



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El desempeño laboral y su incidencia en el volumen
de producción de la empresa JOHAN’S JEANS del cantón
Pelileo”**

AUTORA: Myriam Elizabeth Aguaguña Tixi

TUTOR: Ing. MBA. Irene Ulloa

AMBATO – ECUADOR

2012

Ing. MBA. Irene Ulloa

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 24 de Octubre de 2011

Ing. MBA. Irene Ulloa

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Myriam Elizabeth Aguaguña Tixi, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Myriam Elizabeth Aguaguña Tixi

C.I. 180427389-2

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-
Ing. Jorge Jordán

f.-
Ing. Henry Saritama

Ambato octubre 24, 2011

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis se lo dedico a los seres que más amo, a Dios que me dio la vida y la salud para que pudiera conseguirlo, a mis padres Gustavo y Cecilia quienes me brindaron todo el apoyo para que pudiera lograr esta meta, a mi hermana Gabriela, a mi abuelito Pedro que siempre su anhelo era verme graduada a ti papito que desde el cielo me estarás enviando bendiciones ya que acudiste al llamado del señor sin cumplir tu deseo, y a ti abuelita Elvia que con tus consejos hiciste que me convierta en una mujer de carácter con muchas ganas de triunfar, a mis amigas quienes me dieron palabras de aliento para que no dejara de luchar por conseguir mis sueños, solamente me queda por decirles mil gracias por haber confiado y creído en mi y les prometo que día a día lucharé y me esforzaré por ser un mejor ser humano.

Myriam Elizabeth Aguaguña Tixi

AGRADECIMIENTO

Haber llegado hasta donde Dios y la vida me lo ha permitido no ha sido cuestión de suerte, sino de sacrificio y ganas de superarme, por lo cual agradezco infinitamente a mi directora de tesis Ing. Irene Ulloa, ya que ella me apoyo de manera incondicional para que pudiera culminar mi trabajo de tesis y a la vez me apoyo de manera significativa en mis conocimientos, a mi familia quienes estuvieron pendientes de todo este proceso dándome su apoyo incondicional, y animándome cuando empezaba a decaer, gracias a todos por haber creído y haberme brindado todo su amor.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por los conocimientos impartidos y por formarnos profesionalmente.

Myriam Elizabeth Aguaguña Tixi

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Aprobación del tutor de Tesis	ii
Autoría de la Tesis	iii
Aprobación de los miembros del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de cuadros	xi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Introducción	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del Problema	5
1.2.5 Interrogantes (sub problemas)	5

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	8
2.2. Fundamentación Filosófica	11
2.3. Fundamentación Legal	12
2.4. Categorías Fundamentales	12
2.4.1. Definición de las Categorías	15
2.5. Hipótesis	55
2.6. Señalamiento de Variables	56

CAPITULO III

METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación	57
3.2. Modalidad de investigación	58
3.3. Tipo de investigación	58
3.4. Población y muestra	59
3.5. Operacionalización de variables	59
3.6. Plan de recolección de información	62
3.7. Plan de procesamiento de la información	64

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis de resultados e interpretación de datos	65
4.2. Verificación de la hipótesis	85

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	90
5.2. Recomendaciones	92

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	95
6.2 Antecedentes de la propuesta	97
6.3 Justificación	98
6.4 Objetivos	99
6.4.1 Objetivo General	99
6.4.2. Objetivos Específicos	99
6.5 Análisis de factibilidad	100
6.6 Fundamentación	102
6.7 Metodología. Modelo operativo	105
6.7.1 Etapa I.- Marco Estratégico	107
6.7.1.1 Misión	107

6.7.1.2	Visión	107
6.7.1.3	Valores Filosóficos	107
6.7.1.4	Matriz FODA	109
6.7.1.5	Evaluación de Factores internos y externos	110
6.7.1.5.1	Matriz EFI	110
6.7.1.5.2	Matriz EFE	112
6.7.1.6	Matriz Estratégica	113
6.7.2	Etapa II.- Implementación del modelo de evaluación por competencias	115
6.7.2.1	Principios de la evaluación por competencias	116
6.7.2.2	Pasos para la evaluación del desempeño por competencias	117
6.7.2.2.1	Paso I.- Preparar aspectos previos	118
6.7.2.2.2	Paso II.- Identificar las competencias requeridas para cumplir con las funciones productivas	121
6.7.2.2.3	Paso III.- Realizar el proceso de recolección de las evidencias de desempeño y conocimiento	134
6.7.2.2.4	Paso IV.- Comparar las evidencias con los estándares	138
6.7.2.2.5	Paso V.- Detectar, establecer y efectuar planes de mejoramiento (Motivación)	147
6.7.2.2.5.1	Etapa I.- Estrategias Motivacionales	147
6.7.2.2.5.2	Etapa II.- Ejecución de las estrategias motivacionales	159
6.7.2.2.5.3	Etapa III.- Evaluación y control	161
6.7.3	Etapa III.- Estudio de tiempos y movimientos	175
6.8	ADMINISTRACIÓN	188
6.9	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	189
	BIBLIOGRAFÍA	191

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro No 01. Esquema de rotación de personal	24
Cuadro No 02. Esquema de reclutamiento de personal	25
Cuadro No 03. Esquema de selección de personal	31
Cuadro No 04. Esquema de selección como proceso de comparación	33
Cuadro No 05. Esquema del plan de producción	37
Cuadro No 06. Cronograma de actividades del plan motivacional	173
Cuadro No 07. Presupuesto del plan motivacional	174
Cuadro No 08. Movimientos de las manos “ <i>therbligs</i> ”	179
Cuadro No 09. Movimientos de las manos “ <i>therbligs</i> ”	180
Cuadro No 10. Tiempo cronometrado	182
Cuadro No 11. Presupuesto para la propuesta	185
Cuadro No 12. Cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta	187

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla No 01. Matriz de operacionalización de la variable independiente	60
Tabla No 02. Matriz de opercionalización de la variable dependiente	61
Tabla No 03. Técnicas e instrumentos de recolección de información	62
Tabla No 04. Plan de recolección de información	63
Tabla No 05. Genero	66
Tabla No 06. El desempeño laboral incrementa el volumen de producción	67
Tabla No 07. La empresa cuenta con un sistema de medición del desempeño laboral	68
Tabla No 08. Con que frecuencia ha recibido capacitación	70
Tabla No 09. Existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño	71
Tabla No 10. Qué sistema de motivación aplican en la empresa	73
Tabla No11. Existen procesos de producción bien definidos que ayuden a incrementar el volumen de producción	74
Tabla No12. La capacidad de producción se mide mediante	76
Tabla No 13. Procesos que existen en la empresa	77
Tabla No 14. Distribución que existe dentro de la planta de producción	79
Tabla No15. Frecuencia con que se realiza retroalimentación en el proceso de producción	80
Tabla No 16. Factores que inciden en la disminución de la producción	82
Tabla No 17. La materia prima es de calidad	83
Tabla No18. Frecuencias Observadas	87
Tabla No 19. Frecuencias Esperadas	88
Tabla No 20. Matriz FODA	109
Tabla No 21. Matriz EFI	111
Tabla No 22. Matriz EFE	112
Tabla No 23. Matriz estratégica	114
Tabla No 24. Tabla de rangos y porcentajes de la evaluación	128

Tabla No 25. Datos para el cálculo del punto de equilibrio	143
Tabla No 26. Bonos por meta en grupo	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINA
Gráfico No 01. Categorización variable independiente	13
Gráfico No 02. Categorización variable dependiente	14
Gráfico No 03. Ciclo motivacional	20
Gráfico No 04. Distribución por procesos	49
Gráfico No 05. Distribución por producto	52
Gráfico No 06. Genero	66
Gráfico No 07. El desempeño laboral incrementa el volumen de producción	67
Gráfico No 08. La empresa cuenta con un sistema de medición del desempeño laboral	69
Gráfico No 09. Con que frecuencia ha recibido capacitación	70
Gráfico No 10. Existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño	72
Gráfico No 11. Qué sistema de motivación aplican en la empresa	73
Gráfico No 12. Existen procesos de producción bien definidos que ayuden a incrementar el volumen de producción	75
Gráfico No 13. La capacidad de producción se mide mediante	76
Gráfico No 14. Procesos que existen en la empresa	78
Gráfico No 15. Distribución que existe dentro de la planta de producción	79
Gráfico No 16. Frecuencia con que se realiza retroalimentación en el proceso de producción.	81
Gráfico No 17. Factores que inciden en la disminución de la producción	82
Gráfico No 18. La materia prima es de calidad	84
Gráfico No 19. Grafica de la Chi Cuadrado	88
Gráfico No 20. Modelo de evaluación por competencias de la empresa JOHAN'S JEANS	106

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁGINA
Anexo A. Cuestionario sobre el desempeño laboral y su incidencia en el volumen de producción	193
Anexo B. Croquis de la empresa JOHAN'S JEANS	197
Anexo C. Marco muestral de la empresa JOHAN'S JEANS	198
Anexo D. Ficha de Observación	199
Anexo E. Ficha bibliográfica	200
Anexo F. Tabla de la Chi Cuadrado	201

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación el problema objeto de estudio es “El desempeño laboral y su incidencia en el volumen de producción de la empresa JOHAN’S JEANS del cantón Pelileo”, demostrando así en el capítulo I todo lo que se relaciona con bases fundamentales, como ha venido evolucionando y las causas y consecuencias del problema a estudiar para desde aquí seguir desarrollando la investigación.

El capítulo II abarca tesis que anteriormente se han desarrollado en fábricas distintas, las fundamentaciones tanto filosóficas como legales y las categorizaciones de la variable independiente y dependiente con sus respectivas definiciones de cada una de las categorías. De esta forma plantearemos la hipótesis que ayudará a solucionar el problema presente en la empresa.

En el capítulo III detalla la utilización de el enfoque cualitativo de el paradigma critico propositivo, la modalidad de investigación será la bibliográfica y de campo, el tipo de investigación será la exploratoria, correlacional y descriptiva y la población con la cual se trabajara será finita es decir de 41 obreros.

Operacionalizaremos las variables tanto independiente como dependiente de la hipótesis para de esta forma obtener una definición clara de dichas variables y poder canalizar ítemes que de una u otra forma nos servirá para la formulación de el cuestionario que se aplicará más adelante.

El capítulo VI profundiza todo lo que se relaciona con el análisis e interpretación de los datos que se han obtenido al momento de la aplicación del cuestionario, lo cual nos servirá para asegurar la viabilidad del trabajo mediante la aplicación de la Chi cuadrado. El capítulo V hace referencia a las conclusiones y recomendaciones a las cuales hemos llegado luego de haber analizados los datos.

Y finalmente en el capítulo VI aplicaremos todo lo que es nuestra propuesta de implantar un modelo de evaluación por competencias para de esta manera dejar solucionado el problema estudiado

INTRODUCCIÓN

La empresa JOHAN'S JEANS se dedica a la producción y comercialización de pantalones de damas en tela jeans durante 10 años, en este tiempo ha experimentado variaciones en el volumen de producción manteniendo siempre un número fijo de obreros siendo así que en estos dos últimos años la disminución ha sido muy representativa.

Para conocer el problema a fondo nos hemos sustentado en leyes, fundamentos teóricos, metodologías necesarias entre otros aspectos que contiene la presente investigación para encontrar una solución de acuerdo a las necesidades de la empresa mediante la aplicación de mis conocimientos que he adquirido durante toda mi vida estudiantil.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes internos de la empresa indican que es importante corregir e implantar aspectos como la evaluación del desempeño, motivación y capacitación, como parte principal para el incremento del desempeño laboral y por ende del volumen de producción, puesto que estos son factores que el 90% de los obreros consideran como una falencia que se debe mejorar o implantar.

Razón por la cual hemos concluido que la falta de un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias es uno de los factores que afectan principalmente al personal del área de producción lo cual llegamos a conocer mediante la aplicación de una encuesta a todo el personal, y para poder solucionarlo hemos desarrollado para su pronta aplicación y de esta manera aportar en el crecimiento institucional de la empresa y enriquecerme de conocimientos que son referentes a mi profesión.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA

El desempeño laboral y su incidencia en el volumen de producción de la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El bajo desempeño laboral disminuye el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

1.2.1 Contextualización

En la actualidad donde emergen nuevas formas de gestionar el recurso humano surge una manera innovadora de administrar el desempeño laboral la que tiene aplicación en todos los escenarios del convivir humano porque enlaza aspectos relacionados con las destrezas, motivación y desarrollo personal, resultando bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental en la vida de millones de personas en todo el planeta. Sin embargo, la realidad cotidiana parece mostrar un perfil diferente, más negativo desde el punto de vista de los Recursos Humanos; en general, a pesar de su potencial para satisfacer otros roles y necesidades vitales como la identidad personal, autoestima, interacciones sociales, el trabajo es considerado como una obligación y/o una necesidad para la casi totalidad de las personas en edad de trabajar, en la mayoría de las ocasiones, los puestos y lugares de trabajo han sido pensados y diseñados basándose exclusivamente en criterios de reducción de costes y beneficios para la organización, sin tener en cuenta las necesidades o repercusiones que ello pueda tener sobre los empleados. El manejo exitoso del recurso humano se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial. Al estar las empresas constituidas por el hombre como principal factor adquiere vida propia con la finalidad de permitir la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance productivo en el medio donde interactúa.

Según datos estadísticos actualmente en la provincia de Tungurahua el 61% se dedica a la producción textil, y en el cantón Pelileo, el 42% de la población económicamente activa ofrecen productos elaborados en telas índigo siendo así que las empresas deben organizar actividades con efectividad por lo competitivo del ambiente empresarial para desarrollar equipos de trabajo con obligaciones, responsabilidades a través de la división de puestos colocando a personas con las aptitudes óptimas para desempeñarse exitosamente en el cargo asignado el mismo que generará un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

En la empresa JOHAN'S JEANS los empleados tienden a disminuir su desempeño frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface del todo y solo lo realizan para subsistir. La empresa JOHAN'S JEANS ha sido parte de este problema que ha surgido en el departamento de producción el mismo que supone un conjunto de actividades que permiten crear productos en altos volúmenes los cuales no han sido realizados por el bajo desempeño laboral detectado en los trabajadores de la empresa.

1.2.2 Análisis Crítico

Los esfuerzos que la empresa JOHAN'S JEANS realiza por crecer institucionalmente, se considera ineficiente debido a la carencia de un direccionamiento competitivo del Recurso Humano.

Al no disponer de un modelo de evaluación del desempeño, la empresa se enfrenta a diversos problemas como es la disminución del volumen de producción.

Además no cuenta con un sistema de motivación al personal, lo que no permite establecer un sistema de trabajo en equipo de forma óptima y que alcance los objetivos planteados.

No existe un estándar de desempeño para poder estimar los tiempos necesarios en la fabricación de las prendas y de esta forma disminuir demoras en el proceso de producción.

La carencia de indicadores de gestión no permite tener un criterio fundamentado para poder estudiar a fondo las necesidades relacionadas con el recurso humano y de esta

forma tener personal eficiente laborando dentro de la planta de producción de la empresa JOHAN´S JEANS.

1.2.3 Prognosis

La empresa JOHAN´S JEANS ha venido manteniendo problemas de bajo desempeño laboral que se lo ha visto reflejado en los bajos volúmenes de producción, situación que no ha permitido alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional, además los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta, a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental para desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide el bajo desempeño laboral en el volumen de producción de la empresa JOHAN´S JEANS del cantón Pelileo?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral y que disminuye el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS
- ¿Qué estrategias serán necesarias para mejorar el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS?
- ¿Qué modelo de medición de desempeño ayudará a incrementar el volumen de producción?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Límite de contenido:

Campo: Administrativo

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Producción

Límite Espacial: Empresa de confección de jeans JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

Límite Temporal: septiembre 2010 – marzo 2011

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desempeño de los empleados son aquellas acciones o comportamientos observados en el personal que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo por esta razón diremos que es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de la empresa JOHAN'S JEANS.

El presente trabajo se realiza con la finalidad de resolver el problema presente en la empresa ya que los obreros no presentan un buen desempeño laboral por no poseer conocimientos, habilidades y actitudes personales para poder enfrentarse a los cambios y adaptaciones de las nuevas circunstancias internas y externas a la empresa JOHAN'S JEANS razón por la cual existe un bajo volumen de producción siendo beneficiarios de la investigación tanto los obreros como la empresa en general, es decir que se obtendrá un impacto económico, social, cultural y político.

La investigación es susceptible de ejecutarse ya que existe tiempo suficiente para investigar, se dispondrá de recursos humanos, tecnológicos, económicos, materiales se tendrá un amplio acceso a fuentes de información, asesoría especializada y voluntad de la investigadora para cumplir con el trabajo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.2 Objetivo General

Indagar los modelos actuales para el desempeño laboral que ayudará a incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS

1.4.3 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que actúan en el desempeño laboral y que disminuye el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS.
- Determinar las estrategias necesarias para incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS.
- Elaborar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias que permita incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según GUEVARA, A. (2006). Control interno para mejorar la producción en la empresa textil confecciones jeans Loren de la ciudad de Pelileo. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General:

- Diseñar procedimientos de control interno para mejorar la producción de la empresa textil Confecciones jeans Loren de la ciudad de Pelileo.

En el país y en todo el mundo existen gran variedad de industrias textiles las mismas que servirán de soporte fundamental para la investigación realizada en JOHAN'S

JEANS y así tenemos a Jeans Loren del cantón Pelileo que optó por mejorar el volumen de producción textil mediante un control interno dentro de la planta haciendo al recurso humano más eficiente y productivo y de esta manera llegar a cumplir con las metas establecidas por la empresa que es el crecimiento organizacional.

Según MULLO, G. (2006) Diseño de un manual de funciones para mejorar el desempeño del Recurso Humano de Importadora Andina S.A.. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General:

- Determinar como la falta de una herramienta de gestión administrativa afecta al desempeño del recurso humano de Importadora Andina.

En Importadora Andina S.A. se ha tomado el diseño de un manual de funciones como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño del recurso humano en el cual constará las funciones específicas que requiere cada puesto de trabajo, las habilidades y destrezas necesarias por los trabajadores para que desempeñen de una manera eficiente con ahorro de recursos permitiendo implantar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño, ayudando a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permitiendo determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectando errores en el diseño del puesto y ayudando a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo y de esta manera ayudará a la planificación de sus tareas, conocimiento exacto del estado de sus tareas, analizar sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.

Según NAVARRETE, D. (2005). Sistemas de costos por procesos para mejorar la producción de la fábrica de calzado “SINELL”. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General:

- Capacitar al personal de producción los mismos que se integran para lograr la optimización de materiales.

En la fábrica de calzado “SINELL” se desea mejorar la producción mediante un sistema de costos por procesos el cual va tomando datos durante la producción del calzado es decir en cada proceso para así poder ahorrar recursos los mismos que servirán para abaratar el producto e incrementar la producción. El Recurso Humano también debe ser capacitado para que se desenvuelva correctamente en las actividades otorgadas los mismos que mantendrán una programación de esfuerzos coordinados y estén aptos para desarrollarse en cada puesto en función de la eficacia o del aumento de la productividad.

ÁRIAS, L. (2005). Nivel de desempeño laboral del hospital “Allí Causai” de la ciudad de Ambato y su relación con la Eficiencia y Eficacia Organizacional. Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General:

- Establecer un plan para mejorar el nivel de desempeño en gestión y desarrollo del recurso humano del personal administrativo del Hospital “Allí Causai”.

En el Hospital “Allí Causai” se ha tenido problemas en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo el mismo que se ha notado en función de la atención y entrega de turnos a clientes y por no haber realizado anteriormente una evaluación del desempeño que es una herramienta importante en la administración del Recurso Humano para detectar errores en el personal y corregirlos a tiempo mediante cuatro actividades básicas las mismas que son: dirigir la conducta, activar y obtener un compromiso con la acción , controlar la conducta y recompensar las conductas deseadas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó el paradigma crítico-propositivo por los siguientes motivos:

En la empresa textil JOHAN'S JEANS el desempeño laboral de los obreros no es la que se desea, pero por medio del paradigma propuesto que tiene como finalidad el cambio de mentalidad de los niveles superiores así como de los propios trabajadores de manera que se sientan comprometidos con la empresa, y, a la vez que permita una compensación al investigador de conocimiento y compromiso de aspirar a dar solución de la manera más acertada al problema de la empresa.

En éste aspecto para poder interpretar, comprender y explicar el problema en estudio he tenido que involucrarme directamente con el propio campo de acción donde se desarrollan los hechos trascendentales de la investigación a fin de conocer y comprobar el por qué del bajo desempeño laboral de los obreros y de ésta forma interrelacionarme profundamente con los interventores directos, llegando a la conclusión de que efectivamente la verdadera causa del problema es el bajo volumen de producción, la cual se pretende mejorar con la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral.

Los valores que influyen en la actitud de la investigadora serán la puntualidad, responsabilidad, respeto, disciplina, honradez entre otros, que ayudan a disponer de buen estado de ánimo y predisposición, para de esta forma encaminarnos en la elaboración del presente proyecto el mismo que tiene como fin resolver el problema existente en la empresa.

Para la construcción del conocimiento se utiliza el método Hermenéutica – Dialéctica, es decir que va a tener una relación dialéctica entre la teoría y la práctica para poder de esta manera dar solución al problema que se origino en el departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación objeto de estudio se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador del 2008 Art 33 en el cual menciona que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal en el cual el estado garantizará a los trabajadores el pleno respeto a su dignidad, remuneraciones y retribuciones justas a cambio de un buen desempeño en su trabajo que haya sido escogido o aceptado.

Además en el Código de Trabajo Art 45 nos explica de las obligaciones del trabajador que debe ser ejecutado en los términos del contrato con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

También en la Ley de Régimen Tributario Capítulo V de declaración y pago del IVA Art. 67 en la que los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema:

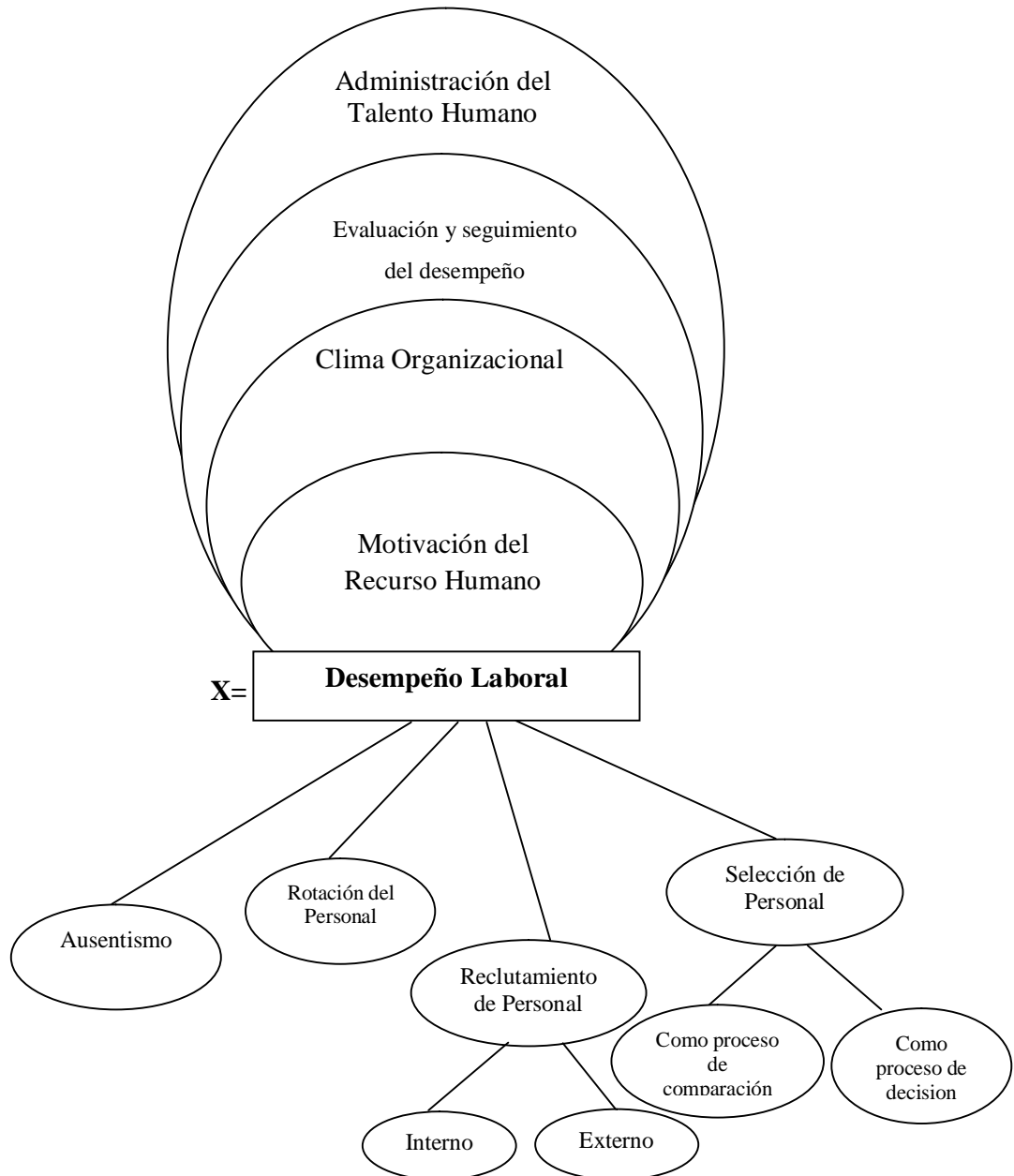
¿Cómo incide el bajo desempeño laboral en el volumen de producción de la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo?

X= Desempeño Laboral

Y= Volumen de Producción

Categorización

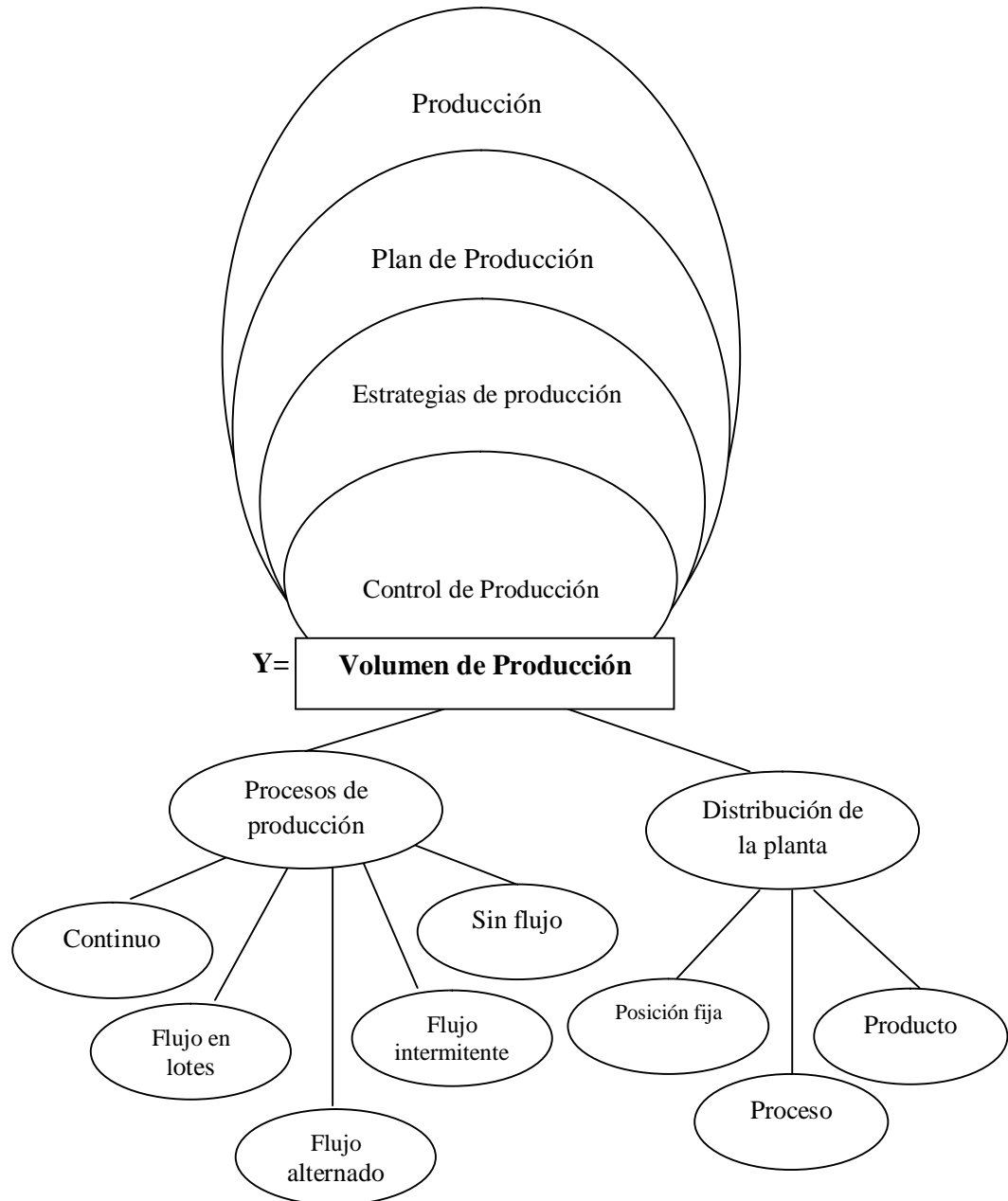
Grafico N° 01: Categorización variable independiente



Elaborado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 15/01/2011

Categorización

Grafico N° 02: Categorización variable dependiente



Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 15/01/2011

Definición de categorías

Administración del Talento Humano

“La Administración del Recurso Humano es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La Administración del Recurso Humano no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales”. **Chiavenato (2007, p. 198).**

“La administración de Recursos Humanos consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados; lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, ya que se les considera sujetos pasivos de la acción organizacional. De allí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible, es decir las personas son parte fundamental”. **(<http://monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/shtml>) 28/01/2011; 15:00**

“Parte del proceso administrativo relativo a la programación de esfuerzos coordinados tendientes a seleccionar, desarrollar y conservar un equipo de personal idóneo dentro de un organismo, que permita satisfacer las necesidades de la fuerza del trabajo, mediante la conducción, solución y utilización de los recursos humanos a través de la motivación, incentivos y justa remuneración de los mismos para de esta forma aprovechar el esfuerzo total del recurso humano.

La administración de personal se basa en los objetivos que se propone alcanzar cada organismo en particular y relacionados con las diversas unidades organizativas. El ámbito de acción abarca a todo el personal, tanto para los miembros administrativos, como la planeación del trabajo, los objetivos específicos que se desean obtener, las políticas que se deben seguir, los procedimientos y métodos que se van aplicar, la evaluación continua y la selección del personal más apto para cada puesto en función de la eficacia o del aumento de la productividad.

Por lo tanto, la administración de personal es responsable, en definitiva, de la consecución y conservación de un equipo humano de trabajo eficiente, motivado y satisfecho, de acuerdo con la naturaleza, objetivos y necesidades de cada organismo.

Dentro de la estructura orgánica y funcional de una entidad, la unidad de administración de personal se debe ubicar en nivel auxiliar o de apoyo. Las funciones y obligaciones principales, se puede resumir en las siguientes:

- Planeación del reclutamiento, selección, promoción, re-ubicación y evaluación del personal.
- Elaboración y mantenimiento de un sistema actualizado de clasificación, escala valorativa, técnicas y procedimientos para una adecuada administración del personal.
- Colaborar en la preparación del rol de sueldos o de las planillas de salarios, en coordinación con la unidad financiera.
- Llevar el registro y expedientes actualizados del personal, de acuerdo con las necesidades de la entidad y de las exigencias de orden legal.
- Elaborar proyectos de reglamentos, manuales e instructivos sobre la administración de personal.
- Ejercer el control de asistencia, permanencia, vacaciones, permisos y otros asuntos relativos al aspecto de control de personal.
- Programar, coordinar y ejecutar las actividades de capacitación y desarrollo profesional o de especialización de los empleados.” **Dolan (2007, p. 23).**

“La administración del Recurso Humano es una de las disciplinas que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Evaluación y seguimiento del desempeño

“Es una apreciación sistemática de las características personales de preparación, rendimiento y potencialidad que posee el trabajador para apoyar el logro de los objetivos institucionales, donde intervienen técnicas de selección del personal para identificar al trabajador idóneo para cada puesto de trabajo en base a las condiciones físicas, intelectuales y psicológicas que cada persona posee y que el puesto de trabajo lo requiere”. **Rodríguez (2007, p. 358).**

“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”. **Chiavenato (2007, p. 391).**

“Es un proceso mediante el cual se relaciona los conocimientos, habilidades y capacidades de un trabajador con los requerimientos de su puesto de trabajo para posteriormente realizar una retroalimentación con el fin de conseguir mejoras que sean continuas. Un sistema de evaluación y seguimiento de desempeño bien diseñado se encuentra apoyado por una estrategia integrada de recursos humanos, lo cual permita el logro de los objetivos de la organización, por otra parte el seguimiento del desempeño es una actividad de vigilancia”.

Clima Organizacional

“El clima organizacional determina el comportamiento de los empleados en el ambiente tanto físico como humano en una organización; este comportamiento determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces”.
(<http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml>) 28/01/2011; 14:25.

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. **Rodríguez (2007, p. 258).**

“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es:

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes

maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>) 02/02/2011; 16:10

“Es el conjunto de todas las percepciones, no necesariamente realidades, que tienen los trabajadores sobre las circunstancias, los factores internos y externos, las políticas de la empresa, y en general sobre cualquier aspecto de la relación de trabajo, que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre los resultados organizacionales lo cual no ayuda en el logro de metas institucionales”.

Motivación del Personal

“Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso al actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento humano”. **Chiavenato (2007, p. 265).**

“La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Se distinguen tres elementos de la motivación:

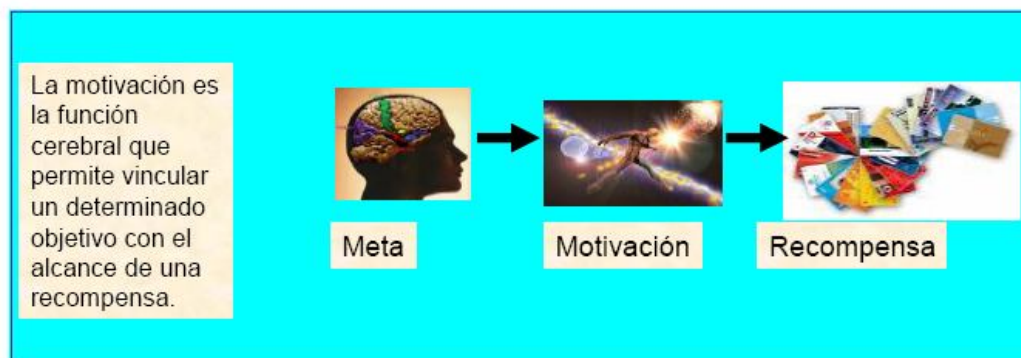
Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Elección de una estrategia de acción, condicionada por la valoración de diversas opciones que actuarán orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción”. (http://www.idrc.ca/es/ev-30225-201-1-DO_TOPIC.html) 12/07/2011; 10:30.

“La motivación está dada por aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones, la forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea”

Grafico N° 03: Ciclo motivacional



Fuente: Chiavenato, (2007).

Desempeño Laboral

“El desempeño laboral es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo”.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesempeno>)

30/01/2011; 08:50

“El desempeño laboral de un empleado puede ilustrarse con la siguiente expresión:

$$D=f(C,H,A,S)$$

Donde el desempeño (D) está en función (f) de los conocimientos, habilidades, actitudes y la situación.

Se buscará la formación cuando una deficiencia de desempeño pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio.

Es importante señalar que en el primer caso se actúa de forma reactiva, mientras que en el segundo se hace de forma proactiva.

Aunque siempre debe recordarse que el desempeño puede verse afectado por factores de la situación (por ejemplo, tecnología, calidad de la supervisión, etc.), las preguntas que formulamos a continuación ayudan a la organización a descubrir las deficiencias del desempeño:

- Habilidades: ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo?
- Conocimientos: ¿Sabe el empleado como hacer el trabajo?
- Actitudes: ¿Quiere el empleado (o está motivado para) hacer el trabajo?”. **Dolan (2007, p. 167).**

“Es la manera como el personal de una empresa trabaja, tomando en cuenta su efectividad, lo cual tiene que ver directamente con el logro de objetivos organizacionales”.

Ausentismo del Personal

“El ausentismo laboral es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo”. **Rodríguez (2007, p. 356).**

“El ausentismo puede definirse como la diferencia entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado. El ausentismo cuando no es justificado es un claro indicio de que las personas no tienen interés en trabajar, o en el peor de los casos, la ausencia del trabajador es una forma de querer causar algún mal a la empresa”. **Chiavenato (2007, p. 92).**

“El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

Existen dos tipos de ausentismo: el llamado voluntario que es la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir y el llamado ausentismo involuntario, el ausentismo laboral de causas médicas o fortuitas.

El ausentismo es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menor medida a las organizaciones de trabajo (empresas), se puede mencionar de manera general que el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador (empleado) hacia la empresa y que transgrede normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización.

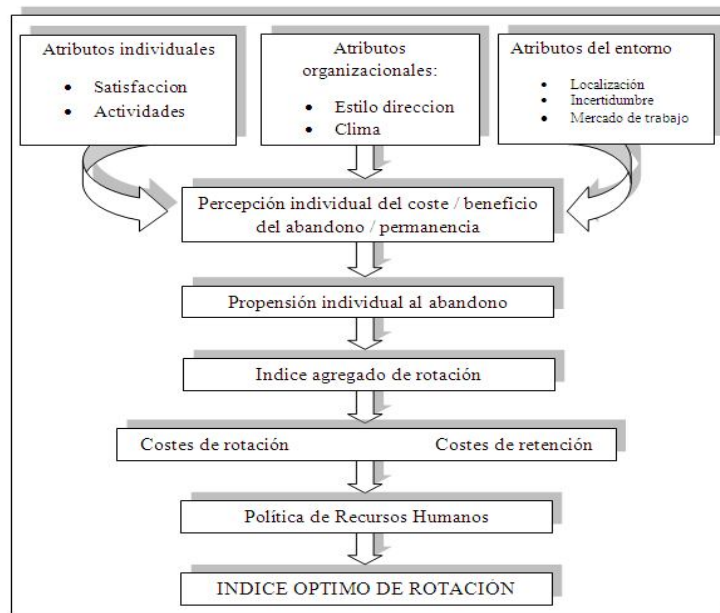
El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo, las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar”.
(http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=5927) 02/02/2011; 13:00.

“El ausentismo del personal es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o alguna calamidad El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad. El ausentismo laboral es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma, por esta razón toda empresa debe planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan”.

Rotación de Personal

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, esto significa que siempre pierden energía y recursos que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. ”. **Chiavenato (2007, p. 221).**

Cuadro N° 01: Esquema de Rotación de personal



Fuente: Chiavenato, (2007)

“La rotación del personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con la relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo.

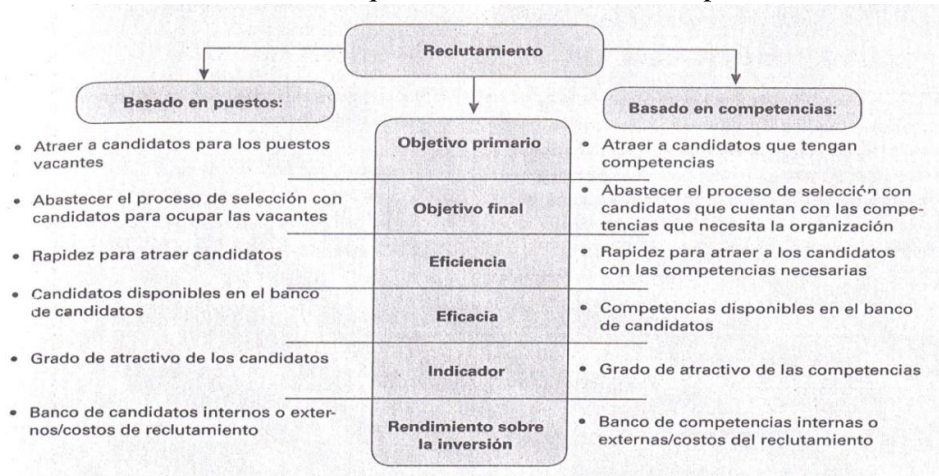
La rotación del personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”. **Rodríguez (2007, p. 119).**

“La rotación de personal es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”.

Reclutamiento de personal

“Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”. **Rodríguez (2007, p. 146).**

Cuadro N° 02: Esquema de Reclutamiento de personal



Fuente: Rodríguez, (2007)

“Es un proceso que atrae a un conjunto de candidatos para un puesto particular, debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atrae a candidatos calificados para disputarlo”. **Dolan (2007, p. 259)**.

“El reclutamiento de personal es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización”.

Reclutamiento Interno

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

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas:

- Mayor rapidez.
- Es más fiable.
- Se pueden eliminar los costes de formación y orientación.
- Motivación para el resto de la plantilla.
- Información disponible de los participantes.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Limitaciones del reclutamiento interior

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

Otras Desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí.
- Cuando promueven demasiado a un empleado llega a un punto en que se encuentra estancado e incompetente, y la empresa no tiene como devolverlo a su cargo anterior.
- Puede generar conflictos de intereses, en los empleados que no demuestran condiciones para ser ascendidos.

Técnicas de reclutamiento Interno:

Los empleados actuales: La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay de ocupar.

Referencia de los actuales empleados: Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a

quedarse más tiempo en la organización, muestran mayor lealtad y satisfacción en el trabajo que los empleados contratados por otros medios.

Empleados anteriores: Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo). El empresario ya tiene experiencia con estas personas”.

(<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/reclutamiento-interno.html>)

02/02/2011; 14:21.

“El reclutamiento interno es un proceso mediante lo cual la organización tratará de llenar una vacante mediante la reubicación de sus propios empleados”

Reclutamiento Externo

“Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”.

(<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>) 02/02/2011;

13:46.

“Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recurso humano más adecuado.

Ventajas:

- Trae nuevas experiencias a la organización.

- La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Técnicas de reclutamiento externo:

Agencias de contratación: Muchas organizaciones utilizan agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas, pero cabe decir también que el costo es mucho más alto.

Agencias de ayuda temporal: Un creciente número de organizaciones está acudiendo a trabajadores temporales como fuente de trabajo. Los trabajadores temporales permiten a la organización superar los ciclos económicos sin tener que tomar decisiones de contratación permanente.

Clientes: Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que ofrece ésta. Estas personas, que deben estar contentas con el producto o servicio de la organización puesto que siguen siendo clientes, pueden traer más entusiasmo al lugar de trabajo que otros candidatos que estén menos familiarizados con la organización.

Conferencias en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.

Otras empresas: Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Anuncios en Internet y en páginas web especializadas: Los empresarios acuden cada vez más a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de periódicos.

Anuncios: en revistas, diarios, televisión, etc.”.

(<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>) 03/04/2011; 16:15.

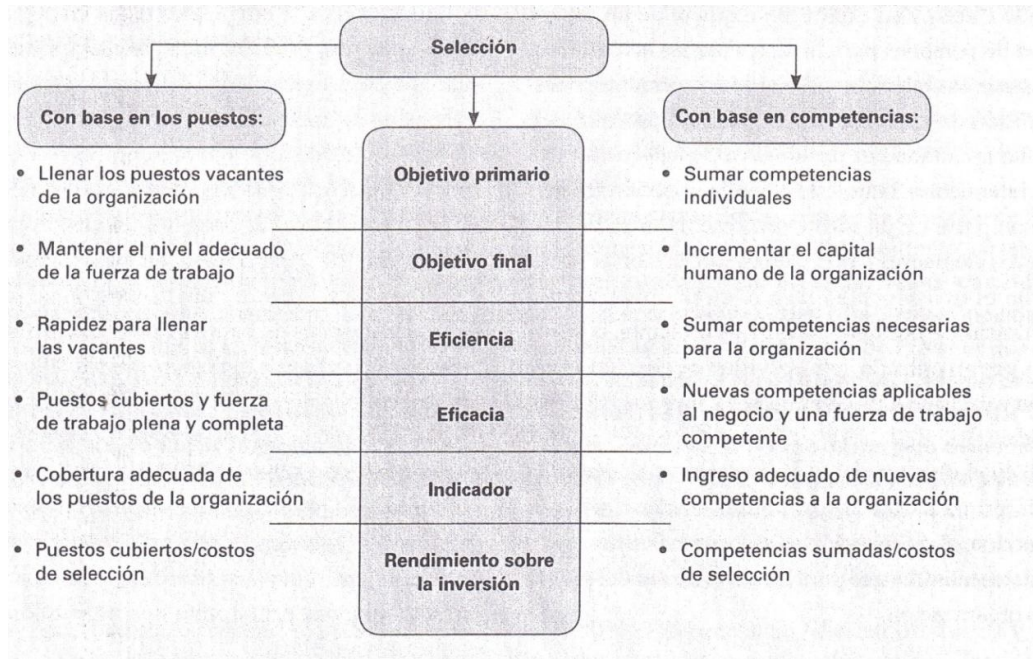
“El reclutamiento externo es un proceso en el cual la empresa llenará la vacante existente con personal extraño a la empresa utilizando diferentes medios de difusión”.

Selección de Personal

“Es un proceso que utiliza la organización para escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de

mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”. **Rodríguez (2007, p. 152).**

Cuadro N° 03: Esquema de Selección de personal



Fuente: Rodríguez , (2007)

“La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y toma de decisiones, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información, una vez definido el colectivo de candidatos el psicólogo inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación”.

(<http://www.gestiopolis.com/dirgp/prod/selyrec.html>) 03/02/2011; 12:15.

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los

candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo”.

(<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml#se>) 02/04/2011; 10:45.

“La selección de personal es un proceso de toma de decisiones, que consiste de entre todos los candidatos reclutados escoger el más propicio que ocupe un puesto de trabajo determinado”.

La selección como proceso de comparación

“La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

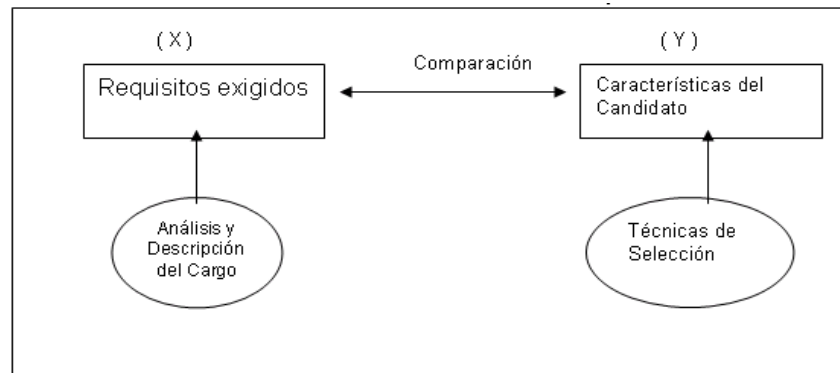
La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior”.

(<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml#se>) 03/02/2011; 12:32.

“La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A

través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior”. **Chiavenato (2007, p. 284).**

Cuadro N° 04: Esquema de selección como proceso de comparación



Fuente: Chiavenato, (2007)

“La selección como proceso de comparación es la igualación de las exigencias del cargo con las características de una persona para de esta manera tomar la decisión de escoger aceptar o rechazar al candidato”

La selección como un proceso de decisión

“El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

- Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.
- Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten.

La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del aspirante”.

(<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml#se>) 03/02/2011; 12:55

“La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, puede suceder que alguno de ellos cumpla con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante, los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que encuentren más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).” **Chiavenato (2007, p. 290).**

“La selección como proceso de decisión es un proceso mixto ya que por un lado están las especificaciones del cargo, y por otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo”.

Producción

“La producción se refiere a la creación de bienes materiales demandados por la sociedad, es decir bienes de consumo o de inversión, así el término producción en su sentido más amplio engloba una serie de funciones necesarias para que una empresa u organización realice una actividad económica-social, independientemente de que estemos hablando de una empresa de producción o de servicios, transformando materiales y/o recursos en productos/servicios.”**Gonzalez (2000, p. 4).**

“Se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, de su diseño, su fabricación y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos”.

(<http://monografias.com/produccion/index.shtml>) 03/02/2011; 13:45

“La producción es el proceso de creación de utilidades, por medio de la integración de diversos recursos como: materias primas y otros materiales, las maquinarias que fusionan las materias primas y materiales, en adición a la mano de obra que manipula los materiales y opera los equipos lo cual sirve para crear utilidad en una organización”.

Fernández y otros (2006, p. 287)

“Es la combinación de una serie de recursos que siguen una cadena de procedimientos bien definidos previamente con la finalidad de obtener un producto o servicio final el mismo que sea de calidad”.

Plan de Producción

“El plan de producción es la sección del plan de negocios a mediano plazo que el departamento de fabricación / operaciones es responsable de desarrollar. El plan señala en términos generales la cantidad total de producto cuya responsabilidad de producción es del departamento de fabricación durante cada período del horizonte de planificación.

El plan de producción debe convertirse en un calendario maestro de producción para programar el acabado de artículos sin retraso, según fechas de entrega acordadas; para evitar sobrecargar o tener muy poca carga de los medios de producción; y para utilizar la capacidad de producción eficientemente y obtener bajos costos de producción”.

(<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/907/Preparaci%C3%B3n-del-plan-de-producci%C3%B3n>) 03/02/2011; 14:12

“Define la cantidad, la forma y el momento en el que hay que producir el producto, es decir ver la cantidad de factores de producción que se necesitan y sus costes, para poner en marcha este plan; un plan sirve para las nuevas empresas o para la expansión de las que ya existen”. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Planproduccion-define>) 03/02/2011; 15:52

“Para producir un bien o servicio debemos contar con diferentes elementos materiales e inmateriales. Estos elementos deben organizarse según un orden lógico, es decir determinar el proceso necesario a seguir para obtener el producto deseado, a esta organización se le denomina proceso productivo.

El plan de producción recoge todos los aspectos técnicos y organizativos para la fabricación del producto y tiene una estrecha relación con el plan de ventas, de manera que se cuantifica en función de este”. **García y otros (2005, p. 255)**

Cuadro N° 05: Esquema del plan de producción



Fuente: García y otros, (2005)

“Un plan de producción definen los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos para producir una cantidad determinada”.

Estrategias de Producción

“Se refiere a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo. La palabra “estrategia” implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos del contexto, o sea la realización de objetivos de carácter permanente en medio de circunstancias variables”.

(<http://www.eumed.net/libros/2007b/299/27.htm>). 03/02/2011; 16:05.

“Es un plan de acción a largo plazo para la función producción en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos, cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa, dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema”. **Alessio (2002, p. 400).**

“La estrategia de producción es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal para la organización.

La estrategia de producción debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía”. **Krajewsky y otros (2008, p. 243).**

“Es una estrategia funcional, que debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones para de esta forma saber hasta dónde quiere llegar la empresa en términos de producción.”

Control de la producción

“Proceso seguido por la empresa para asegurarse de que sus productos cumplen con las actividades establecidas en el departamento”.

**<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/44/planeaprod.htm>
m) 03/02/2011; 16:25.**

“El control de producción es la función de manejar y regular el movimiento metódico de los diversos materiales durante todo el ciclo de elaboración, partiendo desde la requisición de las materias primas, hasta la entrega del producto terminado, por medio de la transmisión de instrucciones a los empleados, dependiendo siempre del tipo de plan que se lleve a cabo en las instalaciones”. **Fernández y otros (2006, p. 103).**

“El control de producción es verificar si la empresa está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación”.

Volumen de Producción

“El volumen de producción es el grado de uso de la capacidad de producción. Se la suele medir como un porcentaje de uso de dicha capacidad. También se usan magnitudes absolutas, como unidades producidas, horas de servicio consumidas, cantidad de servicios realizados, etc.

El nivel de actividad real o resultante, o histórico es aquel efectivamente alcanzado. Pero también puede trabajarse con niveles hipotéticos, estándar, esperados, etc. Los niveles esperados, a modo de ejemplo, determinarán la magnitud de ciertos costes fijos al elaborar el presupuesto anual.

El estudio de los niveles de actividad es fundamental para la gestión empresarial, principalmente en aquellos casos en que existen grandes variaciones estacionales durante el año, como en actividades turísticas”.
(http://es.wikipedia.org/wiki/Nivel_de_actividad) 01/02/2011; 10:25.

“Es el grado de uso de la capacidad posible o disponible y depende de una decisión. Ya sea esta libre, impuesta o condicionada. El volumen de producción resulta del uso que realmente se ha hecho de ella.

Si bien la capacidad es única y es un concepto ex ante, el nivel de actividad pueden ser considerados desde dos puntos de vista: como el volumen que se prevé o decide alcanzar o como el volumen que realmente ha sido logrado, de ahí que al primero se lo denomine volumen de producción previsto y el segundo volumen de producción real.

La elección del volumen de producción a alcanzar es una decisión condicionada por la capacidad potencial existente para producir o vender y en lo externo por el mercado. Otros pueden ser el financiero, la disponibilidad de materia prima.

Volumen de producción prevista

El uso que para un periodo de tiempo, se espera hacer de la capacidad máxima práctica, o sea, del potencial productivo disponible. Es un concepto referido al futuro y depende de una decisión de la dirección, condicionada especialmente por la demanda del mercado hacia la empresa, la política de stock. El volumen de producción previsto es igual al tiempo de uso previsto de los factores x eficiencia prevista. La decisión de usar la capacidad disponible tendrá como límite superior la capacidad máxima que no podrá ser superada, pues si se alteran los medios disponibles o puede aumentarse el tiempo de utilización o la eficiencia se modificará la capacidad máxima. El volumen de producción previsto será siempre positivo y menor a la capacidad máxima.

Volumen de producción Real

Se deberá a un empleo distinto del tiempo previsto de operación o una productividad distinta a la prevista. El volumen de producción real es igual al tiempo real de actividad x la productividad técnica real. Esta es positiva pero no necesariamente será menor que la prevista, sino que puede ser igual o mayor que ella ya hasta igual a la capacidad

máxima, aunque sería excepcional”. (www.monografias.com/...producción/control-produccion.shtml) 03/03/2011; 18:05.

“Volumen de producción es la cantidad de productos que han sido procesados en el departamento de producción durante un período de tiempo determinado”.

Procesos de Producción

“Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas, orientado a la transformación de ciertos elementos “entradas”, denominados factores, en ciertos elementos “salidas”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la capacidad para satisfacer necesidades”. Alessio (2002, p. 350).

“El proceso de producción es aquel por el cual, mediante la aplicación de procedimientos tecnológicos, se transforman factores de producción en productos terminados.

Los factores son de diversa índole: materias primas, mano de obra, equipos de producción. Estos factores constituyen las entradas o INPUTS.

Las salidas o OUTPUTS son productos terminados (bienes o servicios)”
(<http://www.mailxmail.com/curso-aprende-planificar-produccion-empresa/proceso-produccion>) 07/02/2011; 19:25

“Un proceso de producción, es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza

muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. Se realizan en el ámbito de la industria.

Para la obtención de un determinado producto serán necesarias multitud de operaciones individuales de modo que, dependiendo de la escala de observación, puede denominarse proceso tanto al conjunto de operaciones desde la extracción de los recursos naturales necesarios hasta la venta del producto como a las realizadas en un puesto de trabajo con una determinada máquina-herramienta”. **Fernández y otros (2006, p. 352).**

“Proceso de producción es la secuencia de varios procedimientos técnicos en el cual se transforman las materias primas en productos terminados, los cuales cumplan con las exigencias de los clientes y satisfagan sus necesidades”.

Flujo continuo

Proceso donde el flujo de producto sigue siempre una secuencia de operaciones que viene establecida por las características del producto. Como es lógico pensar, estos procesos se adaptan bien a aquellos casos que se requiere producir contra-stock, porque la estandarización producto permite fijarse de antemano y durante el tiempo de vida del producto de la secuencia de operaciones. **Alessio (2002, p. 381).**

“Son aquellos que producen sin pausa alguna y sin transición entre operación y operación, generalmente se usan en productos totalmente estandarizados”.

(<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2011/pnbasica.htm>)

06/03/2011 07:48

“Es una secuencia estandarizada en donde se produce sin pausas entre las operaciones del departamento”.

Flujo en lotes

“En estos procesos cualquier cambio entre productos de la misma familia requiere una preparación previa de la maquinaria. La preparación supone un tiempo en que la línea de producción estará parada, lo que implica a su vez un coste valorable en términos de producción no hecha que hay que recuperar con la producción de lotes de muchas unidades y así distribuir ese costo entre más unidades”. **Alessio (2002, p. 381).**

“En estos procesos cualquier cambio entre productos de la misma familia requiere una preparación previa de la maquinaria, como ocurre en las imprentas cuando se cambian las planchas de impresión para imprimir diferentes fascículos.

La preparación supone un tiempo en el que la línea de producción estará parada, lo que implica a su vez un coste valorable en términos de producción no hecha, que hay que recuperar con la producción de lotes de muchas unidades y así distribuir dicho coste entre más unidades. Pero al producir más unidades se corre más riesgo, al tener más dinero invertido en productos. En definitiva, por una parte debemos hacer lotes que contengan muchas unidades y por otra debemos hacer lotes con pocas, este antagonismo determina una dimensión del lote que corresponde al equilibrio entre ambos costes: el de preparación y el de riesgo.”

**(http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/produccion_u1/) 06/03/2011
08:08**

“Es el proceso en el cual se requiere hacer una preparación previa para el cambio de diseño que sean de la misma familia”

Flujo alternado

“Producen en lotes pero de cantidades mínimas, incluso unidades. Se requiere que los tiempos de preparación estén minimizados para que sea rentable”. **Alessio (2002, p. 382).**

“Producen lotes pero de cantidades mínimas e incluso de unidades. Para ello se requiere que los tiempos de preparación se hayan reducido tanto, que sea rentable producir en pequeñas cantidades puesto que la incidencia del coste del ajuste sobre cada unidad del producto es muy baja”.

(http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/produccion_u1/) 06/03/2011 08:08.

“Es un flujo que produce en lotes de cantidades mínimo para lo cual se requiere que el tiempo de ajuste sea muy mínimo para poder ajustar al costo del producto”.

Flujo intermitente

“Procesos de producción que no tienen una secuencia fija de operaciones, el flujo de operaciones está determinado por el producto procesado y para ello no hay una máquina específica sino diferentes máquinas capaces de hacer diferentes tareas”. **Alessio (2002, p. 383).**

“El flujo intermitente no tiene una secuencia fija ya que está determinado por el producto que se va a elaborar y no existe una sola máquina que se dedique a la fabricación sino varias”

Sin flujo

“Procesos donde se disponen las operaciones alrededor del producto. No existe ningún flujo diseñado a priori, por ello son especialmente útiles para los productos por diseño.

Lo que se ha dicho, corresponde a situaciones idóneas, no es axiomático que un tipo de producto necesite obligatoriamente un tipo de proceso, eso depende de la estrategia que desee seguir la empresa, no obstante cuanto más se acerquen la relación producto-servicio-proceso a estas condiciones, su gestión será más fácil”. **Alessio (2002, p. 382).**

“En el departamento no existe un flujo determinado ya que el flujo se va dando por sí solo y de acuerdo a los requerimientos para la fabricación del producto”.

Distribución de la Planta

“La distribución de planta es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente. La finalidad fundamental de la distribución en planta consiste en organizar estos elementos de manera que se asegure la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo”. **Alessio (2002, p. 413).**

“La distribución de planta es aquella donde esta ordenado todas las áreas específicas de una planta ya sea industrial o de otro giro por lo que es importante reconocer que la distribución de planta orienta al ahorro de recursos, esfuerzos y otras demandas ya que esta tiene distribuido todas sus áreas.

Ventajas de tener una buena distribución

- Disminución de las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
Circulación adecuada para el personal, equipos móviles, materiales y productos en elaboración, etc.
- Utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- Seguridad del personal y disminución de accidentes.
- Localización de sitios para inspección, que permitan mejorar la calidad del producto.
- Disminución del tiempo de fabricación.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Incremento de la productividad y disminución de los costos.

Criterios para la distribución de la planta

1. Funcionalidad: Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
2. Económico: Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
3. Flujo: Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
4. Comodidad: Cree espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
5. Iluminación: No descuide este elemento dependiendo de la labor específica.
6. Aireación: En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas etc.
7. Accesos libres: Permita el tráfico sin tropiezos.
8. Flexibilidad: Prevea cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.

Métodos de distribución de una planta

Realmente existe multitud de métodos, sin embargo por practicidad los clasificaremos en métodos cuantitativos y métodos cualitativos.

- Los Métodos Cuantitativos: Estos consideran la medición de los procesos y las distancias, es decir que minimizan el costo de transporte de un proceso a otro.
- Los Métodos Cualitativos: En estos se busca darle importancia a los gustos o deseos subjetivos de que un departamento quede cerca o lejos de otro. En otras palabras en este tipo de ordenamiento los criterios que prevalecen son la comodidad o los accesos para la atención al cliente”.

(<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/22/landscape.htm>)

06/02/2011 17:28

“La distribución de la planta es el ordenamiento de todas las áreas que comprende el departamento de producción para de esta manera disminuir demoras, esfuerzos y agilizar el proceso de la producción.”

Posición Fija

“En este caso lo más obvio es que el producto que vamos a fabricar no puede ser movido, ya sea por su tamaño o porque simplemente debe ser hecho en ese sitio”.

Krajewsky y otros (2008, p. 296).

“Se trata de una distribución en la que el material o el componente permanecen en lugar fijo. Todas las herramientas, maquinaria, hombres y otras piezas del material concurren a ella”. **<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeDistribucionDePlanta>)**

06/02/2011; 10:48

“Es una distribución en la que el material permanece en un solo lugar y solo el recurso humano, las herramientas y la maquinaria están en movimiento”

Proceso

“Las máquinas y servicios son agrupados de acuerdo a las características de cada uno, es decir que si organiza su producción por proceso debe diferenciar claramente los pasos a los que somete su materia prima para dejar el producto terminado”. **Krajewsky y otros (2008, p. 297).**

“Se agrupan el equipo o las funciones similares, como sería un área para tomos, máquinas de estampado.

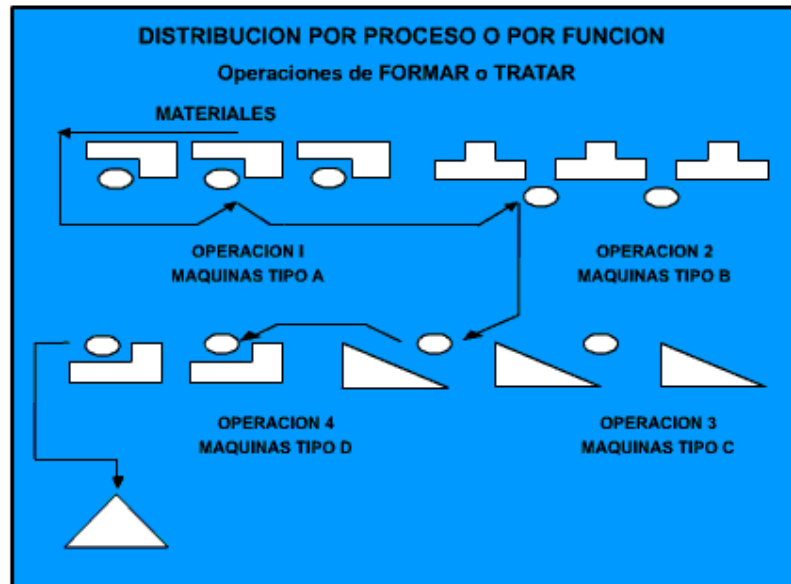
De acuerdo con la secuencia de operaciones establecida, una parte pasa de un área a otra, donde se ubican las máquinas adecuadas para cada operación. Agrupa máquinas similares en departamentos o centros de trabajo según el proceso o la función que desempeñan. Por ejemplo, la organización de los grandes almacenes responde a este esquema.

El enfoque más común para desarrollar una distribución por procesos es el de arreglar los departamentos que tengan procesos semejantes de manera tal que optimicen su colocación relativa.

Este sistema de disposición se utiliza generalmente cuando se fabrica una amplia gama de productos que requieren la misma maquinaria y se produce un volumen relativamente pequeño de cada producto.

Ejemplos: Fábricas de hilados y tejidos, talleres de mantenimiento e industrias de confección.

Grafico N° 04: Distribución por procesos



Fuente: www.gestiopolis.com
01/02/2011; 11:52

Características:

- Esta distribución es común en las operaciones en las que se pretende satisfacer necesidades diversas de clientes muy diferentes entre sí.
- El tamaño de cada pedido es pequeño, y la secuencia de operaciones necesarias para fabricarlo varía considerablemente de uno a otro.
- Las máquinas en una distribución por proceso son de uso general y los trabajadores están muy calificados para poder trabajar con ellas.

Ventajas:

- Menor inversión en máquinas debido a que es menor la duplicidad. Sólo se necesitan las máquinas suficientes de cada clase para manejar la carga máxima

normal. Las sobrecargas se resolverán por lo general, trabajando horas extraordinarias.

- Pueden mantenerse ocupadas las máquinas la mayor parte del tiempo porque el número de ellas (de cada tipo), es generalmente necesario para la producción normal.
- Una gran flexibilidad para ejecutar los trabajos. Es posible asignar tareas a cualquier máquina de la misma clase que esté disponible en ese momento. Fácil, adaptable a gran variedad de productos. Cambios fáciles cuando hay variaciones frecuentes en los productos o en el orden en que se ejecuten las operaciones. Fácilmente adaptable a demandas intermitentes.
- Los operarios son mucho más hábiles porque tienen que saber manejar cualquier máquina (grande o pequeña) del grupo, como preparar la labor, ejecutar operaciones especiales, calibrar el trabajo, y en realidad, tienen que ser mecánicos más simples operarios, lo que proporciona mayores incentivos individuales.
- Los supervisores y los inspectores adquieren pericia y eficiencia, en manejo de sus respectivas clases de máquinas y pueden dirigir la preparación y ejecución de todas las tareas en éstas máquinas.
- Los costos de fabricación pueden mantenerse bajos. Es posible que los de mano de obra sean más altos por unidad cuando la carga sea máxima, pero serán menores que en una disposición por producto, cuando la producción sea baja. Los costos unitarios por gastos generales serán más bajos con una fabricación moderna. Por consiguiente, los costos totales pueden ser inferiores cuando la instalación no está fabricando a su máxima capacidad ó cerca de ella.
- Las averías en la maquinaria no interrumpen toda una serie de operaciones. Basta trasladar el trabajo a otra máquina, si está disponible o altera ligeramente el programa, si la tarea en cuestión es urgente y no hay ninguna máquina ociosa en ese momento.

Desventajas:

- Falta de eficiencia. Los lotes no fluyen a través del sistema productivo de una manera ordenada.
- Es frecuente que se produzcan retrocesos.
- El movimiento de unos departamentos a otros puede consumir períodos grandes de tiempo, y tienden a formarse colas.
- Cada vez que llega un lote a un nuevo centro de trabajo, suele ser necesario configurar las máquinas para adaptarlas a los requerimientos del proceso particular.
- La carga de trabajo de los operarios fluctúa con frecuencia, oscilando entre las colas que se forman en algunas ocasiones y el tiempo de espera se produce en otras.
- Sistemas de control de producción mucho más complicados y falta de un control visual.
- Se necesitan más instrucciones y entrenamiento para acoplar a los operarios a sus respectivas tareas. A menudo hay que instruir a los operarios en un oficio determinado.

Cuando se recomienda:

1. Cuando la maquinaria es costosa y no puede moverse fácilmente.
2. Cuando se fabrican productos similares pero no idénticos.
3. Cuando varían notablemente los tiempos de las distintas operaciones.
4. Cuando se tiene una demanda pequeña o intermitente.”

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/distribucionprocesos.htm>. 01/02/2011; 11:52

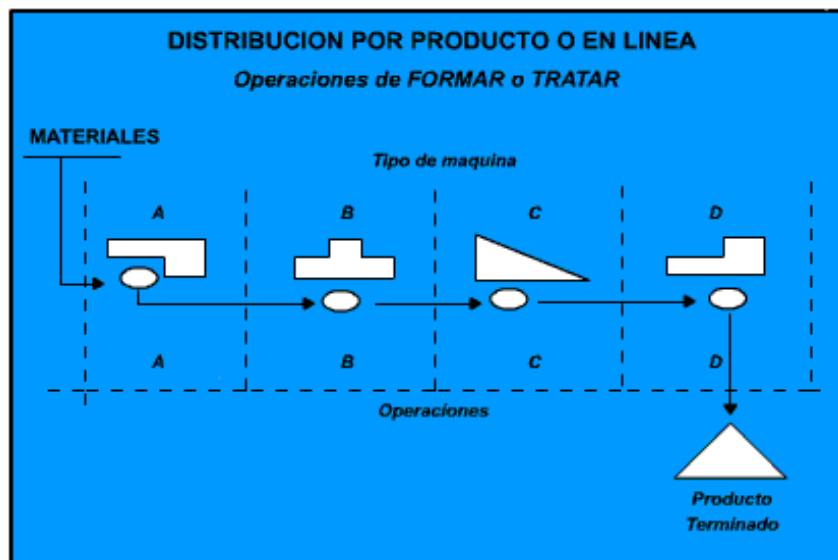
“La distribución por procesos se da cuando la maquinaria no se la puede mover fácilmente y se lo agrupa de acuerdo al proceso que se va a realizar, es decir que la materia prima es la que se va a ubicar en el lugar en donde se debe realizar el proceso”

Producto

“Esta es la llamada línea de producción en cadena o serie. En esta, los accesorios, máquinas, servicios auxiliares etc. Son ubicados continuamente de tal modo que los procesos sean consecuencia del inmediatamente anterior”. **Fernández y otros (2006, p. 289).**

“En esta, producto o tipo de producto se realiza en un área, pero al contrario de la distribución fija. El material está en movimiento.

Gráfico N° 05: Distribución por producto



Fuente: www.gestiopolis.com
07/02/2011; 15:00.

Características:

1. Toda la maquinaria y equipos necesarios para fabricar determinado producto se agrupan en una misma zona y se ordenan de acuerdo con el proceso de fabricación.
2. Se emplea principalmente en los casos en que exista una elevada demanda de uno o varios productos más o menos normalizados.

Ventajas:

- El trabajo se mueve siguiendo rutas mecánicas directas, lo que hace que sean menores los retrasos en la fabricación.
- Menos manipulación de materiales debido a que el recorrido a la labor es más corto, sobre una serie de máquinas sucesivas, contiguas o puestos de trabajo adyacentes.
- Estrecha coordinación de la fabricación debido al orden definido de las operaciones sobre máquinas contiguas. Menos probabilidades de que se pierdan materiales o que se produzcan retrasos de fabricación.
- Tiempo total de producción menor. Se evitan las demoras entre máquinas.
- Menores cantidades de trabajo en curso, poca acumulación de materiales en las diferentes operaciones y en el tránsito entre éstas.
- Menor superficie de suelo ocupado por unidad de producto debido a la concentración de la fabricación.
- Cantidad limitada de inspección, quizá solamente una antes de que el producto entre en la línea, otra después que salga de ella y poca inspección entre ambos puntos.
- Control de producción muy simplificado. El control visual reemplaza a gran parte del trabajo de papeleo. Menos impresos y registros utilizados. La labor se comprueba a la entrada a la línea de producción y a su salida. Pocas órdenes de

trabajo, pocos boletos de inspección, pocas órdenes de movimiento, etc. Menos contabilidad y costos administrativos más bajos.

- Se obtiene una mejor utilización de la mano de obra debido a: que existe mayor especialización del trabajo. Que es más fácil adiestrarlo. Que se tiene mayor afluencia de mano de obra ya que se pueden emplear trabajadores especializados y no especializados.

Desventajas:

- Elevada inversión en máquinas debido a sus duplicidades en diversas líneas de producción.
- Menos flexibilidad en la ejecución del trabajo porque las tareas no pueden asignarse a otras máquinas similares, como en la disposición por proceso.
- Menos pericia en los operarios. Cada uno aprende un trabajo en una máquina determinada o en un puesto que a menudo consiste en máquinas automáticas que el operario sólo tiene que alimentar.
- La inspección no es muy eficiente. Los inspectores regulan el trabajo en una serie de máquinas diferentes y no se hacen muy expertos en la labor de ninguna clase de ellas; que implica conocer su preparación, las velocidades, las alimentaciones, los límites posibles de su trabajo, etc. Sin embargo, puesto que las máquinas son preparadas para trabajar con operarios expertos en ésta labor, la inspección, aunque abarca una serie de máquinas diferentes puede esperarse razonablemente que sea tan eficiente como si abarcara solo una clase.
- Los costos de fabricación pueden mostrar tendencia a ser más altos, aunque los de mano de obra por unidad, quizás sean más bajos debido a los gastos generales elevados en la línea de producción. Gastos especialmente altos por unidad cuando las líneas trabajan con poca carga o están ocasionalmente ociosas.
- Peligro que se pare toda la línea de producción si una máquina sufre una avería. A menos de que haya varias máquinas de una misma clase: son necesarias reservas de máquina de reemplazo o que se hagan reparaciones urgentes inmediatas para que el trabajo no se interrumpa.

Cuando se recomienda:

1. Cuando se fabrique una pequeña variedad de piezas o productos.
2. Cuando difícilmente se varía el diseño del producto.
3. Cuando la demanda es constante y se tiene altos volúmenes.
4. Cuando es fácil balancear las operaciones.”

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/distribucionproducto.htm>. 07/02/2011; 15:00.

“Es aquella donde se disponen el equipo o los procesos de trabajo de acuerdo con los pasos progresivos necesarios para la fabricación de un producto. En esta distribución el equipo se dedica a la producción continua de una pequeña línea de productos”.

2.5 HIPÓTESIS**Formulación del problema**

¿Cómo incide el bajo desempeño laboral en el volumen de producción de la empresa JOHAN’S JEANS del cantón Pelileo?

Hipótesis

El mejoramiento del desempeño laboral incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN’S JEANS del cantón Pelileo.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X = Desempeño laboral	Cuantitativa - Continua
Y = Volumen de Producción	Cuantitativa – Continua
Unidades de Observación	Recursos Humanos y Producción
Término de Relación	Incrementará

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el paradigma crítico-propositivo que se utilizó en la fundamentación filosófica corresponde utilizar el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se utilizará técnicas cualitativas para poder analizar, reflexionar, inducir, deducir o dar propuestas al problema objeto de estudio, el cual se originó por el bajo desempeño laboral en la empresa JOHAN'S JEANS, por lo que se ha recopilado la información necesaria manteniendo una comunicación directa con los clientes internos que son los obreros los cuales son los actores principales del problema y mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial estudiaremos el problema en su totalidad para orientarnos al descubrimiento de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para una correcta ejecución de la investigación en la empresa JOHAN'S JEANS se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliografía o Documental

La Investigación Bibliografía o Documental debido a que la información requerida se encuentra impresa en libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, internet etc., que constituyen fuentes secundarias. Esta fuente está concentrada en el realismo y el conocimiento del problema objeto de estudio, permitiendo así comparar y relacionar las contribuciones científicas del pasado con las actuales.

Investigación de Campo

De igual manera se utilizará la Investigación de Campo en la cual existe un contacto directo entre la investigadora y los obreros de la empresa para recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema objeto de estudio utilizando técnicas de investigación de campo como son: la observación y la encuesta situación que permitirá estudiar los hechos desde el lugar donde se producen.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para generar conocimiento de tercer nivel en la elaboración del presente proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria.- Al haber generado conocimiento de primer nivel por medio de la investigación exploratoria se llegó a conocer la realidad del problema objeto de estudio lo cual nos ayudó a obtener una idea precisa de lo que se desea

investigar, para de esta manera formular la hipótesis y mejorar el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS.

Investigación Correlacional.- También se generó conocimiento de segundo nivel aplicando la investigación correlacional para medir estadísticamente el grado de incidencia entre las variables de tal manera que se podrá relacionar el desempeño laboral como variable independiente y el volumen de producción como variable dependiente a fin de evaluar su comportamiento y variación, utilizando Chi Cuadrado como método de estadística inferencial, la misma que a través de una regla de decisión permitirá rechazar o no la hipótesis.

Investigación Descriptiva.- Finalmente se ha podido generar conocimiento de tercer nivel y se utilizará la investigación descriptiva para conocer las características más sobresalientes del problema objeto de estudio por medio de la utilización de técnicas de recolección de información primaria como son la observación y encuesta; y de igual manera se acudió a informes y documentos elaborados por otros investigadores.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para realizar la investigación en la empresa JOHAN'S JEANS se trabajará con una población finita ya que existen 41 obreros en el departamento de producción de jeans de la empresa, por ser una población pequeña no es necesario aplicar fórmulas para el cálculo de la muestra y cuyo marco muestral se incluirá en anexos.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: El mejoramiento del desempeño laboral incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Desempeño laboral

Tabla N° 01

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMES	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Desempeño laboral</p> <p>Es el comportamiento laboral reflejado en cada trabajador lo cual ayuda a tomar decisiones y a determinar necesidades proponiendo cambios necesarios</p>	Comportamiento Laboral	<p>Eficiencia</p> <p>Efectividad</p> <p>Tareas Realizadas</p>	¿De acuerdo a que aspecto califica su comportamiento laboral?	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Decisiones	<p>Personal Operativo</p> <p>Personal de mandos medios</p> <p>Personal directivo</p>	¿Dentro de la organización quienes son los encargados de tomar decisiones?	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Necesidades	<p>Sueldos</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Incentivos</p>	¿Cuáles son las necesidades que ud. tiene dentro de la empresa?	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Cambios	<p>Comportamiento</p> <p>Actitudes</p> <p>Habilidades</p> <p>Conocimiento</p>	¿Qué cambios le gustaría que se proponga en el Recurso Humano de la empresa?	Encuesta y cuestionario a los obreros

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 12/01/2011

Variable Dependiente: Volumen de Producción

Tabla N° 02

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Volumen de producción</p> <p>Es el grado de uso de la capacidad de producción, los procesos de producción y la distribución de la planta para evaluar el rendimiento</p>	Capacidad de producción	<p>Unidades producidas</p> <p>Capacidad utilizada</p> <p>Productividad</p> <p>Horas de trabajo</p>	¿De acuerdo a que se mide la capacidad de producción en la empresa?	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Procesos de Producción	<p>Continuo</p> <p>Flujo en lotes</p> <p>Flujo alternado</p> <p>Flujo intermitente</p> <p>Sin flujo</p>	¿Mediante que proceso de producción trabaja?	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Distribución de la planta	<p>Posición fija</p> <p>Procesos</p> <p>Producto</p>	¿Dentro de la planta de producción que distribución existe?	Encuesta y cuestionario a los obreros

Elaborado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 12/01/2011

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de investigación y los instrumentos de recolección de la información que se utiliza en la presente investigación se detallan en la siguiente matriz

Tabla N° 03

Técnicas e Instrumentos de recolección de información

	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. INFORMACIÓN SECUNDARIA	1.1. Análisis de documentos 1.2. Fichaje	1.1.1. Libros de Producción, Administración del Talento Humano 1.1.2. Tesis de Desempeño Laboral y de Producción 1.2.1. Ficha bibliográfica
2. INFORMACIÓN PRIMARIA	2.1. Observación 2.2. Encuesta	2.1.1. Ficha de Observación 2.2.2. Cuestionario

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 14/01/2011

Tabla N° 04

Plan de recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para recolectar y analizar información disponible correspondiente al tema de investigación
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se aplicará al personal operativo de la empresa JOHAN´S JEANS
¿Sobre qué aspecto?	Los datos estarán basados en lo que es desempeño laboral, ausentismo, rotación de personal, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, producción y su incremento
¿Quién?	La investigación estará a cargo de la investigadora Myriam Aguaguña
¿Cuándo?	El trabajo de investigación será realizado de julio a diciembre del 2011
¿Lugar de recolección de la información?	El lugar donde se recolectará la información al personal operativo es en la planta de la empresa JOHAN´S JEANS
¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias se recolectará la información
¿Qué técnica de recolección?	La técnica que se utilizará es la encuesta y la observación
¿Con qué?	Se elaborará un cuestionario de preguntas y se utilizará una ficha de observación.
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará en los sitios donde realizan las labores cotidianas.

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 14/01/2011

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar la información de las respuestas a las preguntas que se formularon en los instrumentos de recolección de información se realizará de la siguiente manera:

Se procederá a revisar la información detectando errores u omisiones para eliminar respuestas contradictorias y organizar de forma clara la información para posteriormente proceder a su tabulación. Además se codificará asignando códigos a las preguntas y a las alternativas de respuestas al momento que se diseñe el instrumento de recolección de información, con la finalidad de que facilite el proceso de tabulación.

Se continuará con la categorización y la tabulación de la información, en la que se determinará las categorías, grupos o clases en las que pueden ser clasificadas las respuestas mediante la correcta utilización del sistema quinario que es una tabulación manual el cual se utiliza para datos reducidos y así conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y presentarlos en cuadros estadísticos.

Con toda la información recopilada y tabulada se procede a analizarla para presentar los resultados mediante la utilización de estadígrafos en este caso se empleará el porcentaje que nos ayudará a ordenar y resumir los datos y la presentación se realizará de forma escrita, tabular y gráfica para comprender de una mejor manera y poder tomar decisiones correctas.

Después de haber analizado los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados obtenidos se debe proceder a interpretar y tomando en cuenta la magnitud de los datos y el significado de los mismos se trabajará con los datos relativos los cuales nos ayudará a realizar una síntesis de todos los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el análisis de resultados e interpretación de datos se realizará mediante los resultados de las encuestas aplicadas a 41 obreros del departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS con dichos resultados procederemos a la verificación de la hipótesis para descubrir si es hipótesis nula o hipótesis alternativa mediante el cálculo de la Chi Cuadrada.

Género

Tabla N° 05

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	18	43,9	43,9	43,9
	Femenino	23	56,1	56,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

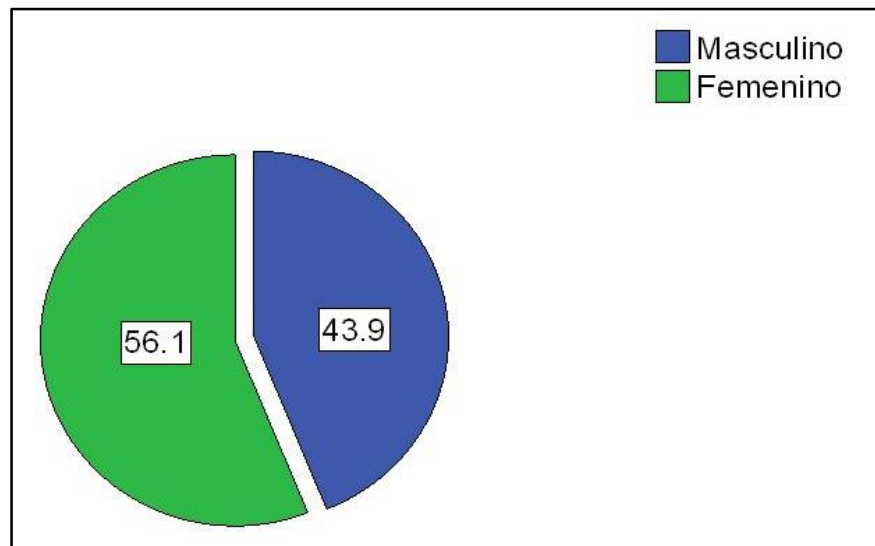
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 06

Género



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

De una población de 41 obreros que representan el 100% el 43.9% corresponden a género masculino y el 56.1% corresponde al género femenino.

De acuerdo a los resultados del análisis en la empresa JOHAN'S JEANS existe mayor número de personas del género femenino que trabajan en el área de producción.

El desempeño laboral incrementará el volumen de producción

Tabla N° 06

El desempeño laboral incrementará el volumen de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	68,3	68,3	68,3
	No	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

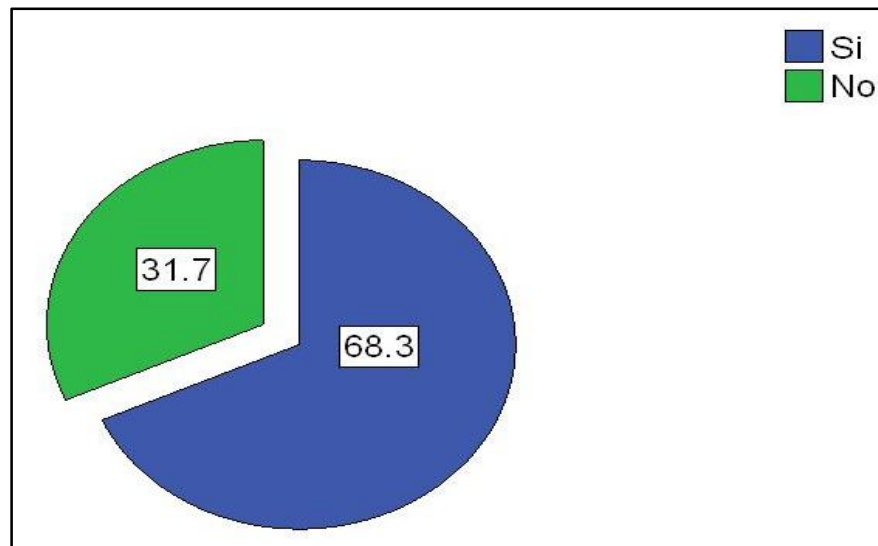
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 07

El desempeño laboral incrementará el volumen de producción



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Del total de la población de la empresa JOHAN´S JEANS que representan el 100%, el 68.3% opinan que el buen desempeño laboral incrementará el volumen de producción mientras que el 31.7% mencionan que el buen desempeño no incrementará el volumen de producción.

De acuerdo a los resultados del análisis, el personal operativo en su mayoría están conscientes que se debería mejorar el desempeño laboral para que de esta manera incremente el volumen de producción, lo cual debería aprovechar la predisposición de los obreros para mejorar dicho aspecto.

La empresa cuenta con un sistema de medición del desempeño laboral

Tabla N.- 07

La empresa cuenta con un sistema de medición del desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	36,6	36,6	36,6
	No	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

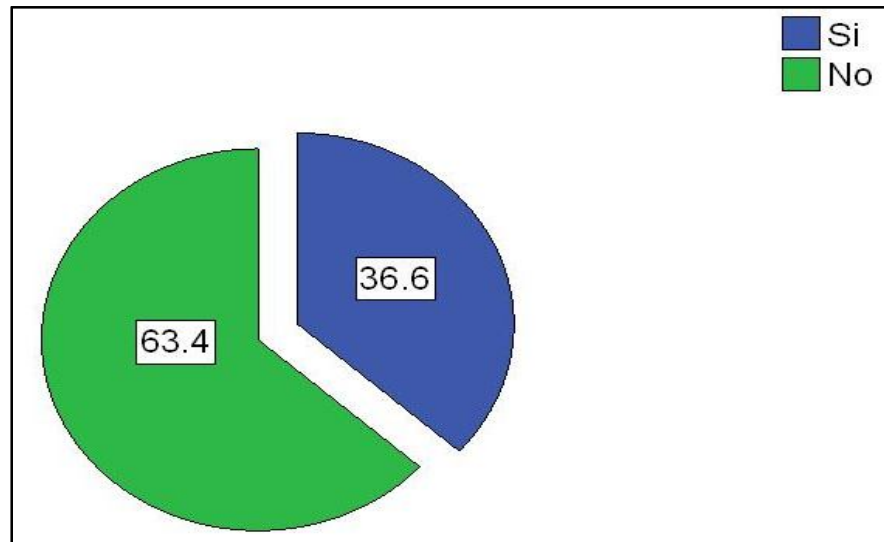
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafica N.- 08

La empresa cuenta con un sistema de medición del desempeño laboral



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas a 41 obreros que representa el 100% el 63.4% dicen que la empresa JOHAN'S JEANS no cuenta con un sistema de medición de desempeño mientras que el 36.6% mencionan que la empresa si cuenta con dicho sistema.

De acuerdo a los datos analizados, en la empresa JOHAN'S JEANS la mayoría de los obreros mencionan que no existe un sistema de medición del desempeño laboral lo cual ayude al manejo de tiempos en el proceso de producción.

Con que frecuencia ha recibido capacitación

Tabla N.- 08

Con que frecuencia ha recibido capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mensual	0	0,0	0,	0,0
	Trimestral	1	2,4	2,4	2,4
	Semestral	2	4,9	4,9	7,3
	Anual	3	7,3	7,3	14,6
	Nunca	35	85,4	85,4	100,0
	Total		41	100,0	100,0

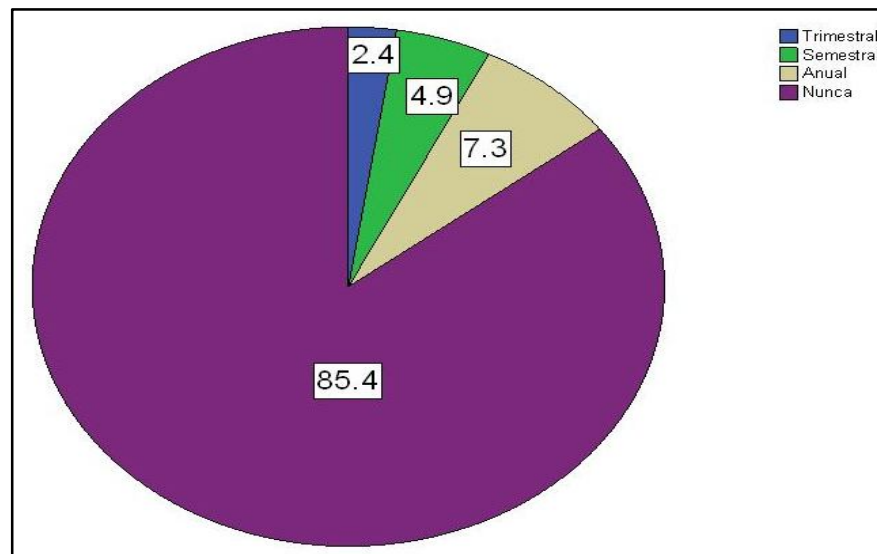
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 09

Con que frecuencia ha recibido capacitación



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas en el departamento de producción un 61% recibe capacitación anualmente; el 14.6% nunca ha recibido capacitación; el 12.2% recibe capacitación semestralmente; el 9.8% recibe trimestralmente y un 2.4% recibe mensualmente.

De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis la mayor parte de los trabajadores del área de producción de la empresa JOHAN´S JEANS no reciben capacitación frecuentemente lo cual indica que no se está actualizando los conocimientos de acuerdo a los requerimientos del mundo cambiante en el cual se desarrolla la industria textil y según las necesidades reales del personal.

Existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño

Tabla N.- 09

Existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	24,4	24,4	24,4
	No	31	75,6	75,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

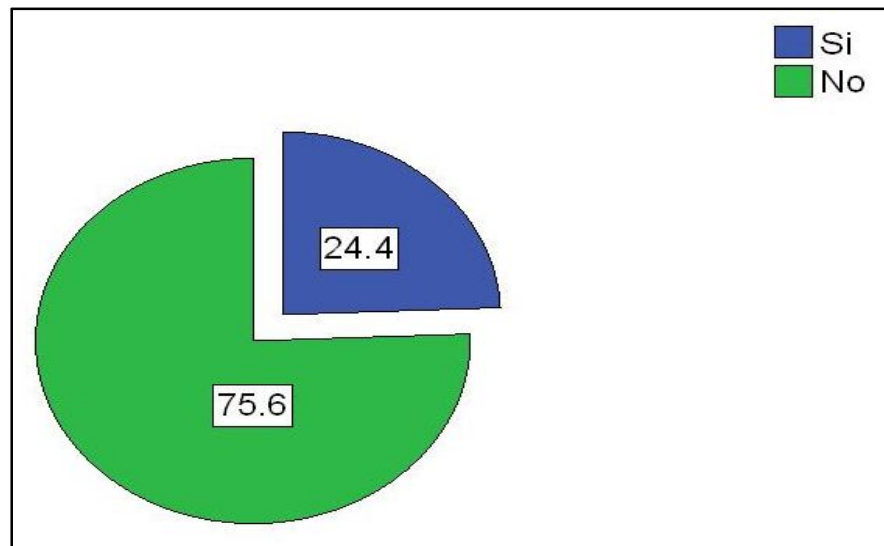
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Gráfico N.- 10

Existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Del total de 41 personas encuestadas que representa el 100% el 75.6% mencionan que no existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño mientras que el 24.4% mencionan que si existen estándares de desempeño.

De los datos analizados se obtiene que en un mayor porcentaje los obreros no reciben motivaciones que estimulen a producir de acuerdo a los estándares de desempeño lo cual ayudará en el desenvolvimiento de sus procesos.

Qué sistema de motivación aplican en la empresa

Tabla N.-10

Qué sistema de motivación aplican en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Incentivos Económicos	3	7,3	7,3	7,3
Premios	2	4,9	4,9	12,2
Reconocimientos	4	9,8	9,8	22,0
Ninguno	32	78,0	78,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

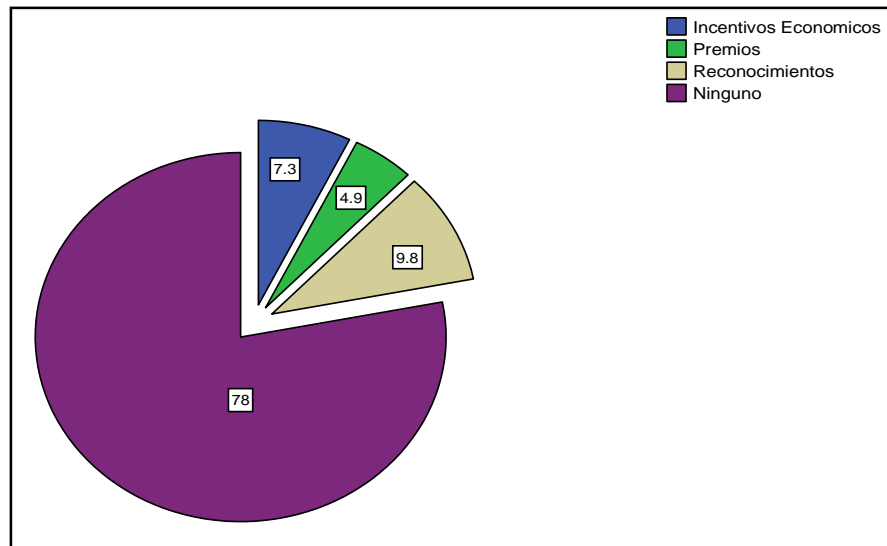
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.-11

Qué sistema de motivación aplican en la empresa



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

De 41 obreros que representa el 100% el 78% del total de encuestados mencionan que no recibe ningún sistema de motivación; el 9.8% que recibe una motivación de reconocimiento; el 7.3% incentivos económicos, el 4.9% premios.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis la mayor parte de la población no recibe ningún tipo de motivación de acuerdo a su esfuerzo laboral razón por la cual el personal está disminuyendo el desempeño en su puesto de trabajo.

Existen procesos de producción bien definidos que ayuden a incrementar el volumen de producción

Tabla N.- 11

Existen procesos de producción bien definidos que ayuden a incrementar el volumen de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	31,7	31,7	31,7
	No	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

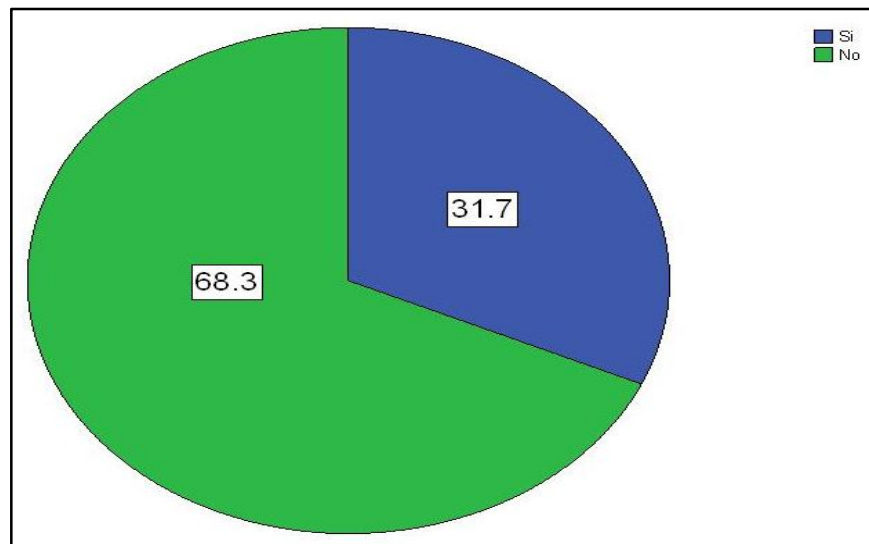
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.-12

Existen procesos de producción bien definidos que ayuden a incrementar el volumen de producción



Fuente: Encuesta a clientes internos
Elaborado: Myriam Aguaguña
Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

En la empresa JOHAN'S JEANS de 41 personas encuestadas que representan el 100%, el 68.3% responden que la empresa no cuenta con procesos de producción bien definidos, y el 31.7% contestan que si existen dichos procesos.

De los resultados que obtuvimos en el análisis, la empresa JOHAN'S JEANS no cuenta con procesos de producción bien definidos que ayude a los obreros a incrementar el volumen de producción.

La capacidad de producción se mide mediante

Tabla N.- 12

La capacidad de producción se mide mediante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Unidades producidas	10	24,4	24,4	24,4
	Capacidad utilizada	9	22,0	22,0	46,3
	Productividad	11	26,8	26,8	73,2
	Horas trabajadas	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

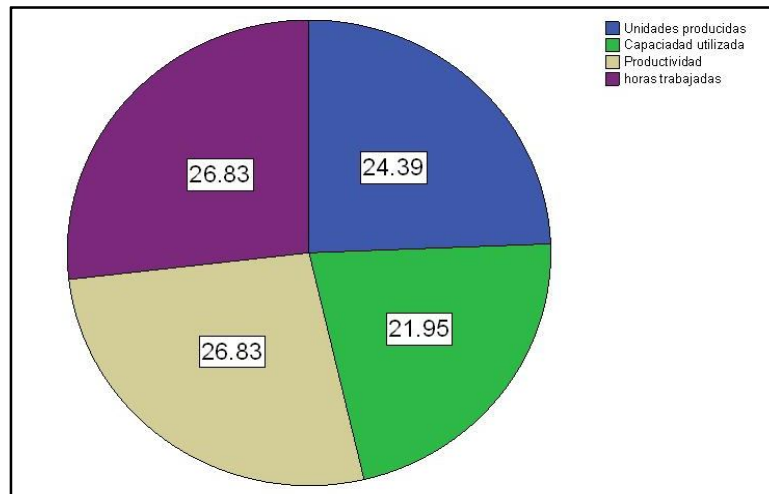
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 13

La capacidad de producción se mide mediante



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población que corresponde a 41 encuestas realizadas el 26.83% responden que la capacidad de producción se mide de acuerdo a la productividad y horas trabajadas, el 24.39% a la capacidad utilizada, el 24.39% a las unidades producidas.

Según los resultados que arroja el análisis tenemos que en un mayor porcentaje la capacidad de producción en la empresa JOHAN'S JEANS se mide de acuerdo a la productividad y horas trabajadas.

Procesos que existen en la empresa

Tabla N.-13

Procesos que existen en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Continuo	6	14,6	14,6	14,6
Flujo en lotes	10	24,4	24,4	39,0
Flujo alternado	10	24,4	24,4	63,4
Flujo intermitente	10	24,4	24,4	87,8
Sin flujo	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

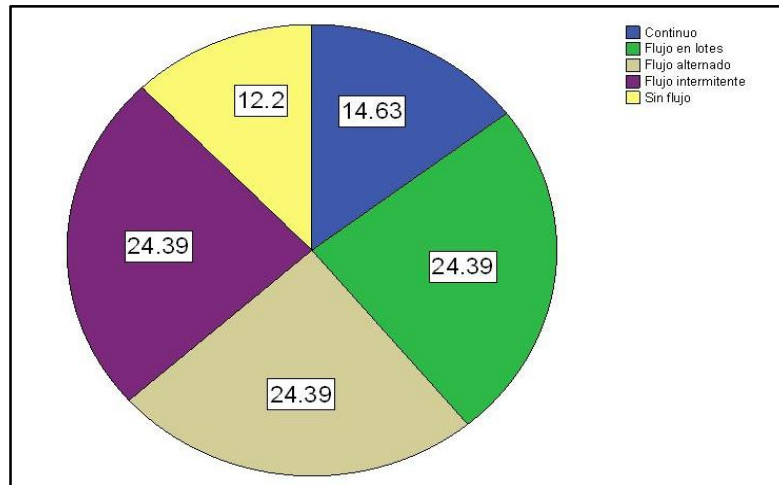
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 14

Procesos que existen en la empresa



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados las 41 personas que representan el 100% responde que en un 24.4% existen procesos de flujo en lotes, flujo alternado y flujo intermitente, el 14.6% es un proceso continuo y el 12.2% trabaja sin flujo.

De los resultados del análisis se obtiene que la empresa JOHAN'S JEANS en un gran porcentaje trabaja con procesos de flujo en lotes, flujo alternado y flujo intermitente

Distribución que existe dentro de la planta de producción

Tabla N.-14
Distribución que existe dentro de la planta de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Posición Fija	10	24,4	24,4	24,4
Procesos	16	39,0	39,0	63,4
Productos	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

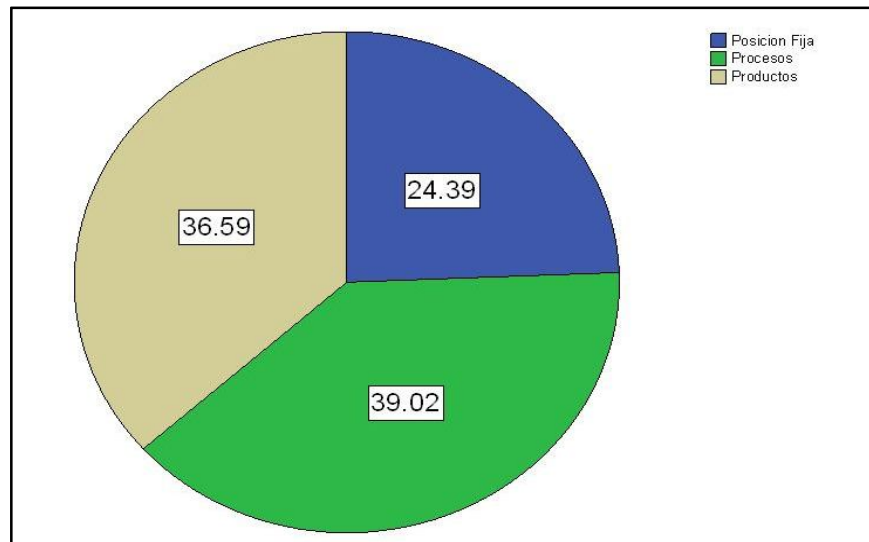
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.-15

Distribución que existe dentro de la planta de producción



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

En la empresa JOHAN'S JEANS de 41 encuestados que representan el 100%, el 39.02 trabaja con una distribución por procesos, el 36.59% con una distribución por productos y el 24.39% con una distribución por posición fija.

Según los datos que arrojaron las encuestas podemos mencionar que la empresa no trabaja con un solo modelo de distribución en la planta ya que en un mayor porcentaje mencionan trabajar con una distribución por procesos.

Frecuencia con que se realiza retroalimentación en el proceso de producción

Tabla N.- 15

Frecuencia con que se realiza retroalimentación en el proceso de producción

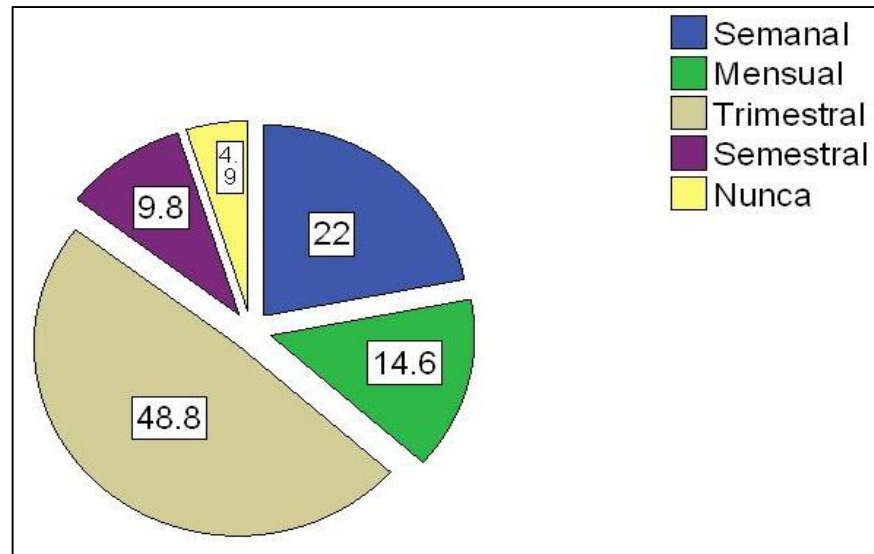
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanal	9	22,0	22,0	22,0
	Mensual	6	14,6	14,6	36,6
	Trimestral	20	48,8	48,8	85,4
	Semestral	4	9,8	9,8	95,1
	Nunca	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 16
Frecuencia con que se realiza retroalimentación en el proceso de producción



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e interpretación

Según 41 encuestas realizadas las mismas que representan el 100% en el proceso de producción el 48.8% recibe retroalimentación trimestralmente; el 22% semanalmente; el 14.6% mensualmente; el 9.8% semestralmente y el 4.9% nunca ha recibido retroalimentación.

Según los resultados del análisis diremos que la empresa si maneja bien el aspecto de retroalimentación ya que el personal del área de producción en un gran porcentaje lo reciben trimestralmente.

Factores que inciden en la disminución de la producción

Tabla N.- 16

Factores que inciden en la disminución de la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Materia Prima	10	24,4	24,4	24,4
	Maquinaria	8	19,5	19,5	43,9
	Clima laboral	12	29,3	29,3	73,2
	Distribución de la planta	3	7,3	7,3	80,5
	Falta de comunicación	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

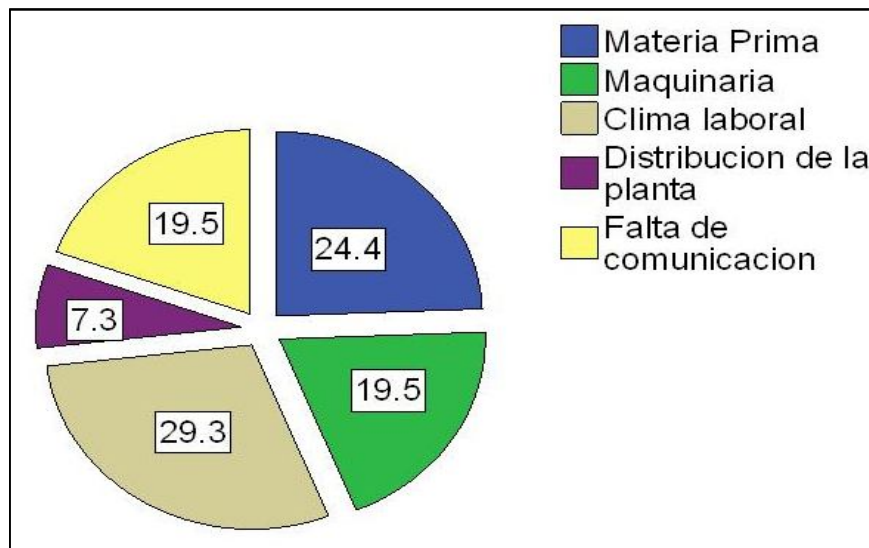
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Grafico N.- 17

Factores que inciden en la disminución de la producción



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

De una población de 41 obreros que representan el 100% el 29.3% mencionan que el clima laboral incide en la disminución de la producción; el 24.4% la materia prima; el 19.5 la maquinaria y la falta de comunicación y el 7.3% la distribución de la planta.

Según los datos obtenidos podemos notar que uno de los aspectos que inciden en gran porcentaje en la disminución de la producción es el clima laboral en el cual los trabajadores se desenvuelven.

La materia prima es de calidad

Tabla N.-17

La materia prima es de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	61,0	61,0	61,0
	No	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

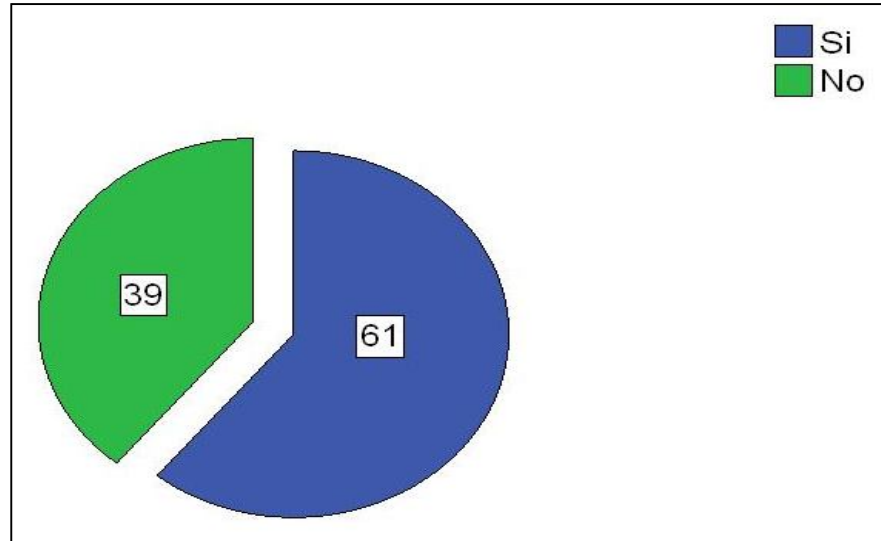
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Gráfico N.-18

La materia prima es de calidad



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado: Myriam Aguaguña

Fecha: 02 / 05 / 2011

Análisis e Interpretación

Del total de población de 41 personas encuestadas que representan el 100%, el 61% dice que la materia prima que utilizan es de calidad, mientras que el 39% argumentan que dicha materia prima no es de calidad.

Mediante este resultado diremos que la materia prima que utiliza la empresa si es de calidad por lo que esto no sería un factor que incida en el bajo desempeño laboral.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Luego de haber analizado e interpretado los datos de las encuestas, seguimos con la verificación de la hipótesis, para lo cual vamos a tomar en cuenta las dos variables, que nos permitirá asegurarnos de la viabilidad del trabajo.

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

El mejoramiento del desempeño laboral no incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

H₁ = Hipótesis alterna

El mejoramiento del desempeño laboral si incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

Definición del nivel de significación

La investigación utilizará un nivel de significancia de 5% = 0.05

Elección de la prueba estadística

Para verificar las hipótesis se utilizará la prueba del Chi Cuadrado, su fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

X²= Chi Cuadrado

f_o = Frecuencias Observadas

f_e = Frecuencias Esperadas

Pregunta N° 2

¿Piensa usted que un buen desempeño laboral incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	68,3	68,3	68,3
	No	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Pregunta N° 7

¿Existen procesos de producción bien definidos los cuales ayuden a incrementar el volumen de producción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	31,7	31,7	31,7
	No	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 18

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Desempeño Laboral	28	13	41
Volumen de producción	13	28	41
TOTAL	41	41	82

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 13/06/2011

Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de X^2 con el grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3,84.

FRECUENCIAS ESPERADAS

Tabla N° 19

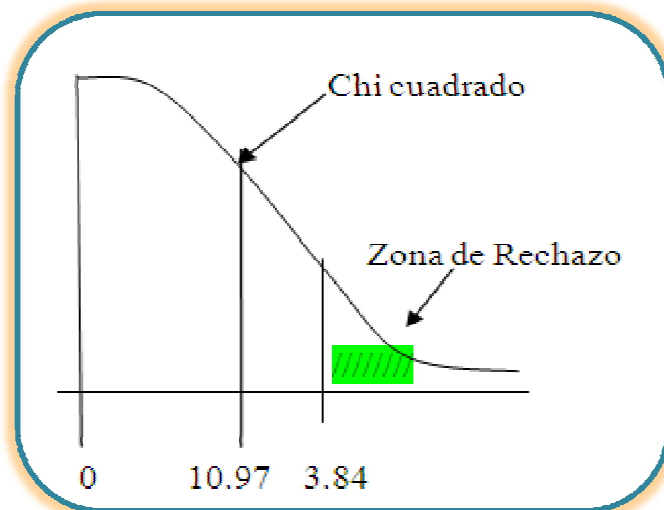
O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²	
				E	
28	(41*41)/82=20.5	7.5	56.25	2.74	
13	(41*41)/82=20.5	-7.5	56.25	2.74	
13	(41*41)/82=20.5	-7.5	56.25	2.74	
28	(41*41)/82=20.5	7.5	56.25	2.74	
				X² =	10.97

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 15/06/2011

Aceptación/Rechazo

Grafico N° 19



Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 13/06/2011

Decisión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 10.97$; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, es decir, el mejoramiento del desempeño laboral si incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber aplicado las encuestas a todos los obreros del área de producción se obtuvo las siguientes conclusiones:

- En la empresa JOHAN'S JEANS la mayoría de sus trabajadores están constituidos por el sexo femenino.
- Un buen desempeño laboral de todo el personal que conforma la empresa JOHAN'S JEANS técnicamente demuestra que si incrementa los volúmenes de producción.

- Al considerar al recurso humano como el pilar fundamental de una organización se ha podido comprobar que la empresa JOHAN'S JEANS, no cuentan con un sistema de medición del desempeño de sus trabajadores que permita evidenciar el nivel de contribución de cada empleado en su puesto de trabajo.
- Siendo la capacitación una herramienta importante para desarrollar habilidades y destrezas en cada individuo en la empresa JOHAN'S JEANS no se están realizando capacitaciones acorde a las necesidades de los trabajadores, siendo un aspecto poco satisfactorio para el desarrollo del obrero.
- La empresa no ha aplicado sistemas de motivación de acuerdo a los resultados de los estándares de desempeño, lo cual ayuda a incrementar el volumen de producción ya que son parámetros que los trabajadores deben cumplir para ser acreedores de dicha motivación.
- La mayoría de los trabajadores no reciben ningún tipo de motivaciones por parte de la empresa lo cual es el impulso que inicia, guía y mantiene un excelente comportamiento y desempeño del trabajador.
- En la empresa JOHAN'S JEANS no existen procesos de producción bien definidos lo que coadyuva para realizar sus actividades diarias, que consiste en transformar las materias primas en productos terminados.
- En la empresa JOHAN'S JEANS la capacidad de producción del trabajador se mide de acuerdo a las unidades producidas en relación a las horas trabajadas.
- Los procesos de producción aplicados por la empresa JOHAN'S JEANS están constituidos por flujo en lotes, flujo alternado, flujo intermitente, continuo y sin flujo los cuales raramente se cumplen.

- La distribución de la planta permite organizar las máquinas, los departamentos, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de la instalación productiva ya existente, en la empresa JOHAN'S JEANS se encuentra una distribución por procesos y por productos.
- La retroalimentación en los procesos de producción se realiza en forma trimestral.
- La materia prima que utiliza la empresa es de buena calidad es por esta razón que el producto terminado también lo es y cubre las necesidades y expectativas de los clientes, siendo así que se requiere de una cantidad adecuada para cubrir la demanda.
- La empresa JOHAN'S JEANS no cuenta con un instrumento de Gestión de Personal el cual permita medir el nivel de desempeño de cada trabajador, y de acuerdo a dicha evaluación se pueda asignar motivaciones de acuerdo a las necesidades de los obreros

RECOMENDACIONES

En la presente investigación y luego de haber analizado los datos correspondientes a la investigación llegamos a las siguientes recomendaciones:

- Por ser un trabajo que requiere de mayor esfuerzo físico la empresa deberá contratar trabajadores del sexo masculino para que los mismos se desempeñen de mejor manera.
- La empresa deberá aplicar un modelo de evaluación de desempeño del trabajador por competencias, lo cual permitirá incrementar el volumen de producción.

- La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de un sistema de medición de desempeño laboral para poder identificar el nivel de contribución del trabajador.
- La empresa implementará planes de capacitación permanentes acorde a las necesidades de los trabajadores, ya que el tener un personal capacitado significa incrementar los volúmenes de producción.
- Con el afán de alcanzar un mayor compromiso de sus trabajadores en el desempeño eficiente de sus labores, los directivos de la empresa aplicarán sistemas de motivación consistentes en: incentivos económicos, premios, reconocimientos, ascensos y otros para aquellos trabajadores que hayan cumplido y/o superado el estándar de producción.
- La empresa JOHAN'S JEANS deberá definir claramente los procesos de producción, a fin de que los trabajadores realicen las actividades de manera eficiente y eficaz.
- Recomendamos a la empresa hacer un estudio minucioso e implantar procesos que ayuden a la productividad de la producción del producto y hacer un seguimiento para que se cumpla con lo establecido.
- En la empresa JOHAN'S JEANS se recomienda realizar una nueva distribución de la planta ya que los trabajadores no cuentan con una sola distribución para de esta manera poder disminuir demoras en el proceso de producción.
- Al realizar una retroalimentación trimestralmente no se puede corregir todos los errores existentes, es por esta razón que se recomienda a la empresa frecuentar este proceso por lo menos mensualmente y a todos los que conforman la

empresa para poder conseguir la productividad en el departamento de producción.

- Los factores que inciden en la disminución de la producción de la empresa JOHAN'S JEANS es el clima laboral. siendo una cualidad o propiedad que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.
- Para que la empresa sea competitiva en el mercado de producción de jeans seguirá utilizando materia prima de excelente calidad y diseños innovadores.
- La empresa necesariamente debe aplicar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias a todo el personal del área de producción y de acuerdo a las necesidades diagnosticadas en dicha evaluación brindarles una motivación.

CAPITULO VI

PROPUESTA

TÍTULO

Modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS del cantón Pelileo.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora:

Empresa JOHAN´S JEANS

Beneficiarios:

Directivos y clientes internos de JOHAN'S JEANS

Teléfono:

032 830 128 - 091339939

Ubicación:

Sector el corte, cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

Equipo técnico responsable:

- Investigadora: Myriam Aguaguña
- Tutora: Ing. Irene Ulloa
- Gerente: Sr. Wilson Quinga
- Jefe de Producción: Sr. Franklin Cunalata
- Jefe de Recursos Humanos: Ing. Silvia López

Costo de la Propuesta:

4'780,00 usd.

Financiamiento:

Recursos propios de la empresa.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2012

Finalización: Julio 2012

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La evaluación del desempeño laboral surge en EE.UU en la década de 1920-1930, momento en que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En Centroamérica este sistema se extiende en la década de los ochenta, y en la actualidad varias empresas siguen implantando este sistema, es así que en la industria ecuatoriana hoy en día no solo se deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa basado en las competencias de quienes integran la organización, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas tanto dentro como fuera de la organización, de tal manera que utilizando un método de evaluación de desempeño laboral por competencias lograremos incrementar el volumen de producción para poder conseguir el crecimiento y desarrollo organizacional.

Según un estudio realizado a 41 trabajadores en el departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS, ellos están conscientes que un buen desempeño laboral incrementa el volumen de producción, lo cual se llegará a cumplir mediante la aplicación de estándares de desempeño, para el recurso humano la evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia, eficiencia y productividad con que los trabajadores del departamento de producción llevan a cabo sus actividades es por esta razón que en la empresa JOHAN'S JEANS se ve en la necesidad de diseñar e implantar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias el mismo que abarcará herramientas muy importantes para el desarrollo de habilidades y destrezas para crear puestos de trabajo con responsabilidades amplias, como se demostró en las conclusiones y recomendaciones.

En el mercado textil existen empresas como Cheviotto que anualmente han aplicado evaluaciones de desempeño a su personal mediante el método por competencias lo cual

ha permitido disminuir demoras en el proceso de producción e incrementar el volumen de producción.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Una vez que los datos han sido tabulados y la información ha sido procesada, se considerará la necesidad de crear un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias para la empresa JOHAN'S JEANS, con el propósito de mejorar el rendimiento del recurso humano de la organización y alcanzar mejores resultados en la producción.

El modelo de evaluación del desempeño laboral surge a raíz del compromiso de los empresarios de hacer una valoración más objetiva de los resultados individuales de los empleados lo cual permita dar a conocer el comportamiento de la gestión del individuo dentro de la organización en un período determinado en términos de eficacia, eficiencia y productividad, lo cual debe llevarse a cabo en forma continua, a fin de obtener los mejores resultados para retroalimentar y mejorar los procesos de trabajo y ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas.

Por una parte la organización se beneficia con la detección de áreas de oportunidad que permitan posteriormente la creación de planes y programas de trabajo que ayuden a su personal a desarrollar sus potencialidades mediante la asignación de tareas y estándares de producción, beneficios que estimulan la productividad y las relaciones humanas de trabajo.

En cambio a los empleados los beneficia con un incremento valorativo en las actividades que se realizan, reconocen cuales serán las decisiones que el jefe tomará en cuenta respecto a su trabajo, para considerar ascensos, incentivos financieros y no financieros y reconocimientos públicos.

Por esta razón toda empresa por muy pequeña que sea debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales, por ello es imprescindible la existencia de un buen modelo de desempeño laboral para que supervise, capacite y mantenga motivado al personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización.

La medición de estándares de desempeño incide en el cumplimiento de objetivos personales que estén en relación con las metas organizacionales, sirven para el mejoramiento del desempeño laboral, ubicar al personal en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, rotaciones, ascensos, detectar necesidades de motivación y capacitación.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias, que determine el nivel de eficacia, eficiencia y productividad de cada individuo y permita tomar decisiones que conlleven a mejorar el desempeño laboral, con el fin de incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos que inciden en la disminución de la producción en la empresa.

- Definir estándares de producción que permitan medir el desempeño de los trabajadores de la empresa JOHAN´S JEANS.
- Diseñar planes de mejoramiento para el recurso humano de la empresa JOHAN´S JEANS mediante detección de necesidades de capacitación y motivación al personal.
- Aplicar el método de evaluación de desempeño por competencias para incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN´S JEANS.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política

La propuesta es viable ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y sus leyes apoyan al bienestar y salarios equitativos de los trabajadores en términos de eficacia, eficiencia y productividad.

Socio-Cultural

Las costumbres de producción han venido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de optimizar recursos, hasta solicitar calidad y productividad que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado laboral.

Tecnología

La empresa tiene una capacidad alta de producción, pero en este momento apenas se utiliza un 70% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar la producción con la tecnología moderna que posee la empresa.

Sin embargo de aquello la empresa siempre debe innovar y mejorar los procesos de producción, para lo cual debe invertir en recursos tecnológicos acorde a las necesidades de la industria moderna.

Organización

La empresa JOHAN'S JEANS a través de sus miembros está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño en la producción.

Equidad de Género

En la actualidad sabemos que tanto las mujeres como los hombres tenemos los mismos derechos y las mismas oportunidades de progresar, por este motivo la empresa JOHAN'S JEANS necesita del aporte de los dos géneros para llevar a cabo sus actividades laborales.

Ambiental

Es factible la propuesta debido a que la empresa realiza actividades que no influye en la contaminación del medio ambiente, porque actúa de una manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios y basura.

Económico

Es viable la propuesta debido a que la industria textil se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

Financiero

La empresa JOHAN'S JEANS se encuentra en capacidad de solventar las actividades que están encaminadas a mejorar el desempeño de sus trabajadores lo cual permitirá optimizar su situación financiera en el futuro.

Legal

Es factible ya que las leyes que amparan a la producción nacional, han impulsado favorablemente el crecimiento de la industria textil, es por este motivo que la empresa JOHAN'S JEANS realiza sus actividades cumpliendo las disposiciones legales vigentes que tienen que ver con la pequeña empresa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Para dar un soporte técnico a lo propuesto, analizaremos los siguientes términos:

Evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. **Chiavenato I. (2007, p. 243).**

Evaluación por competencias

Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar la competencia. **Alles M. (2002, p. 73).**

Eficacia

Es la obtención de los resultados marcados como objetivo, y puede ser expresado en una cantidad, en la calidad percibida o en ambos. **Fernández R. y otros (1997, p.152)**

Eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín (efficientia) que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es decir la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>) 01/07/2011; 11:30.

Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>) 01/07/2011; 11:37.

Estándar de desempeño

Es una unidad de medida que sirve como un punto de referencia para evaluar los resultados. Cuando los estándares se comunican correctamente a los empleados y ellos

los aceptan, se convierten en la base de las actividades de control del supervisor. **Donal C. y otros (2007, p.161).**

Estudio de tiempos y movimientos

Se lo define como la técnica especialmente del estudio de métodos y medidas de trabajo para el examen sistemático del trabajo humano en todos sus contextos, así como de todos los factores que afectan su eficiencia y economía.

El estudio de los movimientos de una determinada operación consiste básicamente en el análisis del proceso de producción utilizado, con el fin de mejorar la eficiencia, optimizar el costo y utilizar el personal necesario (menor riesgo, menos cansancio, mayor ingreso, etc.).

El estudio de tiempo se divide de acuerdo al diseño en:

1. Tiempo Trabajado, que a la vez se subdivide en Trabajo Productivo y Trabajo No Productivo.
2. Tiempo No Trabajado, que se subdivide en Tiempo Justificado y Tiempo No Justificado **Meyers F. (2000, p. 1).**

Motivación

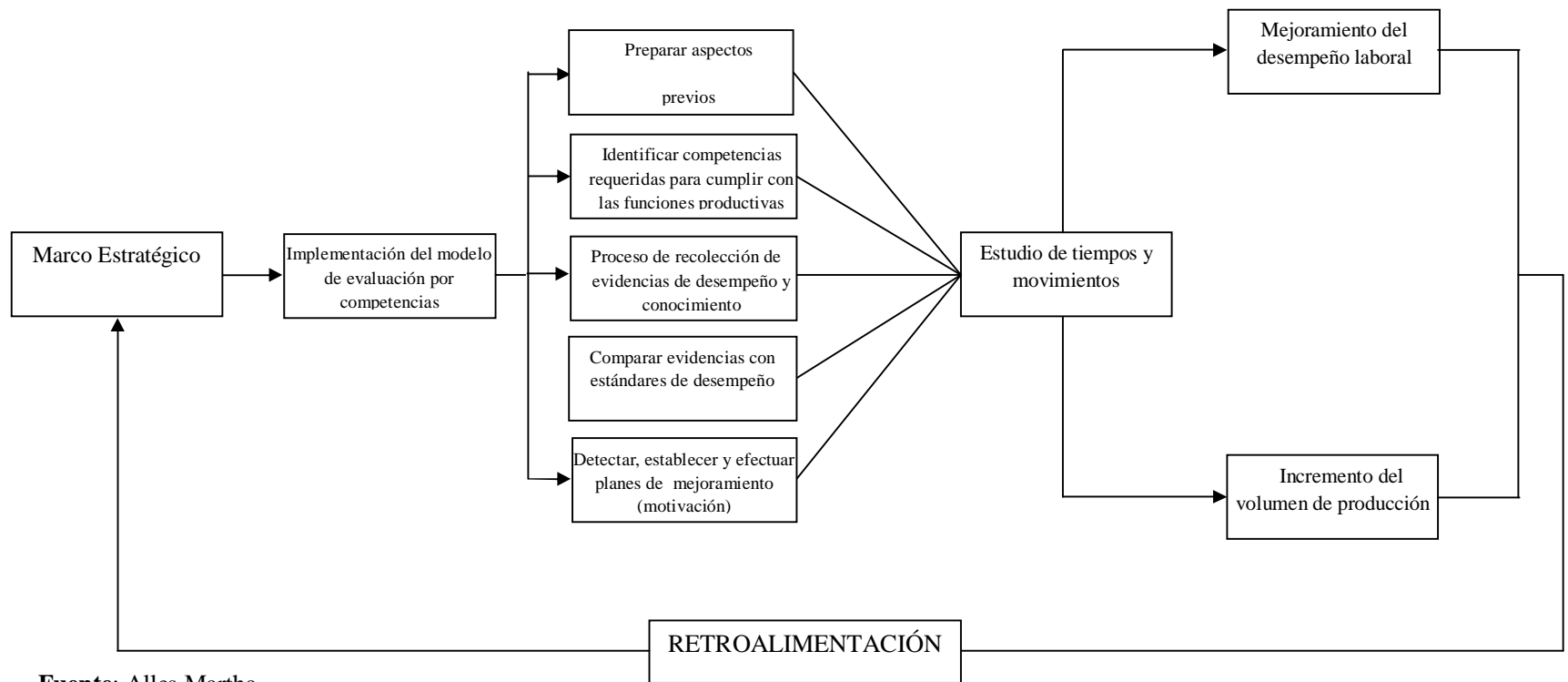
La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo, trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) El haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal. **Garcia M. (2003, p. 3)**

6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

De acuerdo a las necesidades existentes en la empresa JOHAN'S JEANS de mejorar el desempeño laboral del área de producción para incrementar el volumen de producción se ha visto apropiado implantar el siguiente modelo operativo de evaluación de desempeño laboral por competencias.

Gráfico N° 20
MODELO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA JOHAN'S JEANS



Fuente: Alles Martha
Adaptado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 18/06/2011

6.7.1 ETAPA I.- MARCO ESTRATÉGICO

6.7.1.1 Misión

JOHAN'S JEANS es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de jeans para damas de excelente calidad y pronta moda cuidando la relación entre diseño, calidad y precio. Así ofrecemos satisfacción en calidad y entrega inmediata a nuestros clientes, bienestar y estabilidad a todos nuestros empleados y rentabilidad a los proveedores y gerentes de la empresa

6.7.1.2 Visión

JOHAN'S JEANS en el 2015 será una empresa líder en el mercado NACIONAL E INTERNACIONAL de la confección de jeans para damas, con alto reconocimiento de su marca, orientados a la apertura de nuevos mercados, exportando el 35% de su producción y esforzándose para ser líderes.

6.7.1.3 Valores Filosóficos

Competitividad: Estamos comprometidos, con nuestro mejor desempeño, a lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de nuestras actividades.

Respeto por la calidad humana: Nos cimentamos en la mutua confianza, respeto de los principios y valores, en las exigencias y cumplimiento de responsabilidades que asumimos al ser miembros de la organización.

Talento humano: Fomentamos el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos para que encuentren su realización personal en la visión y retos que impone la empresa.

Conocimiento del entorno: Adelantamos acciones que nos direccionan a la vanguardia permanente de cambios y al diseño de estrategias que nos mantengan en una posición de liderazgo.

Compromiso de nuestros clientes: Nuestros productos y servicios estarán orientados a satisfacer las demandas de nuestros clientes con altos niveles de calidad.

Lealtad: Somos creyentes y promotores del cambio para el bienestar de la empresa y procedemos conforme a él.

Responsabilidad: Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como corporativo.

Empoderamiento: Asumimos con responsabilidad la delegación de tareas que adoptamos para el ejercicio de nuestra gestión a todo nivel para tomar las mejores decisiones.

Confianza: Demostrar que la empresa es un grupo humano, que lleva a cabo un proyecto. Promover el espacio que se debe otorgar a la expresión y a la iniciativa personal dentro de un marco de respeto. Establecer las relaciones basadas en la colaboración y no en el conflicto.

Principios: JOHAN'S JEANS se basa en los principios de verdad y honradez es decir siempre demostrando rectitud en cada una de sus acciones.

Higiene, conservación y protección del medio ambiente

6.7.1.4 Matriz FODA

El análisis FODA se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo e interno.

Tabla N° 20: Matriz FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Infraestructura física apropiada.• Interés por parte de los jefes para adoptar propuestas de cambio.• Predisposición de los trabajadores para capacitarse• Control de calidad durante el proceso de producción.• Mantenimiento de maquinaria• Utilización de materia prima de buena calidad• Precios competitivos	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Inversión extranjera• Empresas capacitadoras a nivel nacional.• Acceso a la tecnología moderna disponible.• Exportaciones.• Clientes potenciales• Ubicación• Expansión de mercados
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Falta de un modelo de evaluación del desempeño laboral.• No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del Trabajador.• Limitada comunicación entre departamentos.• Falta implementar el perfil por competencias.• Falta de motivación a los trabajadores.• Falta de trabajo en equipo.• Desconocimiento técnico de la maquinaria.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Clientes desleales• Tasas de interés variables en el mercado financiero.• Inestabilidad política y económica del país.• Incremento de precios de materia prima• Incremento del nivel de pobreza• Inflación variable• Competencia textil en el sector

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 31/08/2011

6.7.1.5 Evaluación de factores internos y externos

Para el análisis de las matrices de factores internos y externos se considerará los siguientes indicadores:

El peso es un valor subjetivo analizado entre 0.0 y 1.00 que se lo asigna a cada factor, la sumatoria de estas puntuaciones tiene que ser 1.

La calificación es una puntuación de rendimiento a cada factor la cual determina cuan buena o mala es la situación de cada factor

Debilidad o Amenaza Mayor 1

Debilidad o Amenaza Menor 2

Fortaleza u Oportunidad Menor 3

Fortaleza u Oportunidad Mayor 4

6.7.1.5.1 Matriz EFI

La matriz EFI también denominada Matriz de Evaluación de Factores Internos, es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para la empresa JOHAN´S JEANS es de vital importancia contar con dicha matriz para poder conocer cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes y de esta manera tomar decisiones oportunas y seguras.

Tabla N° 21: Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Total
Infraestructura física apropiada.	0.09	4	0.36
Interés por parte de los jefes para adoptar propuestas de cambio	0.08	4	0.32
Predisposición de los trabajadores para capacitarse.	0.09	4	0.36
Control de calidad durante el proceso de producción.	0.07	4	0.28
Mantenimiento de maquinaria	0.06	4	0.24
Utilización de materia prima de buena calidad	0.06	3	0.18
Precios competitivos	0.07	3	0.21
Total Fortalezas			1.95
Debilidades			
Falta de un modelo de evaluación del desempeño laboral.	0.09	1	0.09
No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del Trabajador.	0.08	1	0.08
Limitada comunicación entre departamentos.	0.07	2	0.14
Falta implementar el perfil por competencias.	0.08	1	0.08
Falta de motivación a los trabajadores.	0.06	1	0.06
Falta de trabajo en equipo.	0.05	2	0.1
Desconocimiento técnico de la maquinaria	0.05	2	0.1
Total Debilidades			0.65
TOTAL	1.00		2.6

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 30/07/2011

Análisis

El resultado ponderado de 2.6 es mayor a la media aritmética de 2.5 de tal manera que las fortalezas son mayores que las debilidades lo cual debemos aprovecharlas.

6.7.1.5.2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla N° 22: Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Total
Inversión extranjera	0.07	4	0.28
Empresas capacitadoras a nivel nacional.	0.08	4	0.32
Acceso a la tecnología moderna disponible.	0.09	4	0.36
Exportaciones.	0.07	3	0.21
Clientes potenciales	0.07	3	0.21
Ubicación	0.09	4	0.36
Expansión de mercados	0.06	3	0.18
Total Oportunidades			1.92
Amenazas			
Clientes desleales	0.06	2	0.12
Tasas de interés variables en el mercado financiero.	0.07	1	0.07
Inestabilidad política y económica del país.	0.09	1	0.09
Incremento de precios de materia prima	0.06	1	0.06
Incremento del nivel de pobreza	0.06	2	0.12
Inflación variable	0.07	1	0.07
Competencia textil en el sector	0.06	2	0.12
Total Amenazas			0.65
TOTAL	1.00		2.57

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 30/07/2011

Análisis

De acuerdo al total ponderado de 2.57 está por encima de la media de 2.50 lo cual nos muestra que las oportunidades de la empresa JOHAN'S JEANS son mayores que las amenazas.

6.7.1.6 Matriz Estratégica

Mediante la matriz estratégica se realizará cruces estratégicos FO - DO - FA – DA siendo esto de vital importancia ya que nos permite realizar un análisis interno y externo, lo cual es necesario llevar a cabo para resolver el problema presente en la empresa JOHAN'S JEANS.

El cruce estratégico FO esta dado por la combinación de Fortalezas con Oportunidades.

El cruce estratégico DO esta dado por la combinación entre Debilidades y Oportunidades.

El cruce estratégico FA esta dado por la combinación entre Fortalezas y Amenazas.

Y el cruce estratégico DA esta dado por la combinación entre Debilidades y Amenazas.

Para de esta forma demostrar cuales son las estrategias necesarias para implantar en la empresa

Tabla N° 23: Matriz Estratégica

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Infraestructura física apropiada. F2. Interés por parte de los jefes para adoptar propuestas de cambio F3. Predisposición de los trabajadores para capacitarse. F4. Control de calidad durante el proceso de producción F5. Mantenimiento de maquinaria F6. Utilización de materia prima de buena calidad. F7. Precios competitivos</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de un modelo de evaluación del desempeño laboral. D2. No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del trabajador. D3. Limitada comunicación entre departamentos. D4. Falta implementar el perfil por competencias. D5. Falta de motivación a los trabajadores. D6. Falta de trabajo en equipo. D7. Desconocimiento técnico de la maquinaria.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Inversión extranjera. O2. Empresas capacitadoras a nivel nacional. O3. Acceso a la tecnología moderna disponible. O4. Exportaciones O5. Clientes potenciales O6. Ubicación O7. Expansión de mercados</p>	<p>ESTRATEGIA F.O (F1-F7-O3-O5) Aprovechar la infraestructura apropiada para implantar tecnología moderna y atraer a clientes potenciales.</p>	<p>ESTRATEGIA D.O (D1-O4) Elaborar un modelo de Evaluación del desempeño por Competencias al personal de producción con el fin de incrementar el volumen de producción y realizar exportaciones de productos de buena calidad</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Clientes desleales. A2. Tasas de interés variables en el mercado financiero. A3. Inestabilidad política y económica del país. A4. Incremento de precios de materia prima. A5. Incremento del nivel de pobreza. A6. Inflación variable. A7. Competencia textil en el sector.</p>	<p>ESTRATEGIA F.A (F7-A4-A3) Una alta competencia textil en el sector exige mayor calidad en el producto por lo que es primordial capacitar al personal para que realice un trabajo eficiente a favor de la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIA D.A (D2-D5-A1) Proponer un Plan de Capacitación y motivación acorde a las necesidades reales de los trabajadores para cumplir con pedidos de los clientes y mantener su lealtad.</p>

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 30/07/2011

6.7.2 ETAPA II.- IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La Evaluación del Desempeño por Competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las mediciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque de competencias como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dicho enfoque permite cimentar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

Las competencias se determinan para la organización en su conjunto y posteriormente por área o nivel, en función de ellos se evaluará a las personas involucradas; es decir que sólo tomará en cuenta las competencias relacionadas a la persona evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

La objetividad del proceso se ancla en el diseño de un instrumento de Evaluación del Desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las inexitosas a las exitosas, por lo que el rol del entrevistador es diferenciar qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y de esta manera juzgar su desempeño.

Es necesario complementar la Evaluación del Desempeño por Competencias con el planteamiento de objetivos mensuales de rendimiento para tener una herramienta global que sirva para la toma de decisiones.

La retroalimentación, como parte de la Evaluación del Desempeño, es esencial ya que es necesario dar a conocer al empleado, cuáles han sido sus fortalezas y debilidades dentro del desempeño de sus tareas y el contexto organizacional, lo que será de gran utilidad para el desarrollo de principios de acción que mejoren la gestión.

6.7.2.1 Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias

La Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- a) Relevancia.**- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- b) Equidad.**- Evaluar el rendimiento de los trabajadores con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;
- c) Confiabilidad.**- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el trabajador, en relación con los resultados esperados de sus procesos.
- d) Confidencialidad.**- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla;

e) Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los trabajadores y en su productividad; y,

f) Interdependencia.- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

La Evaluación del Desempeño por competencias es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución.

6.7.2.2 Pasos para la evaluación del desempeño por competencias

Los pasos que se va a seguir para la aplicación del modelo de evaluación por competencias en el departamento de producción son los siguientes:

1. Preparar aspectos previos.
2. Identificar competencias requeridas para cumplir con las funciones productivas.
3. Realizar el proceso de recolección de las evidencias de desempeño y conocimiento.
4. Comparar las evidencias con los estándares de desempeño.
5. Detectar, establecer y efectuar planes de mejoramiento (motivación).

6.7.2.2.1 Paso I.- Preparar aspectos previos

La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación.

Según Martha Alles es necesario que se prepare los aspectos previos de la evaluación en el cual se establece lo siguiente:

- a) Definición de Objetivos
- b) A quien está dirigido
- c) Quién es el evaluador
- d) Quién revisará la evaluación
- e) Periodicidad
- f) Difusión del programa
- g) Entrenamiento a los evaluadores

a) Definición de objetivos

El objetivo general de cualquier Sistema de Evaluación del Desempeño, es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar las siguientes aplicaciones.

Objetivo General

Incrementar en un 50% el volumen de producción para el mes de julio del 2012 en la empresa JOHAN´S JEANS en relación con la producción del mes de julio del 2011.

Objetivos Específicos

- Detectar conocimientos, habilidades y actitudes mediante la Evaluación del Desempeño.
- Aplicar planes de motivación de carácter formación, financiero y no financiero a los trabajadores del departamento de producción de la empresa JOHAN´S JEANS, basándose en estándares de producción.

b) A quién está dirigido

La presente evaluación está dirigida a todo el personal del área de producción de la empresa JOHAN´S JEANS cuya nómina se incluirá en anexos.

c) Quién es el evaluador

Para decidir quién será el encargado de realizar la evaluación del desempeño, es fundamental y necesario que sean personas que conozcan con exactitud las competencias requeridas en el puesto de trabajo y el proceso de producción, es así que la evaluación del desempeño por competencias será realizada por el jefe de producción, el jefe de recursos humanos y con la presencia de los trabajadores, dando a conocer los resultados, mediante el formulario que más adelante se lo detallará.

d) Quién revisará la evaluación

La persona encargada de revisar la evaluación será el Gerente General de la empresa JOHANS´JEANS, quien tomará la decisión en la aplicación de los planes de mejoramiento para los trabajadores.

e) Periodicidad

Con el fin de generar información constante que permita la verificación de las metas trazadas, así como el seguimiento a los planes de mejoramiento y la identificación de nuevos puntos de trabajo, se ejecutará el programa de evaluación de desempeño trimestralmente, considerando el desarrollo de las habilidades y competencias de los trabajadores, y en función de los estándares de producción.

f) Difundir el Programa

La evaluación de desempeño debe ser difundido a todos los participantes, a través de medios que garanticen efectividad comunicacional, y de acuerdo a la cultura organizacional; es decir, por medio de correos internos, carteles y memorandos directos. En este caso se aplicará una circular suscrita por el Jefe de Recursos Humanos la que será difundida directamente a todos quienes participarán en este proceso.

g) Entrenar a los Evaluadores

En la administración tradicional de Recursos Humanos no se capacitaba a los evaluadores, ya que se daba por hecho que se comprendía los objetivos del sistema y las instrucciones del evaluador, sin embargo existieron numerosos errores originados por los evaluadores de cómo hacer una evaluación y para evitar éstos, en la actualidad se recurre a este procedimiento; es por eso, que el entrenamiento estará basado en los siguientes parámetros:

- Qué se va a evaluar.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Difusión de los objetivos establecidos en el programa.

- Importancia de la evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos y Administración.

El entrenamiento se difundirá mediante una charla de manera individual por parte de la autora.

6.7.2.2.2 Paso II.- Identificar las competencias requeridas para cumplir con las funciones productivas

¿Qué son las competencias?

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia existe de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de la empresa JOHAN´S JEANS, de esta manera formar un equipo de trabajo con sus propias competencias tanto grupales como individuales.

Según Alles Martha entenderemos por:

Competencias: Todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que

puedan ser medidas y controladas. De esta forma se diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

- **Conocimiento.-** Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Habilidades.-** Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.
- **Actitudes.-** Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.
- **Intereses.-** Predisposición de hacer proactivamente las acciones que tiene a cargo un individuo.

Las competencias que se requiere para cumplir con las funciones productivas en el departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS será llenado por parte del jefe de recursos humanos en el cual constan los siguientes aspectos a evaluar los mismos que son de suma importancia valorar y dar a conocer qué porcentaje se está aplicando y de esta forma mejorarlo:

Conocimiento del Trabajo.

Se refiere al conocimiento que tienen los empleados con respecto a sus puestos de trabajo, habilidades y destrezas para desarrollarlo de manera eficiente.

Calidad de Trabajo

En este factor se evalúa la capacidad del empleado en la producción eficiente, oportuna y precisa en la empresa.

Productividad

Es el logro de los objetivos con la mínima cantidad de recursos.

En este factor se evalúa la medida del desempeño de los operarios y la capacidad que tienen para el buen manejo de los recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos.

Actitud e Iniciativa.

Son los juicios favorables o desfavorables que el empleado tiene con respecto a su puesto de trabajo así como también la capacidad para diseñar, proponer y ejecutar innovaciones en el desarrollo de las funciones de su puesto de trabajo.

Responsabilidad

Es el arte de tener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y clientes externos.

Solución de Problemas

Capacidad de corregir situaciones que se presentan, cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las mismas.

Trabajo en Equipo

Es la capacidad de influir en las demás personas para que realicen voluntariamente actividades que conllevarán a lograr los objetivos deseados.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ACUERDO A COMPETENCIAS REQUERIDAS

EMPRESA JOHAN'S JEANS DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN					
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑARSE EN SU PUESTO DE TRABAJO					
Instrucciones: La calificación de los criterios está dada en base a puntuaciones que tienen la siguiente valoración en cada ítem.					
ESCALA DE CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
1.- Necesita mejorar 2.- Ocasionalmente necesita ayuda 3.-Cumple con los requerimientos exigidos en su puesto 4.- Demuestra mucho conocimiento en su puesto 5.- Sobresaliente					
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
Competente en habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo					

Muestra habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas					
Muestra interés por mantener informes de avances propios de su puesto de trabajo					
Cumple o excede los requisitos relacionados con el puesto de trabajo					
Es consciente de lo que su labor representa en la actividad productiva					
Utiliza los recursos efectivamente					
ESCALA DE CALIDAD DEL TRABAJO					
1.- Muy deficiente 2.- Comete pocos errores 3.- Calidad de trabajo aceptable 4.- Por encima del rendimiento promedio 5.- Sobresaliente					
CALIDAD DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
Demuestra exactitud e integridad en el desarrollo de sus actividades					
Muestra compromiso hacia la excelencia					
Busca formas para mejorar y promover la calidad de su trabajo					
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño					
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo					
ESCALA DE PRODUCTIVIDAD					
1.- Rendimiento no satisfactorio 2.- Necesita mejorar 3.- Rendimiento aceptable 4.- Excede los estándares requeridos 5.- Es muy cuidadoso, exacto y sobresaliente					
PRODUCTIVIDAD	1	2	3	4	5
Cumple los estándares de productividad					
Completa su trabajo en el tiempo estipulado					

Se esfuerza por incrementar su productividad					
Trabaja rápidamente					
Logra las metas establecidas					
ESCALA DE ACTITUD E INICIATIVA					
1.- Carece totalmente de iniciativa 2.- Solo realiza trabajos que se encomiendan 3.- Ocasionalmente realiza tareas fuera de lo encomendado 4.- Frecuentemente realiza tareas y actividades por iniciativa propia 5.- Siempre pone en práctica su actitud e iniciativa					
ACTITUD E INICIATIVA	1	2	3	4	5
Establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros					
Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición					
Trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo					
Acepta con agrado tareas no asignadas comúnmente a su puesto					
Busca incrementar las responsabilidades asignadas					
Busca ayuda oportuna cuando se requiere					
ESCALA DE RESPONSABILIDAD					
1.- No satisface 2.- Pocas veces 3.- A veces 4.- Frecuentemente 5.- Siempre					
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
Es responsable en su trabajo					
Es puntual en el horario de trabajo					
Muestra lealtad hacia la institución y honestidad con sus compañeros de trabajo					

ESCALA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
1.- Carece de capacidad 2.- Ocasionalmente muestra iniciativa 3.- Su capacidad de proceder es aceptable 4.- Cumple las expectativas 5.- Sobresaliente					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	2	3	4	5
Identifica y previene problemas a tiempo					
Consolida y analiza la información de forma efectiva					
Desarrolla alternativas de solución					
Trabaja muy bien en grupo en situaciones de solución de problemas					
ESCALA DE TRABAJO EN EQUIPO					
1.- Necesita Mejorar 2.- Pocas Veces 3.- Frecuentemente 4.- Excede lo esperado 5.- Sobresaliente					
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
Inspira respeto y confianza					
Reacciona muy bien bajo presión					
Muestra determinación para ejecutar acciones					
Motiva a otros hacia un buen desempeño					
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañeros					

Fuente: Alles Martha(2007)
Adaptado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 21/08/2011

Luego de realizada la evaluación se procederá a conocer las puntuaciones para ubicarnos en qué nivel de competencia se encuentra cada persona:

1. Sumar los numerales
2. La sumatoria dividimos para el número de ítems de cada competencia.
3. Comparamos con la siguiente tabla de rangos y porcentajes.

Tabla de rangos y porcentajes de la evaluación

Tabla N° 24: Tabla de rangos y porcentajes

Escala de puntos y porcentajes:		
De 20% a 35.8%		}
De 1.00 a 1.79 puntos	No satisfactorio	
De 36% a 51.8		} Bajo
De 1.8 a 2.59 puntos	Necesita mejorar	
De 52% a 67.8		} Promedio
De 2.6 a 3.39 puntos	Cumple los requerimientos de trabajo	
De 68% a 83.8		} Alto
De 3.4 a 4.19 puntos	Cumple y excede los requerimientos del puesto	
De 84% a 100%		
De 4.2 a 5 puntos	Sobresaliente	

Fuente: Tesis Argueta y otros (2007)

Adaptado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 25/08/2011

CASO PRÁCTICO

Para la presente explicación la investigadora ha realizado la evaluación del conocimiento del trabajo a un miembro del departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS.

EMPRESA JOHAN'S JEANS					
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN					
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑARSE EN SU PUESTO DE TRABAJO					
Instrucciones:					
La calificación de los criterios está dada en base a puntuaciones que tienen la siguiente valoración en cada ítem.					
ESCALA DE CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
1.- Necesita mejorar					
2.- Ocasionalmente necesita ayuda					
3.-Cumple con los requerimientos exigidos en su puesto					
4.- Demuestra mucho conocimiento en su puesto					
5.- Sobresaliente					
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
Competente en habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo		x			
Muestra habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas	x				
Muestra interés por mantener informes de avances propios de su puesto de trabajo		x			
Cumple o excede los requisitos relacionados con el puesto de trabajo			x		

Es consciente de lo que su labor representa en la actividad productiva		x			
Utiliza los recursos efectivamente	x				
ESCALA DE CALIDAD DEL TRABAJO					
1.- Muy deficiente 2.- Comete pocos errores 3.- Calidad de trabajo aceptable 4.- Por encima del rendimiento promedio 5.- Sobresaliente					
CALIDAD DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
Demuestra exactitud e integridad en el desarrollo de sus actividades			x		
Muestra compromiso hacia la excelencia		x			
Busca formas para mejorar y promover la calidad de su trabajo			x		
Aplica retroalimentación para mejorar su desempeño	x				
Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo		x			
ESCALA DE PRODUCTIVIDAD					
1.- Rendimiento no satisfactorio 2.- Necesita mejorar 3.- Rendimiento aceptable 4.- Excede los estándares requeridos 5.- Es muy cuidadoso, exacto y sobresaliente					
PRODUCTIVIDAD	1	2	3	4	5
Cumple los estándares de productividad		x			
Completa su trabajo en el tiempo estipulado	x				
Se esfuerza por incrementar su productividad		x			
Trabaja rápidamente		x			
Logra las metas establecidas	x				
ESCALA DE ACTITUD E INICIATIVA					
1.- Carece totalmente de iniciativa					

2.- Solo realiza trabajos que se encomiendan					
3.- Ocasionalmente realiza tareas fuera de lo encomendado					
4.- Frecuentemente realiza tareas y actividades por iniciativa propia					
5.- Siempre pone en práctica su actitud e iniciativa					
ACTITUD E INICIATIVA	1	2	3	4	5
Establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros		x			
Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición			x		
Trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo				x	
Acepta con agrado tareas no asignadas comúnmente a su puesto		x			
Busca incrementar las responsabilidades asignadas			x		
Busca ayuda oportuna cuando se requiere		x			
ESCALA DE RESPONSABILIDAD					
1.- No satisface					
2.- Pocas veces					
3.- A veces					
4.- Frecuentemente					
5.- Siempre					
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
Es responsable en su trabajo			x		
Es puntual en el horario de trabajo		x			
Muestra lealtad hacia la institución y honestidad con sus compañeros de trabajo				x	
ESCALA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
1.- Carece de capacidad					
2.- Ocasionalmente muestra iniciativa					
3.- Su capacidad de proceder es aceptable					
4.- Cumple las expectativas					
5.- Sobresaliente					

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	2	3	4	5
Identifica y previene problemas a tiempo		x			
Consolida y analiza la información de forma efectiva			x		
Desarrolla alternativas de solución		x			
Trabaja muy bien en grupo en situaciones de solución de problemas				x	
ESCALA DE TRABAJO EN EQUIPO					
1.- Necesita Mejorar 2.- Pocas Veces 3.- Frecuentemente 4.- Excede lo esperado 5.- Sobresaliente					
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
Inspira respeto y confianza				x	
Reacciona muy bien bajo presión			x		
Muestra determinación para ejecutar acciones			x		
Motiva a otros hacia un buen desempeño		x			
Mantiene armonía laboral con su jefe y compañeros			x		

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 29/08/2011

Análisis y cálculo de las competencias requeridas

Conocimiento del trabajo $11 \div 6 = 1.83$

Competencia baja, necesita mejorar y de un 100% que debería estar desarrollada la competencia solo satisface el 36.60%.

Calidad del trabajo $11 \div 5 = 2.2$

Competencia baja, necesita mejorar y del 100% solo cumple con el 44%.

Productividad $8 \div 5 = 1.60$

Competencia baja, no satisfactoria y del 100% solo aplica el 32% de dicha competencia.

Actitud e iniciativa $16 \div 6 = 2.67$

Competencia promedio, cumple los requerimientos del trabajo y cumple con el 53.4% del 100%.

Responsabilidad $9 \div 3 = 3.00$

Competencia promedio, cumple con los requerimientos de trabajo y del 100% del total de la competencia el trabajador aplica el 60%.

Solución de problemas $11 \div 4 = 2.75$

Competencia promedio, cumple con los requerimientos de trabajo y solo se está aplicando el 55% del total de la competencia que es de 100%.

Trabajo en equipo $15 \div 5 = 3.00$

Competencia promedio, cumple con los requerimientos de trabajo y del 100% del total de la competencia el trabajador aplica el 60% para trabajo en equipo.

Para tener un promedio del total de las competencias necesarias en el departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS procedemos a aplicar la siguiente fórmula:

$$PT = \frac{\Sigma \text{ de competencias}}{7}$$

$$PT = \frac{17.05}{7}$$

$$PT = 2.44$$

Entonces deducimos que del 100% de las competencias que debería aplicar el trabajador solo se está cumpliendo con el 48.80% lo que nos da a entender que el desempeño de cada trabajador está siendo bajo y se debería incentivarles creando un plan motivacional.

6.7.2.2.3 Paso III.- Realizar el proceso de recolección de las evidencias de desempeño y conocimiento.

La recolección de evidencias

Ante todo, es un proceso, no un momento. Con el tiempo ha de ser un proceso continuo e interiorizado en el manejo de la motivación. La recolección de evidencias se hará en el sitio de trabajo es decir en el departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS y es llevada a cabo por el jefe de producción, es quien tiene contacto directo con el trabajador y quién por tanto conoce el ambiente en el que se da el desempeño y las características propias de los logros laborales que allí se dan.

La función básica del evaluador es la de verificar las evidencias de los trabajadores y tomar la decisión, luego de compararlas con el estándar, sobre si son suficientes o aún no para definir un desempeño competente. Debe acompañar al trabajador durante el proceso y elaborar junto con él, el plan de recolección de evidencias; retroalimentar su resultado y facilitar al evaluado la conceptualización de sus fortalezas y debilidades.

La recolección de evidencias es individual con lo cual implica un amplio conocimiento del evaluador y además la suficiente flexibilidad para un proceso en el cual los diferentes individuos dan muestras variadas de desempeño. Es por ello que su contacto con el trabajador debe ser frecuente y regular con lo cual se asegura una alta probabilidad de éxito en el análisis de las competencias.

El evaluador debe recoger las evidencias con base en el estándar y asegurarse que su cantidad y calidad sean suficientes para establecer la competencia del trabajador o indicar que requieren refuerzo mediante un plan de motivación.

El método más aconsejable para la recolección de evidencias y que se utilizará en la siguiente evaluación es la observación del trabajador desarrollando su trabajo. Durante este proceso se requiere una comunicación franca y abierta; donde el trabajador conoce el propósito y además cuenta con retroalimentación sobre el desempeño observado.

El evaluador deberá también registrar los resultados así como las necesidades de capacitación identificadas durante el proceso.

FORMULARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE EVIDENCIAS

Nombre del trabajador:					
Función principal:					
Resumen: Incluye las funciones relacionadas con el clima laboral, el mejoramiento continuo, el conocimiento de especificaciones y estándares de producción.					
Elemento: Controlar el proceso de producción e implantar planes de motivación para el incremento del volumen de producción.					
Objetivo: Incrementar en un 50% el volumen de producción para el mes de julio de 2012 en la empresa JOHAN´S JEANS en relación con la producción de julio del 2011					
CRITERIOS DE DESEMPEÑO:					
1. Las metas/objetivos de productividad deben ser informado a todos los integrantes.					
2. Las dificultades que tienen los miembros del equipo son receptadas y solucionadas.					
3. Dialoga con miembros del equipo demostrando entusiasmo, tacto, confianza e interés ante la presentación de sugerencias.					
VERIFICACIÓN DE EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:					
EVIDENCIAS	Verificado		Nombre Evaluador	Firma	Fecha
	Si	No			
1. Se siente a gusto en su actual puesto de trabajo					
2. Las metas fijadas en el área son alcanzadas					
3. Cumple con el tiempo establecido para el proceso de producción					
4. Interés y entusiasmo en su trabajo					
5. Adaptabilidad a cambios de modelos de pantalones					
6. Ejecuta correctamente el proceso en el que interactúa					
7. Ha recibido capacitación					
8. Conoce claramente del manejo de la maquinaria					
9. Trabajo en equipo					
10. Clima laboral adecuado					
Número de pantalones obtenidos mensualmente					
Horas trabajadas mensualmente					

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 28/08/2011

CASO PRÁCTICO

Nombre del trabajador: XX					
Función principal: Obrero					
Resumen: Incluye las funciones relacionadas con el clima laboral, el mejoramiento continuo, el conocimiento de especificaciones y estándares de producción.					
Elemento: Controlar el proceso de producción e implantar planes de motivación para el incremento del volumen de producción.					
Objetivo: Incrementar en un 50% el volumen de producción para el mes de julio de 2012 en la empresa JOHAN'S JEANS en relación con la producción de julio del 2011					
CRITERIOS DE DESEMPEÑO:					
1. Las metas/objetivos de productividad deben ser informado a todos los integrantes. 2. Las dificultades que tienen los miembros del equipo son receptadas y solucionadas. 3. Dialoga con miembros del equipo demostrando entusiasmo, tacto, confianza e interés ante la presentación de sugerencias.					
VERIFICACIÓN DE EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:					
EVIDENCIAS	Verificado		Nombre Evaluador	Firma	Fecha
	Si	No			
1. Se siente a gusto en su actual puesto de trabajo		X			
2. Las metas fijadas en el área son alcanzadas		X			
3. Cumple con el tiempo establecido para el proceso de producción		X			
4. Interés y entusiasmo en su trabajo		X			
5. Adaptabilidad a cambios de modelos de pantalones		X			
6. Ejecuta correctamente el proceso en el que interactúa		X			
7. Ha recibido capacitación		X			
8. Conoce claramente del manejo de la maquinaria	X				
9. Trabajo en equipo		X			
10. Clima laboral adecuado		X			
Número de pantalones obtenidos mensualmente				5820 pantalones	
Horas trabajadas mensualmente				160 horas	

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 25/10/2011

PASO IV.- COMPARAR LAS EVIDENCIAS CON LOS ESTÁNDARES

El estándar será el valor que debe alcanzar un indicador en un período de tiempo establecido, para que se pueda considerar que un objetivo se ha cumplido.

INDICADORES DE GESTION PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

DATOS SITUACION ACTUAL:

Producción Julio 2011: 5820 pantalones .

Tiempo utilizado en el mes por cada trabajador: (8 horas diarias x 20 días a la semana): 160 horas.

Número de obreros en el departamento de producción: 41 personas.

Objetivo General

Incrementar en un 50% el volumen de producción para el mes de julio de 2012 en la empresa JOHAN´S JEANS en relación con la producción de julio del 2011.

ESTÁNDAR

La empresa JOHAN´S JEANS trabaja con el siguiente estándar:

PRODUCTIVIDAD

Formula:

$$**Productividad** = \frac{Unidades Producidas}{Horas trabajadas} \times 100$$

DATOS:

Producción proyectada con el 50% para cumplir con el objetivo: ((5820 del mes de julio de 2011) x50%) = 8730 pantalones

Producción total de cada trabajador al mes (8730 mensual / 41 trabajadores): 213 pantalones.

Horas: 160 mensual por cada trabajador

$$**Productividad** = \frac{213}{160}$$

$$**Productividad** = 1.33$$

Análisis

Para cumplir con el objetivo propuesto cada obrero debe producir un pantalón completo y el 33% de otro pantalón en cada hora de trabajo ya que de esta manera podremos cumplir con el objetivo propuesto que es de 8730 pantalones mensualmente.

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador de Eficacia

Fórmula:

$$**Eficacia** = \frac{\textit{Resultado alcanzado}}{\textit{Resultado esperado}} \times 100$$

DATOS

Valor de julio 2011 = 5820 pantalones.

Porcentaje = 50%.

Valor proyectado para alcanzar el objetivo = 8730 pantalones.

$$**Eficacia** = \frac{5820}{8730} \times 100$$

$$**Eficacia** = 66.7\%$$

Análisis

Podemos deducir que el objetivo no se cumplió en su totalidad ya que como estándar debemos llegar al 100% y la empresa JOHANS JEANS solo ha cumplido con el 66.7%.

Indicador de Eficiencia

Fórmula:

$$**Eficiencia** = (\text{Recursos utilizados}) - (\text{Recursos a utilizar})$$

DATOS

Valor por unidad= \$ 11,00.

Valor de julio 2011 = 5820 pantalones.

Porcentaje = 50%.

Cantidad proyectada para alcanzar el objetivo = 8730 pantalones.

$$\mathbf{Eficiencia} = (5820 * 11) - (8730 * 11)$$

$$\mathbf{Eficiencia} = (64020) - (96030)$$

$$\mathbf{Eficiencia} = \$ 32010$$

Análisis

Para la empresa JOHAN'S JEANS el producir 8730 pantalones le está costando \$32010 dólares.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Utilizaremos el punto de equilibrio para saber cuanto debe producir la empresa como mínimo para no perder ni ganar, y tomar decisiones que encaminen a alcanzar objetivos.

En la fabricación de pantalones jeans de damas, se requiere de diversos materiales, tela jeans, hilos de coser, cierres. Se utilizan también las siguientes maquinaria y equipo: maquina cortadora, maquinas de coser como son de costura recta, atracadora, cerradora, overlock, doble aguja, ojaladora, remachadora y plancha industrial.

La fabricación de estos elementos requiere de costos indirectos como energía eléctrica colgantes, adhesivos, remache, botón y brillos, además de la mano de obra directa.

La maquinaria y equipo, propiedad del taller, tienen un valor en libros de \$120.000,00 muebles y enseres tiene un costo de 6.000,00 y el equipo de oficina tiene un costo de 7.000,00 y se deprecian en 10 años por el método de línea recta. El edificio tiene un costo de \$67.500,00 y se deprecian en 20 años, el vehículo tiene un costo de 20.000,00 y se deprecia en 5 años, el equipo de cómputo tiene un costo de 2.500,00 y se deprecia en 3 años, todos por el mismo método. La mano de obra directa equivale a \$1,50 por unidad fabricada y los costos indirectos de fabricación se calculan en \$1.50 por unidad producida.

El precio de venta de cada unidad terminada tiene un valor de \$13,00. La nómina administrativa tiene un valor de \$2.200,00 mensuales.

Para la depreciación tomaremos en cuenta la siguiente fórmula:

Depreciaciones

$$\text{Maquinaria y equipo} = \$120'000,00 * 10\% = 12'000,00$$

$$\text{Muebles y enseres} = \$6'000,00 * 10\% = 600,00$$

$$\text{Equipo de oficina} = \$7'000,00 * 10\% = 700,00$$

$$\text{Edificio} = \$67'500,00 * 5\% = 3'375,00$$

$$\text{Vehículo} = \$20'000,00 * 20\% = 4'000,00$$

$$\text{Equipo de cómputo} = \$2'500,00 * 33.33\% = 833,25$$

Tabla N.- 25: Datos para el cálculo del punto de equilibrio

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
Depreciación de edificio	3.375,00
Depreciación maquinaria y equipo	12.000,00
Depreciación muebles y enseres	600,00
Depreciación equipo de oficina	700,00
Depreciación Vehículo	3.000,00
Depreciación equipo de cómputo	833,25
Nómina Administrativa anual	26.400,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUAL	46.908,25
COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD	
Mano de obra	1,50
Materiales directos	7,10
Materiales indirectos de fabricación	1,50
TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA	10,10
PRECIO DE VENTA	11,00

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 29/08/2011

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DE PRODUCCIÓN

$$PE/unidades = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Donde:

PE/unidades= Punto de equilibrio en unidades de producción.

CF = Costos fijos.

PVq = Precio de venta unitario.

CVq = Costo variable unitario.

$$PE/\text{unidades} = \frac{46'908,25}{11,00 - 10,10}$$

$$PE/\text{unidades} = 52'120 \text{ pantalones anualmente}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS

$$PE/\$ = \frac{CF}{1 - \frac{CVq}{PVq}}$$

Donde:

PE/\$= Punto de equilibrio en unidades monetarias.

CF = Costos fijos.

PVq = Precio de venta unitario.

CVq = Costo variable unitario.

$$PE/\$ = \frac{46908.25}{1 - \frac{10,10}{11,00}}$$

$$PE/\$ = 573450.49 \text{ anualmente}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{PVq - CVq}{PVq} \times 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{11.00 - 10.10}{11.00} \times 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = 8.2\%$$

Análisis

La empresa JOHAN'S JEANS para no perder ni ganar debe producir 52.120 prendas anualmente en unidades monetarias \$ 573'450.49; es decir que mensualmente debería estar produciendo 4343 prendas que equivale \$47'787.54 con un margen de contribución del 8.20%.

El resultado de la recolección de evidencias es la base para identificar necesidades de capacitación con miras a que su posterior aplicación signifique un incremento cuantitativo en el desempeño laboral y en el volumen de producción y por lo tanto redunde en la competitividad y productividad de la empresa.

El evaluador deberá reportar la siguiente información para poder detectar el tipo de necesidades:

FORMATO PARA EL REPORTE DE DECISIONES

DATOS DEL EVALUADO	
Nombre: _____	
Departamento: _____	
Fecha de ingreso: _____	Puesto actual: _____
Tiempo en el puesto: _____	
OTROS DATOS	
Periodo de evaluación: Del: _____	Al: _____
Nombre del evaluador: _____	
Puesto del evaluador: _____	

N°	Incentivos, Retribuciones y Capacitación	Observaciones
1	Capacitación	
2	Incentivos	
3	Reconocimiento Público	
4	Promoción Interna	
5	Rotación de puestos	
6	Otros	

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 05/09/2011

f. _____

Nombre:
Responsable de la evaluación

f. _____

Nombre:
Gerente General

6.7.2.2.5 Paso V.- Detectar, establecer y efectuar planes de mejoramiento (motivación)

PLAN DE MOTIVACIÓN

Las políticas de personal que actualmente se vienen desarrollando, tanto en el sector público como en el privado, persiguen la motivación del personal para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad y compromiso.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, para de esta forma proponer objetivos organizacionales y poder cumplirlos.

6.7.2.2.5.1 Etapa 1: Estrategias Motivacionales

Objetivo General:

Proponer las estrategias motivacionales necesarias para incrementar el desempeño del personal que laboran en el área de producción de la empresa JOHAN JEANS del cantón Pelileo.

FORMACIÓN

Objetivo General

- Crear un vínculo entre trabajadores y la organización por medio de la participación de aquellos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos.

La formación proporcionará la oportunidad de mejorar el adiestramiento operativo e incrementar sus condiciones de vida, también se pretende que los lazos que unen al trabajador con la empresa se vean fortalecidos, dado que no solo deberá reconocer el aporte y la oportunidad que se brinda, sino que esto le abre nuevas oportunidades dentro de la empresa.

Las oportunidades de formación se cumplen por medio de la capacitación, que en este caso toma dos formas claramente definidas, que son, por medio de cursos y seminarios: los cursos se pretenden que sean libres, pero diseñados de tal forma que le sirvan a los trabajadores para mejorar su posición dentro de la organización, y las capacitaciones se buscan orientarlas a las aéreas que den como resultado un mejoramiento en aquellos aspectos íntimamente ligados al trabajo en equipo, entendiéndose esta como una actitud de los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos por el área donde laboran, así como metas comunes y la convivencia de estas metas.

Políticas

- Dar oportunidades de crecimiento laboral a toda persona que forme parte de la empresa para que ejerza un eficiente desempeño dentro de la misma.
- Brindar apoyo y oportunidades, a todo aquel empleado que desee superarse en las distintas aéreas de la empresa y en la vida diaria.

- Dar reconocimiento a todo empleado que muestre un alto desempeño en el área de su trabajo.

Acciones

- El jefe de Recursos Humanos, será el encargado de contratar al facilitador de cada uno de los seminarios y cursos
- El jefe de Recursos Humanos se encargará de proporcionar al jefe del área de producción los horarios en los que se impartirán los cursos y los seminarios de capacitación.
- El jefe del departamento de producción será el encargado de proporcionar al jefe de recursos humanos el listado de los empleados que asistirán a los cursos y a los seminarios.

Responsables

Los responsables serán el jefe del área de producción y el jefe de recursos humanos de la empresa JOHAN'S JEANS del cantón Pelileo.

Recursos Involucrados

Los recursos que se involucraran en el desarrollo de la formación será:

- Recursos Financieros: el dinero que se encuentra disponible para la aplicación de dicho modelo.
- Recursos Humanos: Los empleados serán los receptores, es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido por él.

CAPACITACIONES

Objetivo General

- Brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su desempeño personal, y contar con un personal de conocimientos actualizados para el departamento de producción.

En este caso se pretende que sean impartidos seminarios y cursos libres para que los participantes profesionalicen sus servicios a la empresa por medio del mejoramiento de actitudes y se vuelvan a través de su trabajo en promotores de una imagen positiva de la organización brindando una eficiente productividad y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

SEMINARIOS

Objetivo General

- Lograr en los empleados una actitud positiva hacia el trabajo y a la empresa, desarrollando un ambiente de compañerismo y respeto entre empleados así mismo recordar a los empleados la importancia de la aplicación de los valores para lograr un ambiente de trabajo sano y productivo.

SEMINARIO DE RELACIONES HUMANAS

Se pretende impartir temas de Relaciones Humanas con el objetivo de que el empleado, pueda reconocer lo importante que es interrelacionarse con los demás compañeros y

buscar la manera de lograr una armonía agradable dentro de la organización, logrando crear los valores como el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la puntualidad, la comunicación, la cortesía y la disciplina.

SEMINARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

Mediante el seminario de trabajo en equipo se pretende lograr que el empleado se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas del departamento, evitando así individualismo que atrasan los procesos de producción, ya que el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, buscando que el equipo responda al resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

CURSOS LIBRES

Objetivo General

- Llevar a cabo diferentes actividades de formación y capacitación que permitan a las personas de la empresa desarrollarse tanto intelectualmente como en lo personal en la vida diaria.

Es por ello que se proponen dos diferentes cursos libres para que las personas a las cuales se les impartan, puedan ser más eficientes cuando se requiera de su servicio en las empresas. Por lo que se formula un curso de proceso de producción, ya que en la empresa esto es lo básicos que se requiere para optar a un puesto superior y esto les ayudará a lograr mejores niveles de automotivación.

CURSOS DE PROCESO DE PRODUCCIÓN

Objetivo General

- Proporcionar orientaciones técnicas y metodológicas básicas para el desarrollo del proceso de producción y cumplimiento de las actividades en la empresa JOHAN'S JEANS.

Promover la acción del desarrollo productivo como jefe facilitador para la satisfacción de las necesidades de progreso de las personas como también de la empresa: especialmente las relacionadas con el trabajo productivo y el desarrollo de la comunidad y a la vez potenciar las competencias de las personas, hará que se incorporen en forma eficaz a su entorno personal e intelectual en el ámbito laboral de las empresas.

Con este curso de procesos de producción se pretende brindar apoyo al empleado que desee aprender a desarrollar todos los procesos que existe para la fabricación textil de pantalones en tela índigo.

INCENTIVOS

Objetivo General

- Mejorar el desempeño de los trabajadores por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la organización.

Considerando que es muy importante para el RRHH el recibir incentivos que lo motiven a desempeñarse de mejor manera dentro de la institución, se ha incluido dentro del

modelo de motivación incentivos financieros y no financieros, los incentivos financieros se pretende basar en la producción total del grupo, así como también según el estándar definido, entregando bonos según metas alcanzadas.

También se propone incentivos no financieros por considerar que estos son de mayor utilidad que los financieros, pues van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los empleados. Dentro de los incentivos no financieros se pretende hacer sentir al empleado parte importante de la empresa; dentro de estos podemos mencionar los reconocimientos públicos.

INCENTIVOS FINANCIEROS

Objetivo General

- Incentivar al trabajador en el cumplimiento de los objetivos, logrando así mayor producción y un empleado satisfecho por su retribución recibida.

Objetivos Específicos

- Desarrollar actitudes de trabajo en equipo entre los miembros de la organización.
- Beneficiar al empleado como a la empresa con el logro de objetivos.
- Alcanzar eficiencia y productividad en la elaboración del producto.

Dentro de los incentivos financieros se pretende incluir bonos por meta en equipo, con esto se pretende persuadir al empleado que entre más produzca obtendrá mayor retribución y al mismo tiempo se logrará integrar en equipo para el logro de las metas de la unidad de producción que será un aporte muy benéfico para la empresa JOHAN'S

JEANS ya que tendrá la producción necesaria para cubrir la demanda del producto con efectividad y eficiencia.

Políticas

Para la aplicación de incentivos financieros a los trabajadores del área de producción de la empresa JOHAN'S JEANS se trabajará con las siguientes políticas:

- Se premiará al personal por el logro de metas y en función del estándar de producción, con una gratificación extra a su salario base en forma mensual.
- Se brindará la oportunidad al empleado de mejorar sus ingresos a base de su dedicación y esfuerzo.
- Las metas serán designadas por el jefe de producción según necesidades del área.
- El jefe de producción deberá informar al empleado la meta a alcanzar en su tiempo oportuno.
- El jefe de producción debe ser el responsable de informar al empleado el resultado de cumplimiento de metas al finalizar el mes.

Acciones

- El jefe de producción será el encargado de verificar los resultados de las metas alcanzadas por su personal.
- A través del jefe de producción se obtendrá la comprobación del cumplimiento de las metas del personal a su cargo.
- El jefe de producción será el encargado de informar al departamento de recursos humanos las metas alcanzadas para su respectiva gratificación.

Responsables

Los responsables para el cumplimiento de los incentivos financieros serán el jefe de producción y el jefe de recursos humanos.

Recursos Involucrados

Los recursos que se involucrarán en el desarrollo de los incentivos financieros serán los siguientes:

- Recursos Financieros.- El dinero que se encuentra disponible para la aplicación del programa de incentivos financieros.
- Recursos Humanos.- Es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido con él.

BONOS POR META EN GRUPO

Objetivo General

- Incentivar el logro de metas de producción en grupo, de conformidad con el estándar de producción.

Se compensará en base a los resultados del grupo es decir que se impondrá una meta a todo el grupo la cual deberá alcanzar cada trimestre o sobrepasar el bono otorgado al grupo, será según porcentaje de meta alcanzada sobre su sueldo base.

Políticas

- Para tener derecho a bono el equipo debe alcanzar el objetivo propuesto.
- De este bono participará todo el personal del área involucrada.
- El bono será entregado al personal según meta alcanzada en forma grupal.

El bono se aplicará según la siguiente tabla:

Tabla N.- 26
Bonos por meta en grupo

PORCENTAJE	BONO
De 80% a 90% mensual	20% sobre sueldo base
De 91% a 100% mensual	25% sobre sueldo base

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 10/09/2011

INCENTIVOS NO FINANCIEROS

Objetivo General

- Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos públicos y oportunidades que lo hagan sentir parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

Se ha tomado como base los incentivos que causan satisfacción al empleado como lo son reconocimiento público, promoción interna y rotación de puestos los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales de los empleados dirigidos a un objetivo.

Políticas

A todo empleado se le deberá dar la oportunidad de ser promovido a otro puesto de trabajo.

Se deberá capacitar al empleado en su puesto de trabajo, de manera que pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente. Todo empleado debe ser reconocido por desempeño, cualidades y competencias.

Acciones

- El jefe de producción reportará al jefe de recursos humanos los posibles candidatos para ser promovidos a otro puesto de trabajo.
- El jefe de producción será el responsable de que el personal a su cargo reciba adecuada capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo.
- El jefe de recursos humanos será el encargado de evaluar y seleccionar al candidato a otro puesto.

Responsables

El jefe de producción y jefe de recursos humanos serán los responsables de cumplir con los incentivos no financieros.

Recursos Involucrados

Los recursos que se involucran en el desarrollo de los incentivos financieros son los siguientes:

- **Recurso Humano.-** Es el medio principal encargado de ejecutar directamente la estrategia de incentivos y ser favorecido.

RECONOCIMIENTOS PUBLICOS

Objetivo General

- Reconocer al mejor empleado que se ha destacado trimestralmente en el desempeño de sus labores y en el cumplimiento de sus objetivos.

En este caso se hará un apartado a la entrada de la empresa y en un lugar visible para publicar la fotografía del mejor empleado que haya alcanzado índices de competencias, superior al de los demás trabajadores.

PROMOCION INTERNA

Objetivo General

- Hacer sentir al empleado identificado con la empresa y un elemento importante de ella

Se propone promocionar al empleado sobresaliente y esmerado del área de producción, a nuevas oportunidades de superación que la empresa ofrezca, de esta manera los empleados sentirán que su progreso y desarrollo han sido reconocidos y recompensados por la empresa.

ROTACIÓN DE PUESTOS

Objetivo General

- Establecer experiencia laboral a los trabajadores en los diferentes puestos y a la misma vez la empresa cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo.

Se propone la rotación de puestos, que beneficia al empleado, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto más alto dentro de la empresa.

6.7.2.2.5.2 Etapa II Ejecución de las estrategias motivacionales

Objetivo General

Determinar los aspectos logísticos necesarios para la implantación del modelo de motivación para el incremento del índice de desempeño laboral en el departamento de producción de la empresa JOHAN'S JEANS.

Responsables

- **Gerencia General**

Es quien va a apoyar y aprobar el modelo de motivación que se está aplicando.

- **Jefe de Recursos Humanos**

Es quien se encargará de llevar a cabo el control de los pagos de empleados y capacitaciones.

- **Jefe de producción**

El encargado de esta área será el responsable de llevar el control de las metas alcanzadas por los empleados grupalmente.

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN

Seminarios

Los seminarios tendrán un periodo de duración de 8 horas, lo que significa que se podrá desarrollar en un mes y van a ser programados en horarios de cuatro sábados consecutivos.

Cursos Libres

Proceso de producción: El curso de proceso de producción deberá tener un periodo de duración de 10 horas para lo que se propone que sea impartido los 5 días de una semana y las 2 últimas horas de labores.

ESTRATEGIA DE INCENTIVOS

Incentivos financieros y no financieros: Los incentivos están divididos en bonos y reconocimientos a los empleados del área de producción que deberán tener un período de duración constante, ya que serán aplicados con base al logro del empleado en el desempeño de su trabajo el cual es constante.

6.7.2.2.5.3 ETAPA III. EVALUACION Y CONTROL

Objetivo General

- Verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del modelo, principalmente el incremento del desempeño laboral y por ende el volumen de producción.

DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE EVALUACION Y CONTROL

Cuestionario de evaluación de capacitaciones

Como herramienta de evaluación de capacitaciones se ha elaborado una guía de cuestionario, que se entregará al final del curso o seminario impartido a los participantes para conocer como les pareció el curso o seminario impartido, esto son el fin de hacer una evaluación de cómo los participantes percibieron la capacitación y poder hacer las mejoras pertinentes.

EMPRESA JOHAN'S JEANS

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES

Atentamente estamos pidiendo su colaboración a fin de contestar las preguntas que se anexan y que servirán para retroalimentar las próximas capacitaciones por lo que pedimos honestidad al contestarlas, tomando en cuenta que el beneficio es mutuo.

Indicaciones:

Señale la respuesta que más se ajuste a su criterio.

1. ¿Qué le pareció la capacitación?

_____ Muy bueno

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

2. ¿El facilitador fue claro en la exposición?

_____ Si

_____ No

3. ¿La metodología utilizada en la capacitación fue?

_____ Muy buena

_____ Buena

_____ Regular

_____ Mala

4. ¿El capacitador definió claro los contenidos?

_____ Si

_____ No

5. ¿Fue participativo el capacitador en la exposición?

_____ Si

_____ No

6. ¿Las preguntas elaboradas por ustedes el capacitador respondió correctamente y dejó resueltas sus dudas?

_____ Si

_____ No

7. ¿Cómo le pareció el ambiente de la capacitación?

_____ Muy bueno

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

8. ¿Hubo dinámica en la capacitación?

_____ Si

_____ No

9. ¿Cómo el capacitador manejo el tema de (trabajo en equipo, motivación, recursos humanos)?

_____ Muy Bueno

_____ Bueno

_____ Regular

_____ Malo

10. ¿Indique alguna observación que usted cree que deberíamos mejorar en capacitaciones futuras?

GRACIAS POR SU COLABORACION

Cuestionario de evaluación del clima laboral

Con el objetivo de determinar la forma como el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, se ha creado un modelo de cuestionario del clima laboral dirigido al personal del área de producción de la empresa JOHAN'S JEANS.

EMPRESA JOHAN'S JEANS
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL
Por favor dedique 10 minutos a completar esta encuesta ya que la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de cada trabajador Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y serán analizadas de forma agregada.
AYÚDENOS A MEJORAR
A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor utilice la siguiente escala para responder:

1.- Siempre						
2.- Casi siempre						
3.- A veces						
4.- Casi nunca						
N/a .- No aplica						
1. LA EMPRESA EN GENERAL						
	1	2	3	4	5	N/A
1.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?						
2.- ¿Le gusta la empresa?						
3.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?						
4.- ¿Se siente integrado en la empresa?						
5.- ¿Es usted consiente del aporte a la empresa?						
6.- ¿Se siente actualmente motivado por su empresa?						
2. ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES						
	1	2	3	4	5	N/A
7.- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?						
8.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						
9.- ¿La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?						
10.- ¿Su puesto de trabajo (maquinaria) le resulta agradable y familiar?						
11.- ¿Los servicios de aseos están limpios?						
12.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?						
SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA						

- 1.- Siempre
- 2.- Casi siempre
- 3.- A veces
- 4.- Casi nunca
- N/a .- No aplica

3. CONSIDERA USTED QUE:

	1	2	3	4	5	N/A
13.- ¿Sus jefes le tratan normalmente bien con amabilidad?						
14.- ¿Sus jefes son demasiado exigentes, en su trabajo?						
15.- ¿Sus ideas son tenidas en cuenta por sus superiores?						
16.- ¿Usted se lleva bien con sus compañeros de trabajo?						
17.- ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?						

4. SU PUESTO EN LA EMPRESA:

	1	2	3	4	5	N/A
18.- ¿Esta en relación con la experiencia que usted posee?						
19.- ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						
20.- ¿Está lo suficientemente valorado?						
21.- ¿Existe posibilidad de movilidad en la empresa?						
22.- ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						
23.- ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?						

5. RECONOCIMIENTO:						
	1	2	3	4	5	N/A
24.- ¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?						
25.- ¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo de cara al futuro?						
26.- ¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?						
27.- ¿Cree usted que dentro de la empresa existe una igualdad de oportunidades entre todos los empleados?						
6. REMUNERACIÓN:						
	1	2	3	4	5	N/A
28.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
29.- ¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la empresa?						
30.- ¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación económica del país?						

Elaborado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 10/09/2011

CUADRO COMPARATIVO DE METAS

Se ha diseñado un cuadro comparativo de metas, en el cual se detallan las metas propuestas y las alcanzadas con el objetivo de llevar un control de los resultados obtenidos mensualmente.

FORMATO DE REPORTE DE CONTROL DE METAS

REPORTE DE CONTROL DE METAS			
EMPRESA JOHAN'S JEANS			
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN			
Fecha:			
Mes	Meta Propuesta	Meta Alcanzada	% de Cumplimiento
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

OBSERVACIONES _____

Elaborado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 13/09/2011

RESPONSABLES

Jefe de recursos humanos.- Serán los responsables de cumplir con la etapa de evaluación y control.

Jefe del departamento de producción.- Es quien proveerá la información necesaria para identificar los resultados y será el encargado de verificar el cumplimiento de objetivos de las metas propuestas en el área de producción.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el objeto de conocer los resultados de la implantación del modelo motivacional a continuación detallamos los siguientes:

COMPARACIÓN DEL INDICADOR DEL DESEMPEÑO LABORAL ANTERIOR CON EL ACTUAL

La comparación del indicador del desempeño laboral anterior con el actual permitirá a la empresa JOHAN'S JEANS conocer si la implementación del modelo motivacional es efectivo para incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores del área de producción.

INFORME DE RESULTADOS DEL CLIMA LABORAL

Los resultados del clima laboral permitirán conocer la satisfacción del empleado hacia su trabajo y a la empresa, mostrando si la implementación del modelo de motivación ha sido efectivo para motivar al empleado a desempeñarse de mejor manera en el área de producción e incrementar el volumen de producción.

REPORTE DE METAS ALCANZADAS

Este reporte permitirá conocer los resultados de las metas alcanzadas por los empleados durante y después de la implementación del modelo motivacional, y mostrar que tan efectivo ha sido la implementación del programa para alcanzar los objetivos del área de producción.

RETROALIMENTACIÓN

A partir de los resultados de la implementación del modelo de motivación laboral se podrá ir mejorando sus imperfecciones, conociendo las interrogantes de las diferentes etapas e ir poniendo soluciones o alternativas que permitan cumplir con el objetivo propuesto.

PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE MOTIVACION LABORAL

Objetivo de la implementación

Establecer un programa de motivación para que los empleados de la empresa JOHAN'S JEANS se sientan consientes y motivados al trabajo y consideren que la institución se preocupa por su bienestar y superación personal.

Responsabilidad e identificación de los involucrados

Gerente General.- Es la persona encargada de apoyar y aprobar el modelo de motivación laboral.

Jefe de recursos humanos.- Es el encargado de capacitación, organización de reuniones grupales y evaluación del personal.

Jefe de producción.- Colaborar en la generación de un clima de trabajo participativo y motivador entre todo el grupo de trabajadores que conforman el departamento de producción de la empresa.

Empleados del área de producción.- Son quienes serán beneficiados con la implementación del modelo motivacional, ya que esto vendrá a contribuir y mejorar su desarrollo humano en el trabajo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para el cumplimiento del plan de motivación describiremos cada una de las actividades que se va a desarrollar en cada fase ordenadamente y de esta forma tener un personal altamente motivado en la empresa JOHAN'S JEANS para despertar un buen clima laboral y mejorar su desempeño.

Cuadro No 06: Cronograma de actividades del plan motivacional

Tiempo Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FORMACIÓN																
Seminario Relaciones Humanas																
Contratar un facilitador	■															
Elaboración material de apoyo		■														
Alquiler de equipos informáticos		■														
Desarrollo del seminario			■	■												
Seminario de Trabajo en equipo																
Contratación del facilitador					■											
Elaboración de materiales de apoyo						■										
Desarrollo del seminario							■	■								
Cursos de proceso de producción																
Contratación del facilitador										■						
Elaboración de materiales de apoyo										■						
Compra de materiales textiles											■					
Desarrollo del curso												■				
Bonos por meta en grupo																
Publicación de la cantidad alcanzada															■	
Entrega del bono grupal															■	
Reconocimientos Públicos																
Adecuación del lugar															■	
Ampliación de fotografía															■	
Aplicación del reconocimiento publico															■	■
Promoción interna																
Identificar al trabajador que más se ha destacado en el área															■	■
Rotación de puestos																
Adecuar a todo el personal en los diferentes puestos de trabajo															■	■

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 19/09/2011

PRESUPUESTO

Cuadro N.- 07: Presupuesto del plan motivacional

ACTIVIDADES	Precio Unitario	Precio Total
Seminario de Relaciones Humanas		
Contratar un facilitador	50,00	100,00
Elaboración del material de apoyo	90,00	90,00
Alquiler de equipos informáticos	30,00	60,00
Seminario de Trabajo en equipo		
Contratación del facilitador	50,00	100,00
Elaboración de materiales de apoyo	100,00	100,00
Cursos de proceso de producción		
Contratación del facilitador	25,00	125,00
Elaboración de materiales de apoyo	45,00	45,00
Compra de materiales textiles	200,00	200,00
Bonos por meta en grupo		
Publicación de la cantidad alcanzada	5,00	5,00
Entrega del bono grupal	(41 operarios sueldo básico 264 alcanzan el 25%)	2640,00
Reconocimientos Públicos		
Adecuación del lugar	200,00	200,00
Ampliación de fotografía	20,00	20,00
Promoción interna		
Identificar al trabajador destacado en el área	5,00	5,00
Rotación de puestos		
Adecuar a todo el personal en los diferentes puestos de trabajo	100,00	100,00
Subtotal		3790,00
Imprevistos 10%		379,00
TOTAL		4169,00

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 25/09/2011

6.7.3 Etapa III.- Estudio de tiempos y movimientos

Llevar a cabo un estudio de tiempos y movimientos es de suma importancia en cualquier empresa donde existe un proceso de producción; tal es el caso del proceso de producción de pantalones jeans, en donde gran parte de las operaciones que conforman el proceso son manuales e interdependientes, por lo cual debe existir un estricto control en los tiempos y movimientos de las operaciones para evitar atrasos que impliquen costos en el proceso de producción.

Descripción del proceso

La elaboración de pantalones de mujer en tela índigo se realiza en un proceso continuo de fabricación, ya que las operaciones van seguidas una de la otra hasta que la prenda queda terminada. Debido a que el proceso es continuo, existe una gran similitud en el tiempo de realización de cada una de las operaciones, y cuando la operación requiere mucho más tiempo, se utiliza más de una estación de trabajo para mantener el ritmo de la línea.

Descripción de las operaciones del proceso

Todas las operaciones que se realizan para la elaboración de ropa son manuales y se hace uso de maquinaria textil industrial. Las operaciones requieren habilidad en el uso de las máquinas y precisión al trabajar las piezas, ya que se debe mantener una velocidad constante en todas las operaciones para evitar demoras y mantener el ritmo de producción.

Maquinaria y equipo

En el proceso de fabricación de ropa, se utiliza maquinaria textil de tipo industrial. Todas las máquinas son eléctricas y requieren una alimentación de 110 V y 220V, aunque la mayoría de las máquinas trabajan a 110 V. Se cuenta con tres contadores de energía eléctrica por medio de los cuales se distribuye la corriente a todas las máquinas de las líneas. Las máquinas que se utilizan en el proceso de producción son las siguientes:

Máquina plana: utilizada para realizar costuras de puntada recta; utiliza 1 hilo y trabaja con un voltaje de 110 V.

Máquina overlock: esta máquina se utiliza para limpieza de bordes, ya que hace un corte en el borde y le agrega una costura para evitar que el borde de la tela se deshile. Utiliza dos agujas, 5 hilos y trabaja con un voltaje de 110 V.

Atracadora: máquina utilizada para hacer atraques, los cuales se utilizan para sujetar dos piezas antes de unirlos. Esta máquina utiliza 1 aguja, 1 hilo y trabaja con un voltaje de 110 V.

Máquina cerradora: máquina utilizada para hacer ruedos, cuya costura es permite unir dos piezas y al mismo tiempo hacer el doble. Utiliza 2 agujas, 4 hilos y trabaja con un voltaje de 110 V.

Maquina cortadora: maquina eléctrica utilizada para realizar el corte de la tela. Trabaja con 110V.

Máquina doble aguja: utilizada para hacer costuras de dos puntadas, que son paralelas. Esta máquina utiliza 2 agujas, 2 hilos y trabaja con un voltaje de 110 V.

Ojaladora: máquina que se utiliza para hacer ojales de cualquier medida. Esta máquina utiliza 1 cuchilla, 1 hilo, 1 aguja y 2 fajas; trabaja con voltaje de 110 V.

Remachadora: utilizada para pegar remaches; esta máquina funciona por medio de una faja y un motor eléctrico de 110 V.

Plancha industrial: planchas que trabajan a base de vapor con 110 V.

Selección del operario

Las personas que laboran en la empresa deben tener una buena presentación personal, capacidad en la operación que se les asigne, experiencia, hábitos de orden y limpieza, ser responsables y tener capacidad de aprendizaje.

Los operarios deben tener aprobado como mínimo el 6to. grado de primaria.

Cuando un operario es nuevo, debe de someterse a una prueba de enterar una prenda para asegurar que cumple con las características mencionadas anteriormente.

Jornadas de trabajo

De lunes a viernes se trabajan 2 horarios. El primero de 8:00 a 13:00 hrs. y el segundo de 14:00 a 18:00 hrs.

Protección personal

Los dispositivos de protección que se utilizan son: el dedal para evitar pinchaduras en los dedos; mascarilla y lentes en las máquinas que desprenden mota, ya que esta queda

flotando en el aire y es dañina para los ojos y vías respiratorias; también se utilizan guantes para el uso de líquidos de limpieza.

ESTUDIO DE MOVIMIENTOS

El estudio de movimientos es el proceso por medio del cual se analizan los movimientos que hace el cuerpo para realizar una tarea determinada. Este estudio se hará cuando se tenga una operación nueva o para modificar una operación existente que tenga movimientos ineficientes.

Diagrama bimanual

El diagrama bimanual muestra los movimientos realizados por ambas manos del operario. El objetivo de este diagrama es presentar una operación con suficiente detalle como para poder ser analizada y de esta forma mejorarla. Frank y Lilian Gilbreth denominaron los movimientos de las manos con el nombre de *therbligs*, los cuales se dividen en efectivos y no efectivos. Los *therbligs* efectivos son los que implican un avance directo en el progreso del trabajo, pueden acortarse pero no eliminarse; mientras que los no efectivos son los que no hacen avanzar el progreso del trabajo, estos, de ser posible, deben eliminarse.

MOVIMIENTOS DE LAS MANOS “*THERBLIGS*”

Cuadro N.- 08

<i>THERBLIG</i>	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Alcanzar	AL	Movimiento con la mano vacía desde y hacia el objeto; el tiempo depende de la distancia; en general precede a soltar y va seguido de tomar.
Mover	M	Movimiento con la mano llena; el tiempo depende de la distancia, el peso y el tipo de movimiento; en general está precedido por tomar y seguido de soltar o posicionar
Tomar	T	Cerrar los dedos alrededor de un objeto; inicia cuando los dedos hacen contacto con el objeto y termina cuando se logra el control; depende del tipo de tomar; en general está precedido por alcanzar y seguido por mover.
Soltar	S	Dejar el control de un objeto; por lo común es el <i>therblig</i> más corto.
Preposicionar	PP	Posicionar un objeto en un lugar predeterminado para su uso posterior; casi siempre ocurre junto con mover, como al orientar una pluma para escribir.
Usar	U	Manipular una herramienta al usarla para lo que fue hecha; se detecta con facilidad.
Ensamblar	E	Unir dos partes que van juntas; se detectan con facilidad en el avance del trabajo.
Desensamblar	DE	Opuesto al ensamble, separación de partes que están juntas; en general precedido de posicionar o mover; seguido de soltar.

Fuente: Meyers Fred

Fecha: 20/09/2011

MOVIMIENTOS DE LAS MANOS “*THERBLIGS*”

Cuadro N.- 09

<i>THERBLIG</i>	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Buscar	B	Ojos o manos que deben encontrar un objeto; inicia cuando los ojos se mueven para localizar un objeto.
Seleccionar	SE	Elegir un artículo entre varios; comúnmente sigue a buscar.
Posicionar	P	Orientar un objeto durante el trabajo; en general va precedido de mover y seguido de soltar (en contraste a <i>durante</i> para preposicionar).
Inspeccionar	I	Comparar un objeto con un estándar, casi siempre con la vista, pero también puede ser con otros sentidos.
Planear	PL	Hacer una pausa para determinar la siguiente acción; en general se detecta como una duda antes del movimiento.
Retraso inevitable	RI	Más allá del control del operario debido a la naturaleza de la operación; por ejemplo, la mano izquierda espera mientras la derecha termina un alcance más lejano.
Retraso evitable	R	Sólo el operario es responsable del tiempo ocioso, como al toser.
Descanso para contrarrestar la fatiga	D	Aparece en forma periódica, no en todos los ciclos; depende de la carga de trabajo físico.
Sostener	SO	Una mano detiene un objeto mientras la otra realiza un trabajo provechoso.

Fuente: Meyers Fred

Fecha: 20/09/2011

ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempos es un procedimiento por medio del cual se toman los tiempos de cada operación y se determina el tiempo estándar de dichas operaciones. El estudio de tiempos se realizará cada vez que se crea necesario para monitorear el desempeño del operario o cuando se tengan operaciones nuevas, ya que es necesario determinar los tiempos estándar de estas nuevas operaciones.

Método para la toma de tiempos

Debido a que las operaciones se realizan en intervalos muy cortos de tiempo se debe hacer uso del método continuo, tomando el tiempo para cada proceso de producción y el movimiento que realiza.

Tiempo cronometrado

El estudio del trabajo tiene como objetivo incrementar la productividad sin recurrir a grandes inversiones de capital. Este incremento de productividad lo conseguirá únicamente racionalizando el trabajo, para ello eliminará el tiempo suplementario y el tiempo improductivo.

En este caso, para obtener el tiempo por unidad de producción, se ha realizado una observación directa y se ha medido el tiempo con un instrumento llamado cronómetro para de esta forma tener exactitud en el tiempo utilizado. En la siguiente tabla mostraremos el tiempo en el cual se demora el jefe de producción sin demoras durante el proceso.

TIEMPO CRONOMETRADO

Cuadro N.- 10

Actividad	Tiempos
1. Revisa orden de corte	0.01 m
2. Tender capa de tela sobre la mesa y dibujar	0.02 m
3. Cortar pieza y hacer piquetes	0.02 m
4. Hacer bocados del relojero	0.02 m
5. Cocer el relojero en el falso	0.02 m
6. Encandilar falsos, bolsillos y mandiles	0.02 m
7. Cocer falsos en los forros del bolsillo	0.03m
8. Hacer los bocados en las delanteras	0.02m
9. Unir la cartera a la delantera izquierda	0.01m
10. Colocar cierre y talla en las cartera	0.03m
11. Armar la cartera en la delantera	0.02m
12. Cocer el mandil en la delantera derecha	0.02m
13. Hacer ventajas en las traseras	0.02m
14. Unir traseras	0.01m
15. Hacer bocados en bolsillos posteriores	0.03m
16. Hacer pinzas	0.02m
17. Unir trasera y delantera	0.02m
18. Cerrar los costados	0.01m
19. Hacer bastas	0.03m
20. Colocar pretina y pasadores	0.02m
21. Dar puntada de seguridad en delantera y bolsillo	0.01m
22. Hacer ojales	0.01m
23. Mandar a lavar	0.02m
24. Colocar remache	0.01m
25. Colocar botón	0.01m
26. Cortar sobrante de hilo y pasadores	0.01m
27. Planchar	0.01m
28. Colocar cartones y adhesivos	0.01m
Tiempo estándar	0 h 49 m

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 25/09/2011

Análisis

En el siguiente cuadro se ha calculado un tiempo estándar para la producción de prendas jeans tomando en cuenta el trabajo del jefe de producción quien está capacitado

correctamente para el desarrollo de las actividades dicho tiempo será aplicado para todo el departamento.

Tiempo estándar

De acuerdo al estudio de tiempos y movimientos se ha determinado el tiempo estándar de 49 minutos en el cual el trabajador debe confeccionar una prenda en jeans tomando en cuenta los tiempos para cada proceso de producción y los movimientos efectivos que deben realizar.

Mejoramiento del desempeño laboral

En la empresa JOHAN'S JEANS se obtendrá un mejoramiento en el desempeño de cada trabajador ya que se ha realizado una evaluación recolectando evidencias, se ha incentivado mediante un plan de motivación y se ha realizado un ajuste de los tiempos normales de las tareas es decir que el trabajador se encontrara en condiciones optimas para seguir disminuyendo demoras en el proceso de producción.

Incremento del volumen de producción

Mediante la reducción de tiempos y movimientos se lograra incrementar la cantidad de unidades producidas ya que no solo nos quedaremos en el estándar sino que se seguirá disminuyendo las demoras hasta llegar al tiempo mínimo lo cual es necesario para cubrir con los pedidos de los clientes, el plan de motivación coadyuva dicho incremento aproximadamente de un 50% sobre la producción existente, de esta manera poder aportar con el mejoramiento institucional y la empresa obtenga ganancias.

RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación permite a las personas obtener información sobre su rendimiento. El contar con una evaluación servirá para que los empleados estén constantemente actualizándose y puedan mejorar su conducta, de manera que logren ser más productivos en beneficio propio y de la empresa.

Sin feedback, el empleado no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés por su desarrollo personal.

La comunicación de los resultados obtenidos debe hacerse en el marco de una aproximación relacional, poniendo el acento en la construcción de la imagen de sí mismo y en la elaboración por el propio individuo de un plan de desarrollo que corresponda a sus posibilidades y a las oportunidades de su situación profesional.

FINANCIAMIENTO

La empresa JOHAN'S JEANS consciente de que se debe tomar acciones para mejorar el desempeño de los trabajadores e incrementar el volumen de producción, decide financiar este plan con el incremento que se obtenga en el volumen de producción para de esta forma se beneficie tanto el gerente como los trabajadores.

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA

El presupuesto que se necesita para la propuesta detallamos en la siguiente tabla:

Cuadro N.- 11: Presupuesto para la propuesta

Reproducción de formularios (13hojas*41personas*0.03 centavos)	160,00
Costo del plan motivacional	4.620,00
Valor total de la propuesta	4.780,00
Valor financiado por la empresa	4.780,00

Elaborado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 25/09/2011

El valor total que la empresa JOHAN´S JEANS debe financiar en este proyecto es de \$ 4.780,00.

PLAN DE ACCIÓN

Tabla No 28

INDICADOR	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Planteamiento de competencias	Jefe de Recursos Humanos	Identificar las competencias que se necesita para el área de producción
Evaluación	Jefe de Recursos Humanos	Plan de acción
Recolección de evidencias	Jefe de Producción	Realizar una observación directa al personal del departamento de producción
Aplicación de estándares de desempeño	Gerente Jefe de Recursos Humanos Jefe de Producción	Diagnostico del grado de desempeño de cada trabajador
Plan motivacional	Gerente Jefe de Recursos Humanos Jefe de producción	Incentivar a los empleados a alcanzar metas
Estudio de tiempos y movimientos	Jefe de producción	Determinar el tiempo necesario para la producción

Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 31/08/2009

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA

Cuadro No 12

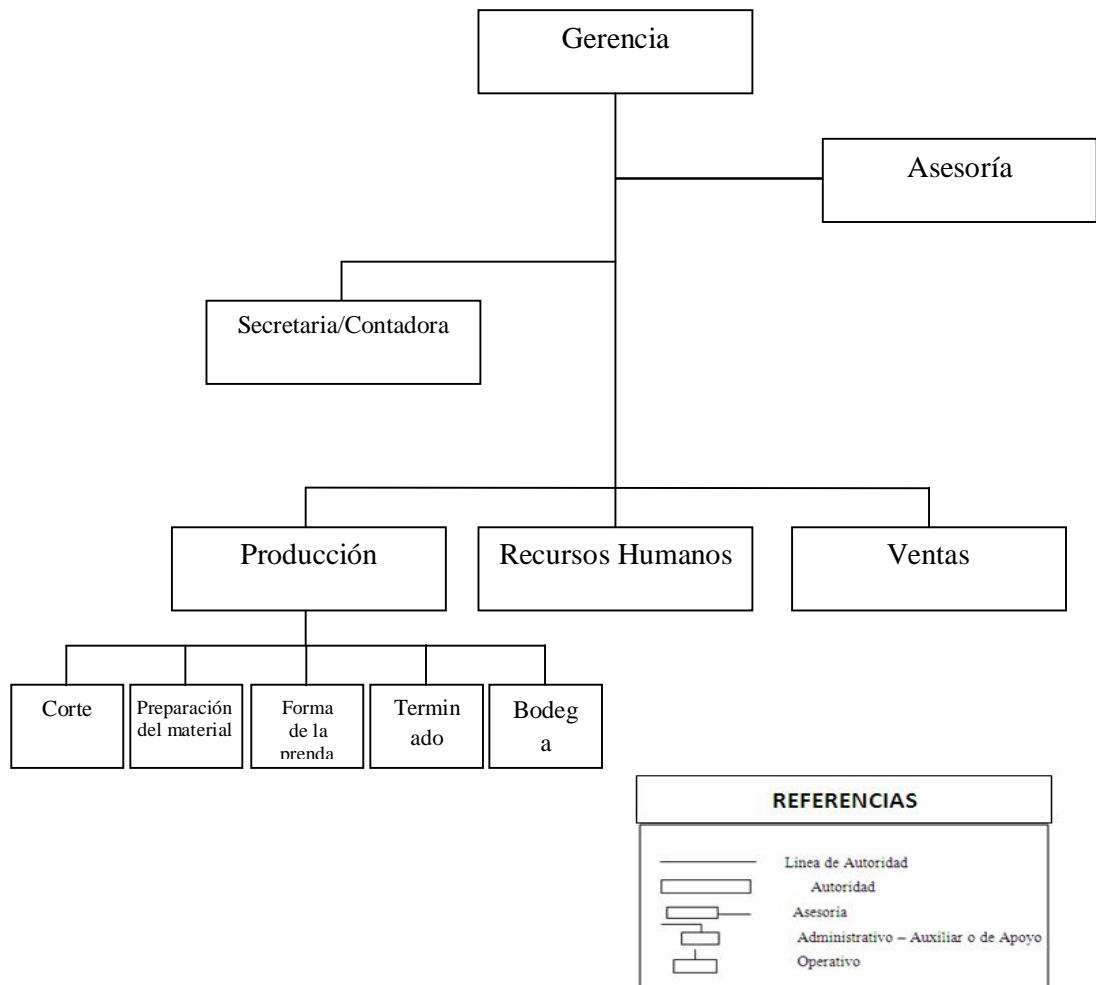
No.	Actividades	Tiempo						
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
1	Presentación del Modelo de Evaluación del desempeño al Gerente de la empresa	—						
2	Aprobación del modelo por la Gerencia	—						
3	Socialización con todo el equipo de trabajo		—					
4	Difusión del modelo de evaluación de desempeño a todos los clientes internos de la empresa		—					
5	Evaluación por competencias		—					
6	Recolección de evidencias		—					
7	Reporte de evidencias			—				
8	Plan motivacional				—	—	—	—
9	Seguimiento y Evaluación del Modelo de Evaluación		—	—	—	—	—	—

Elaborado por: Myriam Aguaguña
Fecha: 15/09/2011

6.8 ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad directa estará a cargo del jefe de producción y jefe de recursos humanos de la empresa JOHAN'S JEANS, los mismos que serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento de los planes, este plan fue ajustado de acuerdo a los requerimientos de la empresa, la revisión del plan será secuencial, constante y permanente

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA JOHAN'S JEANS



Elaborado por: Myriam Aguaguña

Fecha: 26/08/2011

Las actividades encaminadas a incrementar el volumen de producción se desarrollaran principalmente en el área de producción y en la de recursos humanos en coordinación con la Gerencia.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo de las actividades del Plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación es solicitada por parte del Gerente de la empresa JOHAN'S JEANS, del jefe de producción y del jefe de recursos humanos.

2.- ¿Por qué evaluar?

Porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.

3.- ¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo del Plan de evaluación del desempeño por competencias el mismo que ayudara a incrementar el volumen de producción.

5.- ¿Quién evalúa?

El responsable de evaluar las actividades del plan estará a cargo de Myriam Aguaguña, autora de la propuesta.

6.- ¿Cuándo evaluar?

La evaluación del plan se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a incrementar el volumen de producción.

7.- ¿Cómo evaluar?

Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos, comparando la producción de años anteriores, con los datos actuales.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

BIBLIOGRAFÍA

ALESSIO, F. (2002). *Administración y dirección de la producción*. Editoria Prentice Hall. México.

ALLES, M. (2002). *Evaluación de desempeño por competencias*. 2ª Edición. Editorial Granica S.A. Argentina.

CHIAVENATO, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

DOLAN, S. y otros (2007). *Gestión de los Recursos Humanos*. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. España.

DONAL, C. y otros (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment*. 6ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

FERNANDEZ, E. y otros (2006). *Estrategias de Producción*. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill. España.

GARCIA, M. (2003). *La Motivación*. Editorial Limusa. España

KOPELMAN, R. (1998). *Administración de la Productividad en las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. México.

KRAJEWSKY, L. y otros (2008). *Administración de Operaciones*. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

MEYERS, F. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos*. Editorial Pearson Education. México.

RODRIGUEZ, J. (2007). *Administración moderna de Personal*. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Fuentes electrónicas

<http://monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesempeno>

http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=5927

<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/reclutamiento-interno.html>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/prod/selyrec.html>

<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml#se>

(<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml#se>)

(<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/22/landscape.htm>)

ANEXO A

Encuesta sobre el desempeño laboral y su incidencia en el volumen de producción.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA JOHAN'S JEANS

OBJETIVO:

Identificar los factores que afectan el desempeño de los obreros y así incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS.

INSTRUCCIONES:

Estimado Amigo (a):

La empresa JOHAN'S JEANS y una alumna del décimo semestre Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, ha iniciado un proceso de evaluación de conocimientos para implantar un Plan de Evaluación de Desempeño Laboral de los obreros y mejorar el volumen de

producción, para lo cual se le pide, lea detenidamente cada ítemes que a continuación se muestra y conteste con toda la sinceridad del caso.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración

1. Género

1.1 Masculino

1.2 Femenino

2. ¿Piensa Ud. que un buen desempeño laboral incrementará el volumen de producción en la empresa JOHAN'S JEANS?

2.1 Si

2.2 No

3. ¿La empresa cuenta con un sistema de medición de desempeño laboral?

3.1 Si

3.2 No

4. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación?

4.1 Mensual

4.2 Trimestral

4.3 Semestral

4.4 Anual

4.5 Nunca

5. ¿Existen sistemas de motivación aplicando estándares de desempeño?

5.1 Si

5.2 No

6. ¿Qué sistema de motivación aplican en la empresa?

6.1 Incentivos económicos

6.2 Premios

6.3 Reconocimientos

6.4 Ninguno

7. ¿Existen procesos de producción bien definidos los cuales ayuden a incrementar el volumen de producción?

7.1 Si

7.2 No

8. ¿De acuerdo a que se mide la capacidad de producción en la empresa?

8.1 Unidades producidas

8.2 Capacidad utilizada

8.3 Productividad

8.4 Horas trabajadas

9. ¿Qué tipo de procesos existen en la empresa?

9.1 Continuo

9.2 Flujo en lotes

9.3 Flujo alternado

9.4 Flujo intermitente

9.5 Sin flujo

10. ¿Dentro de la planta de producción que distribución existe?

10.1 Posición fija

10.2 Procesos

10.3 Productos

11. ¿Con que frecuencia se realiza una retroalimentación en el proceso de producción?

10.1 Semanal

10.2 Mensual

10.3 Trimestral

10.4 Semestral

10.5 Nunca

12. ¿Qué factores inciden en la disminución de la producción?

11.1 Materia Prima

11.2 Maquinaria

11.3 Clima laboral

11.4 Distribución de la planta

11.5 Falta de comunicación

13. ¿La materia prima que utiliza para el proceso de producción es de calidad?

12.1 Si

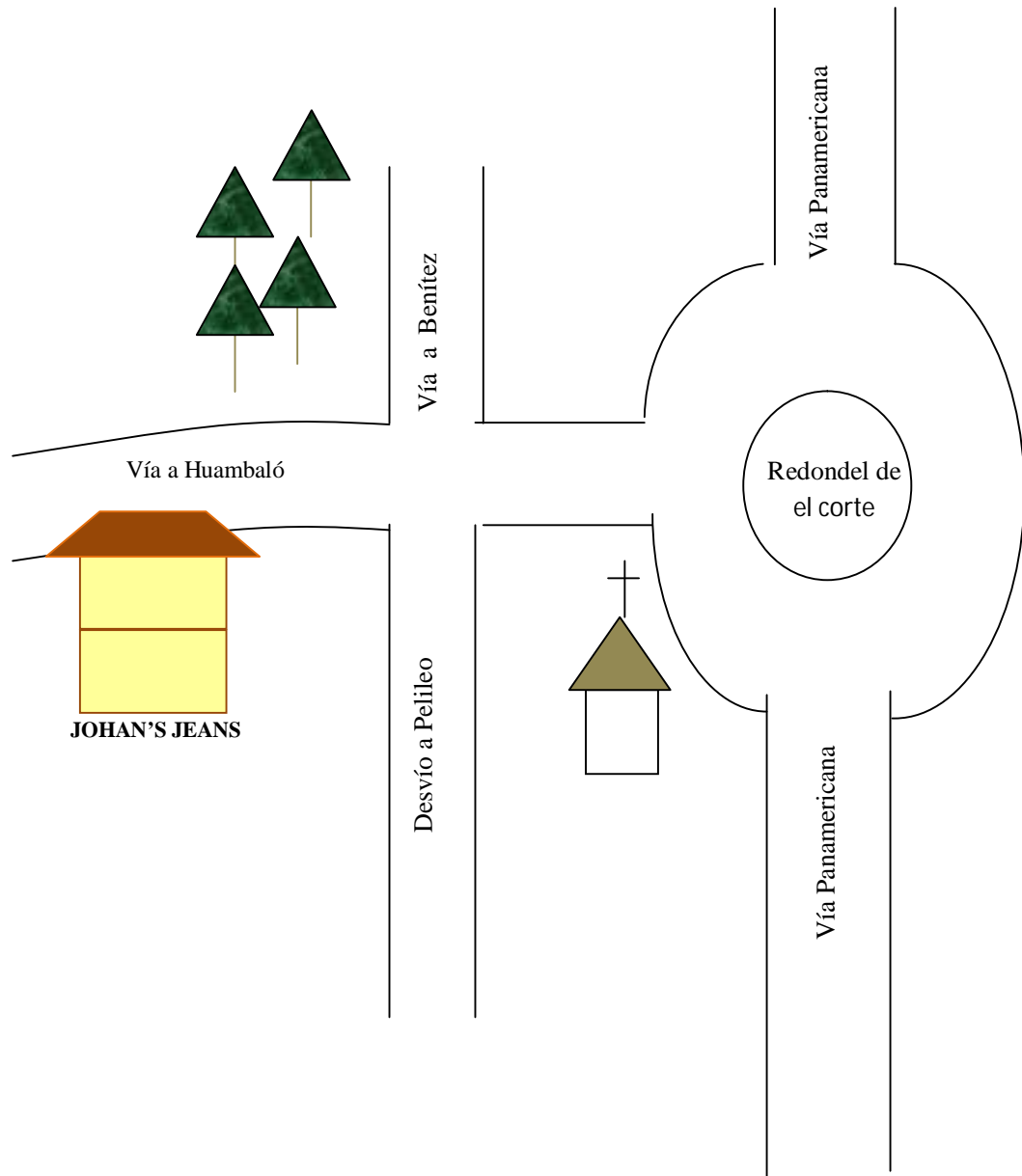
12.2 No

Fecha de Aplicación.....

Nombre del Encuestador.....

ANEXO B

CROQUIS DE LA EMPRESA JOHAN'S JEANS



ANEXO C

MARCO MUESTRAL DE LOS OBREROS DE LA EMPRESA JOHAN'S JEANS

1	Aman Blanca	22	Merino Carlos
2	Andaluz Diana	23	Montaguano Dario
3	Arias Teresa	24	Montaguano José
4	Balseca Susana	25	Mosquera María
5	Cando Elsa	26	Padilla Alvaro
6	Cando Galo	27	Pérez María
7	Carvajal Dolores	28	Perrazo Diana
8	Chicaiza Antonio	29	Pilco Cesar
9	Condo Viviana	30	Pineda Graciela
10	Cueva Javier	31	Ponce Carlos
11	Cueva Patricia	32	Ramos Mauricio
12	Cunalata Maritza	33	Reinoso Oscar
13	Cunalata Máximo	34	Quinga Corina
14	Díaz Narcisa	35	Quinga Fernando
15	Escobar Blanca	36	Quinga Marcelo
16	Gómez Cecilia	37	Silva Nelson
17	Gómez Luis	38	Torres Josefina
18	Herrera Bolívar	39	Torres Lorena
19	López Carmen	40	Tubón Diego
20	López Sonia	41	Veloz Franklin
21	Masaquiza Erika		

ANEXO D

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
Ficha de Observación	N°.....
Objetivo de la Investigación..... Nombre de la población o muestra..... Fecha de observación..... Nombre del investigador.....	
Desempeño Laboral y su incidencia en el volumen de producción	
Descripción de la Observación	
Comentario de la Observación	

ANEXO E

FICHA BIBLIOGRAFICA

Anverso

Autor	N°	Materia
<p>Editorial:</p> <p>Edición:</p> <p>Lugar y Fecha:</p> <p>Págs.:</p>		
		Biblioteca Lugar y Fecha

Reverso

Contenido	Valor	Págs.
Elaborado por:	Lugar y Fecha	

ANEXO F

TABLA DE LA CHI CUADRADO

GRADOS DE LIBERTAD (g)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807