



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

TEMA: “Desempeño laboral y su Incidencia en la productividad de
la Empresa Interamericana de Computación de la ciudad de
Ambato”

AUTOR: Joffre Paredes

TUTOR: Ing. Henry Saritama

AMBATO – ECUADOR

Mayo, 2012

Ing. Henry Saritama

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, mayo del 2012

Ing. Henry Saritama

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Joffre Leonardo Paredes Chiluita manifiesto que los resultados obtenidos en el presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Joffre Leonardo Paredes Chiluita

C.I 080297156-4

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos calificadores, a prueban el trabajo de Investigación el mismo que ha sido elaborado con conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....
CI. 080297156-4

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico el presente trabajo de investigación a Dios, por ser mi guía y concederme bendiciones cada momento de mi vida, a mis padres y hermanos por ser mi apoyo para seguir adelante y cumplir mis metas en la vida, como persona y profesional.

A mis sobrinos por llenarme de alegría y ternura, en una vida llena de triunfos y fracasos.

A los futuros estudiantes universitarios ya que será una fuente de aprendizaje y apoyo para su vida académica.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a mi familia que siempre me brindaron su apoyo incondicional para el desarrollo del trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Autoridades y Docentes que me han dado la oportunidad de convertirme en profesional. A la empresa “Inter Americana de Computación” por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo de investigación. A mi tutor, Ing Henry Saritama quien con su paciencia, supo facilitarme sus conocimientos y ayuda que permitieron culminar mi tesis.

Son muchas las personas que son tan especiales a las que quiero agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía cuando más las necesite, a todas gracias.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Página de Aprobación del Tutor	ii
Página de Autoría del Trabajo de Grado	iii
Página de Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Derechos de autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Resumen Ejecutivo	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización	4
1.2.2 Análisis crítico del Problema	5
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del Problema	5
1.2.5 Preguntas Directrices	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
	9

CAPÍTULO II		
2.	MARCO TEÓRICO	9
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	13
2.4.1	Variable Independiente	14
2.4.2	Variable Dependiente	15
2.4.3	Definición de Categorías	16
2.5	HIPÓTESIS	41
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	41
CAPÍTULO III		42
3.	METODOLOGÍA DE TRABAJO	42
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.3	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45
3.5.1	Variable Independiente	45
3.5.2	Variable Dependiente	47
3.6	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	48
3.7	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	50

CAPÍTULO IV	52
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	63
4.3.1 Hipótesis	63
CAPÍTULO V	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
5.1 CONCLUSIONES	68
5.2 RECOMENDACIONES	69
CAPÍTULO VI	71
6. PROPUESTA	71
6.1 DATOS INFORMATIVOS	71
6.1.1 Titulo	71
6.1.2 Empresa	71
6.1.3 Beneficiarios	71
6.1.4 Ubicación	72
6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución	72
6.1.6 Equipo responsable	72
6.1.7 Costo	72
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	73
6.3 JUSTIFICACIÓN	74
6.4 OBJETIVOS	75
6.4.1 Objetivo General	75
6.4.2 Objetivos Específicos	75

6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	75
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO	77
6.7	METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO	103
6.7.1	Diagnostico del desempeño	104
6.7.2	Políticas laborales	110
6.7.3	Sistema de gestión laboral	116
6.7.4	Programa de capacitación en gestión laboral	121
6.8	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	134
6.8.1	Organigrama Estructural	136
6.9	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	137
1.	BIBLIOGRAFÍA	138
2.	ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

A NÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

TABLA N1: PREGUNTA N1	53
TABLA N2: PREGUNTA N2	54
TABLA N3: PREGUNTA N3	55
TABLA N4: PREGUNTA N4	56
TABLA N5: PREGUNTA N5	57
TABLA N6: PREGUNTA N6	58
TABLA N7: PREGUNTA N7	59
TABLA N8: PREGUNTA N8	60
TABLA N9: PREGUNTA N9	61
TABLA N10: PREGUNTA N10	62
TABLA N11: FRECUENCIAS OBSERVADAS	65
TABLA N12: FRECUENCIAS ESPERADAS	66
TABLA N13: CHI CUADRADO	67
TABLA N14: MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO (EFI)	105
TABLA N15: MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO (EFE)	106
TABLA N16: PRESUPUESTO	135

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.1	
VARIABLE INDEPENDIENTE	14
CUADRO N.2	
VARIABLE DEPENDIENTE	15
CUADRO N.3	
SECUENCIA DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
CUADRO N.4	
DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL	21
CUADRO N.5	
CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD	35
CUADRO N.6	
POBLACIÓN Y MUESTRA	44
CUADRO N.7	
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45
CUADRO N.8	
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
CUADRO N.9	
FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	89
CUADRO N.10	
PROCESO DE ENTRENAMIENTO	94
CUADRO N.11	
PLAN DEL PUESTO DE TRABAJO	95

CUADRO N.12	
ESTRUCTURAS DE COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN ESTRATÉGICO	100
CUADRO N.13	
MATRIZ FODA	107
CUADRO N.14	
MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	108
CUADRO N.15	
PLAN OPERATIVO	125
CUADRO N.16	
CRONOGRAMA DE TRABAJO	127
CUADRO N.17	
ESTRUCTURA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CATEGORIZACIÓN

GRAFICO N.1

VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL 14

CUADRO N.2

VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD 15

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

GRAFICO N.1: PREGUNTA N.1 53

GRAFICO N.2: PREGUNTA N.2 54

GRAFICO N.3: PREGUNTA N.3 55

GRAFICO N.4: PREGUNTA N.4 56

GRAFICO N.5: PREGUNTA N.5 57

GRAFICO N.6: PREGUNTA N.6 58

GRAFICO N.7: PREGUNTA N.7 59

GRAFICO N.8: PREGUNTA N.8 60

GRAFICO N.9: PREGUNTA N.9 61

GRAFICO N.10: PREGUNTA N.10 62

GRAFICO N.13

ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO 65

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo surge ante la necesidad de una mejor administración en el desempeño laboral de la Empresa “Inter Americana de Computación” de la ciudad de Ambato, ante la carencia de un proceso de entrenamiento formalizado que permita el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual ha influido para que el desempeño de los mismos se muestre deficiente.

Se ha buscado a través de este trabajo investigativo facilitar alternativas que ayuden a detectar las falencias en el tipo de desempeño laboral y poder darles la atención debida, reconociendo que los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes 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.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse y no cumplir con sus funciones de una manera eficiente y eficaz, esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar el mecanismo de la capacitación, para descubrir habilidades y reforzar conocimientos, con la finalidad de ser más eficientes y productivos.

En la propuesta se muestra un sistema por medio de competencias, que permitirá instruir al personal adecuadamente según las necesidades de la empresa, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la Organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

INTRODUCCION

El trabajo de investigación se desarrolló debido a la importancia y la necesidad de los trabajadores, que carecen de conocimiento y habilidades para realizar una tarea, manifiesta los beneficios que pueden obtener el trabajador y la empresa.

Este trabajo consta de capítulos en los cuales se explica:

Capítulo I: Problema de investigación que es el objetivo de estudio, es decir el elemento de arranque de la investigación que surge de la realidad que se desea investigar, características, causa-efecto, visión ,relación en el entorno, expresar en términos claros, breves y precisos aspectos puntuales del problema , justificarlos y plantear objetivos que se desea alcanzar.

Capítulo II: Marco teórico comprende de un sistema conceptual, análisis teórico, revisión bibliográfica, antecedentes de literatura, etc., que en general comprende las definiciones, teorías, enfoques, leyes y principios sobre el tema que ha escogido el investigador con la finalidad de poder revisar, aprender y aplicar su utilidad de la investigación.

Capítulo III: Marco metodológico permitirá tener un mejor enfoque de la investigación facilitándonos adentrarnos en el problema de estudio, también conocer el número de población que será utilizado para la realización de la misma, además conocer las variables para comprobar la hipótesis, que nos servirán para aplicar los métodos de recolección de datos, ya que puede ser información primaria o secundaria y al mismo tiempo realizar el procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados esta técnica nos permitirá la utilización de herramientas estadísticas para el análisis e interpretación de cada una de las preguntas de la encuesta, permitiendo verificar de la hipótesis

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones es el resultado claro y ordenado según la secuencia de los objetivos o de las hipótesis.

Capítulo VI: Propuesta es el planteamiento del modelo operativo para la solución del problema de investigación y poder dar una solución a la necesidad existente de la organización, con la adecuada utilización de los recursos necesarios para ejecutar el modelo operativo, fijando tiempos que necesitaremos para desarrollar la investigación

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Desempeño laboral y su incidencia en la productividad de la empresa Inter Americana de Computación (IDC) Cía. Ltda.de la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ineficiente desempeño laboral y su incidencia en la productividad de la empresa IDC Cía. Ltda.de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

Con las exigencias que día a día van cambiando en el mercado Ecuatoriano varias son las empresas que se ven en la necesidad de ser más productivas es por tal razón que en la provincia de Tungurahua Ciudad de Ambato la Empresa Interamericana de Computadores desea un mayor rendimiento en el desempeño laboral, aplicando las herramientas indispensables que ayude a mejorar su productividad.

Empresa prospera y eficiente gracias a sus empleados y clientes que son la razón de ser. Esta empresa esta dedica a la importación y comercialización de productos y suministros de Computación en la zona central del país.

Dedicados a entender y cumplir con los requerimientos de los clientes, haciendo lo que sea necesario para ofrecerles el nivel más alto de confiabilidad en productos y servicios de calidad. Esta pasión por los clientes y amigos es más importante que llegar a ser la compañía comercializadora de productos y suministros de computación más grandes del país.

En la ciudad de Ambato existe una empresa dedica a la importación y comercialización de productos y suministros de computación en la zona central del país. Manteniendo siempre los estándares de calidad e innovando constantemente sus productos, existiendo un constante cambio del mercado para lograr la total satisfacción de sus clientes.

En esta empresa ha existido un bajo rendimiento en la productividad, por lo que en sus ventas se han disminuido, lo que ha afectado en este último periodo, sin lograr un crecimiento aceptable como es su aspiración, es por ello que en este proyecto se elaborara herramientas precisas para que la empresa pueda obtener un mayor rendimiento en sus actividades comerciales y de esa manera cumplir con nuestros clientes.

1.2.2. Análisis Crítico

Las empresas dedicadas a la comercialización de productos y suministros de computación, están enfocadas en su mayoría a ofrecer productos de calidad y acorde a las exigencias del mercado, dando como resultado un eficiente servicio.

Por lo cual se analizado el problema de estudio “Desempeño Laboral incide en la Productividad, se desprenden las siguientes variables objeto de estudio.

Al no contar con un Control apropiado que permitan evaluar el cumplimiento de metas fijadas en un periodo determinado, influyen directamente en la productividad, afectando las ventas lo cual no es favorable para la empresa.

1.2.3. Prognosis

Los factores que hemos mencionado anteriormente, principalmente el ineficiente Desempeño Laboral, han influido considerablemente en el desarrollo de las actividades de la empresa IDC, originando problemas con los clientes al no cumplir con lo establecido.

Si no se soluciona el ineficiente Desempeño Laboral y Productividad, será una amenaza constante en la empresa, generando un bajando nivel de productividad motivo por el cual la empresa tiende a realizar un cierre temporal hasta determinar la solución del problema que presente.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el ineficiente Desempeño laboral en la Productividad de la empresa IDC Cía. Ltda.de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Es ineludible realizar un Análisis Situacional de la empresa IDC en cuanto a su productividad?

¿Cómo fortalece el ineficiente desempeño laboral en el desarrollo de las actividades de la empresa IDC?

¿Será necesario implementar un sistema de evaluación en el desempeño laboral para el incremento de la productividad?

1.2.6. Delimitación al problema

Campo: Desempeño Laboral

Área: Marketing

Aspecto: Productividad

Delimitación espacial

Esta investigación se realiza en la Empresa IDC ubicado en la provincia de Tungurahua, en la Av. 12 de Noviembre y Ayllon.

Delimitación temporal

La presente investigación dará inicio en el periodo de Octubre Mayo del 2012

Unidades de observación

Empleados, Personal Administrativo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se justifica a través de las siguientes razones

Siendo una de las ventajas contar con los conocimientos teórico indispensables para el desarrollo de esta investigación, se pretende demostrar la importancia que tiene el desempeño laboral, como herramienta funcional que garantiza el eficiente funcionamiento de las actividades.

La presente investigación pretende tener una relevancia social buscando mejorar el desempeño de los trabajadores de “IDC”, entrenándolos para desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas sobre su labor que les permitirá cumplir en un momento determinado con sus funciones de enseñanza, como también con responsabilidades de más alto nivel.

De igual forma se mejorara las relaciones entre compañeros, la autoestima que en muchas empresas no se toma en cuenta y siendo uno de los principales problemas que afectan a los trabajadores. Sera un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada la capacitación será orientado de manera directa a las tareas y objetivos a cumplir.

La empresa en donde se desarrolla la investigación, resultará muy beneficiada anteriormente no se había dado la importancia adecuada a este problema, principalmente se logrará reflejar con precisión un mejor rendimiento de las actividades que realiza la empresa.

Tiene factibilidad porque los miembros de la organización están dispuestos a colaborar en la investigación, se dispone de recursos humanos y económicos, lo que es más importante se cuenta con la voluntad para cumplir de la manera más efectiva este trabajo.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia del desempeño laboral en la productividad de la empresa IDC Cía. Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa IDC en cuanto a su productividad laboral.
- Evaluar el desempeño laboral, de la Empresa IDC. para medir el rendimiento corporativo.
- Establecer instrumentos de evaluación y capacitación en el desempeño laboral como herramientas para aumentar la productividad en la Empresa IDC.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

SANTANA, B. (2010). El comportamiento Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de curtiduría Aldas de la ciudad de Ambato.

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar el comportamiento organizacional, que nos permita mejorar el desempeño laboral.

Estimular a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa.

Analizar un sistema apropiado para lograr la comunicación entre el personal administrativo y operativo.

Conclusiones

Se puede concluir que al considerar a los trabajadores como factor decisivo y un activo importante, se debe implementar objetivos bien definidos de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

Es compromiso firme y activo de todos los funcionarios motivar a sus empleados implementando objetivos. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.

BONILLA, D. (2010). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Museyca Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.”

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar de qué manera incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral.

Diagnosticar las necesidades que afectan el desempeño de los trabajadores.

Proponer nuevos patrones de evaluación del recurso humano de la empresa.

Conclusiones

La falta de organización en el lugar de trabajo es otro problema que se presenta debido a que las gavetas no están ubicadas en el lugar señalado, esto provoca que los trabajadores no realicen rápidamente su actividad debido al desorden existente.

De igual manera genera pérdida de materiales, accidentes, mezcla de suministros de cada modelo, provocando un gasto para la empresa al adquirir nuevamente los materiales paridos.

La falta de un esquema para la evaluación de actividades que realizan los trabajadores, ha provocado que los problemas observados como son falta de comunicación, supervisión, desconocimiento del proceso productivo, etc. que en un principio vayan creciendo, afectado desarrollo de la empresa consecuentemente, de su recurso más importante , el Humano.

SIZA, R. (2010).Modelo de gestión para elevar el desempeño laboral en comercial Pico

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Identificar problemas y necesidades del talento humano, aplicando una investigación de campo, para elevar el desempeño laboral.

Proponer un modelo de gestión para generar mayor desempeño laboral.

Analizar cada una de las aéreas de la organización, para conocer fortalezas y debilidades del personal.

Conclusiones

La falta de involucramiento en la solución de problemas limita el campo de acción e impide el crecimiento de la organización.

El trabajo en equipo no está bien establecido ni orientado con claridad lo que se comprueba que ay un bajo desempeño.

El personal no cuenta con habilidades y destrezas para enfrentar nuevos desafío que lo estimulen y lo mantengan satisfechos con su trabajo.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del presente proyecto se aplicará el paradigma crítico- propositivo por las siguientes razones:

El problema objeto de estudio es un hecho cambiante dinámico ya que en la actualidad nos movemos en un mundo que está en constante evolución, y por ende estamos sujetos a variaciones alrededor de nuestro entorno, esto nos permitirá plantear un problema y proponer una solución, además porque utiliza los resultados para analizar, criticar e interpretar todo lo que acontece en la realidad.

La competencia elevada que se da en el mercado actual ha obligado a las empresas a tomar acciones correctivas en las áreas que lo requieran, lo que nos ha permitido el ingreso a las mismas para conocer la realidad de la empresa a nivel interno y externo, lo cual facilita la observación del desarrollo de cada uno de los elementos que integran la misma, identificando los problemas que en ellos se están presentando.

Lo cual nos permite opinar, sugerir o emitir nuestro criterio de lo que está sucediendo en la empresa, participando directamente con la elaboración de una propuesta de cambio que ayude a solucionar el problema que limita su normal desempeño, contribuyendo a mejorar su desarrollo productivo y con ello la calidad de vida del personal que integra la misma.

Este paradigma llegara a determinar un problema que está aconteciendo en la empresa, al crear un sistema de evaluación en el desempeño laboral, esperando que se dé una optimización en cuanto a la productividad y con un buen servicio atraer a más clientes, siendo el cliente nuestra razón de ser. Satisfaciendo sus necesidades y requerimientos logran que IDC. Sea una empresa altamente competitiva en este mundo de constantes cambios.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución de la presente investigación se sustenta en El código del trabajo.

Art. 36 LEY DE REGIMEN INTERNO

CODIGO DE TRABAJO

El trabajador es la persona que se obliga a la prestación del servicio o la ejecución de la obra de la cual se le denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la constitución de las leyes.

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. AMBITO DE ESTE CODIGO

El ámbito del código de trabajo se refiere a que los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

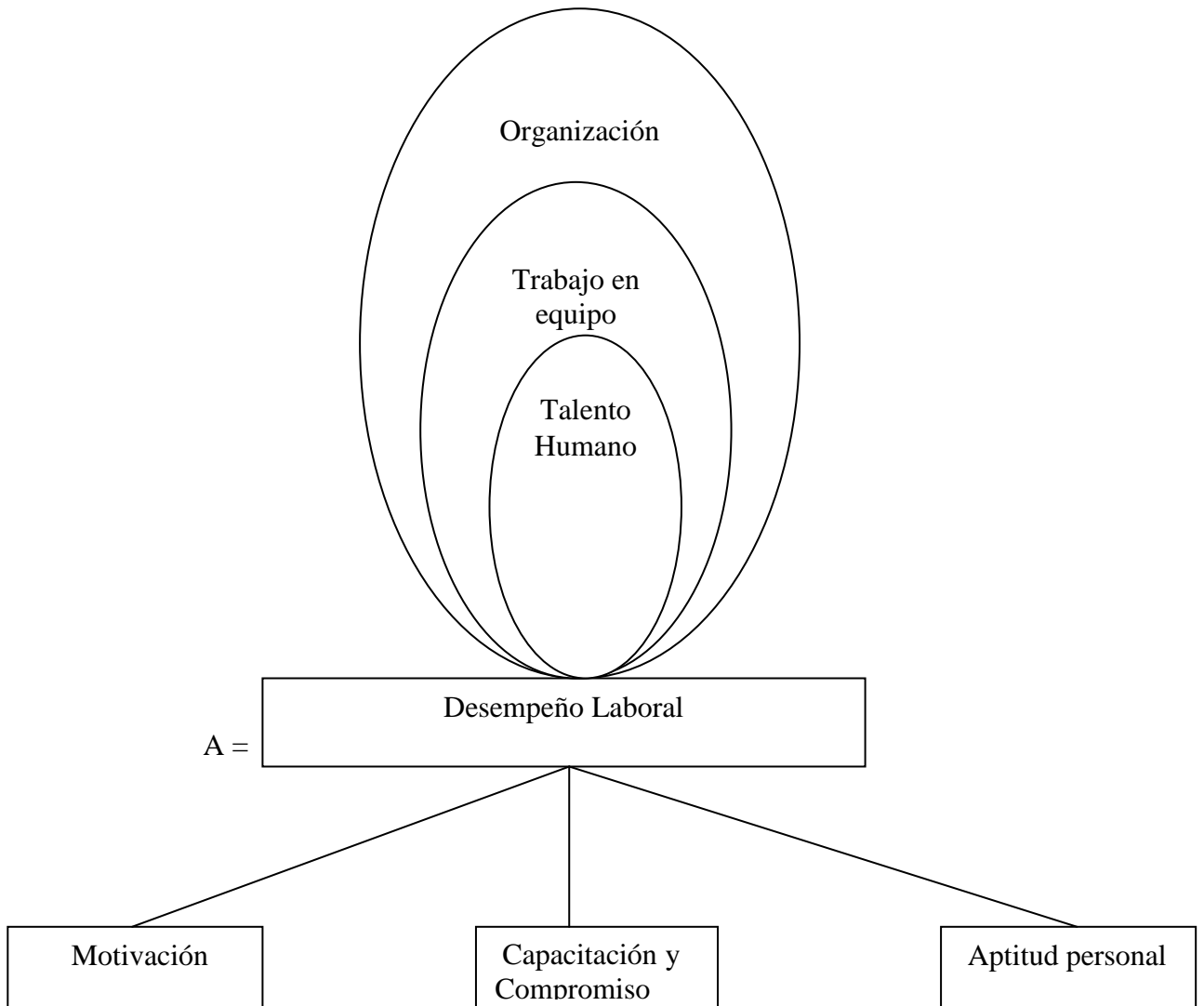
¿Cómo Incide el Ineficiente Desempeño Laboral para Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía. Ltda. Para el año 2012?

A = Desempeño Laboral

B = Productividad

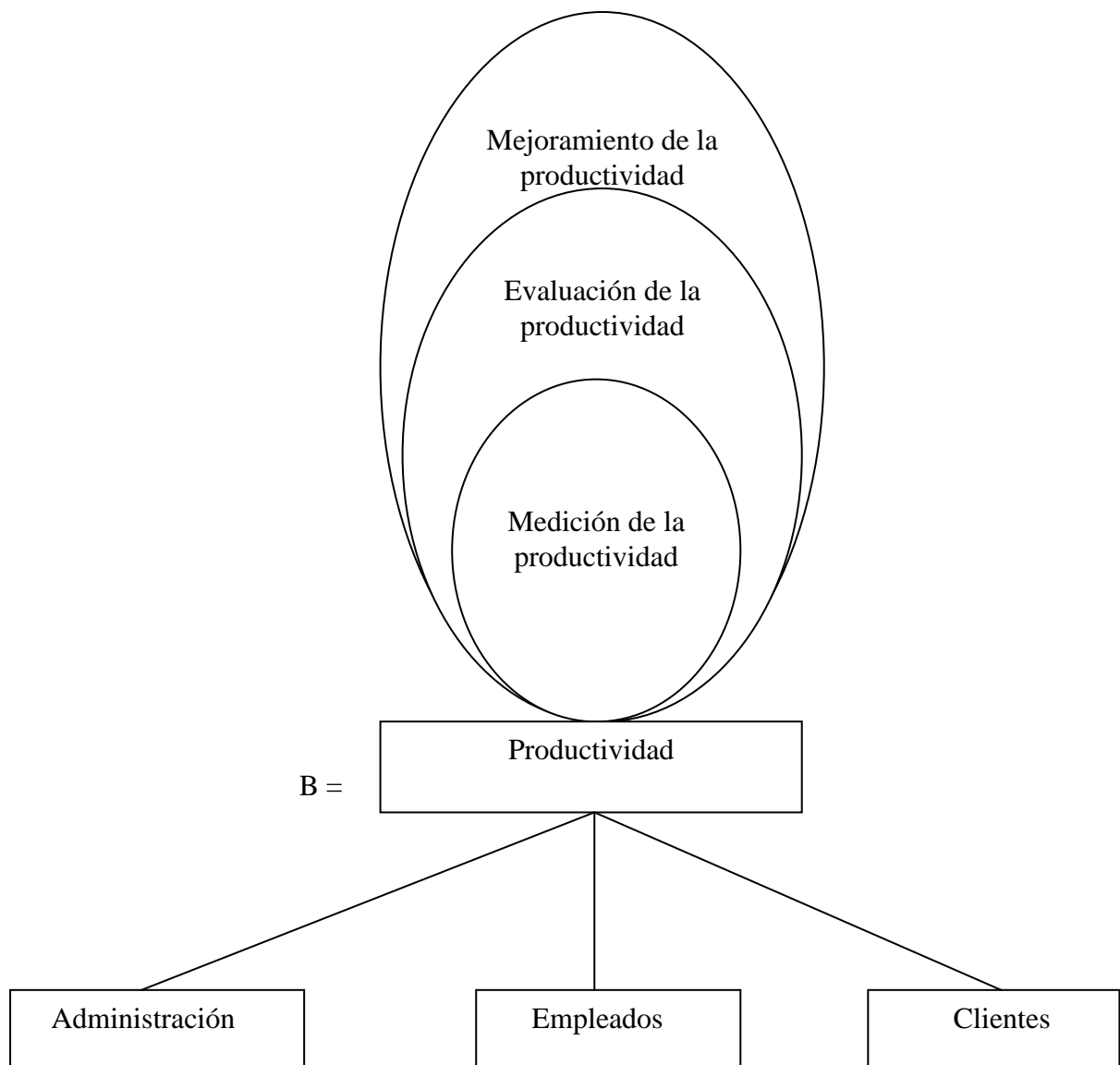
2.4.1. Variable Independiente

CUADRO N.1



2.4.2. Variable Dependiente

CUADRO N.2



2.4.3. Definición de Categorías

DESEMPEÑO LABORAL

Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer. (AÑORGA, 2006).

La acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, que significa cumplir con una responsabilidad, realizar una acción que ha sido aceptada como una obligación, como un servicio por el cual se obtiene una satisfacción, (DICCIONARIO ELECTONICO DE LA REAL ACADEMIA DE ESPAÑA, 2004).

MILKOVICH Y BOUDREAU, (2002) pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

BOHORQUEZ, (2007) como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

RENDIMIENTO LABORAL

MOTOWIDLO (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

RENDIMIENTO LABORAL

El rendimiento es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Un equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. <http://www.agorasocial.com/>

CHIAVENATO, (2005) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

GIBSON, (2003) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

BAGGINI, (2007) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional, La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. <http://www.mitecnologico.com/>

La evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.,) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Permiten medir el grado de contribución de un puesto de trabajo a los factores de éxito de la función en las que se encuadra. Constituyen el elemento de referencia de cada puesto para efectuar el despliegue de objetivos de los empleados a él asignados. FERNÁNDEZ, J. (2005, p. 34).

La evaluación del desempeño permite medir el rendimiento del empleado en torno a su comportamiento y a sus alcances en el desarrollo de sus funciones. Una evaluación integral permite que la persona pueda ser evaluada por todas las personas que están alrededor de su trabajo. Con los indicadores de gestión se pueden medir el avance de una evaluación del desempeño y los beneficios que este deja para la organización, así como la toma de decisiones que deban tomar los directivos para retener a los buenos talentos y mejorar a los que no se encuentran en niveles satisfactorios.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN O EL DESEMPEÑO DE UNA PERSONA TRES MOMENTOS DIFERENTES:

- 1.** Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
- 2.** Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año– es aconsejable establecer con cierta periodicidad –

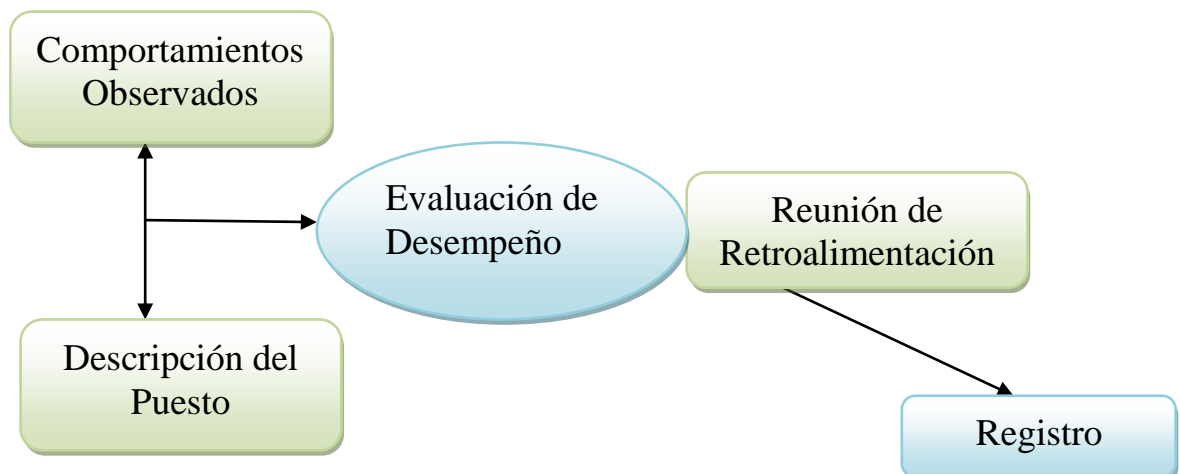
por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis– una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.

3. Al final del período, reunión final de retroalimentación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes– será evaluado por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes. ALLES, M (2010) <http://site.ebrary.com>

SECUENCIA DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUADRO N.3

Secuencia de una Evaluación de Desempeño



EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES

La evaluación se realiza con la finalidad de saber qué tipo de trabajador se está contratando y dos para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. MOLONEY (2004)

En este sentido, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza, aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

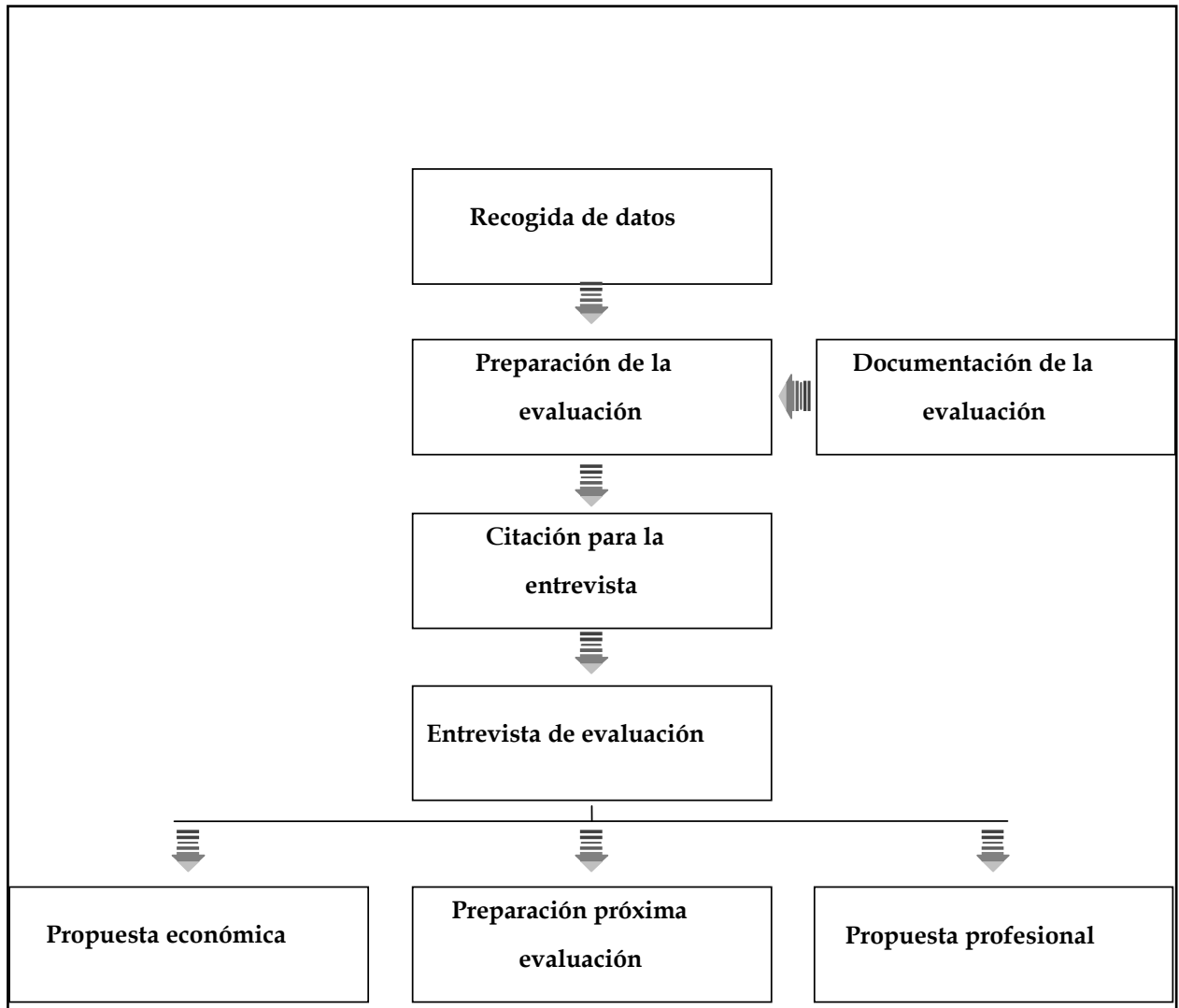
PROCESOS DE EVALUACION

La **evaluación** es un **proceso** permanente de información y reflexión, que consiste en seleccionar información referida a personas, **procesos**, fenómenos y cosas.

<http://www.paginaspersonales.deusto.es/>

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

CUADRO N.4



LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SIRVE PARA.

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a las personas en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos.
- Habilidades y Destrezas.
- La rotación y promoción.
- Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

<http://www.paginaspersonales.deusto.es>

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

ROCA (2002), “El desempeño profesional es el proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo.

Se deduce de la definición anterior que el mejoramiento del desempeño profesional, es un proceso que debe ser dirigido, ya que tiene un carácter consciente (no espontáneo), lo que implica la realización de acciones directivas, que conlleven, a su planificación, organización, ejecución, control y evaluación

OBJETIVOS FUNDAMENTALES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

<http://www.paginaspersonales.deusto.es/>

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA

Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. <http://www.infomipyme.com>

FACTORES A EVALUAR

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica
- Iniciativa.
- Cooperación.
- Compañerismo.
- Calidad de trabajo

ETAPAS DE UNA EVALUACIÓN.

- Definir objetivos
- A quien está dirigido.
- Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
- Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector.
- Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior.
- Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral.
- Elección del método.
- Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar.
- Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
- Puesta a punto del sistema. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
- Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento.
- Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
- Utilización de los resultados.
- Comunicación de los resultados. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

www.Estr@tegia Magazine.com

TRES ASPECTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Son escépticos por igual empleados y empleadores, por distintos motivos cada uno pero con igual resultado: falta de confianza. Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y entrenamiento a los evaluadores. ALLES, M (2010) <http://site.ebrary.com>

TRES ASPECTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DE UNA APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



CAPACITACIÓN COMO MEDIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

La capacitación ha demostrado ser un medio eficaz para hacer productivas a las personas. La eficacia se ha comprobado en más del ochenta por ciento de todos los programas de capacitación. Se ha dicho que la capacitación facilita el aprendizaje de un comportamiento relacionado con el trabajo. La fijación de metas y la evaluación del desempeño son indispensables para aumentar la productividad de los individuos.

www.Estr@tegia Magazine.co

CAPACITACIÓN O DESARROLLO PERSONAL

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

(Weither Jr .Pàg.27)

CAPACITACIÓN

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas.

La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

(Mullo Gabriela Pág. 35).

CURSOS DE CAPACITACIÓN

Los cursos de capacitación son una gran herramienta para que el personal de las empresas obtenga mejoras notables personal y profesionalmente. Es por esto, que los cursos de capacitación son necesarios para que las personas puedan ofrecer un trabajo mejor hecho y cumpliendo todas las exigencias que su empresa pide.

(Cursos de Global Management México.)

Los cursos de capacitación también son conocidos como “talleres de capacitación”, “talleres de entrenamiento”, “capacitación de personal”, “talleres de entrenamiento” y en forma más global “workshops”. En notable aumento, los cursos de capacitación tienden a ser más enfocados o específicos, especializándose así a las necesidades de las empresas, estos cursos se les conoce como “focus training”, que tienen por objetivo, como se ha dicho, una tarea en particular

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades. Las competencias se desarrollan a medida que recorremos nuestro camino, algunas son fuertes otras débiles pero lo importante de este proceso es reconocer esas debilidades para trabajarlas y lograr un mayor desarrollo de estas.

(BATEMAN, THOMAS S Pág. 5.)

SATISFACCIÓN LABORAL

ROBBINS, (2003) menciona que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

COMPROMISO

COVEY, (2006) dice que "Son tan Importantes los Fines como los Medios" y los unos no pueden ser contradictores de los otros. Poder contar con un personal proactivo, emprendedor, independiente, colaborador requiere estrategias coherentes con eso que se desea lograr de los empleados de la empresa. Y esto amerita un genuino liderazgo y no la simplista idea que de este se tiene.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

LUHMANN (2005), la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida”

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

PRODUCTIVIDAD

El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores. <http://www.productividad.org.mx/>

“Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora’”(Administración de operaciones, ROGER G. SCHROEDER, MC GRAW HILL, Pág. 533)

En términos generales productividad significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final.

La cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.

"Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad." (Admón. Una perspectiva global Cap. 1, Pág. 13 Autores: HAROLD KOONTZ, HEINZ WEILRICH, MC GRAW HILL)

El mejoramiento de los sistemas de trabajo, un mejor estilo de dirección (gestión), acompañados de sistemas de información y estructuras organizacionales de alta eficiencia permite altos niveles de rendimiento. Hoy la flexibilidad y polivalencia de los trabajadores, su capacidad para trabajar en equipos, su capital intelectual (conocimientos + experiencias + actitud) conforman un arma esencial para hacer factible mayores niveles de productividad acompañados de mejores performances en materia de calidad y satisfacción del cliente y/o consumidor.

<http://site.ebrary.com/> LEFCOVICH, Mauricio León

PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL

La productividad individual es uno de los determinantes de la productividad organizacional la productividad individual es la proporción existente, entre los resultados obtenidos, el desempeño y los recursos consumidos. Consiste en el logro cabal de un resultado a partir de la aplicación del desempeño particular a la utilización y transformación de recursos e insumos necesarios. Este concepto complementa la presencia y relación de tres elementos: el producto o resultado, el desempeño y el insumo o recurso.

Cuando el desempeño es apropiado están presente los recursos necesarios y se producen los resultados esperados puede hablarse de productividad. El desempeño seria la parte humana aplicada a la transformación y uso de los recursos e insumos, no se puede

alcanzar un nivel de productividad si se retira el desempeño humano, pues solo quedarían los insumos pero sin ninguna relación, ya que esta es dada por la gente dinámica, transformadora e intencional denominado desempeño.

La productividad individual es importante porque constantemente en todos los campos de interacción el hombre busca, espera o desea ser productivo, efectivo y eficiente cuando se comprenden y aprovechan administrativamente los elementos de la productividad personal se está en condiciones para mejorar las actuaciones individuales en cualquier ámbito de desenvolvimiento humano.

La relación entre el desempeño de las personas y los resultados organizacionales está afectada directamente por la presencia, ausencia y calidad con la que se hallen presentes los recursos necesarios para la productividad y las acciones correctivas.

Deben aplicarse a cualquiera de los determinantes del desempeño que se encuentren en deficiencia. GIRALDO, C (2005) *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*

CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

El ciclo de la productividad nos muestra el mejoramiento de la misma. Un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, es un programa constante y continuo.

1.-MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD: cuando se inicia un programa de productividad debe comenzar a medirse.

2.-EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD: una vez medidos los niveles productivos tienen que evaluarse y compararse con los valores planeados.

3.-PLANEACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD: se planean las metas a corto o largo plazo.

4.-MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD: para que las metas se logren se llevan a cabo mejoras continuas. <http://www.productividad.org.mx/>

VENTAJAS DE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Para que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe de conocer a qué nivel está operando dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

Puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con los recursos consumidos. • Se puede simplificar la planeación de recursos a corto o largo plazo • Los objetivos económicos y no económicos pueden reorganizarse • Se pueden modificar las metas de los niveles de productividad. • Determinar estrategias entre el nivel planeado y el nivel medido de productividad. • Ayuda a la comparación de los niveles de la productividad entre diversos sectores. • La medición crea una acción competitiva.

<http://www.productividad.org.mx/>

DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

En la empresa la tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcance niveles más altos de productividad, existen tres tipos generales de motivación o mecanismos disparados a disposición de los directivos y en los que pueden transformar en acción las necesidades e impulsos de sus empleados:

- Motivación por el miedo
- Motivación por los incentivos
- Motivación por el cumplimiento. BAIN, D (2003, p. 28).

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El término de Medición del Desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

CINCO DIMENSIONES EN EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Trabajo en Equipo

Coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo y propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones. Existiendo la idea de esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. (BRAVO Y SILVA 2002)

Esta dimensión consta de los siguientes indicadores:

- Participación en la toma de decisiones
- Coordinación de labores
- Sentido de pertenencia
- Comunicaciones fluidas
- Facilitación de la tarea

Factores externos

Atribuciones de controlabilidad que la persona realiza sobre la posible influencia que factores externos (hijos, enfermedades, dificultades económicas, relación de pareja, etc.) tienen en su satisfacción y desempeño laboral, así como de la influencia de factores laborales en su vida cotidiana.

Esta dimensión consta de los siguientes indicadores:

- Medida en que los problemas externos influyen en el desempeño y la satisfacción Laboral.
- Medida en que los problemas laborales influyen en la vida personal

Control positivo del comportamiento

Es el aumento en la probabilidad de ocurrencia de una conducta por medio de la entrega de un reforzador positivo.

Esta dimensión consta de los siguientes indicadores:

- Expectativas de auto eficacia
- Auto recompensa por la tarea realizada.
- Refuerzo de los pares
- Refuerzo a los pares

Relaciones interpersonales

Son aquellas relaciones entre miembros de una organización, son relaciones con personas de su mismo status, formalizadas (roles de trabajo) e informales (apoyo, afecto, amistad, respeto, franqueza y asertividad).

Esta dimensión consta de los siguientes indicadores:

- Conducta asertiva
- Soporte emocional
- Expresión de emociones
- Expresión de emociones de los pares
- Capacidad de empatía

Infraestructura

Son aquellas características del espacio físico de trabajo que hacen la tarea más agradable, ya que facilitan la satisfacción de necesidades físicas y psicológicas.

Esta dimensión consta de los siguientes indicadores:

- Música ambiental
- Variedad de estímulos en la sala de Enfermeras
- Percepción de calidez y confort de los espacios de trabajo
- Ejecución de conductas para hacer más cálido y confortable el espacio de trabajo.

<http://www.productividad.org.mx/>

PRODUCTIVIDAD

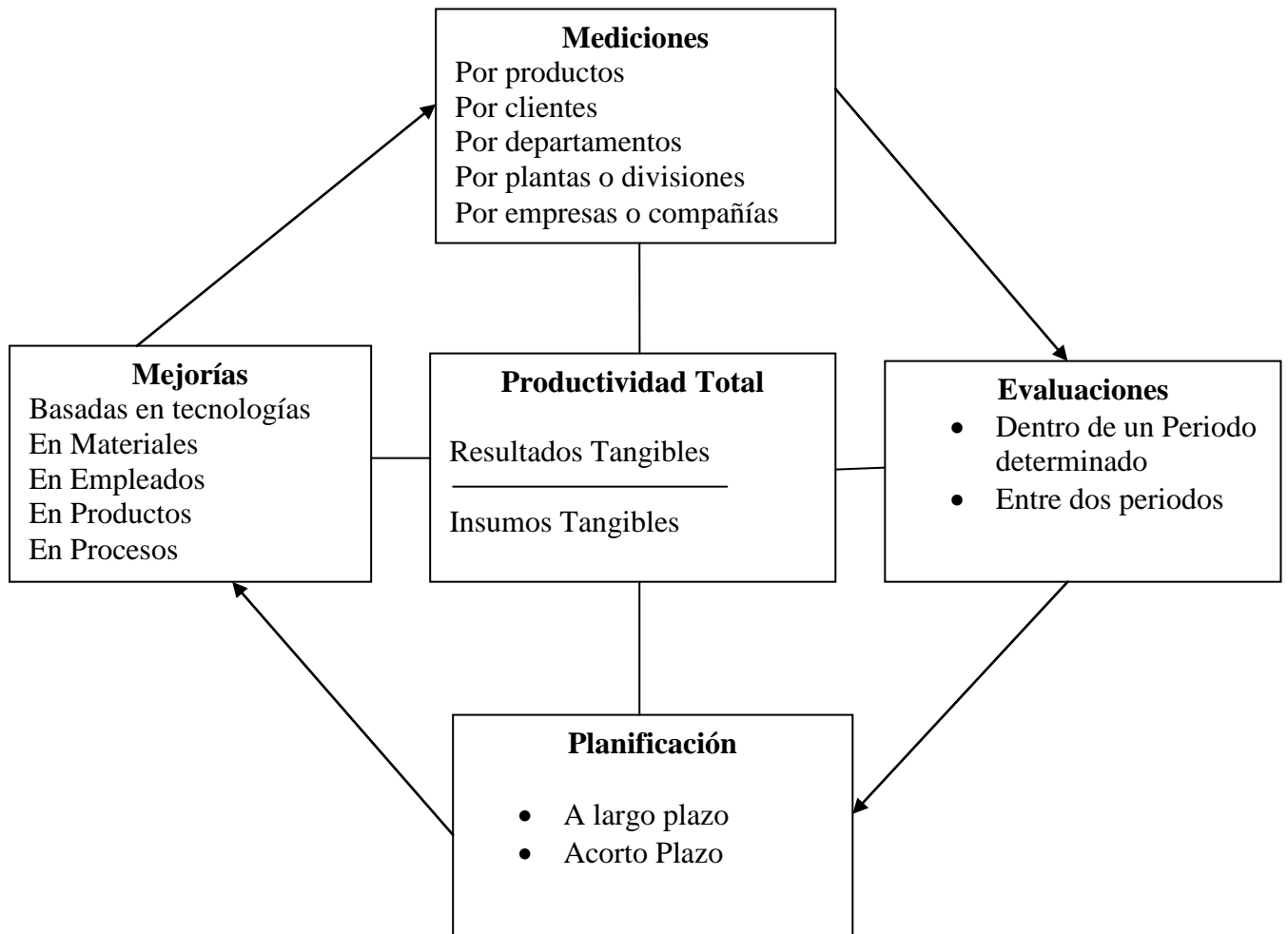
La **productividad** es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. RICHARD, E (2004)

El ciclo de productividad se caracteriza por un proceso continuo, que enlaza las siguientes cuatro fases:

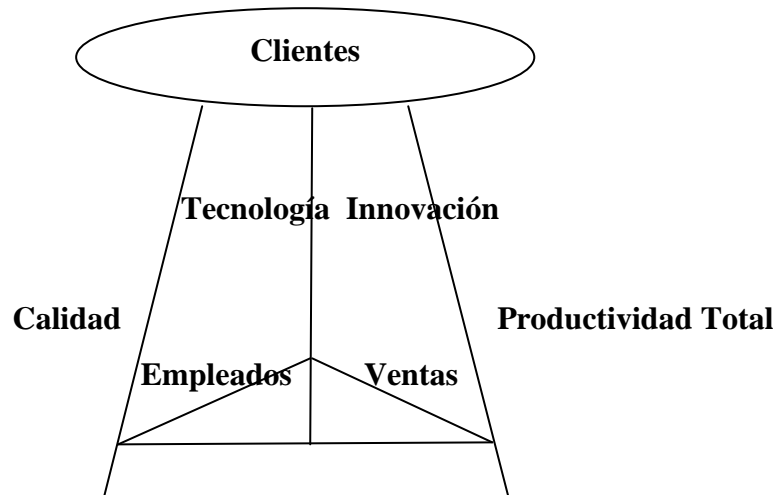
- Medición
- Evaluación
- Planeación
- Mejoría

CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

CUADRO N.5
Ciclo de la Productividad



Administración de la Productividad Total: La Analogía con el Banquillo de tres Patas.



INTEGRACIÓN DE LAS TRES DIMENSIONES COMPETITIVAS

La Administración de la productividad total comprende tres tipos de énfasis tridimensionales que son; Calidad, Productividad Total y Tecnología, donde estas tres dimensiones se consideran las tres variables estratégicas. Este impulso se renueva en forma continúa, lo cual genera una estrategia integrada de negocios por medio de la aplicación consiente de tres poderosas ciencias emergentes:

- Administración de la Productividad Total (TPmgt)
- Administración de la Calidad Total (TQM)
- Administración de la Tecnología (MOT)

LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Dos aspectos importantes de la función gerencial contribuyen a una productividad baja. El primero es el sistema de compensación que alienta o promueve el desempeño en el corto plazo. El segundo se refiere a los ejecutivos que principalmente con una orientación financiera y legal, toleran e incluso promueven los sistemas de producción diseñadas para alcanzar objetivos financieros y de demanda creciente de mercado, en lugar de promover los requisitos relacionados con alcanzar la calidad más alta posible y con una mejora continua en la productividad.

RICHARD, E (2004)

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La Calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor. En términos generales productividad significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final. RICHARD, E (2004)

BARRERAS DE LA PRODUCTIVIDAD

Entre las barreras más comunes y arraigadas tenemos:

- a) Burocracia obsesiva. Se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un rigor mortis en respuesta a retos internos y externos.
- b) Arteriosclerosis organizacional. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de trámites

superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que éstas requieren para acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que deben abrirse a la productividad.

- c) Feudalismo corporativo. Se da cuando el director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, sólo se interesa de su propio beneficio. Es así como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e independiente y sólo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.
- d) Excesiva centralización de los controles. Ello se sostiene en un mando estrictamente vertical que va desde arriba hasta el último peldaño de la organización. Este sistema por lo tanto no propicia el aprovechamiento máximo del potencial humano, siendo todo lo contrario de las modernas ideas de empowerment
- e) Mentes cerradas al cambio. En muchas organizaciones la posibilidad de mejorar los sistemas y procesos, y con ello los niveles de calidad y productividad se ve frustrada porque sus propietarios, directivos y/o empleados tienen sus mentes cerradas a todo cambio o innovación. Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes: Resistencia al cambio.

Entre las diversas explicaciones para tal resistencia se tienen sólo con carácter enunciativo los siguientes:

1. Miedo a lo desconocido, o información inadecuada.
2. Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento en aprender).

3. Amenazas a los expertos o al poder.
4. Amenazas al pago y otros beneficios
5. Reducción en la interacción social
6. Características dogmatismo) de la personalidad
7. Falta de participación en el proceso de cambio
8. Aumento de las responsabilidades laborales
9. Disminución en las responsabilidades laborales
10. Ambiente organizacional Ceguera de taller

LEFCOVICH, LEÓN.M (2009)

MODELOS DE CONDUCTA

Los modelos de conducta del consumidor muestran la estructura de la conducta de cualquiera de los consumidores.

EFFECTOS SOBRE LA CONDUCTA LABORAL

Consiste en evaluar los resultados de la **conducta laboral** y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

CHAVENATO, (2005) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

COMPROMISO DE CALIDAD

Alcanzar el éxito en cuanto a la **calidad** se refiere, es un **compromiso** que se desarrolla todos los días, la excelencia sólo se logra mediante el **compromiso**

COMPRENDER EL PROCESO

La **comprensión** es un **proceso** de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Conjunto de acciones encaminadas en una empresa para mantener relaciones duraderas con sus clientes o prospectos.

OPERACIÓN DE LOS PROCESOS

Todas las etapas del **proceso** de **operación** deben estar claramente definidas con el fin de ver y atribuir las responsabilidades para cada sector.

RETROALIMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Comunicación entre el instructor o el sistema y el aprendiz, como resultado de una acción o proceso.

MARCO TEÓRICO

La administración es un proceso que nos permite maximizar los recursos de la empresa, que conjuntamente con el marketing permite gestionar con eficiencia, aplicando técnicas, estrategias las misma que permitirán a las empresas ser más competitivas en el mercado.

Mediante la comunicación se explicara detalladamente los pasos y recursos necesarios a seguir, ya que impulsara las campañas promocionales y de la empresa, con el fin de apoyar a las estrategias.

2.5. HIPÓTESIS

Formulación del problema

¿Cómo Incide el ineficiente desempeño laboral para Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía. Ltda. Para el año 2012?

La Implementación de un Sistema de Evaluación en el Desempeño Laboral que permita Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía., Ltda. Para el año 2012?

2.6. SEÑALAMIENTO DE LA VARIABLES DE HIPÓTESIS

A: Desempeño Laboral **cualitativa**

B: Productividad **cuantitativa**

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En páginas anteriores mencionamos que en nuestra investigación aplicaremos el paradigma crítico - propositivo, por consiguiente el enfoque a utilizar será cualitativo, por las características que señalamos a continuación:

La aplicación de técnicas cualitativas permitirán conocer las opiniones de los involucrados en esta investigación, como son: la institución, los usuarios, estas nos servirán como orientación y tener una mejor comprensión del problema.

A laves nos involucraremos en la realidad formando parte de la misma observando los hechos, dialogando con el personal determinado para obtener información que nos ayude a buscar soluciones al problema y la metodología que aplicaremos, orienta al descubrimiento de la hipótesis mediante la recolección de información del personal de la empresa aplicando métodos como: entrevistas, encuestas y observaciones, se podrá identificar el origen del problema.

De igual forma se debería poner énfasis en cada uno de los procesos de la investigación, la misma que les permitirá una superación desde dentro, la cual encaminara al descubrimiento de la hipótesis.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizará las siguientes modalidades:

Investigación Bibliográfica o Documental

Para el desarrollo y recolección de la información de esta investigación sea apoyado en la lectura, análisis, y estudio de documentos científicos publicados como: tesis de grado, libros, publicaciones en internet, para poder conceptualizar las variables Desempeño Laboral y Productividad.

Investigación de Campo

En este estudio se podrá tener un contacto directo entre los involucrados mediante la aplicación de encuestas, entrevistas el cual nos permitirá conocer sus opiniones y con ello mejorar sus actividades que incrementen la productividad en Inter Americana de Computación, IDC. Motivo por el cual esta información se obtiene de primera mano es veraz y confiable garantizando así la veracidad de los resultados.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se utilizara los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria, ya que permitirá estar en contacto y familiarizarnos con la realidad que atraviesa IDC, obteniendo datos que nos permitirán plantear el problema, formular la hipótesis de trabajo y al mismo tiempo seleccionar la metodología que se utilizara en esta investigación.

La investigación descriptiva se lo utilizara al momento de detallar las características del problema de IDC, de igual forma nos permitirá describir el problema en una circunstancia de tiempo – espacial determinada, mediante la aplicación de métodos y técnicas para la recolección de información primaria y secundaria que será procesada.

Mediante la investigación correlacionar permitirá medir el grado de relación que existe entre las variables Desempeño Laboral y Productividad, a fin de evaluar su comportamiento y variación, todo esto se lo realizara utilizando métodos de estadística inferencial, como el chi cuadrado, la mismo que nos ayudara a tomar deserciones de si rechazar o no la hipótesis ya sea nula o alternativa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de estudio del presente proyecto está constituida por 27 personas que laboran en IDC entre empleados y ejecutivos, motivo por el cual se es imposible calcular el tamaño de la muestra para la encuesta.

CUADRO N.6

Población	Frecuencia	Porcentaje	Muestra
Personal Administrativo	10	37.04%	10
Personal Operativo	17	62.96%	17
Total de la Muestra	27	100%	27

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N.7

Matriz de Operacionalización de Variables

<p>Hipótesis:</p> <p>La Implementación de un Sistema de Evaluación en el Desempeño Laboral que permita Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía., Ltda. De la ciudad de Ambato.</p> <p>Variable Independiente: Desempeño Laboral</p>				
CONCEPTULIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Es la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación</p>	<p>Aptitudes</p> <p>Conocimientos</p> <p>Objetivos</p>	<p>Cualidades</p> <p>Enseñanza</p> <p>Propósito</p>	<p>¿Cómo considera usted su desempeño laboral con los demás Colaboradores de la organización?</p> <p>¿Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la relación de sus tareas?</p> <p>¿Considera necesario que se</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores</p>

<p>con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión.</p>			<p>realice una evaluación de desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?</p> <p>¿Ay control sobre las actividades que desempeña?</p> <p>¿El momento que ingresa a trabajar tiene algún tipo de capacitación?</p> <p>¿El equipo de trabajo resuelve a tiempo los conflictos?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores</p> <p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores</p> <p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores</p>
---	--	--	---	---

Variable Dependiente : Productividad				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad.	<p>Recursos</p> <p>Empresa</p> <p>Competitividad</p>	<p>Materiales</p> <p>Financieros</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Infraestructura</p> <p>Bienes</p> <p>Servicios</p>	<p>¿Considera usted que se está optimizando todos los recursos en la realización de las actividades encomendadas?</p> <p>¿Qué tan efectiva es la comunicación al momento de realizar sus actividades productivas?</p> <p>¿Cree usted que en la empresa se brinda una infraestructura adecuada?</p> <p>¿Considera que los productos y servicios que oferta la empresa son competitivos?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los Trabajadores.</p>

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

CUADRO N.8

Plan de Recolección de la Información

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Tesis de grado, libros sobre, Evaluación del Desempeño, Productividad Total, Gestión de la Calidad, Administración de la productividad, Evaluación y Rendimiento, Calidad y productividad.
2. Información Primaria	2.1 Observación 2.2 Entrevista 2.3 Encuesta	2.1.1 Ficha de observación 2.2.1 Cedula de entrevista 2.3.1 Cuestionario

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para mejorar el comportamiento organizacional
¿A qué persona o sujeto?	Los clientes internos de la empresa
¿Sobre qué aspectos?	Bajo desempeño laboral
¿Quién?	Los que vamos a investigar en la empresa
¿Cuándo?	En el año 2012
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa interamericana de computación
¿Cuántas veces?	Las veces necesarias
¿Qué técnica de recolección?	Encuestas entrevistas y cuestionarios
¿Con que?	Motivación e incentivos
¿En qué situación?	En la organización

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, es necesario de manera inmediata, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consiste en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de la variable y resumirlos en cuadros estadísticos.

El análisis comprende dos etapas:

1. La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de la hipótesis formulada.
2. La presentación de los datos

Interpretación de los resultados, se realizaran el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso es interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

1. Describir los resultados.
2. Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.
3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.
4. Elaborar una síntesis general de los resultados.

Para analizar la información se empezará con la revisión y codificación con el objetivo de facilitar la tabulación de las respuestas a las preguntas.

Para las preguntas se elaborará la categorización con el propósito de obtener respuestas exclusivas, seguido se procederá a la tabulación mediante un programa computarizado ya que se manejará una gran cantidad de información y así se obtendrá resultados más fiables y exactos.

En el análisis de los resultados se escogerá el estadígrafo de porcentajes y la prueba del Chi cuadrado, los resultados serán presentados en forma tabular, grafica y escrita para una mejor comprensión.

Para la interpretación de los resultados se analizará la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificar o rechazarla y así elaborar una síntesis general de los resultados.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados.

Mediante la aplicación de las técnicas y los métodos mencionados anteriormente de esta investigación, se ha logrado obtener información a través de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Empresa “Inter Americana de Computación”.

Cada una de las preguntas realizadas será analizada e interpretadas para una mejor comprensión y discernimiento de los lectores de la presente investigación.

4.2. Interpretación de Resultados.

Posteriormente se presenta el análisis de las preguntas de la encuesta realizada a los trabajadores objeto de estudio en concordancia con la encuesta.

Una vez tabulados los datos, se realizará el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a los trabajadores, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos de la hipótesis.

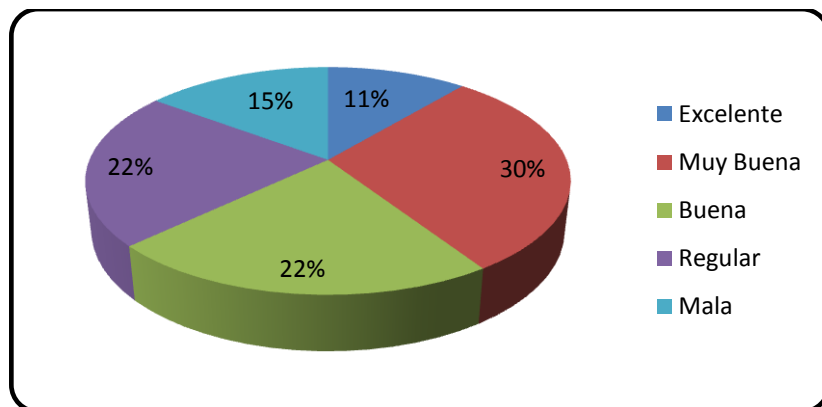
PREGUNTA 1

DESEMPEÑO LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 1

Criterios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	3	11%	11%	11%
	Muy Buena	8	30%	30%	41%
	Buena	6	22%	22%	63%
	Regular	6	22%	22%	85%
	Mala	4	15%	15%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #1 FRECUENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 11% del personal encuestado responde que su relación es excelente, mientras que el 30% de los encuestados, contestaron que es muy buena, a diferencia del 15% responde que es mala, es importante tener en cuenta que una buena relación conlleva la unión y progreso de la empresa.

Los resultados muestran que la mayoría del personal de la empresa existen muy buenas relaciones laborales los criterios exigidos que el equipo de trabajo involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas por lo que la unión hace la fuerza.

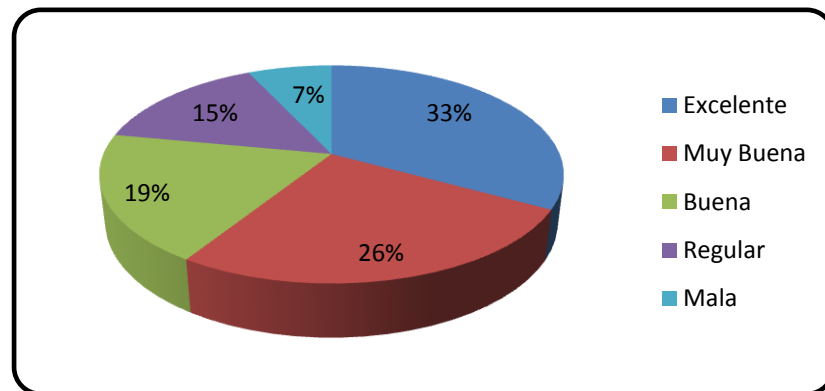
PREGUNTA 2

INFRAESTRUCTURA EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 2

Criterios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	9	33%	33%	33%
	Muy Buena	7	26%	26%	59%
	Buena	5	19%	19%	78%
	Regular	4	15%	15%	93%
	Mala	2	7%	7%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #2 FRECUENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 33% del personal encuestado responde que existe una excelente infraestructura en comparación con el 19 % que afirma que es buena, a diferencia del 7% que menciona que es mala la infraestructura.

En conclusión, se puede afirmar que es importante que en toda empresa exista una buena infraestructura ya que de ella dependerá que todas las actividades se laboren de forma ordenada y efectiva esto dependerá del éxito de la misma.

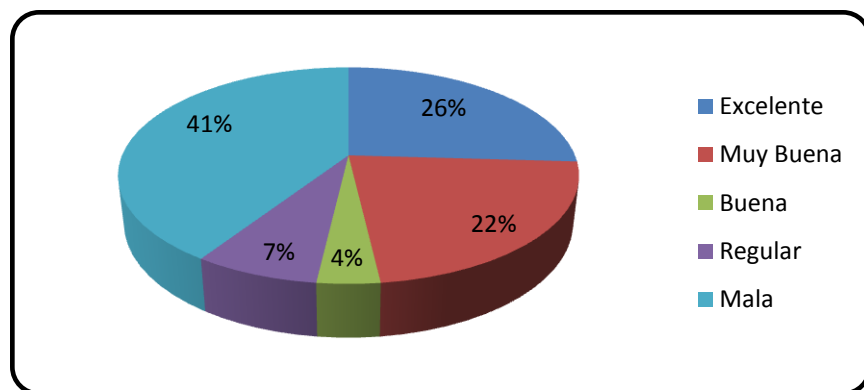
PREGUNTA 3

COMUNICACION EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 3

Criterios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	26%	26%	26%
	Muy Buena	6	22%	22%	48%
	Buena	1	4%	4%	89%
	Regular	2	7%	7%	96%
	Mala	11	41%	41%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #3 FRECUENCIA DE LA COMUNICACION EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 26% de los encuestados contestaron que es excelente la comunicación y el 22% solo afirma que es muy buena y en un 41% es mala la comunicación.

Es importante que el personal tenga buenas relaciones y fluya la comunicación para realizar sus actividades y romper esa barrera que impide mejor la comunicación en la empresa ya que de ella dependerá que exista un ambiente de armonía.

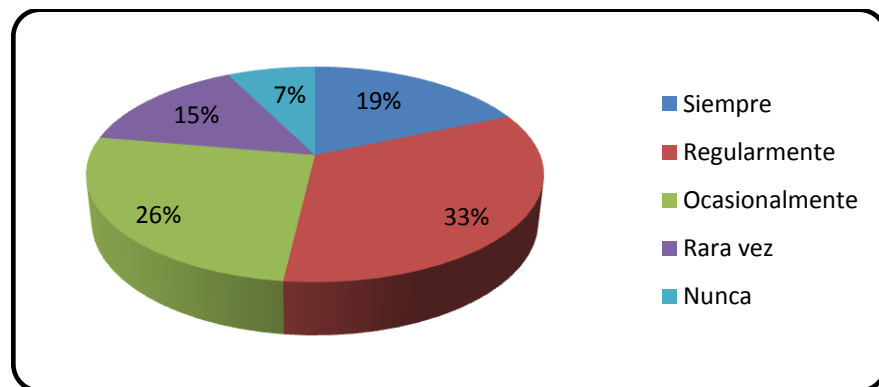
PREGUNTA 4

CONTROL EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 4

Criterios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	19%	19%	19%
	Regularmente	9	33%	33%	52%
	Ocasionalmente	7	26%	26%	78%
	Rara vez	4	15%	15%	93%
	Nunca	2	7%	7%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #4 FRECUENCIA DEL CONTROL EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

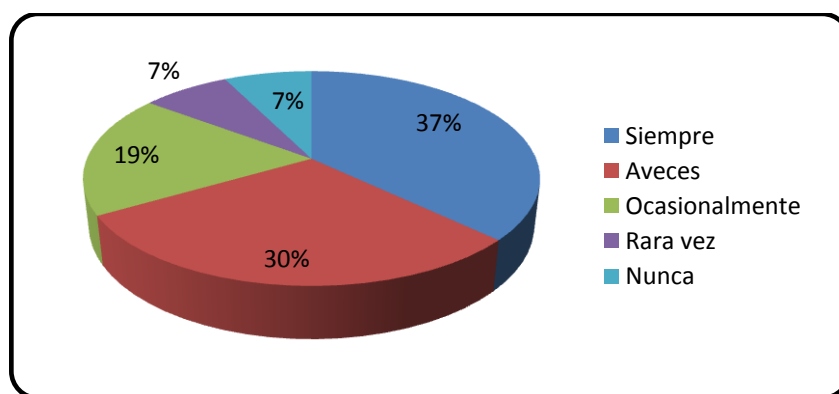
El 33% de los encuestados que corresponde a 9 personas afirma que regularmente tiene un control de las actividades que desempeña, a diferencia del 7% que corresponde a 2 personas que dicen que nunca existe control.

Los trabajadores manifiestan que no les realizan controles continuos en las actividades que desempeñan guardando relación con la pregunta numero 4 ya que la falta de control por parte del supervisor, se origina que los trabajadores dedican el tiempo de trabajo en otras actividades, dando como resultado los retrasos en la entrega de los productos, provocando a la empresa perdidas que cada vez se asen más notables.

PREGUNTA 5
COMPETITIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD
TABLA N. 5

	Criterios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	37%	37%	37%
	A veces	8	30%	30%	67%
	Ocasionalmente	5	19%	19%	86%
	Rara vez	2	7%	7%	93%
	Nunca	2	7%	7%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #5 FRECUENCIA DE COMPETITIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación **Elaborado:** Joffre Paredes

El 37% de los encuestados menciona que siempre existe competitividad, en relación al 19% que afirma que ocasionalmente la ay, ya que la empresa debe de estar a la vanguardia de las exigencias actuales.

Dándonos a entender que existe un mayor porcentaje en competitividad en el mercado lo cual es beneficio para la empresa ya que la misma está un paso más adelante que la competencia lo cual hace que la empresa llegue a alcanzar grandes beneficios y por ende el éxito en la organización.

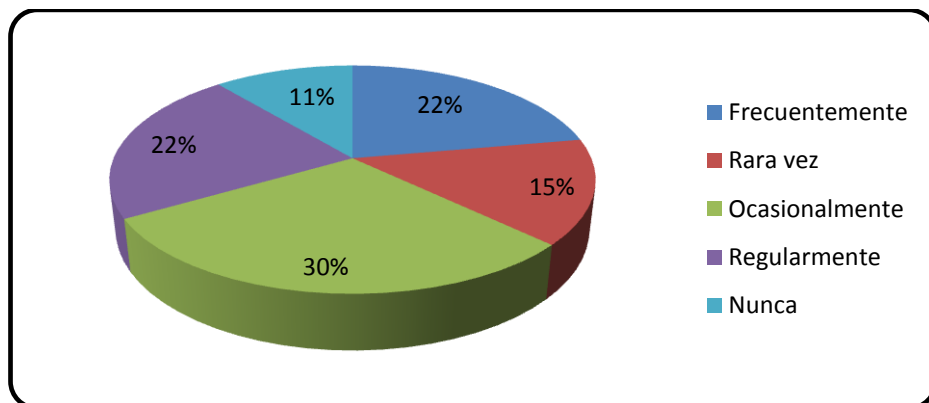
PREGUNTA 6

CONFLICTOS EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 6

	Criterios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	6	22%	22%	22%
	Rara vez	4	15%	15%	37%
	Ocasionalmente	8	30%	30%	67%
	Regularmente	6	22%	22%	89%
	Nunca	3	11%	11%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #6 FRECUENCIA DE CONFLICTOS EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 22% del personal encuestado responde que frecuentemente resuelve los conflictos, el 15% responde rara vez, el 30% responde ocasionalmente siendo un mayor porcentaje analizando que el equipo de trabajo tarda en buscar una solución al problema presentado dando como resultado desacuerdos entre compañeros.

Saber que ante cualquier problema ay que unir fuerzas y buscar soluciones rápidas que conlleven a salir adelante a la fuerza de trabajo y por ende a la empresa, ya que de los colaboradores dependerá el éxito o el fracaso de la misma.

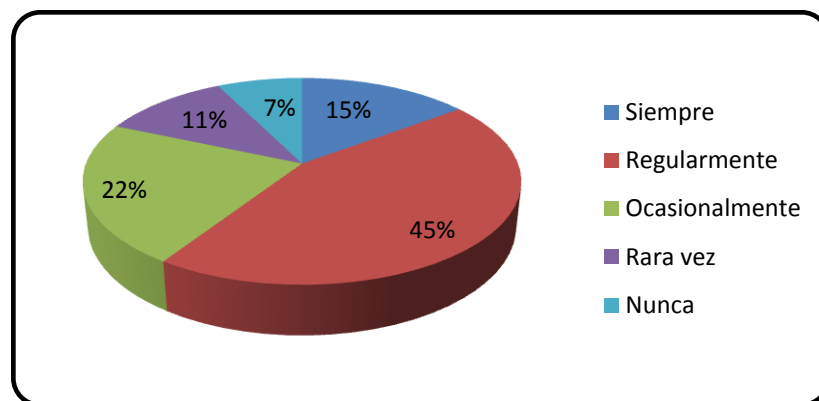
PREGUNTA 7

RECURSOS EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 7

Criterios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	15%	15%	15%
	Regularmente	12	45%	45%	60%
	Ocasionalmente	6	22%	22%	82%
	Rara vez	3	11%	11%	93%
	Nunca	2	7%	7%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #7 FRECUENCIA DE RECURSOS EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 45% de los encuestados responde que regularmente se optimiza los recursos, mientras que el 7% menciona que no se está optimizando totalmente los recursos.

Debe considerarse de gran importancia la optimización de los recursos ya que de estos dependerá que no existan pérdidas ni desperdicios en todas las actividades que realiza la empresa para de esa manera alcanzar mayores logros y triunfos.

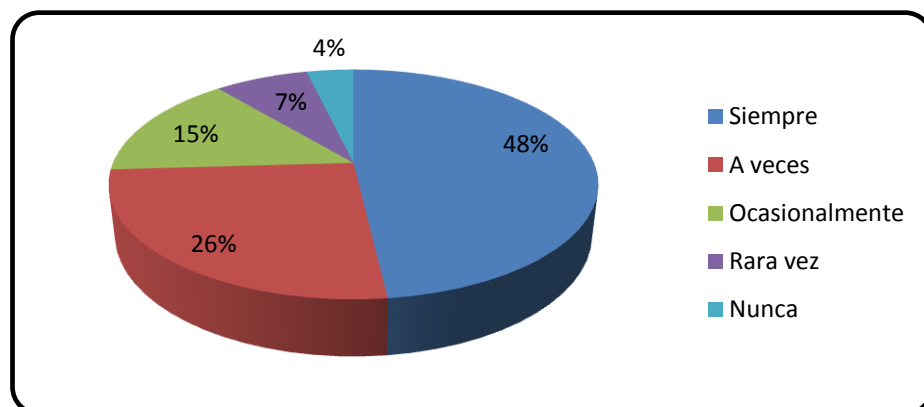
PREGUNTA 8

EVALUACION EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 8

	Criterios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	48%	48%	48%
	A veces	7	26%	26%	74%
	Ocasionalmente	4	15%	15%	89%
	Rara vez	2	7%	7%	96%
	Nunca	1	4%	4%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #8 FRECUENCIA DE EVALUACION EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 48% del personal encuestado responde que siempre debe realizarse una evaluación de desempeño, mientras que el 4% menciona que nunca.

Se debe considerar lo esencial que es para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar un análisis profundo, imparcial y objetivo de su personal.

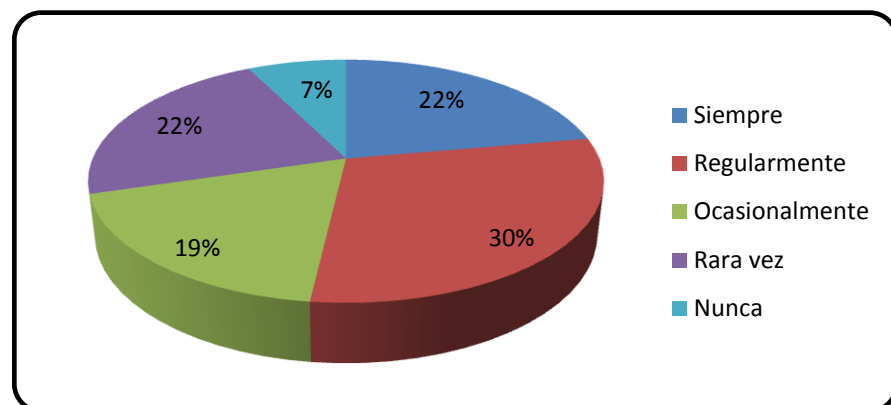
PREGUNTA 9

CONOCIMIENTOS EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 9

	Criterios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	22%	22%	22%
	Regularmente	8	30%	30%	52%
	Ocasionalmente	5	19%	19%	71%
	Rara vez	6	22%	22%	93%
	Nunca	2	7%	7%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #9 FRECUENCIA DE CONOCIMIENTOS EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

El 22% del personal encuestado responde que siempre aplica sus conocimientos, el 19% responde ocasionalmente, el 30% responde regularmente siendo este el mayor porcentaje.

Se puede analizar que no son tan compartidos los conocimientos entre compañeros de trabajo, una persona auto desarrollado se identifica con su entorno reluciendo su talento humano por lo que compartir es factible, ante las dificultades que presenten los demás colaboradores de la empresa.

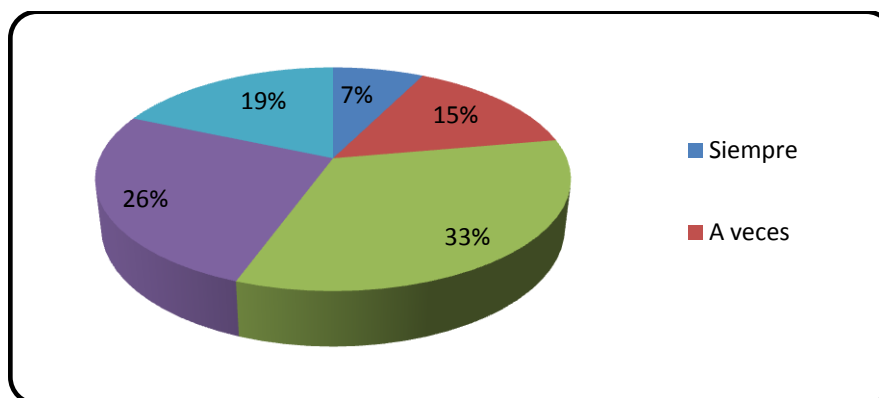
PREGUNTA 10

MOTIVACION EN LA PRODUCTIVIDAD

TABLA N. 10

Criterios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	7%	7%	7%
	A veces	4	15%	15%	22%
	Ocasionalmente	9	33%	33%	55%
	Rara vez	7	26%	26%	81%
	Nunca	5	19%	19%	100%
	Total	27	100%	100%	

GRAFICO #10 FRECUENCIA DE MOTIVACION EN LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

Únicamente el 7% del personal que se encuentra laborando en la empresa afirma que siempre ha recibido algún tipo de motivación, a diferencia de una gran mayoría que ocasionalmente no ha recibido una motivación cuando ha ingresado a la empresa.

El 7% del colectivo ha recibido una motivación al ingresar a trabajar en IDC, entrenamiento que ha sido muy indispensable al momento de desempeñar sus funciones, por lo cual se ha visto en la necesidad de realizar una revisión de los temas que se imparten en la capacitación y seleccionar personal idóneo con experiencia para impartir estos conocimientos, desarrollando una pregunta que abarque todas las necesidades de los trabajadores.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. Hipótesis

La Implementación de un Sistema de Evaluación en el Desempeño Laboral que permita Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía., Ltda. Para el año 2012?

Formulación de Hipótesis

H₀= Hipótesis nula

H₁= Hipótesis alterna

H₀= La Implementación de un Sistema de Evaluación en el Desempeño Laboral no permitirá Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía., Ltda. Para el año 2012?

H₁= La Implementación de un Sistema de Evaluación en el Desempeño Laboral si permitirá Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía., Ltda. Para el año 2012?

Nivel de Significancia

El nivel de significancia escogido para la investigación es de 5%

Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$\mathbf{X^2 = \frac{\sum (o - e)^2}{E}}$$

Simbología:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observada.

E = Datos esperados

Pregunta N.1

¿Cómo considera usted su desempeño laboral con los demás Colaboradores de la organización?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Pregunta N.3

¿Qué tan efectiva es la comunicación al momento de realizar sus actividades productivas?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Frecuencias Observadas

TABLA N.11

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	
DESEMPEÑO LABORA N.1	2	6	10	6	3	27
PRODUCTIVIDAD N.3	7	6	1	2	11	27
TOTAL	9	12	11	8	14	54

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

Valores Reales

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

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

$$(gl) = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (4) (1)$$

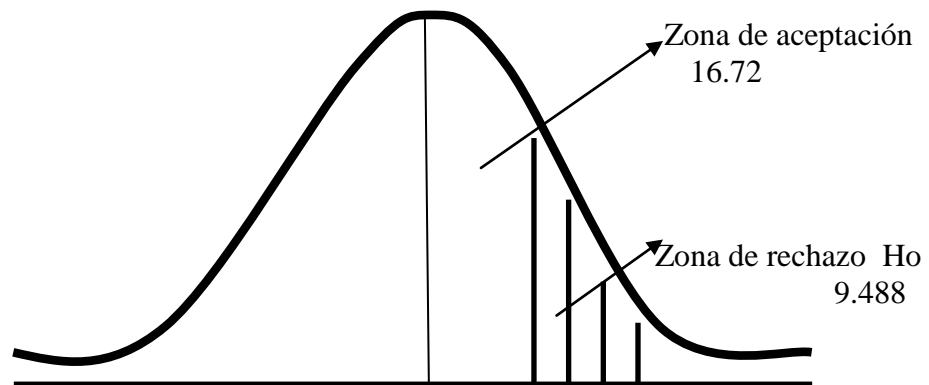
$$(gl) = 4$$

Donde:

El valor tabulado de X^2 con 4 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de **9.488**.

GRAFICO N. 12

Zona de aceptación o rechazo



La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Frecuencia Esperada

TABLA N.12

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	
DESEMPÑO LABORAL	4,5	6,0	5,5	4,0	7,0	27,0
PRODUCTIVIDAD	4,5	6,0	5,5	4,0	7,0	27,0
						54

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula del Chi cuadrado.

$$X^2 = \frac{\sum (o - e)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Es la frecuencia esperada de cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 alternativo.

Procedimiento para el Chi cuadrado X^2

TABLA N.13

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

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 1 / EXCELENTE	2	4,5	-2,50	6,25	1,39
PREGUNTA 1 / MUY BUENO	6	6,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 1 / BUENO	10	5,5	4,50	20,25	3,68
PREGUNTA 1 / REGULAR	6	4,0	2,00	4,00	1,00
PREGUNTA 1 / MALO	3	7,0	-4,00	16,00	2,29
PREGUNTA 3 / EXCELENTE	7	4,5	2,50	6,25	1,39
PREGUNTA 3 / MUY BUENO	6	6,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 3 / BUENO	1	5,5	-4,50	20,25	3,68
PREGUNTA 3 / REGULAR	2	4,0	-2,00	4,00	1,00
PREGUNTA 3 / MALO	11	7,0	4,00	16,00	2,29
	54	54,0		$X^2 =$	16,72

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

Regla de Decisión

Como el valor de $X^2_{O} = 9.488 < X^2_{E} = 16.72$. Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que la Implementación de un Sistema de Evaluación en el Desempeño Laboral si permitirá Incrementar la Productividad de la empresa IDC Cía., Ltda. Para el año 2012.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. El desempeño Laboral mayor mente se centra en el desenvolvimiento de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.
2. La falta de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores, ha procurado que los problemas observados como son la falta de comunicación, supervisión, y decrecimiento de procesos, que en un principio eran pequeños vayan creciendo afectando el desarrollo de la empresa consecuentemente de su recurso más importante, el humano.

3. Entrenar al personal es una necesidad que permita mejorar el desempeño de cada area de trabajo en la que el recurso humano es el más importante en la empresa.
4. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacitación y la actitud de las personas que compone la organización hacia la misma.
5. Para asegurar el éxito de la organización es necesario que el capital humano aporte con conocimientos que fortalezcan y aseguren un cambio, para el desarrollo y progreso de la empresa.
6. Se puede considerar a los trabajadores como un factor decisivo y un activo importante, se debe implementar objetivo bien definidos de evaluación del desempeño para detectar fallas que se presenten en la organización con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

Al ver la deficiencia en estos aspectos se concluye la importancia de dar solución al problema que acontece en la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda integrar estrategias para mejorar y coordinar las distintas actuaciones individuales, para mejorar la planificación y lograr un equilibrio armónico entre la productividad, a la integración y la moral de su talento humano.
2. Implementar el programa de entrenamiento propuesto cumplido el cual, la administración deba evaluar su impacto en términos de rendimiento, posteriormente se deberá realizar nuevos programas de entrenamiento para mantener preparado y bien dispuesto al personal.
3. El rendimiento irregular debe progresar día a día de tal forma que en su trabajo tenga flexibilidad para satisfacer cualquier necesidad.
4. Se recomienda a la organización buscar alternativas de superación para su recurso humano.
5. Mantener un ambiente en que las personas trabajando en equipo alcancen con eficiencia metas planteadas.
6. Se puede concluir. Proponer un modelo de evaluación de desempeño al personal de "IDC" con la finalidad de tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal para efectuar un análisis profundo, imparcial y objetivo de cada empleado localizando las causas de comportamiento y las fuentes del problema para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS.

6.1.1. Titulo.

Diseño de un sistema de gestión laboral para elevar la productividad de la empresa Inter Americana de Computación de la ciudad de Ambato.

6.1.2. Empresa.

Inter Americana de Computación

6.1.3. Beneficiarios.

- Gerente.
- Personal.
- Clientes de la empresa.

6.1.4. Ubicación.

Provincia de Tungurahua

Cantón Ambato

Av. 12 de Noviembre y Ayllon esquina

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Primer semestre del 2012.

6.1.6. Equipo responsable.

- Sr. Angelito Guilcapi, Gerente
- Joffre Paredes Chiluiza, Investigador.

6.1.7. Costo.

El costo estimado de la propuesta será de \$ 956

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la universidad técnica de Ambato en la facultad de ciencias administrativas existen varios trabajos investigativos realizados por los estudiantes referentes al tema objeto de estudio como:

Según MOSCOSO, M. (2006) En su tesis de grado titulada ‘propuesta para la creación del area de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa Hierro Acero S.A en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un area de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus productos y la importancia de un constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados. Referida con la temática actual por que refleja que atreves de una evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organizaciones y empleados.

Según OÑA, E (2006) ‘La capacitación basada en competencias para el personal administrativo de Petro Ecuador Matriz’ Aplica una capacitación orientada a la experiencia en un sentido positivo y benéfico como una herramienta fundamental en la aplicación y administración del talento humano, para lograr implementaciones fundamentales con el apoyo de las autoridades ya que se requiere de cambios amplios y competitivos donde exista una buena armonía entre los trabajadores del mismo modo lograr mejores rendimientos laborales y alcance una mejora en la productividad empresarial.

Es tos trabajos de investigación antes mencionados nos servirán de referencias para dar posibles soluciones al problema objeto de estudio, para alcanzar un mejor rendimiento laboral y capacitación y de esa manera mejorar la productividad de la empresa Inter Americana de Computación.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El desempeño Laboral dentro de una organización tiende a tomar ciertas actitudes 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 lo satisface por completo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a su trabajo y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización, así surge la necesidad de aplicar mecanismo como la evaluación del desempeño y la capacitación, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinado así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este enfoque mediante su trabajo el hombre visualiza consiente e inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autocorrección por medio de las actividades que lleva a cabo dentro de la empresa.

Evaluar el desempeño y capacitar constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. Así mismo de acuerdo con los problemas identificados la evaluación del desempeño de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y los empleados, aplicándole de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño y la capacitación.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión laboral para mejorar la productividad de los trabajadores de la empresa Inter Americana de Computación.

6.4.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inter Americana de Computación.

Generar políticas laborales de la empresa Inter Americana de Computación.

Diseñar un sistema de gestión laboral que ayude a mejorar el rendimiento y productividad de la empresa Inter Americana de Computación.

Establecer un programa de capacitación sobre la calidad en el servicio para la empresa Inter Americana de Computación.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En la era actual la sociedad requiere, tecnología y la información está al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aun, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y

servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas.

En lo organizacional él, modelo de gestión del desempeño laboral promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional y modelos exitosos de acompañamiento del desempeño laboral.

El modelo de gestión del desempeño laboral debe enfocarse que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- Reglas y orientación de seguridad.
- La ubicación del lugar de trabajo.
- Integración social
- Instalaciones para el personal en la organización.
- Calor, humedad, luz, flujo de aire.
- Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Es importante el apoyo del señor gerente de la empresa, para lograr que la ejecución de la propuesta se ponga en marcha, para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Del sistema de capacitación y desarrollo del personal. Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del talento humano en el desempeño de sus funciones.

Art. 77. Programas de capacitación. Para cumplir con su obligación de presentar servicios públicos de óptima calidad, el estado ampliara los conocimientos de los servicios públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

La cual se fundamentara en las necesidades reales que tengan la empresa y la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA

Evaluación del Desempeño

La evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de algún objeto o persona.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados, en este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En tal sentido aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto, con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora

Objetivo de la Evaluación

- La evaluación de desempeño de los colaboradores, indicara si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en el caso de ser necesario tomar las medidas respectivas.
- Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivo, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.
- Evalúa también eficiencia del area o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.
- Utiliza métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe.
- Busca una oportunidad para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.
- En forma específica los ejecutivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:
 - El mejoramiento del desempeño Laboral.
 - Reajustar las remuneraciones.
 - Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
 - La rotación y promoción de colaboradores.
 - Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puestos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en la evaluación de los colaboradores

De acuerdo con las políticas de recursos humanos adoptados por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de area o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

Ventajas de la evaluación del rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Promocionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

- Realizar las promociones y o asensos
- Permitir realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Factores para la evaluación de colaboradores

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación de desempeño de los colaboradores, dependiendo de método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de trabajo. Proporcionar documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, atendándose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entrega.

Conocimientos del puesto. Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. Necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele, es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la

hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción, puede colaborar eficaz mente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades y problemas futuros.

Relaciones con los compañeros. Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor. Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente cumplen las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relación con el público. Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos lleva de manera ética el negocio de la empresa.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.

Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo en forma factible el aprendizaje.

Responsabilidades. En relación con la igualdad de oportunidad en el empleo y la acción positiva colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidad en el empleo y programa de acción positiva en la empresa y de cumplir

con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Beneficios de la evaluación de colaboradores

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Auto evaluar y auto criticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, si no de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Factores Motivadores en un Proceso de Evaluación:

1. Las recompensas: es muy factible, teóricamente hablando, que la organización recompense un correcto y enriquecedor proceso de evaluación, premiando al evaluador con incrementos salariales o promociones. En la práctica, sin embargo, este recurso parece ser muy poco habitual entre empresas de estas latitudes.

2. Evitar las consecuencias negativas de la evaluación: una preocupación bastante común en la práctica es que los evaluadores piensen que dar una evaluación pobre a su evaluado (inferior a la esperada) dañe sus relaciones con el empleado, o bien que dicha mala evaluación contribuirá a desmoralizarlo más que a incentivarlo.

Así, el evaluador estará poco motivado a dar una evaluación precisa (que es la de real utilidad para la empresa), sobre todo cuando las valoraciones no son anónimas y van seguidas de entrevista, como es habitual en la evaluación tradicional.

3. Las cuestiones de imagen: las calificaciones podrían estar más influenciadas por la impresión que produzcan a los propios jefes del evaluador que por el posible efecto que provoquen en el subordinado evaluado. Por ejemplo, el evaluador puede temer que si

sus valoraciones son muy benevolentes su capacidad como supervisor sea cuestionada, o bien que si las mismas son muy severas se dude de su habilidad para dirigir equipos que funcionen.

Métodos para la Evaluación del Desempeño

Para el proceso de evaluación del personal, puede utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructura cada uno de estos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es importante para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúan en sentido horizontal y vertical de la empresa.

Los principales métodos de evaluación son:

- Métodos de escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes Críticos
- Método de comparación por pares

Método de Escalas Graficas

Es el método de evaluación del personal más utilizado y divulgado. Aunque en apariencia es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencias considerables.

Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadístico para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado la cualidades que se intentan evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensionan para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el optimo o excelente.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

Hoja de evaluación del personal Método de escala Grafica.

1. DATOS GENERALES

1.1 NOBRE DEL COLABORADOR.....

1.2 CARGO.....

1.3 DEPENDENCIA.....

2. FACTORES DE EVALUACION Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

2.1 La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

2.2 Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

2.3 Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor.

Marque con un circulo el total de puntos								Grados			
				90	92	94	96	98	100	A	
				76	78	80	82	84	86	88	B
			60	62	64	66	68	70	72	74	C
	42	44	46	48	50	52	54	56	58	D	
	24	26	28	30	32	34	36	38	40	E	

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Método de investigación de campo

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de los datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano del personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros medios de evaluación del desempeño.

Este método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

Ventajas del método de investigación de campo

- Cuando esta procedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y del análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias permite al supervisor una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporcionar una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en las capacitaciones del personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de los problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la administración de recursos humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff en la evaluación de personal.

Método de incidentes críticos

Característica del método de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. En consecuencia el método no se preocupa por características normales, si no exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en el que el jefe o gerente de area inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. Este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

CUADRO N.9

Factores de Evaluación del Desempeño

N _o	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI (+)	NO (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información que no debe conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo prestando atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés por aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad?		
10	¿Puede por sí solo planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros en el trabajo?		
20	¿Podría tener mayor conocimiento de las actividades para rendir más?		
21	¿No se desgasta en la ejecución de las actividades?		
22	¿Su producción es confiable?		
23	¿A un que siempre cumple la misma función no es incomoda con la repetición?		
24			
25	¿Tiene fama de no llevar dinero el bolsillo?		

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Diferentes tipos de métodos

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Método de entrenamiento en el puesto

Casi toda la capacitación tiene lugar en el puesto. Sin embargo esta capacitación puede estabilizar el lugar de trabajo y dar como resultado un incremento en los errores a medida que incurren en los aprendizajes. Así mismo, el desarrollo de ciertas habilidades es demasiado complejo para realizarlo. En tales, casos debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.

La capacitación

Se define como capacitación de perfeccionamiento que es impartido a los trabajadores que previo al desempeño de su trabajo no posee la habilidad que necesitan asumir, y la responsabilidad que esta demanda y si los tienen, es inferior al que requieren un conocimiento completo y profundo sobre una técnica específica.

Objetivo de la capacitación

- Consolidar, el óptimo clima de relaciones humanas y productividad, ya que el factor humano es el cimiento de toda empresa y metas de toda empresa, y su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma.
- Elevar el nivel de productividad.
- Desarrolla un nivel elevado brindando seguridad y auto satisfacción al personal.
- Disminuir los accidentes de trabajo.
- Alimentar la eficiencia y conocimiento del puesto de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización, por medio de la habilidad para adaptarse a las variaciones y cambios a corto plazo.
- Mejorar la fijación de objetivos y metas de la empresa, y permitir una adecuada planificación y programación del trabajo tanto a nivel administrativo como de la planta de la empresa.
- Determinar y asignar las funciones de cada puesto al personal.
- Ocupar el menor tiempo posible para capacitar un nuevo trabajador y mejorar sus capacidades y potencialidad.

Estrategia

La Estrategia es el programa, general de una organización para definir y alcanzar sus objetivos, así pues, la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno que:

- 1.) Implica la formulación de la misión y los objetivos para el horizonte temporal, que abarca el sistema de decisión.
- 2.) Persigue mejorar y defender la competitividad de la empresa.
- 3.) Requiere los establecimientos de políticas y objetivos operativos.

Es un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determine en cierto tiempo.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Estrategias de capacitación.

Las estrategias de capacitación que serán utilizadas son las siguientes:

- Adiestramiento formal.
- Equipos de trabajo.
- Adiestramiento formal fuera de las actividades de la empresa.
- Programas empresariales.
- Programas de mejoramiento continuo.
- Planes individuales de desarrollo.
- Conferencias.

Plan de capacitación

1. Objetivo del plan de capacitación.

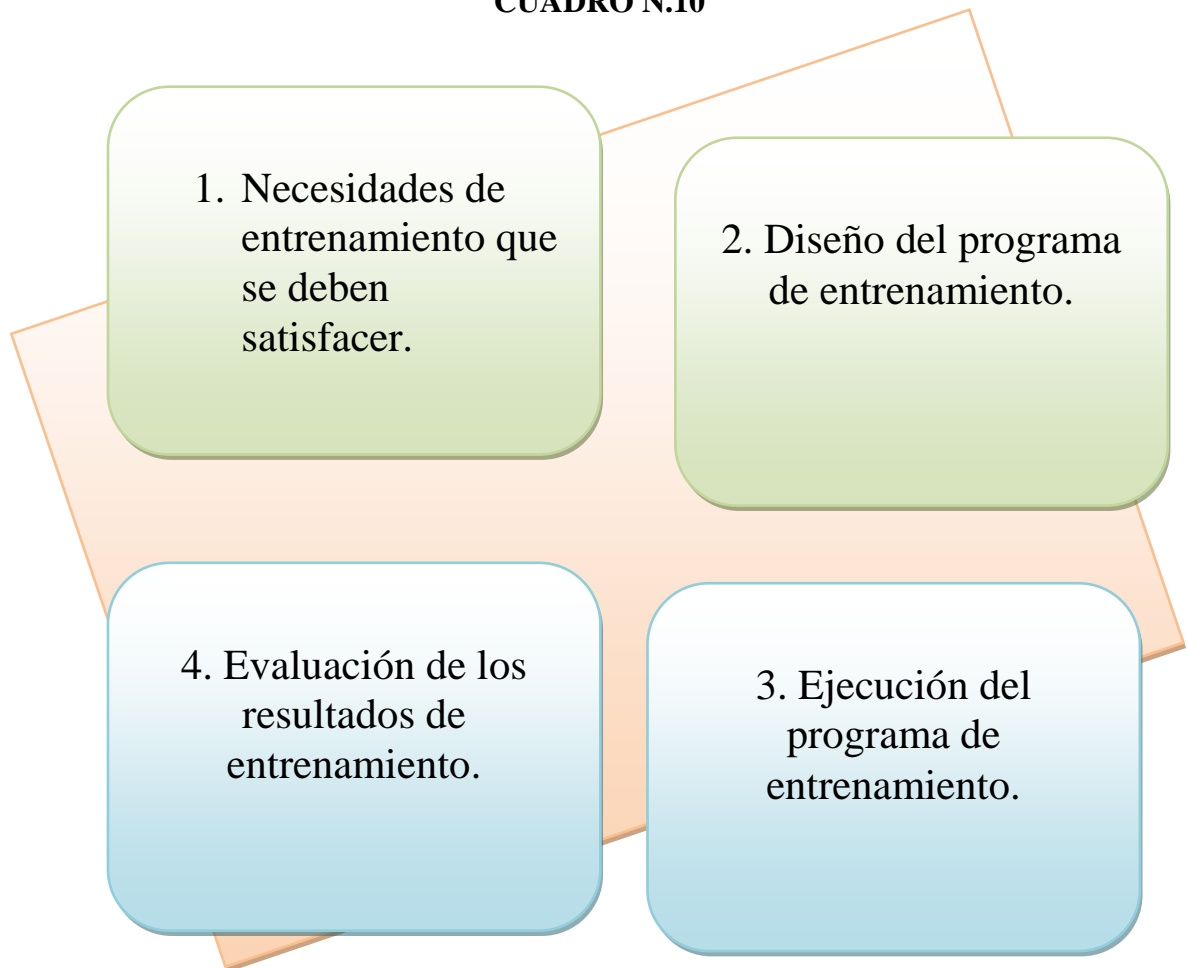
- Proporcionar un plan de capacitaciones, para mejorar la productividad en el desempeño laboral de la empresa.
- Proporcionar una herramienta para mejorar el capital humano de la empresa.
- Proporcionar un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo del personal para que beneficie a la empresa.

2. Proceso de entrenamiento

- **Diagnostico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se debe satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas y futuras.
- **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento

PROCESO DE ENTRENAMIENTO

CUADRO N.10



Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

Desarrollo de programa de entrenamiento.

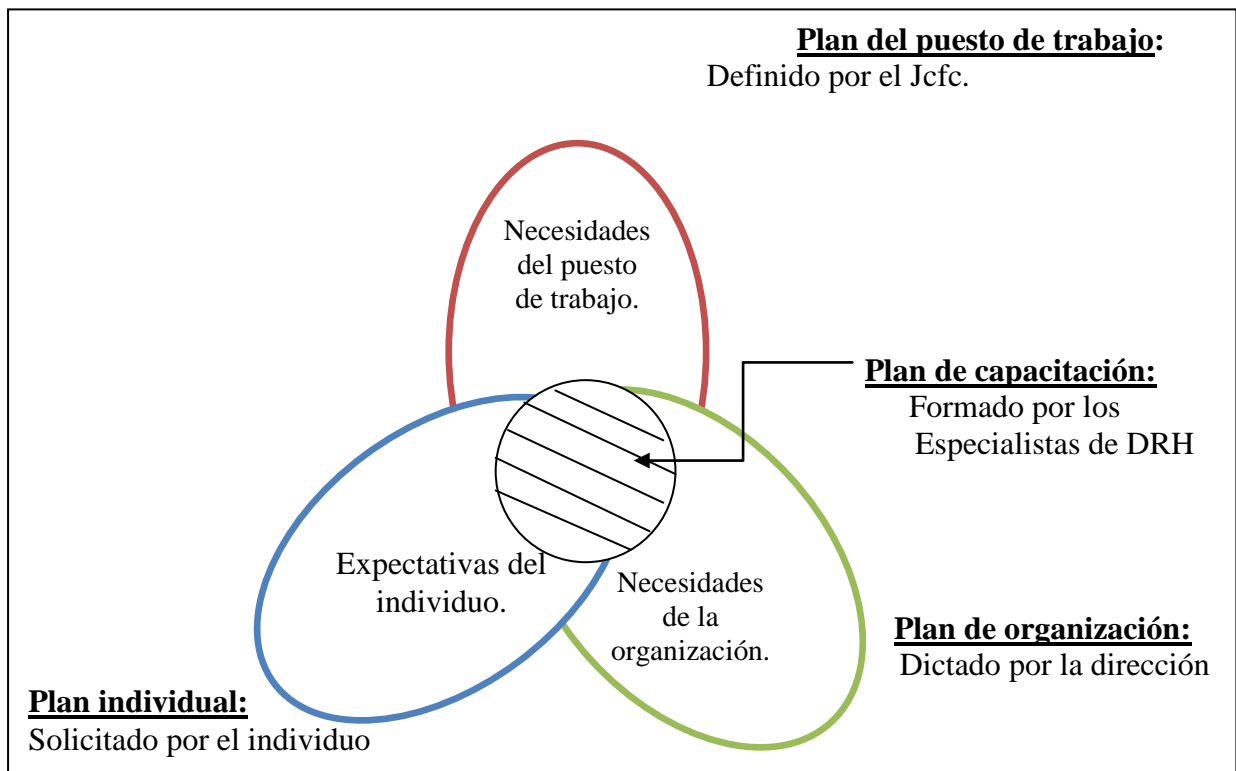
Capacitación en el puesto.

Los métodos comunes de capacitación en el puesto incluye la rotación del puesto, la asignación de suplementos. La rotación del puesto implica transferencias laterales que permitan a los empleados en diferentes puestos. Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen un mejor conocimiento de la interdependencia, entre los puestos y una mayor perspectiva sobre las actividades organizacionales. Los nuevos

empleados a menudo aprenden sus trabajos tomando como modelo a un veterano fogueado. En los oficios, eso usualmente se llama adiestramiento. En los trabajos de oficina, se conoce como relación de entrenamiento.

Tanto la rotación como las asignaciones de suplentes al aprendizaje de las habilidades técnicas. Las habilidades inter personales y de solución de problemas se adquieren de manera más eficaz mediante la capacitación que tiene fuera del trabajo.

CUADRO N.11



Fuente: Adalberto Chiavenato.

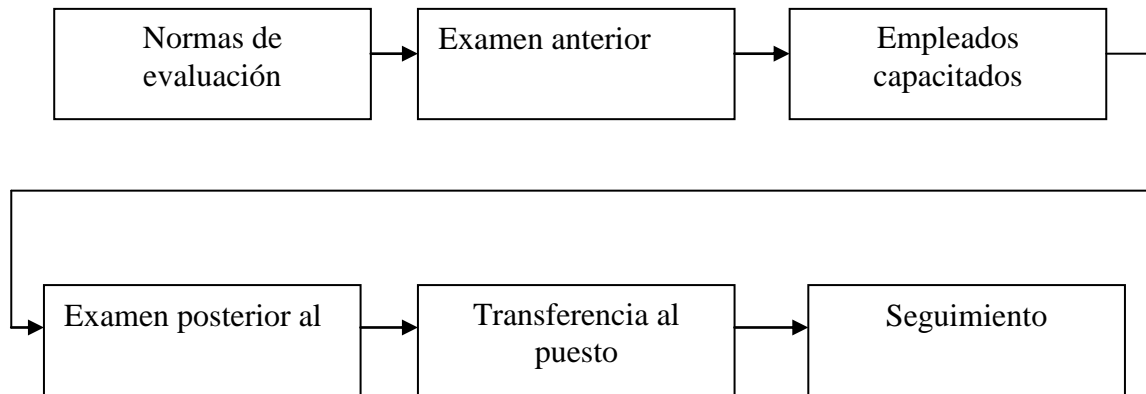
Elaborado por: Joffre Paredes

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:



Competencias Laborales

Es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta) es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Puede ser de carácter técnico (orientados a realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones inter personales)

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás como trabajar en equipo),

habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: conjunto de actitudes acordes a las principales características del entorno organizacional y o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Que hacer: conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder hacer: implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las actitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrara un comportamiento determinado, o sobre su potencial aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de favorabilidad del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado presiones y obstáculos.

Clasificación de las competencias para poder evaluar:

Visibles:

- Destrezas: manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: información que posee una persona en áreas específicas.

No visibles:

- Concepto de uno mismo: actitudes, valores imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Evaluación del desempeño por competencias

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo es conocerlas como evaluarlas de manera eficiente.

La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Pasos para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias:

- 1. Intención de hacer la evaluación de desempeño:** el gerente de la empresa, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

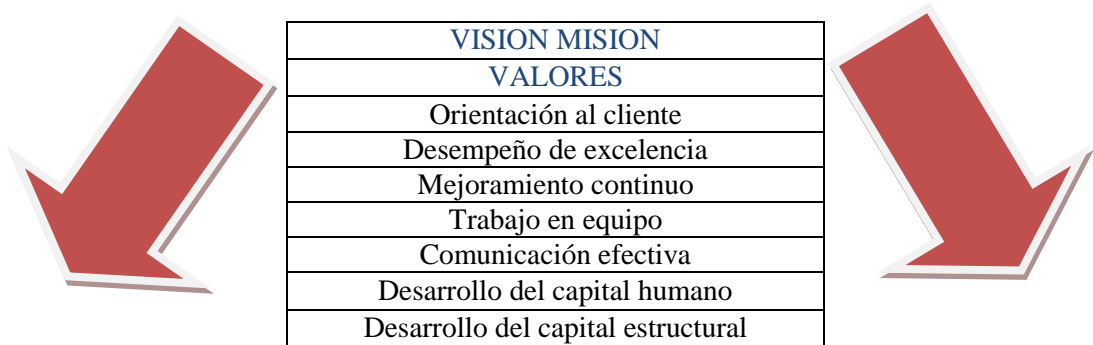
- 2. Análisis de sistemas posibles:** como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto hay que buscar el modelo de evaluación que se acople a las necesidades de la empresa.

- 3. Confección del diccionario de competencias:** tomando como referencia el paso anterior, se debe elaborar un listado de las competencias a evaluar inherentes a la empresa, las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

CUADRO N.12

Estructuras de Competencias basadas en un Plan Estratégico

<u>Diccionario</u>
1. Diccionario personal
2. Orientación al logro
3. Iniciativa
4. Capacidad organizativa
5. Orden y calidad
6. Gestión de procesos
7. Gestión de la información
8. Análisis y solución de problemas
9. Competencias técnico funcionales
10. Relaciones inter personales
11. Compromiso organizacional
12. Desarrollo del personal
13. Gestión del desempeño
14. Trabajo en equipo
15. Liderazgo
16. Administración del tiempo
17. Pensamiento estratégico
18. Orientación al cliente
19. Comunicaciones efectivas
20. Formación de relaciones y contacto



Conocimientos Competencias funcionales
1. Funciones del cargo
2. Tecnologías específicas
3. Tecnologías relacionadas
4. Gestión de riesgos
5. Ciencias aplicadas

Habilidades Competencias generales
1. Logro y acción
2. Cognitivas
3. Integración
4. Directivas
5. Estratégicas

Fuente: Adalberto Chiavenato

Elaborado por: Joffre Paredes

4. **Diseño de la evaluación:** este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la empresa considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella por tal motivo es importante implementar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

- 5 **Comunicación:** esta etapa consta de comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la empresa, se lo puede realizar de diversas formas acorde al tamaño de la empresa:
 - Pequeñas reuniones
 - Vía internet
 - Boletín interno extraordinario
 - Cartelera

- 6 **Entrenamiento de los involucrados:** los involucrados son los evaluadores y los evaluados, debe conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso es recomendable realizar una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluadores con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

- 7 **Tiempo de evaluación:** este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la empresa y del método que se utiliza para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc., independientemente se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolonguen innecesariamente.

- 8 **Contenidos de la evaluación:** devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el

mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados planes de acción y que se tomaran con los jefes de cada area siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

- 9 Análisis del sistema:** el final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aun mas a las características de la empresa para el próximo año.
- 10 Seguimiento continuo:** para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación que generalmente entre los procesos o modelos a la gestión por competencias el seguimiento de retroalimentación esta revestidos de una importancia decisiva de que se centran en el acompañamiento de la evaluación atreves de futuro desempeño.

6.7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

Para la ejecución de la presente investigación se ha utilizado métodos y técnicas que ha permitido analizar de manera más profunda el problema objeto de estudio. La observación permitió el registro visual de lo que ocurre dentro de la empresa Inter Americana de Computación, con respecto al desempeño laboral que se realiza en la empresa y a la productividad de las personas que integran la misma.

Se utilizaron cuestionarios para el personal interno de la empresa como medio interrogatorio individual, para recoger información mediante preguntas abiertas. El Universo de Estudio fue integrado por el personal interno de la empresa Inter Americana de Computación (27 empleados fijos). En el trabajo de área se utilizó bibliografía referente a la Gestión del Talento Humano enfocado al uso de competencias para mejorar la productividad.

Metodología:

El presente proceso investigativo que se desarrolla a continuación es el resultado de un profundo análisis de los detalles implicados en el proceso del desempeño laboral de la empresa Inter Americana de Computación. La información proporcionada está remitida a los archivos de la empresa existentes en la administración de la empresa. La gerencia y sus colaboradores fueron determinantes para conocer al detalle, el accionar y funcionamiento de la empresa Inter Americana de Computación ubicada en la provincia de Tungurahua.

Seguidamente en correspondencia con los objetivos planteados se presentan un conjunto de procesos metodológicos u herramientas técnicas que fundamentan el desarrollo de la investigación.

6.7.1 Diagnostico del desempeño

Según la investigación de campo realizada en la empresa Inter Americana de Computación (IDC), se detectaron que poseen varios problemas y se mencionan a continuación:

- a) Baja productividad.
- b) Mal servicio al cliente.
- c) Capacitaciones esporádicas.
- d) Poco trabajo en equipo.
- e) Pocas capacitaciones sobre liderazgo.
- f) Capacitaciones excluyentes.

Es por tal razón que se aplicaron las diferentes matrices para determinar las falencias de la empresa y poderlas superar.

Matriz (EFI). Evaluación de factores internos para la empresa Inter Americana de Computación (IDC).

En la matriz EFI detallamos las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

TABLA N.14
MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO. EFI

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	Peso	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
FORTALEZAS			
Disponibilidad de recursos y tiempo.	0,02	1	0,02
Objetivos bien definidos.	0,03	3	0,09
Conocimiento del mercado	0,1	4	0,4
Buenas relaciones entre empleador y empleados	0,02	3	0,06
Clientes fijos.	0,03	3	0,09
Estabilidad laboral	0,04	4	0,16
Actividades enmarcadas en la ley	0,03	2	0,04
Pagos oportunos al personal	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
Programas de capacitaciones excluyentes.	0,02	2	0,04
Evaluación del desempeño inadecuada.	0,1	1	0,1
Desinterés en ventas.	0,02	1	0,02
Inadecuada comunicación y control gerencial.	0,3	2	0,6
Bajo nivel académico	0,03	1	0,03
No se dispone de un método adecuado de selección de personal	0,01	2	0,02
Incumplimiento con las exigencias laborales	0,2	2	0,4
Los pagos de las ventas son difíciles de cobrar.	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,18

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene **2,18**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que las debilidades son superiores que las fortalezas por lo tanto la empresa debe trabajar para superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

Matriz de análisis externo. (EFE)

TABLA N. 15
MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO. EFE

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	Peso	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
OPORTUNIDADES			
Desarrollo de la organización.	0,4	4	1,6
Estabilidad en las funciones.	0,02	3	0,06
Capacitación continua.	0,03	3	0,09
Mejoras en el clima laboral.	0,02	4	0,08
Desarrollo de competencias.	0,02	4	0,08
Fidelización de los Clientes	0,04	3	0,12
Alianzas Estratégicas	0,03	4	0,12
Globalización de la Informática	0,03	4	0,12
AMENAZAS			
Despido del personal.	0,03	1	0,03
Retraso en las actividades ante la carencia del personal.	0,02	1	0,02
Personal sin experiencia.	0,02	2	0,04
Incumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,03	2	0,06
Inconformidad y desmotivación de los empleados para realizar su trabajo.	0,2	2	0,4
Incremento del índice de desempleo	0,04	2	0,08
Nuevos Competidores	0,03	2	0,06
Inestabilidad Política	0,04	1	0,04
TOTAL	1		3

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene **3**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para el desarrollo empresarial.

Análisis de la Matriz FODA

A continuación se realiza un Análisis FODA de la empresa Inter Americana de Computación para de esta manera saber los puntos débiles y fuertes de la empresa, y por ende aplicando estrategias que ayuden a mejorar a la empresa.

CUADRO N.13

Análisis de la Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento del mercado.	Desarrollo de la organización.
Estabilidad laboral.	Fidelización de los Clientes.
Objetivos bien definidos.	Alianzas Estratégicas.
Clientes fijos.	Globalización de la Informática.
Pagos oportunos al personal.	Capacitación continua.
Debilidades	Amenazas
Inadecuada comunicación y control gerencial.	Inconformidad y desmotivación de los empleados para realizar su trabajo.
Incumplimiento con las exigencias laborales.	Incremento del índice de desempleo.
Evaluación del desempeño inadecuada.	Incumplimiento de los objetivos de la empresa.
Programas de capacitaciones excluyentes.	Nuevos Competidores.
Bajo nivel académico.	Personal sin experiencia.

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Matriz Estratégica del FODA

CUADRO N.14

Matriz Estratégica del FODA

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la organización. 2. Fidelización de los Clientes. 3. Alianzas Estratégicas. 4. Globalización de la Informática. 5. Capacitación continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inconformidad y desmotivación de los empleados para realizar su trabajo. 2. Incremento del índice de desempleo. 3. Incumplimiento de los objetivos de la empresa. 4. Nuevos Competidores. 5. Personal sin experiencia.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado. 2. Estabilidad laboral. 3. Objetivos bien definidos. 4. Clientes fijos. 5. Pagos oportunos al personal. 	<p>(F1,F4:O1,O2) Dar valor agregado en la atención al cliente</p> <p>(F2, F3:O3) capacitar al personal en la atención al cliente.</p> <p>(F5:O4,O5) Seremos reconocidos a nivel nacional por los precios accesibles para toda clase social.</p>	<p>(F1,F4:D4) Establecer políticas de crédito atractivas para el cliente.</p> <p>(F2:D2,D5) Realizar un análisis de proveedores para efectuar las compras a mejores de precios.</p> <p>(F3,F5:D1,D3) Realizar convenios con las cooperativas de transporte.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada comunicación y control gerencial. 	<p>(D1:O1) Desarrollar canales de comunicación formales.</p> <p>(D3,D5:O2,O5) Motivar al personal a través de incentivos.</p> <p>(D2,D4:O3,O4) Generar un entorno</p>	<p>(D1:A3) Tomar en consideración las sugerencias de los clientes.</p> <p>(D2,D5:A2,A4) Crear manual de funciones para mejorar las actividades dentro de la empresa.</p> <p>(D3, D4:A1, A5) Diseño de programas de</p>

<ul style="list-style-type: none"> 2. Incumplimiento con las exigencias laborales 3. Evaluación del desempeño inadecuada. 4. Programas de capacitaciones excluyentes. 5. Bajo nivel académico. 	adecuado para el logro de los objetivos.	capacitación e incentivos de acuerdo a los logros alcanzados.
--	--	---

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

6.7.2 Políticas laborales

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados. Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Permite que tanto los empleados como los gerentes sepan lo que se espera de ellos, aumentando de ese modo la posibilidad de que las estrategias se implanten con éxito.

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

La política de la empresa se concentra en los siguientes lineamientos:

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

Ventajas de incorporar políticas de la empresa.

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H.
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficio.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.
- Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.

Bajo estos planteamientos, y luego de un trabajo participativo quienes conforman la empresa inter americana de computación se establecen las siguientes políticas:

- Política salarial
- Política de capacitación
- Política de Innovación
- Política de calidad
- Política de precio
- Política de proveedores

Política Salarial

Se fijara cada una de las remuneraciones a los empleados como lo establece la ley y se le cancelara de forma puntual los días trabajados.

Política de capacitación

Se establecerán herramientas que ayuden a mejorar el rendimiento de cada uno de los trabajadores que ayuden a fortalecer el crecimiento de la empresa.

Política de Innovación

A través de la innovación podremos transformar la imagen de la empresa entregando a nuestros clientes variedad de productos de alta tecnología que satisfagan sus expectativas.

Política de calidad

Lograr el posicionamiento y mejora de la lealtad de nuestros clientes, proporcionando seguridad, garantía, de productos tecnológicos de alta calidad, que satisfagan o excedan sus expectativas en términos de costo competitivo; contando con personal idóneo.

Política de Precio

Esta política se establece para regular el precio en el mercado de todos nuestros productos y llegar a ser una empresa competitiva en un entorno cambiante.

Política de Proveedores

Establecer lineamientos con nuestros proveedores para que nuestros productos se envíen en el tiempo establecido y garantizando cada producto con su debida garantía.

Una vez planteadas las políticas los propietarios de la empresa y sus trabajadores consideran la importancia de dejar plasmados principios empresariales, definiéndoles los siguientes.

Principios de la Empresa IDC

Los principios éticos son las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la persona o los grupos se adscriben. Estas creencias se presentan como postulados que el individuo y el colectivo asumen como normas rectoras que orientan sus actuaciones.

Entre los principios que aplica la empresa IDC tenemos los siguientes:

Responsabilidad; Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus actuaciones y omisiones.

Justicia; Dar a cada quien lo que le corresponde, según sus particularidades.

Transparencia; Actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados.

Honestidad; transparencia y actitud de servicio en cada uno de nuestros empleados, y colaboradores.

Respeto; Aceptación a los demás en su forma de pensar, sentir y actuar. Es uno de los valores más importantes en las diferentes actividades humanas, se debe respetar para que le respeten, dentro y fuera de la organización.

Solidaridad; Se considera que la solidaridad permitirá que el horizonte del poder del dinero se vierta hacia la humanización del trabajo que significa a las personas.

Valores Empresariales

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la paciencia, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Los valores marcan nuestras actitudes y conductas; es decir, influyen en nuestro comportamiento y nos permiten ser personas al entenderlos como aportes positivos a nuestra vida.

El tema de los valores es muy importante para la persona y la sociedad, porque están en todas partes. Es imposible imaginar una vida sin valores.

Desde el punto de vista individual necesitamos construir nuestra propia escala de valores, para tener una guía propia que nos ayude a resolver los problemas de nuestra vida diaria.

También llamados principios o credos, constituyen guías para la conducta de los miembros de la organización. Ej. Confianza, compromiso, comunicación, constancia, calidad.

Los valores éticos se atribuyen a las personas y se entienden como pautas de acción por cuanto orientan nuestra conducta y posibilitan la construcción de una convivencia gratificante

1. **CALIDA;** Superioridad o excelencia. Trabajar cada día por ser cada vez mejores tratando de llegar a la excelencia en el producto y como también es parte de las políticas de la empresa
2. **EFICIENCIA;** Capacidad para responder a nuestros compromisos sociales e institucionales, racionalizando procesos y optimizando recursos.
3. **INTEGRIDAD;** Las actuaciones y las palabras sean dignas de credibilidad.
4. **OBJETIVIDAD;** Capacidad para hacer valoraciones imparciales y equitativas fundamentadas en hechos verificables.
5. **TRABAJO EN EQUIPO;** Apreciar el trabajo como un medio para realizar valores.

6.7.3 Sistema de gestión laboral

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades, mediante el uso de herramientas científicas que proponen el presente documento.

Importancia

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Como principal herramienta tenemos el método de elección forzada que nos permitirá evaluar el desempeño y alcance de cada uno de los trabajadores y de esta manera saber las falencias que tiene la empresa inter americana de computación.

Método de selección forzada

Una vez analizado un conjunto de métodos, método de escalas graficas, método de investigación de campo, método de incidentes critico, método de comparación por pares el que mejor se ajusta a la realidad es el método de selección forzada que consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante factores claves que ponderan el desempeño individual.

Entre las ventajas del método de selección forzada tenemos las siguientes:

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización. (Halo efecto).
2. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.

Como beneficios que el método nos ofrece es saber el grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos evaluados se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, además es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos, ayudando a la empresa a corregir cada una de las falencias que los empleados presentan, de tal manera que la empresa alcance el éxito de manera competitiva.

Entre sus principales características que ayudan a establecer parámetros del método de selección forzada tenemos las siguientes:

- El evaluador esta forzado a elegir 1 ó 2 frases de un bloque de 4 que se apliquen al desempeño del empleado.

- Su efectividad se determina sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- Se determinan las categorías y los puntos asignados a cada frase de antemano a su realización.
- El evaluador no conoce los puntajes.
- Sus afirmaciones son de carácter general que pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

La naturaleza de los factores pueden variar mucho; no obstante, hay dos formas de aplicar el método

1. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño evaluado.
2. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar los factores que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación.

En el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de los factores con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger los factores más descriptivos del efectivo desempeño del evaluado.

Así, se evitan las influencias personales, la experiencia ha demostrado que entre las dos, la segunda presenta los mejores resultados. Los factores que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

El modelo tipo que se aplicará basa en una plantilla que contiene indicadores los cuales nos ayudaran a medir el desempeño de cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa Inter americana de computación, y con ello lograr los resultados esperados para el crecimiento empresarial de la misma.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado:.....

Cargo: sección:.....

A continuación encontrará fases de desempeño combinadas en bloque de cuatro.

Escriba una X en la columna lateral, bajo el signo más para indicar la fase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo menos para indicar la fase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N ^o	+	-		N ^o	+	-
Solo hacen lo que le ordenan	1			Tiene miedo de pedir ayuda	16		
Comportamiento irreprochable	2			Mantiene su archivo siempre ordenado	17		
Acepta críticas constructivas	3			Ya presenta disminución de producción	18		
No produce cuando está sometido a presión	4			Es dinámico	19		
Cortes con los demás	5			Interrumpe constantemente su trabajo	20		
Duda al tomar decisiones	6			No se deja influir	21		
Merece toda la confianza	7			Tiene buen potencial por desarrollar	22		
Tiene poca iniciativa	8			Nunca se muestra desagradable	23		
Se esmera en el servicio	9			Nunca hace buena sugerencia	24		
No tiene formación adecuada	10			Es evidente que le gusta lo que hace	25		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	26		
En su trabajo siempre hay errores	12			Le gusta reclamar	27		
Se expresa con dificultad	13			Tiene criterio para tomar decisiones	28		
En su trabajo siempre hay errores	14			Regularmente debe llamarse la atención	29		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15			Es rápido	30		
Espera siempre una recompensa	16			Por naturaleza es poco hostil	31		

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

6.7.4 Programa de capacitación en gestión laboral

El programa de gestión laboral está orientado a los trabajadores y consiste en el desarrollo y la implementación de un conjunto de módulos entre estos.

A continuación se cita un conjunto de fases secuenciales para la aplicación del programa.

Fase 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de formación se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información destacándose las siguientes:

- a. Observación. Instrumento que permitió percibir lo que ocurre en el entorno laboral.
Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar de que solicita menos la cooperación activa de los sujetos.
- b. Entrevistas. Permite obtener información verbal de los actores, relacionadas con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.
- c. Análisis de cargos. Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal. Para reflejar que se hace, como lo hace que, que requisitos exige la ejecución de trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- d. Reuniones inter departamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Presentación del informe

El informe del diagnóstico de necesidades de capacitación debe ser presentado a la gerencia donde se dará a conocer las actividades del trabajo, objetivos, justificación, procedimientos empleados, técnicas utilizadas, actividades de trabajadores, análisis de la información, recomendaciones y observaciones que sea verdaderos soportes para la toma de decisión

Fase 2. Programación de la capacitación

1 Selección de participantes.

Se considera a todos los miembros de la empresa se mantendrán un registro de participaciones.

2 Selección de instructores.

Se deberá hacer desacuerdo a la solvencia profesional, puntualidad de pedagogía, comprobada y suficiente conocimiento del tema de capacitación.

3 Elaboraciones del plan de lección

Una vez seleccionados los instructores estos deberán presentar un plan de lección el mismo que guiará el trabajo a los participantes y los recursos disponibles.

4 Plan de capacitación

Con el fin de establecer prioridades como fijar los objetivos, determinar el tipo de acción a ejecutarse.

Fase 3. Ejecución de la Capacitación

Consiste en poner en marcha el plan de capacitación, es decir reunirá los participantes y transmitirles los contenidos en función de las actividades propuestas, fechas y horarios programados mediante un instructor.

Fase 4. Evaluación o control de la capacitación

La evaluación sirve para verificar si el evento programado y ejecutado realmente satisface las necesidades diagnosticadas.

- Se debe verificar todos los recursos necesarios que estén en orden
- Se controlara la asistencia de los participantes
- Se debe evaluar a los participantes, instructores del evento en general por parte de los participantes

Certificado

Finalizado el evento cada participante recibirá su respectivo certificado de aprobación siempre y cuando haya cumplido con los parámetros establecidos por la empresa, de no aprobado recibirá un certificado de asistencia.

Seguimiento

El gerente velara el cumplimiento de programación de los recursos desde su iniciación hasta la culminación de los mismos.




Ejecución de los eventos programados

La empresa se compromete a colaborar con la prestación de los equipos de computación los días y horas establecidos, correrá con los gastos de los eventos de capacitación a favor del personal y gestionara en forma conjunta con las instituciones pertenecientes para la realización de los cursos de capacitación en diferentes aéreas así como el suministro de papelería etc.

Plan Operativo

CUADRO N.15

Plan Operativo

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	META			
<p>Informe de la propuesta a los directivos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y aprobación • Planificación de la evaluación y capacitación. • Ejecución del programa de evaluación y capacitación. 	<p>Implementar el sistema de evaluación y capacitación en el mes de mayo del 2012 al 100% en todas las actividades encaminadas a Asia el beneficio de la empresa.</p>	<p>Gerente Angelito Guilcapi y Directivos de la empresa.</p>	<p>25%</p>	<p>1%</p>	<p>5%</p>	<p>10%</p>
<p>Sistema de evaluación y capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en el servicio ➤ Motivación ➤ Calidad Humana • Comunicación a los miembros de la empresa. • Elección y métodos para la evaluación y capacitación. • Capacitación y evaluación de los procesos. 	<p>Capacitar en el mes de junio del 2012 al 100% al personal de Inter Americana de Computación, con métodos relacionados a la productividad..</p>	<p>Miembros de la empresa</p>	<p>25%</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la evaluación y capacitación. 						
<p>Resultados de la evaluación y capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de los resultados. • Comunicación de los resultados obtenidos. • Planificación de actividades. • Monitoreo del programa de evaluación y capacitación 	<p>Revisión objetiva del sistema a inicios del mes de julio del 2012 al 100% de las metas alcanzadas por el personal de Inter Americana de Computación, con temas relacionados a la motivación.</p>	<p>Gerente Angelito Guilcapi</p>	<p>25%</p>			
<p>Actualiza el sistema de evaluación por competencias y capacitación.</p>	<p>Revisión permanente del sistema de evaluación y capacitación en el mes de julio del 2012 al 100% del rendimiento del personal, con temas relacionados a la calidad humana.</p>	<p>Gerente Angelito Guilcapi</p>	<p>25%</p>			
TOTAL			100%			

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Cronograma de Trabajo

CUADRO N.16
Cronograma de Trabajo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS		TIEMPO			
				Materiales	Económicos	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Identificar los aspectos que requieren ser evaluados con respecto al desempeño y capacitación de los trabajadores de la empresa Inter Americana de Computación.	Observación y dialogo con los empleados de la empresa Inter Americana de Computación.	Aplicación de un cuestionario acorde con los temas recibidos	Gerente			1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Analizar las falencias en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Inter Americana de Computación que requieren mayor atención.	Aplicar la retroalimentación de todo lo aprendido.	Control y Supervisión durante, todas las actividades desarrolladas.	Gerente		Total de la Propuesta. \$956	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Proponer un sistema de evaluación de desempeño y capacitación que ayude a mejorar el rendimiento y	Generar un entorno adecuado para el logro de los objetivos.	Seguimiento de cada una de las actividades realizadas por	Gerente			1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

productividad de la empresa Inter Americana de Computación.		parte del personal.							
Motivar a los participantes hacia la realización de sus actividades, para que de esta manera exista una comunicación eficiente por parte del personal	Diseñar programas de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente.	Atención al Cliente Comunicación y atención al cliente Técnicas para la atención al cliente	Capacitador Capacitador Evaluador	Infocus Cuadernos Papelografos Marcadores					
Mejorar la relación empleado – empleador para garantizar estabilidad laboral.	Diseñar un programa de eventos motivacionales.		Gerente						

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Estructura del plan de Capacitación

CUADRO N.17

Estructura del plan de Capacitación

Acción formativa	Instructor	Fecha	Area	Duración	Nº de participantes	Responsable
Calidad en el servicio	Dr. Marcelo López	18 de junio	Administración	3 horas	27	Gerente
Motivación	Dr. Marcelo López	9 de Julio	Administración	3 horas	27	Gerente
Calidad humana	Dr. Marcelo López	20 de Agosto	Administración	3 horas	27	Gerente

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

Taller N. 1

Calidad en el Servicio

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

Objetivo: capacitar a los empleados para que el trato sea Cortez y adecuado.

Contenido:

- Servicio al cliente
 - Cultura de servicio.
- Importancia del servicio al cliente
 - Parámetros de medición de calidad de los servicios.
- El ciclo del servicio
 - Sistema de evaluación de la calidad del servicios
- Cliente interno y externo
 - Desarrollo del factor human

Participantes:	Todo el recurso humano
Fecha y hora:	18 de junio a las 8h00 am
Instructor:	Dr. Marcelo López
Duración:	3 horas
Metodología:	Teoría y práctica
Lugar:	Local de convenciones
Costo:	A convenir

Taller N. 2

Motivación

Permanentemente buscamos motivar a la gente y auto motivarnos. Analizamos las condiciones actuales de la persona y establecemos una mejora de esa condición, en algunos casos pueden ser satisfacción de necesidades. Esta mejora debe ser percibida por las personas a través de la razón, de los sentimientos o de la acción.

Objetivo: inducir a los participantes hacia la auto- motivación como mecanismo para evaluar los niveles de contribución a la institución

Contenido:

- La motivación
 - La motivación como factor en el mejoramiento productivo.
- Causas de la motivación
 - Factores extrínsecos e intrínsecos.
- Las necesidades del ser humano
 - Tipos de necesidades en el ser humano.

Participantes: Todo el recurso humano

Fecha y hora: 9 de julio a las 8h00 am

Instructor: Dr. Marcelo López

Duración: 3 horas

Metodología: Teoría y práctica

Lugar: Local de convenciones

Costo: A convenir

Taller N. 3

Calidad humana

Por medio de este taller desarrollaremos plenamente el potencial humano y los talentos del personal que se involucran en la empresa. Incorporando este programa a los objetivos de la misma que ayuden al crecimiento de la Organización. Teniendo en cuenta que la calidad humana no se mide por el éxito ni por el prestigio. Si por el deseo de ser seres humanos más éticos y morales cada día, más conscientes y más capaces de ser útiles a los demás y a nosotros mismos.

Objetivo: rehacer y cuidar nuestros vínculos con el ecosistema y los demás seres de la sociedad

Contenido:

- Cultura de la calidad
 - Calidad de vida como Satisfacción
- La calidad de vida
 - Escala de Calidad de Vida
- Dignidad humana
 - La dignidad humana como fundamento de los derechos

Participantes:	Todo el recurso humano
Fecha y hora:	20 de agosto a las 8h00 am
Instructor:	Dr. Marcelo López
Duración:	3 horas
Metodología:	Teoría y práctica
Lugar:	Local de convenciones
Costo:	A convenir

Calendario de actuación

Las fechas tentativas del plan de capacitación, están determinadas anteriormente; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales.

Indicadores de medición de la capacitación

En el caso de la empresa objeto de estudio proponemos los siguientes indicadores de medición de la capacitación:

- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades personales
- Elevación del conocimiento de las personas
- Cambio de actitudes y comportamientos de las personas
- Aumento de la productividad
- Cantidad de acciones formativas
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Aumento de la satisfacción del cliente

6.8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se requerirá de los siguientes recursos:

Recursos Humanos

Está formado por todos los empleados de la empresa y un asesor encargado de instruir respecto a la aplicación de un sistema de evaluación.

Recursos Físicos

Las actividades de evaluación y capacitación se desarrollan en un ambiente adecuado con todas las comodidades, y seguridad proporcionada por la gerencia de la empresa.

Recursos Materiales

- Computadora
- Proyector
- Esferos
- Cuadernos
- Impresiones
- Resma de papel bond
- Resaltadores

Financiamiento

El monto de inversión de esta propuesta, se financiaran con los recursos de la empresa establecidos para fines específicos.

PRESUPUESTO

TABLA N.16

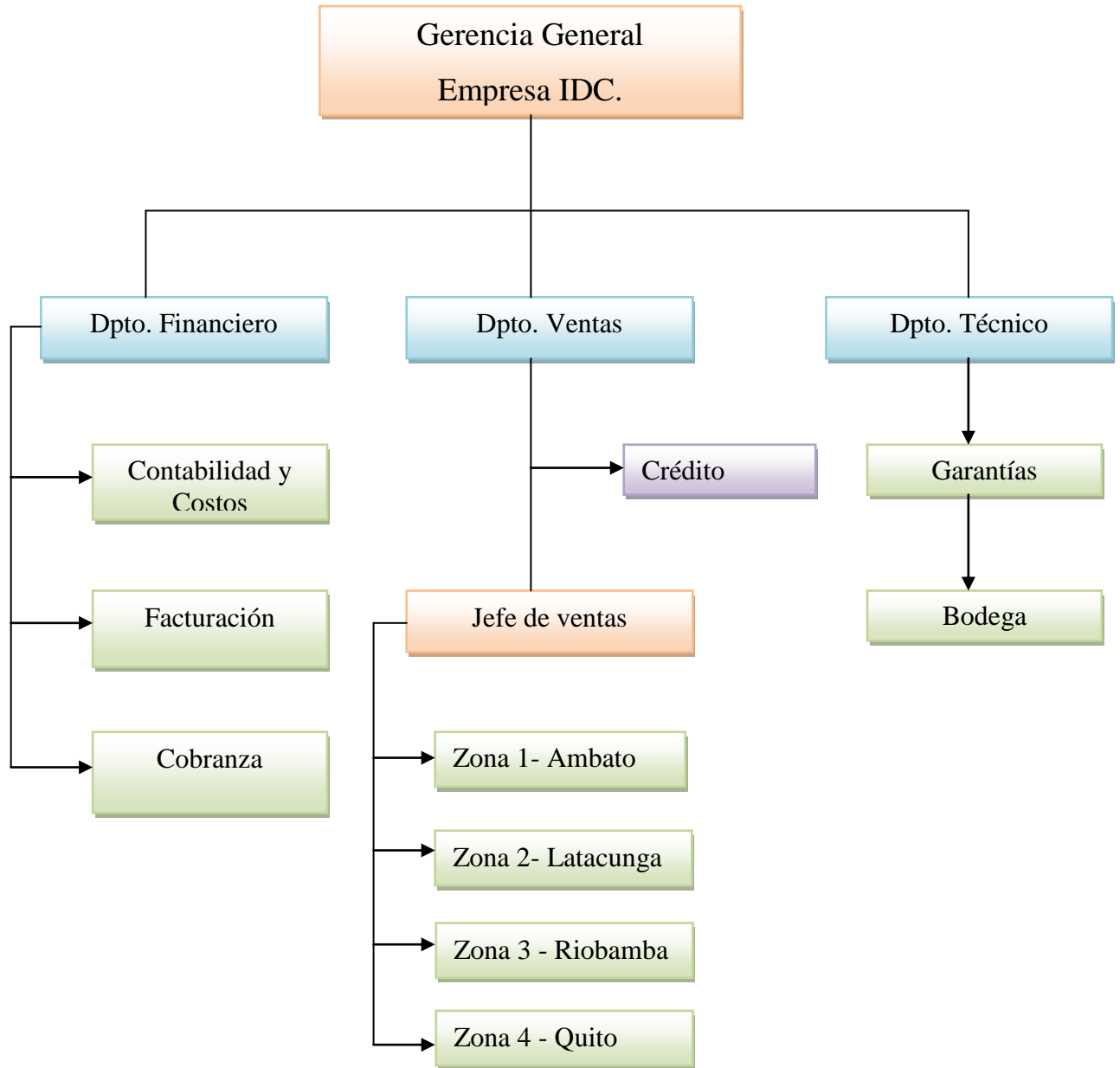
Presupuesto



DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Evaluador	1	\$400	\$400
Capacitador	1	\$400	\$400
Cuadernos	27	\$0,50	\$13,50
Impresiones	60	\$0,05	\$3
Resma de papel bond	1	\$4	\$4
Resaltadores	27	\$0,40	\$10,80
Imprevistos 15%			\$124,70
Subtotal			\$831,30
Total			\$956

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

6.8.1. Organigrama Estructural



Nivel de Jerarquía	Claves	Elaborado	Aprobado
1. Nivel Directivo	 Línea de Mando	Por: Joffre Paredes	Por: Ing.
2. Nivel Auxiliar			Henry
3. Nivel Operativo	 Apoyo	Fecha: 29/03/2012	Saritama

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado: Joffre Paredes

6.9. PREVICIÓN DE LA EVALUACIÓN

Afín de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos, planeados se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de monitoreo y evaluación permanente que nos permitan anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quienes solicitan evaluar?	Empresa Inter Americana de Computación.
¿Por qué evaluar?	Por que la propuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño de los trabajadores, por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante.
¿Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta contribuye en logro las metas propuestas.
¿Que evaluar?	El impacto ocasionado a los trabajadores de la empresa Inter Americana de Computación.
¿Quién evalúa?	El Gerente
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	A través de encuestas cuestionarios y entrevistas.
¿Con que evaluar?	Utilizando los instrumentos adecuados según las técnicas aplicadas.

Fuente: Inter Americana de Computación

Elaborado por: Joffre Paredes

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

LEFCOVICH, LEÓN, M (2009). *Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico*.

ALLES, M (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*

AÑORGA, R (2006). *El desempeño Laboral en las Organizaciones*.

MOTOWIDLO, S (2003). *Rendimiento Laboral*.

GIBSON, W (2003). *Evaluación del Desempeño*.

MOLONEY, M (2004). *Evaluación de Competencias Laborales*

.

ROCA, E (2002). *Mejoramiento del Desempeño*.

ROBBINS, A (2003). *Satisfacción Laboral*

COVEY, R (2006). *Compromiso*.

LUHMANN, G (2005). *Comunicación Organizacional*

ALBERTO, G. (2005). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. 2ª. Edición Editorial Pearson Educación México.

DAVID, J. (2003). *Administración para la Productividad Total*. 2ª. Edición Editorial Continental México

RICHARD, E. (1). *Administración de la productividad*. 1ª. Edición. Editorial limaza S.A.

ARMANND, V. (1991). *Control Total de la Calidad*. Editorial Continental, S.A México

GIRALDO, C (2005) *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*.

PORTER, M (2007) *Planificación estratégica*

STONER, FREEMAN Y GILBERT (1996) *Conceptos básicos de estrategias*

Fuentes Electrónicas:

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/home.action> Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico.

<http://www.agorasocial.com/> Evaluación del Desempeño

<http://www.paginaspersonales.deusto.es> Proceso de Evaluación

<http://www.infomipyme.com> Beneficios de la Evaluación

[http:// www.Estr@tegia Magazine.com](http://www.Estr@tegia Magazine.com) Etapas de una Evaluación

<http://www.productividad.org.mx/> Productividad

[http:// www.google.com](http://www.google.com). Mejoramiento de Procesos

http:// <u>www.google.com</u> .	Ley de defensa del consumidor
http:// <u>www.google.com</u> .	Conceptos de Administración
http:// <u>www.google.com</u> .	Sistema de Calidad
http:// <u>www.agorasocial.com</u>	Importancia de la evaluación
http:// <u>www.universia.net</u>	Políticas empresariales
http:// <u>www.gerencia.blogia.com</u>	Principios y valores éticos
http:// <u>www.rrhh-web.com</u>	Evaluación de puesto.

ANEXOS

Anexo N. 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	No.
Objetivo de estudio:
Lugar de observación:
Fecha de observación:
Nombre del investigador:
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:	

Anexo N. 2

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

**ENCUESTA AL PERSONAL DE INTER AMERICANA DE
COMPUTACION COMPAÑÍA LTDA.**

Estimados señores por favor colaborar contestando el siguiente cuestionario acerca de las causas que están incidiendo en el Desempeño Laboral de cada uno de ustedes.

¡Atención! Por favor marcar con una (X) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Cómo considera usted su desempeño laboral con los demás Colaboradores de la organización?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1.1 Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 Buena | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 Regular | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 Mala | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cree usted que en la empresa tiene una infraestructura adecuada?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 2.1 Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 Buena | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 Mala | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué tan efectiva es la comunicación al momento de realizar sus actividades productivas?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 3.1 Excelente | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|

- 3.2 Muy Buena
- 3.3 Buena
- 3.4 Regular
- 3.5 Mala

4. ¿Ay control sobre las actividades que desempeña?

- 4.1 Siempre
- 4.2 Regularmente
- 4.3 Ocasionalmente
- 4.4 Rara vez
- 4.5 Nunca

5. ¿Considera que los productos y servicios que oferta la empresa son competitivos?

- 5.1 Siempre
- 5.2 A veces
- 5.3 Ocasionalmente
- 5.4 Rara vez
- 5.5 Nunca

6. ¿El equipo de trabajo resuelve a tiempo los conflictos?

- 6.1 Frecuentemente
- 6.2 Rara vez
- 6.3 Ocasionalmente
- 6.4 Regularmente
- 6.5 Nunca

7. ¿Considera usted que se está optimizando todos los recursos en la realización de las actividades encomendadas?

- 7.1 Siempre
- 7.2 Regularmente

7.3 Ocasionalmente

7.4 Rara vez

7.5 Nunca

8. ¿Considera necesario que se realice una evaluación de desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?

8.1 Siempre

8.2 A veces

8.3 Ocasionalmente

8.4 Rara vez

8.5 Nunca

9. ¿Comparte sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la relación de sus tareas?

9.1 Siempre

9.2 Regularmente

9.3 Ocasionalmente

9.4 Rara vez

9.5 Nunca

10. ¿Al momento que ingresa a trabajar tiene algún tipo de motivación?

10.1 Siempre

10.2 A veces

10.3 Ocasionalmente

10.4 Rara vez

10.5 Nunca

Anexo N.3

**Cedula de Entrevista
Facultad de Ciencias Administrativas
Diseño de un sistema de Evaluación**

Cedula N----- Lugar y Fecha-----

Nombre del Entrevistador: -----

1. Nombre del Entrevistado:-----

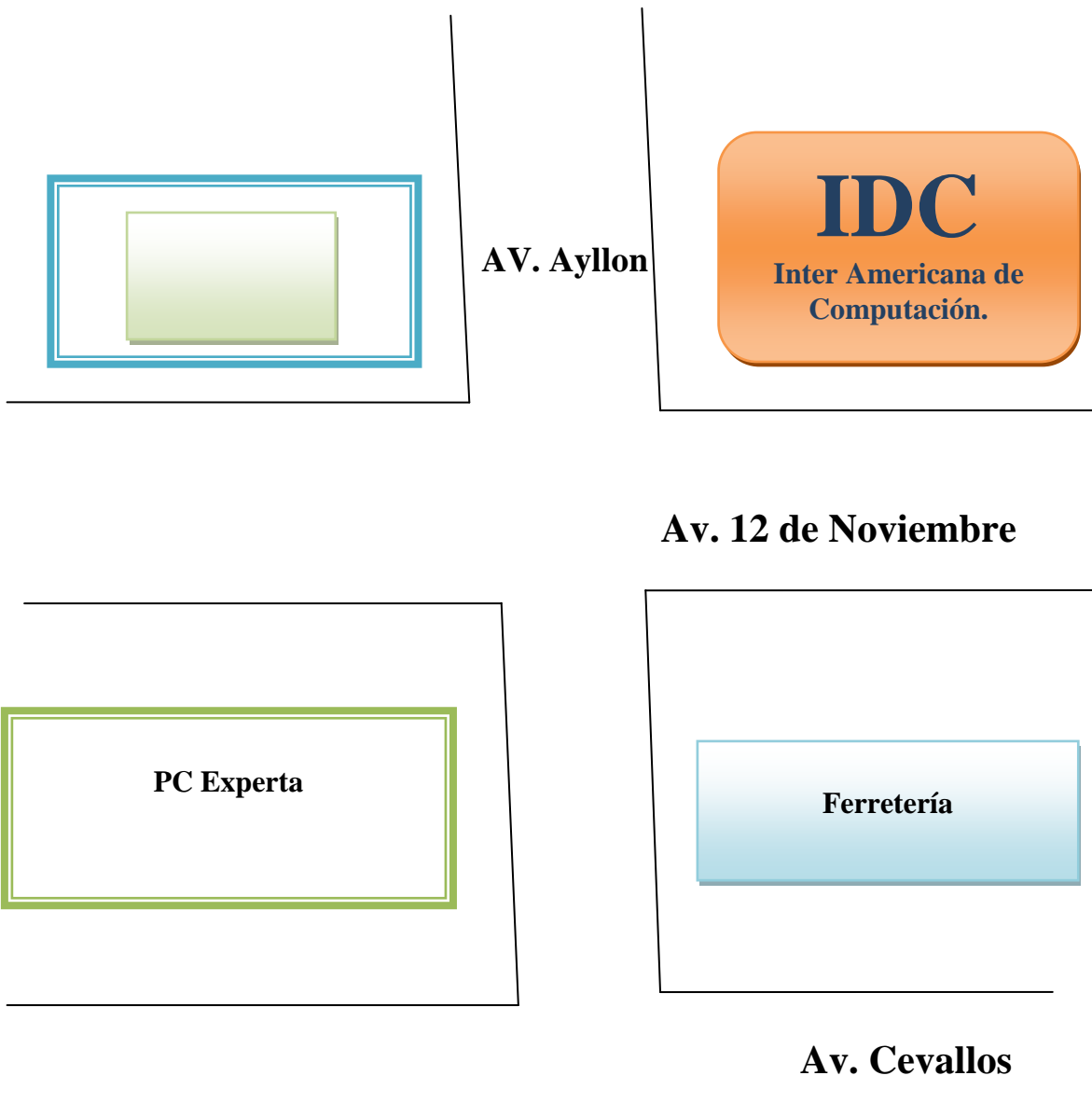
2. Sexo----- 3. Edad----- 4 Profesión-----

5. Peso Actual -----

6. Años en la Organización-----

7. Experiencia Laboral en la Organización-----

**Ubicación del Croquis Empresa Inter Americana de
Computación IDC.**



Instalaciones de la Empresa Inter Americana de Computación
Compañía Ltda.



