



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

Proyecto de Investigación previo a la Obtención del Título de Psicólogo Industrial

**TEMA:**

---

**“MEJORA DE PROCESOS E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN  
LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

---

**AUTOR:** Galo Sebastián Proaño Alvear

**TUTOR:** Ing. Mg. María José Mayorga

**AMBATO – ECUADOR**

**2020**

## **APROBACIÓN DEL TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **CERTIFICA:**

Yo, Ing. Mg. María José Mayorga Ases, con C.I. 1804289740, en calidad de tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “MEJORA DE PROCESOS E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO” desarrollado por el señor Galo Sebastián Proaño Alvear, egresado de la carrera de Psicología Industrial, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo.



Firmado electrónicamente por:

**MARIA JOSE  
MAYORGA ASES**

---

**Ing. Mg. María  
José Mayorga  
1804289740  
Tutora Trabajo de  
Titulación**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Galo Sebastián Proaño Alvear, con C.I. 1804883526 mediante el presente trabajo de titulación con el tema: “MEJORA DE PROCESOS E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, dejo constancia que, en la investigación, la cual está basada en la experiencia laboral, en los estudios que he obtenido durante toda la carrera. Asimismo, investigaciones bibliográficas, estudios de campo y observación directa ayudaron para la obtención de conclusiones y recomendaciones detalladas en la investigación. Las ideas, opiniones y recomendaciones descritas en la investigación son responsabilidad del autor.

A handwritten signature in blue ink that reads "Galo Proaño". The signature is written in a cursive style with a large loop at the end.

---

Galo Sebastián Proaño Alvear

1804883526

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “MEJORA DE PROCESOS E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por el señor Galo Sebastián Proaño Alvear, egresado de la carrera de Psicología Industrial, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación, APRUEBA el referido trabajo, en razón que cumple con los requerimientos básicos, técnicos, científicos y reglamentos establecidos.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo correspondiente para los trámites

### COMISIÓN



---

Ing. Luis Rafael Tello Vasco, Mg  
C.I. 1801405141  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



---

Mg. Angélica Fernanda Lozada Tuarez  
C.I. 1803531100  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, que depositó en mis los dones necesarios para ahora convertirme en un profesional, él es quien me acompañará y me guiará en esta nueva etapa.

A todos quienes me motivaron constantemente para cumplir cada uno de mis anhelos: mi familia y amigos cercanos gracias por confiar siempre en mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al culminar esta etapa de mi vida, sobran las razones para dar gracias a Dios, al permitirme materializar una de las metas más importantes en la vida de todo ser humano.

Infinitas gracias a toda mi familia, especialmente a mis padres, he tenido la dicha de contar con su apoyo durante todo este proceso y me faltaría líneas para reconocer el esfuerzo entregado en este logro que también es suyo.

Gracias a mis amigos, los compañeros infaltables en este tiempo, me demostraron el valor de la amistad, la misma que trasciende las fronteras y los años.

Finalmente, quisiera agradecer a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, especialmente a mi tutora, Ing. Mg. María José Mayorga, Por el conocimiento brindado al realizar este proyecto.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
INDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
EXECUTIVE SUMMARY .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes Investigativos .....	1
1.1.1 Mejora de procesos.....	1
1.1.2 Incremento de la productividad.....	9
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo General .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
CAPÍTULO II.....	18
METODOLOGÍA.....	18

2.1. Recursos.....	18
2.1.1. Recursos Institucionales .....	18
2.1.2. Recursos Humanos .....	18
2.1.3. Recursos Materiales.....	18
2.1.4. Recursos Financieros .....	18
2.2. Métodos .....	19
2.2.1. Enfoque de la Investigación .....	19
2.2.2. Nivel o tipo de Investigación .....	20
2.2.3. Modalidad de la Investigación .....	21
2.3. Población y Muestra.....	21
2.4. Recolección de Información .....	22
2.5. Operacionalización de las Variables .....	23
2.6. Instrumentos de Recolección .....	26
5.7 Análisis en Interpretación de resultados .....	27
CAPÍTULO III .....	28
RESULTADO Y DISCUSIÓN .....	28
3.1. Análisis y discusión de resultados.....	29
3.1.1. Análisis e interpretación de la Evaluación del Desempeño .....	30
3.1.2 Análisis e interpretación del Incremento de la Productividad .....	36
3.2 Verificación de la hipótesis .....	46
CAPÍTULO IV .....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
4.1 Conclusiones .....	49
4.2 Recomendaciones.....	50
BIBLIOGRAFÍA .....	51



ANEXOS.....	56
-------------	----

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Procesos Básicos en la Administración del Personal .....	1
Tabla 2. Dimensión del Factor Humano .....	9
Tabla 3. Tabla de Recursos, elementos o insumos .....	19
Tabla 4. Población de Estudio .....	21
Tabla 5. Plan de recolección de Información .....	22
Tabla 6. Operacionalización de la variable Independiente .....	23
Tabla 7. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	25
Tabla 8. Escala de Calificación de Desempeño Obtenido .....	26
Tabla 9. Género de los colaboradores .....	29
Tabla 10. Jefatura de Ventas .....	30
Tabla 11. Jefatura de Logística.....	31
Tabla 12. Jefatura Financiera .....	32
Tabla 13. Jefatura de Producción.....	33
Tabla 14. Jefatura de Aseguramiento de Calidad .....	34
Tabla 15. Jefatura de Talento Humano .....	35
Tabla 16. ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad? .....	36
Tabla 17. ¿Cree Usted que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa? .....	37
Tabla 18. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima a la empresa? .....	38
Tabla 19. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de procesos para el desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa? .....	39

Tabla 20. ¿Siente que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada?.....	40
Tabla 21. ¿Qué tan de acuerdo está con la administración actual de la empresa? .....	41
Tabla 22. ¿Qué tan de acuerdo está con el funcionamiento actual de la estrategia empresarial?.....	42
Tabla 23. ¿Qué tan de acuerdo está con la planificación que se lleva a cabo a la hora de reabastecerse de insumos?.....	43
Tabla 24. ¿Siente que las capacitaciones brindadas por la empresa están acordes con las necesidades latentes que presenta la misma? .....	44
Tabla 25. ¿Qué tan de acuerdo está con que la empresa se maneje en base a medidas de eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la productividad?.....	45
Tabla 26. Pregunta 27Evaluación del Desempeño y Pregunta 1 Productividad .....	47
Tabla 27. General Evaluación del Desempeño.....	48

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los colaboradores.....	29
Gráfico 2. Jefatura de Ventas .....	30
Gráfico 3. Jefatura de Logística.....	31
Gráfico 4. Jefatura Financiera .....	32
Gráfico 5. Jefatura de Producción .....	33
Gráfico 6. Jefatura de Aseguramiento de Calidad .....	34
Gráfico 7. Jefatura de Talento Humano .....	35
Gráfico 8. ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad? .....	36
Gráfico 9. ¿Cree Usted que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa? .....	37
Gráfico 10. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima a la empresa? .....	38
Gráfico 11. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de procesos para el desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa? .....	39
Gráfico 12. ¿Siente que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada? .....	40
Gráfico 13. ¿Qué tan de acuerdo está con la administración actual de la empresa? .....	41
Gráfico 14. ¿Está de acuerdo con el funcionamiento de la estrategia empresarial? .....	42
Gráfico 15. ¿Qué tan de acuerdo está con la planificación que se lleva a cabo a la hora de reabastecerse de insumos?.....	43
Gráfico 16. ¿Siente que las capacitaciones brindadas por la empresa están acordes con las necesidades latentes que presenta la misma? .....	44

Gráfico 17. ¿Qué tan de acuerdo está con que la empresa se maneje en base a medidas de eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la productividad? .....	45
Gráfico 18. Gráfico de dispersión de puntos.....	47

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Tema:** “Mejora de procesos e incremento de la productividad en la empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato”.

Para la realización de esta investigación se busca analizar el rendimiento de los procesos en el incremento de la productividad de la empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato. Dado que se, pretende evaluar el desempeño de los colaboradores y el nivel de productividad que posee la empresa. Para lograr este estudio se empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo donde el enfoque cualitativo servirá para observar las cualidades en cuanto a los procesos que se generan dentro del recurso humano y el enfoque cuantitativo ayudará en la parte numérica de la investigación, es decir, describir los antecedentes valorativos. Además, se aplicó un nivel exploratorio para tener una mejor perspectiva sobre la problemática en cuestión; un nivel descriptivo para medir toda la información que se obtenga de toda la población evaluada y encuestada; un nivel correlacional que busca una relación existente dentro de las variables de estudio. De igual manera, se llevó a cabo una modalidad de campo porque se realizó la recolección de información de una manera directa dentro del entorno donde se desenvuelven los colaboradores. El análisis posee una modalidad bibliográfica porque reúne información de libros y artículos científicos. Para apreciar de mejor manera el desenvolvimiento de los procesos del recurso humano se decidió aplicar la evaluación de desempeño laboral (Bicarbono SAS). Para la valoración sobre el incremento de la productividad se aplicó una encuesta relacionada con la variable. Los datos arrojados se ingresaron a un software estadístico que servirá para realizar un correcto diagnóstico sobre las variables y su correlación. Con este proyecto se espera impulsar a todos los colaboradores hacia el éxito empresarial.

**Palabras claves:** Mejora de Procesos, Recursos Humanos, Evaluación del desempeño, Incremento de productividad

## EXECUTIVE SUMMARY

**Topic:** “Process improvement and increased productivity in the company Molinos Miraflores S.A. from the city of Ambato”

To carry out this research, we seek to analyze the performance of the processes in increasing productivity of the company Molinos Miraflores S.A. from the city of Ambato. Given that it is, it aims to evaluate the performance of the collaborators and the level of productivity that the company has. To achieve this study, a qualitative and quantitative approach was used where the qualitative approach will serve to observe the qualities in terms of the processes that are generated within the human resource and the quantitative approach will help in the numerical part of the investigation, that is, to describe the evaluative antecedents. In addition, an exploratory level was applied to have a better perspective on the problem in question; a descriptive level to measure all the information obtained from the entire population evaluated and surveyed; a correlational level that looks for an existing relationship within the study variables. In the same way, a field modality was carried out because the information was collected directly within the environment where the collaborators operate. The analysis has a bibliographic modality because it gathers information from books and scientific articles. To better appreciate the development of human resource processes, it was decided to apply the work performance evaluation (Bicarbono SAS). For the assessment of the productivity increase, a survey related to the variable was applied. The data obtained were entered into statistical software that will serve to make a correct diagnosis of the variables and their correlation. With this project, it is expected to drive all employees towards business success.

**Keywords:** Process Improvement, Human Resources, Performance Evaluation, Productivity Increase.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de titulación con el tema, mejora de procesos e incremento de la productividad en la empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato. Posee cuatro capítulos que se van desarrollando a continuación de acuerdo con los requerimientos que establece la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

### **CAPÍTULO I**

En el presente capítulo se desarrolla todo el marco teórico, es decir, la parte investigativa que servirá de base para dicho estudio, en la cual existirá la delimitación de variables con la ayuda de artículos científicos de autores que han realizado considerables aportaciones en cuanto al tema y libros que transmiten y aportan conocimiento. También se describen paso a paso los objetivos planteados que se realizan en el proyecto de titulación.

### **CAPÍTULO II**

En este capítulo se detalla todo sobre la metodología que se utilizó, para crear constancia sobre los materiales y recursos para una correcta fluidez, se especifica su correspondiente enfoque con sus respectivas fundamentaciones, al igual que su nivel, población y muestra, Operacionalización de variables, recolección, procesamiento y análisis de toda la información.

### **CAPÍTULO III**

Dentro de este capítulo se desglosa el análisis e interpretación de todos los resultados, mediante la utilización de tablas y gráficos, con sus respectivos análisis e interpretaciones de cada una de las variables. También, se validó la hipótesis mediante la correlación de Spearman.

### **CAPÍTULO IV**

Con los resultados obtenidos se procede a realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones dando respuesta a los objetivos que se planteó en el anterior capítulo.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes Investigativos

#### 1.1.1 Mejora de procesos

Los procesos primordiales dentro del departamento de Recursos Humanos son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control los cuales contiene diferentes subprocesos que ayudarán a fomentar un buen desempeño dentro de la organización.

Tabla 1. Procesos Básicos en la Administración del Personal

Subsistema	Subproceso
<b>Provisión</b>	Planificación de recursos humanos
	Reclutamiento del personal
	Selección del personal
	Inducción
<b>Aplicación</b>	Descripción y análisis de cargos
	Evaluación del desempeño
	Plan de carrera
	Compensación
<b>Mantenimiento</b>	Beneficios sociales
	Higiene y seguridad
	Relaciones laborales
<b>Desarrollo</b>	Capacitación y desarrollo en el trabajo
	Desarrollo organizacional
<b>Control</b>	Base de datos y sistemas de información
	Auditoria de recursos humanos

*Fuente: Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato (2008).*

#### **Provisión**

Cuando se habla del recurso humano se relaciona con tareas y funciones que se encuentran encauzadas para brindar apoyo a todos los colaboradores de la institución, en donde cada uno de los individuos que constituyen la empresa, significan una valiosa inversión tanto de tiempo como de dinero que a la larga pueden entregar los resultados esperados. El fin que posee el recurso humano es colaborar hacia el éxito empresarial mediante una estrategia corporativa que impulse el talento, contribuya con el resultado financiero, la cultura y los valores organizacionales (Mendoza et al., 2016). De igual modo cuando se

habla de alcanzar resultados, se compone por la manera de saber gestionar los recursos humanos basándose en herramientas que permitan la orientación para tener un destacado capital humano que ayude a la competitividad y la gestión de la misma.

Por consiguiente, el subsistema de provisión tiene por objeto proveer los recursos necesarios que cumplirán con todas las exigencias que surjan en los sistemas. Existen diferentes técnicas que brindan soporte a los requerimientos que exige la organización, en el reclutamiento, la selección del candidato más idóneo y la inducción del personal. Estos aspectos varían según la planeación en la gestión hacia los colaboradores estableciendo como prioridad estrategias para programar el recurso humano. Se comprende que el asociar actividades dentro de la planificación sobre el capital humano se ha transformado en un principio fundamental para el desafío organizacional. Esto implica que la planificación es la base de todo proceso que conmocionará directamente en la consecución de objetivos (Caldera, 2015)

Asimismo de acuerdo con Armijos, Aarón y Mora (2019) se debe considerar a la planificación como el esqueleto primordial a la hora de incrementar logros y moldear la conducta de los trabajadores. Entre sus principales metas que posee la planificación es el aseguramiento en la colocación del personal necesario para la ejecución de los procesos brindando formación y desarrollo al colaborador sin perder de vista los objetivos primordiales que posea la organización los cuales permitirán la toma de decisiones en los momentos más adecuado.

### **Aplicación**

Desde la posición de Chiavenato (2008) sobre el subsistema de aplicación en la mejora de procesos, menciona que:

El subsistema de aplicación radica en el apropiado diseño de puestos relacionado con el rendimiento que se desea del colaborador. Para que este subsistema se lleve a cabo se debe realizar un análisis y descripción de cargos que servirá de origen informativo que encamine a otros procesos tales como la evaluación del desempeño y planes de carrera. En la organización se espera que los miembros entiendan abiertamente su rol en sus ocupaciones individuales y colectivas.



Por lo tanto, el análisis y descripción de cargos busca enlistar detalladamente lo que hace el trabajador en sus actividades diarias, también el estudio de la periodicidad, es decir, en que momento realiza la actividad, las estrategias o métodos que utiliza el ocupante y los objetivos que le motivan al cumplimiento de las tareas. Se puede decir que todo el proceso se convierte en un inventario de labores y deberes dentro del puesto de trabajo; cada uno de estos aspectos constituye la ejecución de una labor en específico.

Claramente describir y analizar cargos es muy útil, aun así existen ocasiones en donde primen las desviaciones particulares por colaborador. El papel que desempeña el supervisor es fundamental a la hora de percatarse de los roces entre operarios, especialmente cuando se trate de coordinación y diferenciación de las funciones de cada trabajador. En lo que concierne a descripción se debería diferenciar lo establecido y lo discrecional de su oficio. Por eso, es conveniente que los jefes inmediatos puedan dar a conocer a sus trabajadores todos sus deberes y responsabilidades (Fernández, 1995).

De acuerdo con estudios realizados Vinueza y Morán (2016) la descripción está encaminada hacia todo lo que tiene que ver con el contenido de los cargos, es decir, es la parte intrínseca. Por otro lado, el análisis de cargos son los aspectos extrínsecos, en otras palabras, las exigencias que posee el cargo. La productividad y la competitividad están ligados directamente con el análisis y descripción de cargos ya que se encuentra vinculado con los recursos humanos de la organización la cual es la base para desarrollar cualquier actividad dentro de la misma. La descripción y análisis de cargos es una herramienta que permite una mejor conducción en cuanto a la administración del personal.

Después de haber realizado el análisis y descripción de cargos es fundamental medir el cumplimiento basándose en evaluaciones del desempeño, que servirá para comprobar el grado de ejecución que posee el colaborador con respecto a sus funciones diarias y si dichas actividades están encaminadas a cumplir con las metas y objetivos empresariales.

En la opinión de Koontz y Heinrich (2007) el desempeño no es más que los comportamientos que se encuentran encaminados a la misión o las metas que posea la organización o los resultados que se obtengan de dichos comportamientos. Es decir, la evaluación del desempeño es un proceso estructurado que servirá para medir y evaluar los

atributos que posean los trabajadores con el único fin de saber en qué medida el trabajador es productivo y si el mismo trabajador podrá realzar su rendimiento en un futuro.

Teniendo en cuenta a los catedráticos Sánchez y Calderón (2012) sobre la evaluación de desempeño, mencionan que:

La evaluación del desempeño es una alternativa para el ámbito gerencial para retroalimentar a sus trabajadores en relación con su rendimiento diario. La importancia de la evaluación del desempeño radica en descubrir aquellos trabajadores que merecen un salario acorde a su rendimiento laboral y a aquellas personas que no merecen ese incentivo. El sistema de recompensas servirá para estimular, motivar, retroalimentar, capacitar y mantener buenas relaciones intergrupales.

Es muy recomendable aplicar evaluaciones anuales. Si se aplican las evaluaciones anuales se podrá examinar el incremento salarial en medida del cumplimiento de los objetivos que tengan en su cargo. Asimismo, se debe tener en cuenta su comportamiento, la predisposición, cooperación, trabajo en equipo y si aporta con ideas innovadoras dentro de la organización. El fin que posee la evaluación del desempeño es establecer estrategias para solventar problemas e impulsar a los trabajadores a su óptimo desarrollo personal.

La evaluación debe estar enfocada en medir netamente las metas del desempeño de los trabajadores, buscando que todo el desarrollo del proceso sea de una manera más confiable y no subjetiva, por eso es preciso planificar con anterioridad todos los recursos tanto materiales como humanos para su desarrollo. Esta evaluación permitirá proporcionar juicios de valor. Existen muchas evaluaciones que se adaptan a la organización, es el deber del talento humano buscar una que se acople a la organización (Leyva & Pérez, 2016).

Desde el punto de vista de Manjarrez, Castell y Luna (2013) la realización de una evaluación del desempeño basada en competencias servirá para que los empleados sepan de una manera formal la calificación que poseen por el esfuerzo diario que realizan. De igual importancia permitirá conocer ese personal que necesita de una capacitación o quizá una retroalimentación para realizar bien su trabajo y los que pueden tener ascensos por su buen desempeño.

## **Mantenimiento**

Empleando las palabras de Madero (2010) el subsistema de mantenimiento se dirigen acciones que están encaminadas en establecer políticas en compensaciones y bonificaciones, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad en el trabajo, las relaciones laborales y todo lo que se considera con lo sindical que represente a los trabajadores. Este subsistema establece la conciliación en lo laboral y lo familiar, puesto que, de aquí parten los beneficios a los que accede el colaborador y en donde se ejecutan las medidas de implementación que se ha desarrollado a lo largo del marco teórico. Si bien es cierto el sistema de compensación son todas las maneras de pago y retribuciones que el trabajador recibe por su esfuerzo diario.

También, para Gaeta (2010) se da por la obtención de mejorar los resultados dentro de la organización porque si no existiera una buena recompensa la productividad de los colaboradores no sería la misma e incluso podría existir el desmejoramiento en cuanto a la calidad del producto y en el peor de los casos el personal buscará otro empleo que si les genere entusiasmo. Cuando, se genera la insatisfacción por parte de los colaboradores, esto puede conducir hacia la desconfianza, diversas dificultades y varios sentimientos de ansiedad sin descuidarse de la pérdida de la rentabilidad y afectación en la producción. Encontrar un equilibrio entre la satisfacción y la competitividad con respecto a la compensación dependerá no solo de lo económico sino de las actividades que produzca la empresa para promover su desarrollo.

Por otro lado, los beneficios sociales son prestaciones de seguridad social o derechos reconocidos de carácter obligatorio que mantienen el compromiso que tiene la empresa con sus trabajadores (Rodríguez, 2002). Esta cortesía está envuelta por comodidades, facilidades financiadas parcialmente por la institución. El objetivo principal es mantener a la fuerza laboral para una mayor productividad. Aparte de ello, el amparo que se le brinde a la estabilidad en cuanto a la salud de todos los trabajadores se logra por tres aspectos cruciales, la ergonomía, seguridad e higiene en el trabajo que de manera conjunta pueda favorecer el ambiente y realzar las capacidades de los individuos.

Citando a Gastañaga (2012) una perspectiva más interna sobre higiene y seguridad tenemos a la ergonomía. Dicho aspecto es el estudio del escenario productivo y las condiciones en las cuales se desenvuelve el trabajador. En este contexto, se examina todo en cuanto a aspectos geométricos ya sean movimientos y posiciones. La parte ambiental como la iluminación, calor, ruido, los ritmos laborales y las pausas que se generen dependiendo el tipo de trabajo, ya sea mental o físico.

Como dice Gastañaga (2012) todos estos factores hacen énfasis en la importancia que conlleva analizar la parte ergonómica empresarial, la cual ayudará a potenciar la calidad y mayor flexibilidad en cuanto a la producción. El objetivo que posee la ergonomía es asegurar el entorno del trabajador y que el estado físico vaya acorde con las actividades que se le designe al colaborador.

Por último, pero no menos primordial, las relaciones laborales se fundamentan bajo las políticas que posea la organización en cuestión a los sindicatos y todo lo que se percibe con sus representados, las necesidades y anhelos que posean dichos empleados. El objetivo principal de las de esta correspondencia entre empleado y empleador es establecer ese vínculo legítimo ente la institución y el colaborador con el único fin de salvaguardar la integridad de los colaboradores (Cuenca, 2008).

## **Desarrollo**

En el subsistema de desarrollo se encuentran dos elementos clave en el departamento de recursos humanos, su capacitación y desarrollo. Estos aspectos brindan posibilidades de progresión que pueden ser beneficiosos en cuanto a ascensos laborales hacia el personal considerando sus habilidades y conocimientos que logren desarrollar en su ámbito laboral (Aguilera, 2004)

Desde el punto de vista de Pertuz, Pérez, Geizzelez y Vega (2019) el aprendizaje que genere la institución será un proceso de mucha relevancia dentro del crecimiento profesional, ya que de la misma dependerá del funcionamiento del trabajador. Al adiestramiento se le debe considerar uno de los puntos fuertes para que haya un incremento exitoso, y servirá para analizar el estado en el que se encuentra atravesando la empresa y el desarrollo como la parte futura, es decir, a donde queremos llevar a la

organización. El objetivo de la formación es buscar que los trabajadores puedan desenvolverse en cualquier situación crítica durante su periodo de trabajo.

Citando a Böhrh (2000) referente a la capacitación en la mejora de procesos, menciona:

Capacitar es implicar a todos los empleados a desenvolver sus capacidades, conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo, dichos talentos pueden ser de distinto tipo ya sea individual o grupal. En la actualidad, todas las organizaciones deben priorizar la instrucción a sus trabajadores lo cual llevará al perfeccionamiento de la conducta que mejore su rendimiento y el cumplimiento con los requerimientos que se genere en su entorno. Las empresas que invierten en capacitaciones, son las que apoyan el desenvolvimiento de sus colaboradores y son las mismas que velan por su bienestar y su futuro dentro de la competitividad.

La capacitación y el desarrollo del recurso humano son componentes que rigen el desempeño de toda la organización, en los cuales se busca evolucionar sus competencias y el crecimiento tanto personal como profesional. Por lo que, el entrenamiento se convertirá en la formación del empleado, que servirá para la consecución de sus objetivos y el desarrollo dependerá de la aplicación de cada fase y la progresión en el aprendizaje.

Por el contrario, el desarrollo organizacional es el proceso de cambio dentro de la formación y el rendimiento que ejerce la institución. El desarrollo surge de la constante modificación tecnológica y el avance del mercado laboral tomando en consideración las necesidades que presenten los empleados. La búsqueda del aumento empresarial está centrada en la manera de administrar la organización y la forma de direccionar el comportamiento que generen sus trabajadores.

Se debe tener en cuenta que todas las organizaciones son una alteración incesante en medio de la cultura y la estructura organizativa, ya que estos cambios son los que rigen a la eficiencia de la misma (Torres, 2012). El crecimiento organizacional es una evolución a largo plazo que busca aumentar el desempeño enfocándose en la satisfacción del personal. Toda empresa tiene colaboradores que interactúan entre ellos quienes representan un sistema social ayudando a la mantener el desarrollo humano, se considera como el empeño que fomenta la transformación en cuestión de actitud y productividad.

## **Control**

El subsistema de control se encarga de llevar una base de datos sobre las cuestiones más relevantes en cuanto al trabajador y generar porcentajes que permitan conocer aspectos acerca de la institución y la gestión del personal (Prieto & Martínez 2004). En este subsistema se puede apreciar toda la documentación del departamento de recursos humanos. Este almacenamiento servirá para la recopilación de información, tanto de los trabajadores como el de la organización en general. Este sistema de aviso puede contener registros del ambiente interno y externo.

A la base de datos también se lo aprovecha para evaluar cómo se encuentra la situación de la fuerza laboral y el seguimiento de otras variables dentro de su caracterización. Además, existe la acumulación progresiva, es decir, antecedentes que se utilizará después de un periodo de tiempo. Todo el soporte debe tener en cuenta el ciclo operacional que posee la empresa el cual ayudará para la identificación del punto de partida y la finalización que conlleve cada evento.

Además, el departamento de recursos humanos se encuentra sujeto a una verificación acerca de la calidad de su trabajo en la empresa. A la supervisión se la conoce como auditoría de los recursos humanos, la cual analiza el desarrollo de sus funciones. La apreciación permitirá constatar sobre los procedimientos que se lleven a cabo y se identifique aspectos de mejora continua y qué se está haciendo para su creación. En esta revisión existen dos partes, en la primera constará de la evaluación hacia las políticas que posee el departamento dentro de sus procesos y la gestión que se realice para su ejecución. La segunda parte será el análisis del tiempo que se demore el departamento en cubrir esa ocupación, el funcionamiento de la rotación del personal y el absentismo laboral. Las auditorías pueden ser realizadas por las mismas personas que se encuentran frente al cargo, teniendo en cuenta la disponibilidad y el recurso que se le asigne (Vega et al., 2018).

### 1.1.2 Incremento de la productividad

Dentro de este estudio se intenta descubrir las relaciones que tienen con la productividad humana con el único propósito de determinar las aportaciones de cada factor. El ser humano al irse desarrollando laboralmente presenta diferentes factores. En la dimensión psicológica se encuentran el factor individual, en el elemento psicosocial los factores grupales y el factor organizacional que pueden advertir la conducta de los trabajadores como parte del todo. Las dimensiones tienen un impacto con el individuo lo cual permite la interacción dentro de la organización. Este aspecto se distingue por la persecución de los objetivos personales. Además, los elementos surgen a partir de todas las decisiones que tome la empresa los cuales tendrán una repercusión tanto positiva como negativa (Cequea et al., 2011).

Tabla 2. Dimensión del Factor Humano

Dimensión Psicológica		Dimensión Psicosocial	
Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales	Resultados
Motivación	Cohesión	Cultura	Productividad
Competencias	Conflicto	Liderazgo	
Satisfacción	Participación	Clima	
Identificación, compromiso e implicación			

Nota: Recuperado de "La Productividad desde una perspectiva Humana: Dimensiones y Factores", de Marvel, M; Rodríguez, C; Núñez, M, 2011, Intangible Capital, volumen 7, pp. 549-584.

#### Factor individual

##### Motivación

La motivación se refiere al esfuerzo y la energía que se les otorgue a las actividades para poder cumplir una meta en específica. Los trabajadores siempre estarán en busca de satisfacer estas necesidades, dependerá de los dirigentes la forma de motivar a sus subordinados. Cuando, un trabajador tiene la fuerza que lo motiva a destacar del resto de sus compañeros, lo hace por el simple hecho de satisfacción y realización (Peña & Villón, 2017).

Para Zubiri (2013) una buena motivación al igual que una actitud positiva en el trabajo repercute con los efectos reales en el rendimiento. Esto se hace posible mediante la percepción del trabajador en recibir una recompensa por el esfuerzo que realiza animando así a que el individuo cumpla con sus expectativas. Aumentar la productividad requiere de diversas estrategias, en el liderazgo, en el manejo de tiempos y específicamente en la motivación para realizar sus tareas, lo cual son claves al mejorar la rentabilidad de los colaboradores. En consecuencia, generar un buen nivel de motivación hará que se fomente comportamientos y actitudes que se espera en el personal y esto conducirá a un mejor desempeño y a impulsar la competitividad empresarial.

Empleando las palabras de Miranda (2016) la motivación es un aspecto de carácter individual por lo que cada individuo lo interpreta de distinta forma, una baja motivación puede ser el causante de una baja rentabilidad. Por lo tanto, se debe entender que la motivación siempre será la causa y la productividad el efecto esperado.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es una condición afectiva y emocional que varía de un colaborador a otro, esta satisfacción se da del cúmulo de experiencias que se vive adentro del lugar de trabajo. Ésta es el conjunto de actitudes que se desarrollan dentro de la situación profesional, es considerable que estas conductas pueden estar enfocadas en la ocupación en general o en áreas específicas. Entonces, la satisfacción está compuesta por los diferentes rasgos de percepción que tiene el individuo y la retribución que genera la empresa (Abrajam et al., 2009)

Desde el punto de vista de Sánchez y García (2017) existen factores que determinan la satisfacción laboral, los no personales, la cultura empresarial y el salario; la cultura individual y el compromiso con la organización, estos serán los causantes que incida positiva o negativamente en la productividad. La satisfacción laboral es la postura del trabajador en cuanto a sus necesidades y el entorno motivacional en el que se desenvuelve, un colaborador con una buena satisfacción tendrá una conducta positiva y un mayor rendimiento.



### **Identificación, compromiso e implicación**

Según en estudios realizados por Dávila y Gemma (2014) cuando los trabajadores son participantes activos, poseen compromiso y se identifican con la empresa. La actitud que posee cada colaborador será precursora de la conducta del individuo. La identificación con su trabajo se observa desde la parte psicológica del trabajador, es decir, la auto imagen o la apreciación del valor que aporte hacia la organización.

Desde la posición de Chiang, Núñez y Salazar (2010) cuando los trabajadores se encuentran alineados con la parte estratégica de la organización son capaces de poner en práctica la misión, visión y políticas organizacionales. Para que todas estas variables se cumplan las personas encargadas deben transmitir las aspiraciones y entender las expectativas de cada uno de sus colaboradores. Por lo tanto, si los individuos perciben su trabajo como aquella fuente de realización, la empresa se encargará de brindar oportunidades de mejora que acrecenté su desempeño.

Para Dávila y Jiménez (2014) cuando los trabajadores se encuentran alineados con la parte estratégica de la organización son capaces de poner en práctica la misión, visión y políticas organizacionales. Para que todas estas variables se cumplan las personas encargadas deben transmitir las aspiraciones y entender las expectativas de cada uno de sus colaboradores. Por lo tanto, si los individuos perciben su trabajo como aquella fuente de realización, la empresa se encargará de brindar oportunidades de mejora que acrecenté su desempeño.

### **Competencias**

El talento humano es el encargado de promover el discernimiento, desarrollar ideas y complacer al cliente. Por lo que el valor corporativo se encuentra en la parte intelectual de los colaboradores, siendo imprescindible la modernización en las habilidades y conocimiento y la evaluación constante. Saber identificar las competencias que proporcionen al trabajador un incremento en su eficacia hará que se genere un comportamiento exitoso dentro de su puesto de trabajo. Obstante la capacidad es lo intrínseco de los trabajadores, el cúmulo de aptitudes, la personalidad y su inteligencia serán los responsables del rendimiento que otorgue el individuo (Pereira et al., 2008).

Como afirma Torres, Cuesta, Piñero y Lugo (2018) las competencias evolucionan durante toda la vida laboral ya que son de carácter individual, intransmisible, característico que proporciona flexibilidad y adaptación. Por lo tanto, el perfil que debe estar encaminado hacia un colaborador competente que será aquella con una buena conducta que solicite la institución. Es decir, aquel individuo que contenga capacidades de proporcionar un comportamiento productivo y que se adapte a los requerimientos de la organización. Los aportes revisados evidencian que el adiestramiento y la formación influyen directamente en la eficiencia de los trabajadores. Ahora bien, determinar las competencias que una empresa requiera, siempre estarán alineadas con las estrategias empresariales y la forma en cómo se desarrollen para poder evaluarlas.

## **Factores grupales**

### **Cohesión**

Para Paredes (2013) la cohesión es la fuerza o el conjunto de fuerzas que hacen que los individuos permanezcan a un grupo y se ha revelado que las mismas se relacionen con la productividad laboral. La adhesión es un proceso dinámico, es decir, evoluciona con el pasar del tiempo y marca una tendencia al permanecer y mantenerse incorporado para la consecución de objetivos. En general, la unión aporta mayores ventajas en la organización, lo cual ayudará a conseguir las metas de tal forma que afloren sentimientos de pertenencia y atracción con la empresa. De este modo, la cohesión hace parte de la dimensión psicosocial del individuo que se encuentra dentro de un equipo de trabajo, de acuerdo con lo revisado, retiene a la agrupación unida y con un fuerte vínculo afectivo y permitirá a los trabajadores a ser parte de una categoría más desarrollada, eficiente y productiva.

### **Participación**

La participación o colaboración de los colaboradores ha sido interpretada de algunas formas diferentes. La primera vista del modo de comportarse, la segunda como la manera de direccionar la energía dentro de la empresa y la tercera como un sistema institucional. La participación depende directamente con la relación de intervenir en la toma de decisiones y como la organización escucha las opiniones emitidas por los mismos, lo cual reforzará la productividad y la satisfacción del personal (Jurburg et al., 2015).

Teniendo en cuenta a Hernández (2018) mientras más participación se les asigne a los trabajadores, más integrados se sentirán con sus actividades. La motivación hace un papel sustancial ya que el trabajador se interesa con sus motivadores y fomenta a una colaboración más activa buscando así alcanzar sus metas basándose en las respuestas de su desempeño. La participación se convierte en un proceso grupal que mediante la integración se pueden tomar decisiones. También, desarrolla la conducta humana que se ve reflejada en su parte social cuando el trabajador dispone integrar su discernimiento. Las técnicas que se emplean para promover la colaboración determinarán la relevancia de los efectos positivos en cuanto al rendimiento. Por consiguiente, elevar la participación laboral mejorará el compromiso y la motivación en donde se desenvuelve.

### **Conflicto**

Según Pérez (2010) el conflicto es la discrepancia entre dos o más partes. El conflicto es algo común en las empresas por el simple hecho de que no todas las personas piensan igual. Por ende, una empresa es un organismo abierto que constantemente intercambia información y bienes con el medio externo, es aquí donde se podría generar problemas en la incertidumbre existente ante el cúmulo de mensajes que sobresalen en el sistema. Para regular estos altercados la organización tiene que intervenir en el dilema instaurando una orden máxima en la que el proceso se adapte a los métodos y a las dinámicas internas.

Como lo hace notar Pérez (2010) generalmente el conflicto se encuentra relacionado con un déficit en el desempeño individual o grupal, dicho altercado impulsará la construcción o destrucción de las labores, que puede eludir la paralización o alentar a la creatividad. En este sentido, el establecer el uso de la negociación es elemental a la hora de tratar con los grupos y poder manejar dicha controversia.

Según Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández (2012) referente al conflicto como freno del incremento de la productividad, Mencionan que:

Las discusiones son inherentes dentro de la organización, el método que se utilice serán procedimientos de resolución y negociación para prevenir el desgaste o pérdida de productividad y el bajo desempeño. Estos mecanismos pueden ser enfocados en las relaciones interpersonales y utilizar ese aprendizaje que dejen

aquellos conflictos. Si dentro de la organización no se atienden los enfrentamientos pueden desembocar en situaciones de estrés y conductas no deseadas repercutiendo en el clima laboral y en el desempeño de los grupos.

Los dirigentes deben entender que tipos de conflictos se generan en el entorno de la empresa y asignar recursos para el direccionamiento de los mismos. Saber sobre el manejo de conflictos dejara huella en un aprendizaje a base de experiencias en un lugar en donde lo controversia sean útiles y se valore la opinión de todos los trabajadores.

## **Factores organizacionales**

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y hábitos que posee una empresa y son características que de cada miembro. Dentro de este grupo también se encuentran las políticas, principios y la postura de la organización ante los cambios tecnológicos. La formación que rige a la institución representa símbolos y significados que se reparte sobre el personal lo cual hace que se conserven unidos y con un objetivo común. Esta unión permite más control y un mejor alineamiento para los individuos y la entidad. De igual importancia la convicción en sus ideales determinará la realización de sus trabajos y decretará la forma en cómo se traten entre ellos y el comportamiento que formen en su entorno laboral (Rodríguez, 2009).

### **Liderazgo**

De acuerdo a un estudio realizado por Ramírez (2013) acerca del liderazgo, afirma que:

El liderazgo es el que se encarga de proponer un futuro anhelado ofreciendo guías para alcanzar las metas mediante una planificación, en la cual constan todas las características empresariales actuales y pasadas que sirvan de base hacia un óptimo desarrollo. El liderar es el poder encaminar a los demás, desde su forma de comportarse hasta influir en sus sentimientos y valores. Un buen cabecilla siempre incentiva a sus trabajadores a potencializar su producción y mejorar su eficiencia.

El líder debe tener en cuenta el rol social y cómo puede acercarse con los demás para alentar su propia confianza y estimular una buena comunicación interna. El liderazgo y el estilo con el que se desarrolle, influirán en el comportamiento, el clima en los procesos grupales y en la productividad. En resumen, se puede decir que el liderazgo pertenece a la parte psicosocial del individuo e influye directamente en los colaboradores. El líder será quien motive y brinde sustento a la hora de trabajar en equipo.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es un factor interno que altera el comportamiento de los individuos dentro de su entorno. Está relacionado con la apreciación sobre las técnicas que se utilice en la organización. Si existe un buen clima laboral se ve reflejado en el interés, la estabilidad, compromiso, satisfacción y productividad. Por el contrario, un mal clima se generará inadaptación, ausentismo, poca creatividad y el bajo rendimiento (Iglesias & Zenia, 2015).

Como expresa Segredo (2013) si se desea un trabajo de calidad y ser reconocido por los clientes y la competencia se debe desarrollar las relaciones laborales entre gerentes y subordinados. Un buen clima se consigue al proporcionar estabilidad sobre la maquinaria, la infraestructura y el personal, con óptimas condiciones. Para concluir se puede decir que el clima organizacional es cómo se percibe el entorno en donde se desenvuelven los colaboradores en su ámbito laboral. Es de naturaleza psicosocial y está determinada por la cultura que influye directamente en el desempeño y los resultados que espera la entidad.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el desempeño de los procesos en el incremento de la productividad de la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- *Establecer el desempeño a los trabajadores la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato.*

Este objetivo se desarrolló con la necesidad de conocer el estado de mejora de los procesos de los recursos humanos dentro de la organización, para lo cual se consideró de la ayuda de una evaluación del desempeño que facilite un enfoque de cómo se encuentran estos procesos. La necesidad de conocer si sus procesos de recursos humanos están funcionando correctamente, es un requerimiento que tenía la empresa Molino Miraflores desde hace unos años atrás. Para un mejor desarrollo del objetivo se contextualizó la variable de estudio de mejora de procesos en los recursos humanos con información de libros y artículos científicos.

Se escogió el instrumento de evaluación de desempeño Bicarbono SAS el cual cumple con preguntas para conocer el estado de los procesos recursos humanos además de su valoración de evaluación del desempeño. Con la autorización y la aprobación de los dirigentes de la empresa, seguidamente se realizó una socialización acerca del instrumento y su motivo de aplicación, asimismo la descripción de cada una de sus categorías y valoración correspondiente. Se procedió a la aplicación en el mes de julio del presente año en diferentes días para evitar concentración de personas. Se procedió a la calificación del instrumento y a la digitación de los resultados en office Excel para sus respectivos cálculos. Se facilitó el proceso de tablas y de gráficos estadísticos para el análisis e interpretación requeridos para el cumplimiento del objetivo del proyecto.

- *Examinar la productividad de la empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato.*

Para este objetivo se examinó la productividad como parte de un requerimiento de la empresa Molinos Miraflores S.A. Para la valoración de la productividad se elaboró una encuesta para percepción de la eficiencia en la productividad de la Empresa. Esta encuesta es un complemento para conocer el valor de relación existente con la mejora de procesos con preguntas que complementan el desarrollo del estudio. Se realizó una socialización del instrumento y su motivo de aplicación, la descripción de cada una de sus categorías y valoración correspondiente. Se tomó en conjunto con el instrumento de evaluación de desempeño para evitar pérdida de la información. Se aplicó las encuestas el mes de julio del presente año con las debidas medidas de seguridad. Asimismo, se calificó la encuesta

de productividad colocando sus resultados en office Excel facilitando el procesamiento de tablas y gráficos para su interpretación. Gracias a las tablas y gráficos estadísticos se pudo conocer mejor la percepción de la productividad por parte de los trabajadores con lo que se dio cumplimiento al objetivo de examinar la productividad de la empresa.

- *Relacionar la mejora de procesos e incremento de la productividad en los colaboradores de la Empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato.*

Para el cumplimiento de este objetivo se lo planteó como parte de una necesidad de conocer si la mejora de los procesos de recursos humanos podría aumentar la productividad de la empresa. Para este objetivo se planteó cada una de las variables para conocer conceptos que ayuden a la interpretación y análisis del estudio. Una vez aplicada la evaluación del desempeño y la encuesta a todos los colaboradores de la empresa, se analizarán los datos y se realizó la relación con la prueba estadística Rho Spearman que cumple los supuestos para el estudio contribuyendo con el cálculo de la correlación entre la mejora de procesos e incremento de la productividad de la Empresa Molinos Miraflores. S.A de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Recursos**

Para que exista una correcta planeación en la investigación es fundamental tener en cuenta ciertos recursos, elementos o insumos (Arosemena, 2018). Estos recursos son:

##### **2.1.1. Recursos Institucionales**

- Universidad Técnica de Ambato
- Molinos Miraflores S.A.
- Biblioteca Virtual
- Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato

##### **2.1.2. Recursos Humanos**

- Autor o Investigador.
- Tutor del Proyecto.
- Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato.
- Trabajadores de la empresa Molinos Miraflores S.A.

##### **2.1.3. Recursos Materiales**

- Computadora de escritorio
- Resma de Hojas
- Copias
- CD
- Material fungible: esferográfico/lapiceros.
- Impresiones.
- PC (Laptop)

##### **2.1.4. Recursos Financieros**

- Transporte
- Alimentación
- Imprevistos



Tabla 3. Tabla de Recursos, elementos o insumos

<b>RECURSOS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Recursos Institucionales</b>	Empresa Molinos Miraflores S.A.	\$0
	Universidad Técnica de Ambato	
	Biblioteca Virtual	
	Repositorio de la Universidad	
<b>Recursos Humanos</b>	Tutor Docente	\$0
	Trabajadores de la empresa Molinos Miraflores S.A.	
	Personal Administrativo de la Universidad	
<b>Recursos Materiales</b>	Resma de Hojas	\$250
	Copias	
	CD	
	Material fungible: esferográfico/lapiceros.	
	Impresiones	
<b>Recursos Financieros</b>	Transporte	\$150
	Alimentación	
	Imprevistos	
<b>TOTAL</b>		<b>\$400</b>

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

## 2.2. Métodos

### 2.2.1. Enfoque de la Investigación

#### a. Cuantitativo

La presente investigación es un método cuantitativo porque se encarga del análisis numérico o estadístico para la obtención de resultados en porcentajes y tabulaciones para obtener antecedentes valorativos y descriptivos que servirán de base para el análisis y la interpretación de resultados, con el fin de comprobar la hipótesis que se plantea en el estudio (Ugalde & Balbastre, 2013).

## **b. Cualitativo**

El enfoque cualitativo se plantea por la observación objetiva explorando las cualidades que se presenten en el análisis de los procesos de la Empresa Molinos Miraflores. Este enfoque radica en el acercamiento sobre las experiencias, opiniones y situaciones que requieren ser analizadas con una mejor perspectiva sobre la situación actual por la que atraviesa la organización (Salgado, 2007).

### **2.2.2. Nivel o tipo de Investigación**

#### **a. Exploratorio**

Los estudios que se realizan de una forma exploratoria ayudarán a tener una mejor idea en cuanto al abordaje de la problemática que no se encuentra definida. La investigación servirá para conocer el estado actual de los procesos dentro de los recursos humanos y el estado de productivo de la empresa y como los mismos podrían ayudar a incrementar la productividad empresarial (Zafra, 2006).

#### **b. Descriptivo**

La investigación es de tipo descriptiva porque permite medir toda la información obtenido de los colaboradores para luego poder describirla, analizarla e interpretarla de modo que se pueda esclarecer las características del fenómeno en relación a la realidad que presenta la empresa (Abreu, 2014).

#### **c. Correlacional**

La investigación correlacional busca la relación existente entre las variables, es decir, conocer el grado de asociación existente entre los procesos que se desarrollan en los recursos humanos y como los mismos pueden aumentar la productividad de los colaboradores. Este nivel ayudará a profundizar en las características que poseen las variables y recabar sobre los indicios sobre las posibles causas que generen este fenómeno (Dubs, 2002).

### 2.2.3. Modalidad de la Investigación

#### a. Investigación de Campo

La presente investigación es de campo porque existe la recolección de datos directamente en el entorno donde se generan los procesos, es por eso que se debe tener un constante acercamiento con toda la población y así estar más envuelto de la realidad por la que atraviesa la empresa conociendo detalles y condiciones de trabajo (Vallejo, 2002).

#### b. Investigación Bibliográfica – Documental

La presente investigación es bibliográfica porque reúne información sobre el objeto de estudio, este estudio se cimienta por documentación bibliográfica, artículos científicos y otros apartados que servirán como sustento dentro de toda la investigación para su correcta realización (Gómez et al., 2014).

### 2.3. Población y Muestra

Para la población es el conjunto de elementos que pueden contener particularidades que el investigador requiera para el estudio (López, 2004). La población de estudio es de 60 colaboradores de la Empresa Molinos Miraflores S.A. de la ciudad de Ambato.

La muestra es el subconjunto de toda una población de estudio de la cual se forman unidades de análisis (Otzen & Manterola, 2017). En esta investigación el muestreo no-probabilístico se lo considera necesario realizárselo a toda la población, decisión que fue tomado considerando que la población no es muy numerosa. Dentro del estudio se tomó en cuenta todas las áreas o departamentos que existen dentro de la empresa.

*Tabla 4. Población de Estudio*

<b>ÁREA</b>	<b>UNIDADES DE ANÁLISIS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gerencia	1	2%
Ventas	8	14%
Logística	20	33%
Financiera	5	8%
Producción	19	32%
Aseguramiento de Calidad	5	8%
Talento Humano	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear*

## Criterios de Exclusión

El presente estudio se basa en criterios de exclusión, es decir, acontecimientos reales por los que atraviesa la organización. Se descartarán a trabajadores que posean algún permiso especial, trabajadores que se encuentren menos de un año prestando servicios a la institución, renuncias y para evitar sesgos de estudio también se excluirá a la gerencia.

De los 60 colaboradores que se encuentran actualmente en la Empresa Molinos Miraflores S.A. 4 colaboradores se excluyen de la lista por los siguientes motivos:

- 1.- Se le excluye al Gerente General para evitar cualquier sesgo dentro del estudio.
- 2.- Existen 3 nuevos colaboradores en el área de ventas, llevan menos de un año prestando servicios en la institución.

Por lo tanto, el número total de evaluados serán 56 colaboradores que cumplen con todos los requerimientos.

## 2.4. Recolección de Información

*Tabla 5. Plan de recolección de Información*

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Recolección</b>
¿Para qué?	Para identificar la influencia de la mejora de procesos en el incremento de la productividad
¿De qué personas u objetos?	Con todos los colaboradores de la Empresa Molinos Miraflores S.A.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la Evaluación del Desempeño y el Incremento de la Productividad en base a una encuesta
¿Quién?	El Investigador
¿A quiénes?	A todos los colaboradores de la Empresa Molinos Miraflores S.A.
¿Cuándo?	Período Académico Abril 2020 – Septiembre 2020
¿Dónde?	En la Empresa Molinos Miraflores S.A.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Test de evaluación de desempeño laboral (Bicarbono SAS) (Variable Independiente) y Encuesta de productividad (Variable Dependiente)
¿Con qué?	Test de Evaluación del Desempeño – Encuesta

*Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear*

## 2.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 6. Operacionalización de la variable Independiente

<b>Variable Independiente: Mejora de Procesos</b>			
<b>Definición:</b> Los procesos servirán como estrategias para el Departamento de Recursos Humanos, los mismos que trabajan hacia la realización de la visión organizacional.			
<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
Evaluación del Desempeño	Competencias	<b>Orientación hacia Resultados</b>	Test de evaluación de desempeño o laboral (Bicarbon o SAS)
		Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.	
		Cumple su trabajo en el tiempo requerido.	
		Atiende los requerimientos solicitados.	
		<b>Orientación hacia el cliente Interno y Externo</b>	
		Toma en cuenta las necesidades que los clientes le plantean	
		Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.	
		Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.	
		<b>Trabajo en Equipo</b>	
		Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.	
		Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
		Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	
		<b>Transparencia</b>	
		Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.	
		Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace	
		Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	
<b>Eficiencia Operativa</b>			
Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad			
Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño			
Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.			

		<b>Colaboración</b>		
		Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes		
		Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización		
		Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones		
		<b>Iniciativa</b>		
		Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario		
		Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación		
		Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas		
		<b>Adaptabilidad al Cambio</b>		
		Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades que escapan a su control.		
		Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.		
		Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.		
		Cumplimiento del POI		Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Jefatura/Área
		Apreciación General del Evaluado		Posee las competencias requeridas para el puesto.
Cumple con las funciones asignadas al puesto.				

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Tabla 7. Operacionalización de la Variable Dependiente

<b>Matriz de Operacionalización de Variables - Variable Dependiente</b>			
<b>Variable Dependiente: Incremento de la Productividad</b>			
Definición: Es la optimización de recursos mediante varios factores.			
<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
Recursos	Talento Humano	¿Qué tipo de recursos piensa usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?	Encuesta
	Económico		
	Material		
	Tecnológico		
Factores	Costos- Tiempo	¿Qué factor de la productividad piensa usted que debería mejorarse dentro de la empresa?	
	Calidad- Innovación	¿Usted sabe cuál es el parámetro de calidad que utiliza el cliente para evaluar su servicio?	
Procesos	Entrada	¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorada?	
	Transformación y Salida	¿Actualmente existen procesos para el desarrollo de cualquier actividad?	
Planificación	Comunicación	¿En la empresa se desarrolla comunicación interna como una actividad permanente y planificada?	
	Administración	¿Se aplica administración en la producción?	
	Competitividad	¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?	
	Insumos	¿Existe planificación a la hora de reabastecerse de insumos?	
Control	Precios	¿Existen estrategias de precios establecidas por la empresa?	
Desarrollo	Capacitación	¿Se han realizado capacitaciones constantes a todo el personal de la empresa?	

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

## 2.6. Instrumentos de Recolección

### a. Test de evaluación de desempeño laboral (Bicarbono SAS)

Para la recolección de información se empleará la evaluación de desempeño laboral denominada (Bicarbono SAS) desarrollada por la University of the West para determinar el rendimiento de los colaboradores. Dicha evaluación se aplicará con los 56 colaboradores de la Empresa Molinos Miraflores S.A. La misma evalúa 8 competencias (orientación hacia resultados, orientación al cliente interno, trabajo en equipo, transparencia, eficiencia operacional, colaboración entre colaboradores, iniciativa y adaptación a cualquier cambio cambio), cumplimiento del POI (Plan operativo institucional-interno), la apreciación general del evaluado y resultados globales. La evaluación cuenta con una escala de valoración de Likert que va desde Nunca (1), Ocasionalmente (3), Regularmente (5), Frecuentemente (8) y Siempre (10). Además, la evaluación cuenta con una tabla resumen en la cual el valor que obtenga cada colaborador se verá reflejado en una puntuación de Excelente Desempeño que equivale a una puntuación de (100% - 95%), Alto Desempeño (94.9% - 90%), Cumple Medianamente (89.9% - 80%), Necesita Mejorar (79.9% - 70%) y Bajo Desempeño (<70%). Todas las escalas poseen su respectiva descripción.

*Tabla 8. Escala de Calificación de Desempeño Obtenido*

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RANKING DE DESEMPEÑO OBTENIDO</b>			
<b>NIVEL</b>	<b>ESCALA</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Bajo Desempeño	Menor a 70	No cumplió los resultados. No es consistente en su trabajo, falta de efectividad y productividad
2	Necesita Mejorar	70 a 79.9	Cumplió parcialmente los objetivos planteados. No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.
3	Cumple Medianamente	80 a 89.9	Cumple con los resultados esperados del cargo. Su desempeño se mantiene, es consistente.



4	Alto Desempeño	90 a 94.9	Cumple con los objetivos planteados para su función. Su desempeño es sólido y destacable.
5	Excelente Desempeño	95 a 100	El cumplimiento de los objetivos supero en gran medida a los planteados. El desempeño global sobresale en forma permanente. La contribución del período fue de alto impacto, generó aportes adicionales en mejora de procesos.

---

*Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear*

### **b. Encuesta para Productividad**

La encuesta de productividad se elaboró con el fin una idea clara sobre la eficiencia en la productividad de la Empresa Molinos Miraflores S.A. La encuesta de productividad consta de 10 preguntas que deben ser respondidas por los colaboradores, las cuales tienen una escala de calificación de Thurston con valoración de: Totalmente de Acuerdo (4), Medianamente de Acuerdo (3), medianamente en Desacuerdo (2), Totalmente en Desacuerdo (1). Se trata de darle una valoración a la variable dependiente que facilite la relación de las variables y provea el cumplimiento de los objetivos en la investigación. Además, se realizará un respectivo análisis por pregunta para su correcta interpretación y visualización de la percepción de productividad que evalúan los empleados de la Empresa Molinos Miraflores S.A

### **5.7 Análisis en Interpretación de resultados**

- Para el procesamiento de los resultados estadísticos se digitó todos los datos en el programa Office EXCEL para realizar sus pertenecientes cálculos.
- Se realizó las diferentes tablas de frecuencia y gráficos estadísticos según los requerimientos de los instrumentos de recolección.
- Se efectuó el análisis y la interpretación de los resultados propuestos obtenidos de cada una de las variables de estudio.
- Se ejecutó la correlación estadística de las variables
- Realización de las respectivas conclusiones u recomendaciones en base a los datos analizados de la empresa.

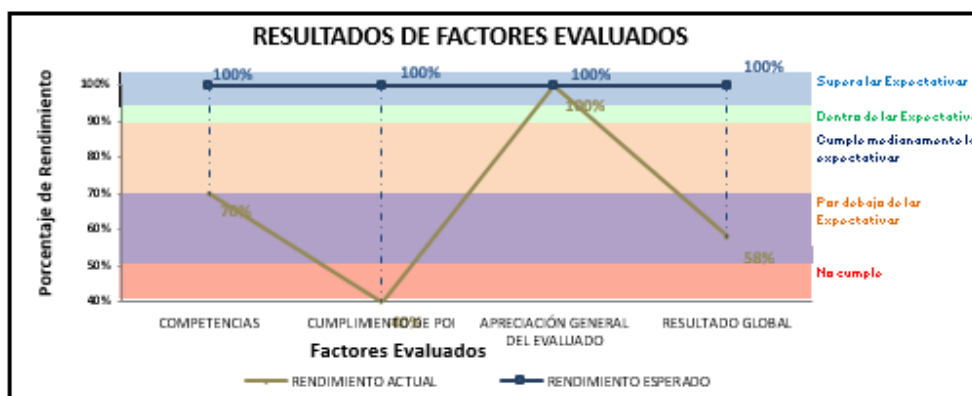
# CAPÍTULO III

## RESULTADO Y DISCUSIÓN INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUADO: \_\_\_\_\_

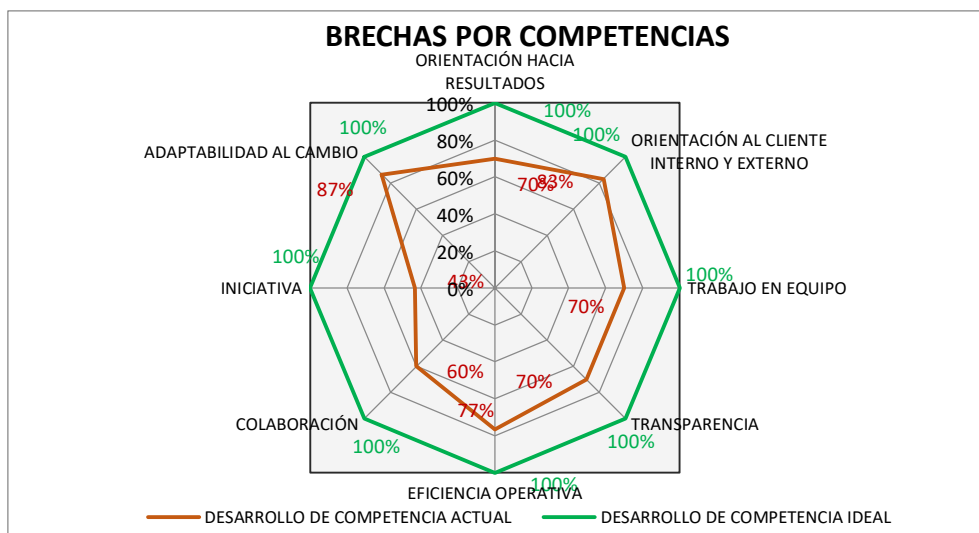
PERÍODO DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

### I. RESULTADOS GENERALES



**RESULTADO GLOBAL**      **70,0**      **NECESITA MEJORAR**

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	70%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	83%
TRABAJO EN EQUIPO	70%
TRANSPARENCIA	70%
EFICIENCIA OPERATIVA	77%
COLABORACIÓN	60%
INICIATIVA	43%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	87%



### 3.1. Análisis y discusión de resultados

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se aplicó la evaluación de desempeño laboral para establecer la mejora de procesos y la encuesta de Productividad. Se realizará un análisis individual de cada variable de estudio con su respectiva interpretación.

#### Sociodemográfico Género

Tabla 9. Género de los colaboradores

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	47	80,86%
Mujeres	9	19,14%
Total	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

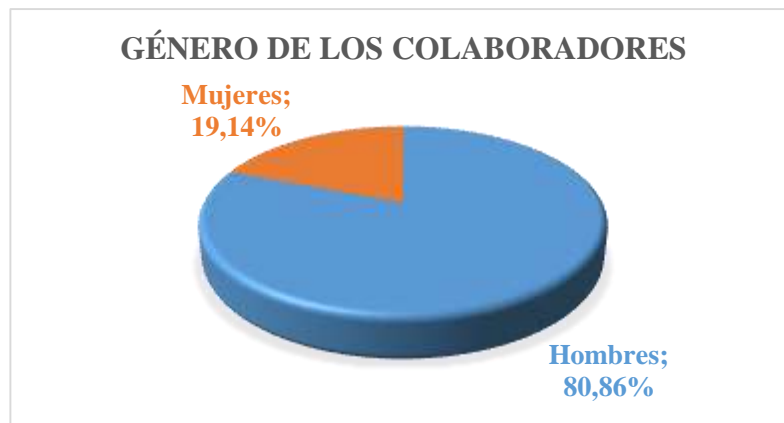


Gráfico 1. Género de los colaboradores

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

#### Análisis

Del Total de 56 colaboradores de la empresa Molinos Miraflores que representa el 100%, se puede apreciar que el 80,86% son hombres, mientras que el 19,14% son mujeres

#### Interpretación

La mayor parte de los procesos y actividades de la empresa Molinos Miraflores S.A son comandadas por hombres, situación que se comprende por las actividades empresariales de molienda de trigo, en donde se requiere de fuerza y manipulación de materia prima para ejecución de productos de las necesidades de la organización.

### 3.1.1. Análisis e interpretación de la Evaluación del Desempeño

Para el análisis de la Evaluación de Desempeño de la empresa Molinos Miraflores S.A se clasificó según el puntaje obtenido en las diferentes jefaturas para su interpretación.

#### a. Jefatura de Ventas

Tabla 10. Jefatura de Ventas

JEFATURA DE VENTAS		
VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Necesita Mejorar 70% - 79.9%	4	80%
Alto Desempeño 90% - 94.9%	1	20%
Total	5	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Evaluación del Desempeño (Bicarbono SAS)



Gráfico 2. Jefatura de Ventas

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

#### Análisis:

Del total de colaboradores de la jefatura de ventas de la empresa Molinos Miraflores S.A, Se obtiene que: 4 empleados equivalente (80%) necesitan mejorar en sus labores diarias y en cambio 1 empleado que representa el (20%) se encuentra con un alto desempeño.

#### Interpretación:

En la Jefatura de Ventas la mayor parte de empleados necesitan mejorar su desempeño, se puede interpretar que se están cumpliendo muy poco los objetivos planeados, también se manifiesta que el jefe de Ventas no posee una comunicación asertiva con sus subordinados, es decir, las instrucciones no son claras al momento de ejecutar su trabajo, por lo que si se interfiere en el cumplimiento de metas de la jefatura.

## b. Jefatura de Logística

Tabla 11. Jefatura de Logística

JEFATURA DE LOGÍSTICA		
VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Bajo Desempeño < 70 %	1	5%
Cumple Medianamente 80% - 89.9%	4	19%
Alto Desempeño 90% - 94.9%	13	62%
Excelente Desempeño 95% - 100%	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Evaluación del Desempeño (Bicarbono SAS)



Gráfico 3. Jefatura de Logística

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### Análisis:

Del total de evaluados en la Jefatura de Logística de la empresa Molinos Miraflores S.A. Se obtiene que: 1 colaborador equivalente al (5%) tiene bajo desempeño, 4 colaboradores (19%) cumplen medianamente su trabajo, 13 empleados equivalente a (62%) tienen un alto desempeño y 3 empleados equivalente al (14%) poseen un excelente desempeño.

### Interpretación:

La mayor parte de empleados de la jefatura de lo de logística dictamina que tienen un alto desempeño, lo que establece que si existe un desempeño sólido y que destaca del resto. Aun así, existe un número de empleados que tiene un bajo desempeño o cumplen medianamente con su trabajo, lo que indica que hay que tomarlos en cuenta para su supervisión si se desea incrementar el cumplimiento de objetivos.

## Jefatura Financiera

Tabla 12. Jefatura Financiera

JEFATURA FINANCIERA		
VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Bajo Desempeño < 70 %	1	20%
Cumple Medianamente 80% - 89.9%	3	60%
Alto Desempeño 90% - 94.9%	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Evaluación del Desempeño (Bicarbono SAS).

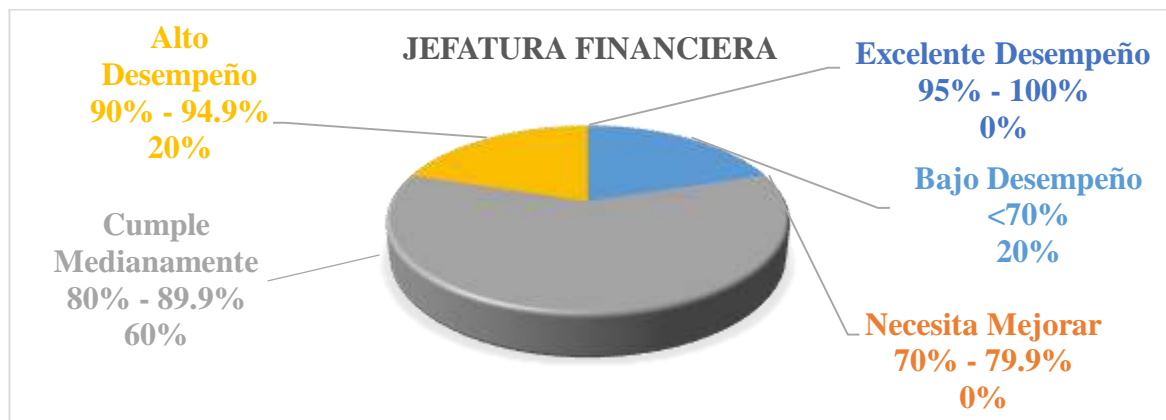


Gráfico 4. Jefatura Financiera

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### Análisis:

Del total de evaluados en la Jefatura Financiera de la empresa Molinos Miraflores S.A. Se observa que: 1 empleado equivalente al (20%) tienen bajo desempeño, en cambio 3 empleados que equivale al (60%) cumplen medianamente su trabajo y tan solo 1 empleado equivalente (20%) colaborador se encuentra con un alto desempeño

### Interpretación:

Se puede observar que la mayor parte de los empleados de la jefatura financiera cumplen medianamente con sus labores, por lo que su desempeño se mantiene consistente y cumple con los resultados esperados por el cargo. Se recalca que son pocos los colaboradores en la jefatura financiera y tan solo un colaborador está teniendo un bajo desempeño por lo que podría obstaculizar el trabajo, se sugiere una supervisión de sus actividades.

## Jefatura de Producción

Tabla 13. Jefatura de Producción

JEFATURA DE PRODUCCIÓN		
VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Cumple Medianamente 80% - 89.9%	2	10%
Alto Desempeño 90% - 94.9%	16	80%
Excelente Desempeño 95% - 100%	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Evaluación del Desempeño (Bicarbono SAS)



Gráfico 5. Jefatura de Producción

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### Análisis:

Del total de evaluados en la Jefatura de Producción de la empresa Molinos Miraflores S.A. Se pudo extraer los siguientes resultados, 2 colaboradores (10%) cumplen medianamente su trabajo, 16 colaboradores que representa (80%) se encuentra con un alto desempeño y 2 colaboradores equivalente al (10%) poseen un excelente desempeño.

### Interpretación:

La mayor parte de los empleados de la jefatura de productividad dictaminan que tienen un alto desempeño lo que conlleva a que se cumplan con los objetivos esperados para su departamento de trabajo. Así mismo el desempeño entre empleados es sólido pues relativamente se puede visualizar que no existe personal con bajo desempeño, lo que hace que el trabajo bien hecho sea consistente.

## Jefatura de Aseguramiento de Calidad

Tabla 14. Jefatura de Aseguramiento de Calidad

JEFATURA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD		
VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Cumple Medianamente 80% - 89.9%	1	33%
Alto Desempeño 90% - 94.9%	2	67%
Total	3	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Evaluación del Desempeño (Bicarbono SAS)



Gráfico 6. Jefatura de Aseguramiento de Calidad  
Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### Análisis:

Del total de evaluados en la Jefatura de Aseguramiento de Calidad de la empresa Molinos Miraflores S.A. Se observa que: 1 colaborador equivalente al (33%) cumple medianamente su trabajo, a diferencia de 2 colaboradores que representa el (67%) se encuentran con un alto desempeño.

### Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores de la jefatura de aseguramiento de calidad tienen un alto desempeño, esto quiere decir que el departamento cumple con los objetivos planeados para su función, además su desempeño es sólido y destacable. El departamento posee un empleado que cumple medianamente con su desempeño del cual se sugiere una mayor supervisión para el cumplimiento de objetivos.



## Jefatura de Talento Humano

Tabla 15. Jefatura de Talento Humano

JEFATURA DE TALENTO HUMANO			
VALORACIÓN		NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Cumple Medianamente 80% - 89.9%		1	50%
Alto Desempeño 90% - 94.9%		1	50%
Excelente Desempeño 95% - 100%		0	0%
Total		2	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Evaluación del Desempeño (Bicarbono SAS)



Gráfico 7. Jefatura de Talento Humano

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### Análisis:

Del total de personas evaluadas en la Jefatura de Talento Humano de la empresa Molinos Miraflores S.A. Se pudo obtener que: existe 1 colaborador equivalente al (50%) que cumplen medianamente su trabajo y por otro lado 1 colaborador que representa el (50%) se encuentra con un alto desempeño

### Interpretación

Los empleados del departamento de jefatura del Talento Humano tienen un alto desempeño y mediano desempeño. Para establecer un mejor trabajo en equipo se debe mejorar la supervisión de la colaboradora que solo cumple medianamente con su labor, solo así se efectuarán resultados logrando mantener un desempeño destacable con una excelente gestión de recursos humanos.

### 3.1.2 Análisis e interpretación del Incremento de la Productividad

Se tomó en consideración las preguntas de la encuesta de productividad para los análisis.

**Pregunta N°- 1** ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad?

Tabla 16 ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	34	61%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	17	30%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	3	6%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	3%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 8. ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad?

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

#### Análisis

Del total de encuestados el 61% equivale a 34 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 30% equivale a 17 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 6% representa a 3 colaboradores que están medianamente en desacuerdo y el 3% equivalente a 2 colaboradores que están totalmente en desacuerdo.

#### Interpretación

La mayoría de los colaboradores de la empresa están totalmente de acuerdo que el factor del recurso humano es muy relevante y necesario para mejorar la productividad de la empresa. Esto quiere decir que los trabajadores están interesados en que se invierta en el recurso humano, en donde se observa que, si se le presta una mejor gestión en ellos, la productividad en los procesos subirá considerablemente.

**Pregunta N°- 2** ¿Cree Usted que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa?

Tabla 17. ¿Cree Usted que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	14%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	24	43%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	20	36%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	7%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 9. ¿Cree Usted que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa?  
Fuente: Encuesta de productividad

**Análisis:**

Del total de encuestados el 14% que representa a 8 colaboradores están totalmente de acuerdo, el 43% que equivale a 24 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 36% que representa a 20 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 7% que representa a 4 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

**Interpretación:**

La mayor parte de los trabajadores de la empresa están medianamente de acuerdo en que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa, por otro lado, otro grupo expresa que no es así. Se considera específicamente que no se dispone de una planificación de tiempo para el mantenimiento de maquinaria en las jefaturas de producción y de aseguramiento de calidad. La planificación de tiempo es importante para optimizar las actividades laborales, en este caso se exige una mejor planificación de tiempo para el mantenimiento de maquinaria en los departamentos afectados.

**Pregunta N°- 3** ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima a la empresa?

Tabla 18. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima a la empresa?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	11%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	14	25%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	28	50%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	8	14%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 10. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima a la empresa?

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### Análisis:

Del total de encuestados el 11% que representa a 6 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 25% que equivale a 14 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 50% que representa a 28 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 14% que representa a 8 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

### Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores de la empresa están medianamente en desacuerdo de que existen inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima. Esta pregunta se la justifica sabiendo que la empresa de molienda de trigo se mueve en base a la materia prima del área de producción y aseguramiento de calidad, supervisado su buen estado. Aun así, hay empleados en desacuerdo por que conocen que si el protocolo de transporte falla la materia prima se ve afectada, situación que ocurre a veces en el año.

**Pregunta N°- 4.** ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de procesos para el desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa?

Tabla 19. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de procesos para el desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	7%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	29	52%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	17	30%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	11%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 11. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de procesos para el desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa?

Fuente: Encuesta de productividad

### Análisis:

Del total de encuestados el 7% que representa a 4 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 52% que equivale a 29 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 30% que representa a 17 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 11% que representa a 6 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

### Interpretación:

La mayor parte de empleados están medianamente de acuerdo en que es necesaria la existencia de proceso de desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa. Uno de los procesos de RR.HH. es el Desarrollo, en donde se recalca que exista una planificación de correctos protocolos en el trabajo, aun así, existen pocas personas que no creen que sea importante una planificación para el desarrollo de actividades.

**Pregunta N°- 5** ¿Siente que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada?

Tabla 20. ¿Siente que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	34	61%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	12	21%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	6	11%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	7%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 12. ¿Siente que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada?

Fuente: Encuesta de productividad

### Análisis:

Del total de encuestados en la empresa. El 61% que representa a 34 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 21% que equivale a 12 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 11% que representa a 6 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 7% que representa a 4 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

### Interpretación:

Una gran parte de los empleados están totalmente de acuerdo en que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada. Pero también hay un grupo de empleados que sienten que, si la debe mejorar, es normal que se solicite esto, porque el alcance de comunicación efectiva mejora el cumplimiento de objetivos, y los colaboradores en desacuerdo sienten la usencia de una comunicación que funcione a cabalidad.

**Pregunta N°- 6** ¿Qué tan de acuerdo está con la administración actual de la empresa?

Tabla 21. ¿Qué tan de acuerdo está con la administración actual de la empresa?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	3%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	6	11%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	38	68%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	10	18%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 13. ¿Qué tan de acuerdo está con la administración actual de la empresa?

Fuente: Encuesta de productividad

**Análisis:**

Del total de encuestados El 3% que representa a 2 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 11% que equivale a 6 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 68% que representa a 38 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 18% que representa a 10 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

**Interpretación:**

Gran parte de los empleados están medianamente en de acuerdo con la administración actual de la empresa. Ciertamente la administración empresarial da mejores resultados cuando es bien llevado, en este caso hay una especie de inconformidad con el modelo de administración, que en cierta medida debe funcionar, pero para los colaboradores al parecer no lo sienten tan bueno sobre las expectativas que se podría conseguir.

**Pregunta N°- 7** ¿Qué tan de acuerdo está con el funcionamiento actual de la estrategia empresarial?

Tabla 22. ¿Qué tan de acuerdo está con el funcionamiento actual de la estrategia empresarial?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	3%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	6	11%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	34	61%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	25%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad

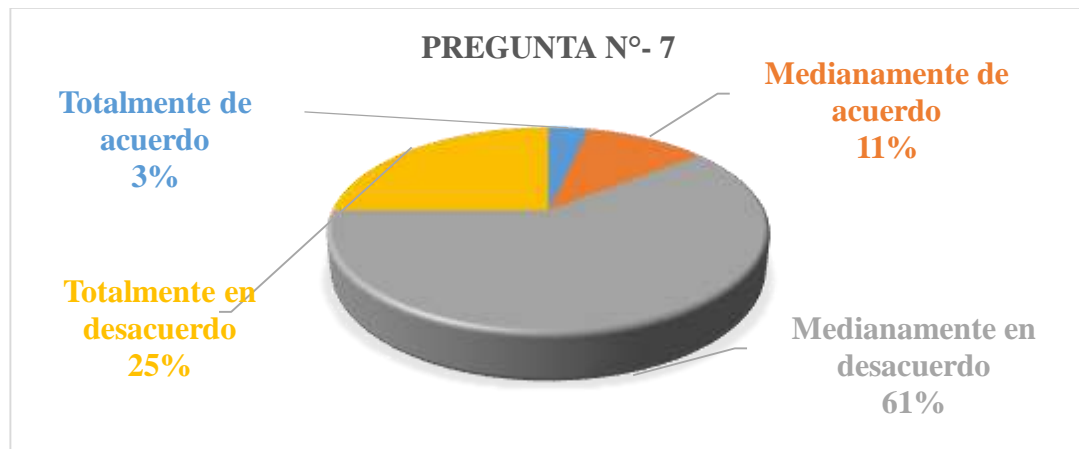


Gráfico 14. ¿Qué tan de acuerdo está con el funcionamiento actual de la estrategia empresarial?  
Fuente: Encuesta de productividad

### Análisis:

Del total de encuestados el 3% que representa a 2 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 11% que equivale a 6 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 61% que representa a 34 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 25% que representa a 14 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

### Interpretación:

Una gran parte de los empleados está medianamente en desacuerdo con el funcionamiento actual de la estrategia empresarial. Las estrategias empresariales parten desde la gestión del recurso humano, los colaboradores piensan que sería mucho mejor si estas estrategias se planificasen de otra manera, podrían tener un mejor funcionamiento frente a la productividad.



**Pregunta N°- 8** ¿Qué tan de acuerdo está con la planificación que se lleva a cabo a la hora de reabastecerse de insumos?

Tabla 23. ¿Qué tan de acuerdo está con la planificación que se lleva a cabo a la hora de reabastecerse de insumos?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	3%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	28	50%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	22	40%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	7%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad

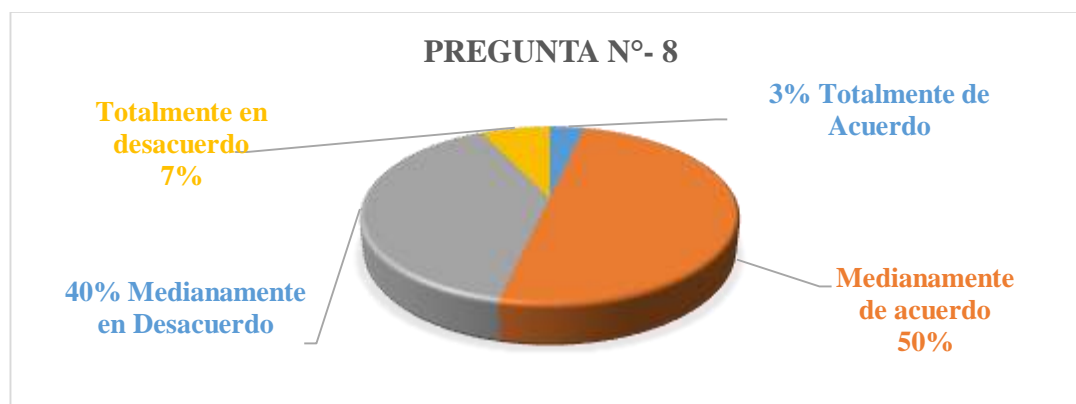


Gráfico 15. ¿Qué tan de acuerdo está con la planificación que se lleva a cabo a la hora de reabastecerse de insumos?  
Fuente: Encuesta de productividad

#### **Análisis:**

Del total de encuestados El 3% que representa a 2 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 50% que equivale a 28 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 40% que representa a 22 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 7% que representa a 4 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

#### **Interpretación:**

La mayor parte de los colaboradores están medianamente de acuerdo con la planificación llevada a cabo para insumos. Pero un grupo considerable cree que se necesita mayor planificación de abastecimiento de insumos puesto que con esto se produce. El abastecimiento de recursos vitamínicos para la molienda de trigo es muy necesaria inclusive casi indispensable, por lo que se exige una mayor planificación en vista de que hay empleados inconformes con su reabastecimiento de insumos.

**Pregunta N°- 9** ¿Siente que las capacitaciones brindadas por la empresa están acordes con las necesidades latentes que presenta la misma?

Tabla 24. ¿Siente que las capacitaciones brindadas por la empresa están acordes con las necesidades latentes que presenta la misma?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	2%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	8	14%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	28	50%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	19	34%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad

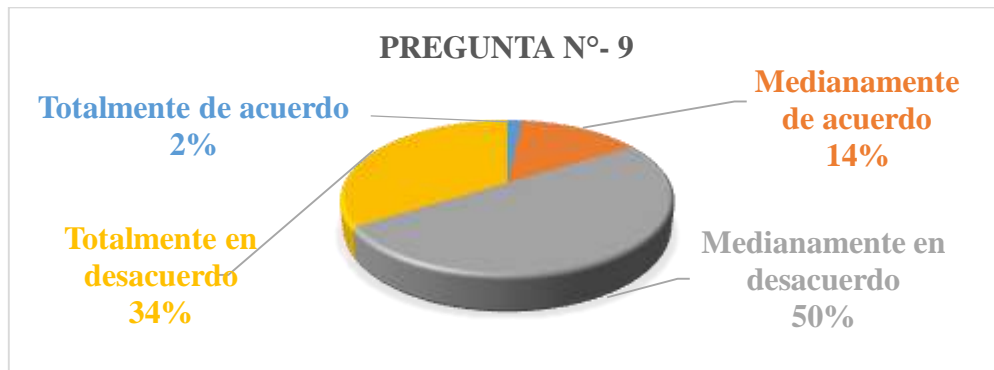


Gráfico 16. ¿Siente que las capacitaciones brindadas por la empresa están acordes con las necesidades latentes que presenta la misma?

Fuente: Encuesta de productividad

### Análisis

Del total de encuestados el 2% que representa a 1 colaboradores que están totalmente de acuerdo, el 14% que equivale a 8 colaboradores que se encuentran medianamente de acuerdo, el 50% que representa a 28 colaboradores están medianamente en desacuerdo y el 34% que representa a 19 colaboradores están totalmente en desacuerdo.

### Interpretación

La mayor parte de los empleados están medianamente en desacuerdo y un buen porcentaje totalmente en desacuerdo de que las capacitaciones brindadas por la empresa estén acorde a sus necesidades. El proceso de desarrollo en RR.HH. habla sobre la capacitación del empleado, es importancia que las capacitaciones cumplan con las expectativas y necesidades de cada área y no solo se las realice solo por cumplir con los protocolos.

**Pregunta N°- 10** ¿Qué tan de acuerdo está con que la empresa se maneje en base a medidas de eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la productividad?

Tabla 25. ¿Qué tan de acuerdo está con que la empresa se maneje en base a medidas de eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la productividad?

VALORACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	50	90%
<b>Medianamente de acuerdo</b>	4	7%
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	2	3%
<b>Total</b>	56	100%

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear  
Fuente: Encuesta de productividad



Gráfico 17. ¿Qué tan de acuerdo está con que la empresa se maneje en base a medidas de eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la productividad?

Fuente: Encuesta de productividad

**Análisis:**

Del total de encuestados el 90% equivalente a 50 colaboradores están totalmente de acuerdo, el 7% que representa 4 empleados están medianamente de acuerdo, por otro lado, el 3% equivalente a dos empleados están medianamente en desacuerdo.

**Interpretación:**

Muchos colaboradores están totalmente de acuerdo en que es necesario que la empresa se maneje a base de medidas de eficiencia y eficacia a fin de mejorar la productividad. Se resalta que la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia como hacen las cosas para lograrlo. En vista de esto no se están utilizando los métodos adecuados para el cumplimiento de logros, se debe mejorar las medidas eficiencia y efectividad si la empresa desea compromisos para cumplimiento de objetivos con sus empleados.

### **3.2 Verificación de la hipótesis**

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación Rho de Spearman, la misma que facilita conocer si existe una relación entre las variables de estudio. Aquí se establece una hipótesis nula ( $H_0$ ) y una hipótesis alterna ( $H_1$ ) que se elegirá según el cumplimiento de las reglas de decisión. El presente estudio tiene una muestra independiente y por lo menos una de las variables es numérica, que son supuestos para aplicar Spearman. Se realizó el proceso estadístico con el propósito de relacionar la Mejora de Procesos e Incremento de la Productividad de la empresa.

#### **Formulación de la hipótesis**

Para la formulación de la hipótesis se plantean los posibles escenarios sobre la relación que se puede dar entre la Mejora de Procesos e Incremento de la Productividad

$H_0$ : No existe una relación entre la Mejora de Procesos e Incremento de la Productividad en la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato.

$H_1$ : Existe relación entre la Mejora de Procesos e Incremento de la Productividad en la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato.

#### **Reglas de decisión**

Para las reglas de decisión se toma en cuenta el nivel de Significancia de Rho de Spearman que ayuda a establecer la correlación entre la Mejora de Procesos e Incremento de la Productividad.

$H_0$ : Si el nivel de Significancia Rho de Spearman es mayor a 0,05 ( $p \text{ valor} > 0,05$ ).

$H_1$ : Si el nivel de Significancia Rho de Spearman es menor a 0,05 ( $p \text{ valor} < 0,05$ ).

Si el  $p$  valor es mayor a 0,05 se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se aprueba la hipótesis nula; En cambio si el  $p$  valor es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

## Análisis. Rho Spearman

Tabla 26. Pregunta 27 Evaluación del Desempeño y Pregunta 1 Productividad

Correlaciones			
	27. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado. (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)		1. ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad? (PRODUCTIVIDAD)
Rho de Spearman	27. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado. (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,335*
		N	56
	1. ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad? (PRODUCTIVIDAD)	Coeficiente de correlación	0,335*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	56

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Gracias a la prueba de Rho de Spearman se observa que el nivel de significancia entre las variables es 0,012.

## Gráfico de dispersión de puntos

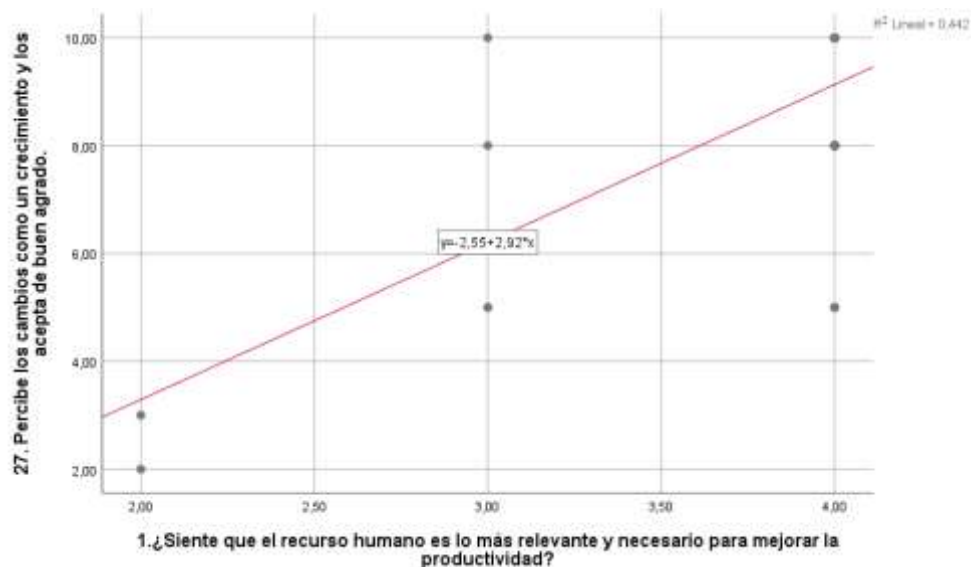


Gráfico 18. Gráfico de dispersión de puntos

Tabla 27. General Evaluación del Desempeño

<b>TABLA GENERAL</b>		
<b>VALORACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bajo Desempeño < 70 %	2	3%
Necesita Mejorar 70% - 79.9%	4	7%
Cumple Medianamente 80% - 89.9%	11	20%
Alto Desempeño 90% - 94.9%	34	61%
Excelente Desempeño 95% - 100%	5	9%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Galo Sebastián Proaño Alvear

### **Análisis e Interpretación (En base a la correlación)**

De los trabajadores de la Empresa Molinos Miraflores S.A. Existen 34 empleados equivalentes al (61%) que tienen un alto desempeño, por otro lado, 11 empleados equivalente al (20%) cumplen medianamente con sus labores, 4 empleados equivalen al (7%) y necesitan una mejora en su desempeño, 2 empleados que representan el (45%) tienen un bajo desempeño y tan solo 5 empleados figuran un (9%) con un excelente desempeño.

Dentro de la organización existe un alto desempeño por la mayor parte de los colaboradores, aun así, existen empleados que solo cumplen medianamente con sus labores y por otro lado también existen trabajadores que tiene un bajo desempeño. Como se puede corroborar con la correlación de Spearman, muchos empleados necesitan mejorar su desempeño, y sienten que el recurso humano es crucial para un crecimiento empresarial estando predispuestos a recibir los cambios necesarios, es decir, es el recurso más relevante para mantener a los colaboradores motivados para que se involucren y se sientan responsables del éxito empresarial.

### **Decisión final**

Ahora que se conoce que el valor de significancia del análisis es menor a 0,05, esto quiere decir según las reglas de decisión: que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Consiguientemente se puede decir que si existe relación entre la Mejora de Procesos e Incremento de la Productividad en la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato. Por consiguiente, la correlación es positiva, en donde si existe Mejora de Procesos se Incrementa la productividad a nivel general.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Se estableció el desempeño de los trabajadores de la empresa Molinos Miraflores S.A. Para detectar los requerimientos del proceso de mejora se recurrió a una evaluación del desempeño que facilitó a la detección de los mismos. Con el análisis se estableció que la jefatura de ventas, jefatura de logística, jefatura financiera cumplen medianamente y necesitan mejorar su desempeño, por esta razón, los objetivos trazados en dichas jefaturas no se cumplen a cabalistas. También, se detectó que el departamento de producción, aseguramiento de calidad y talento humanos poseen un rendimiento alto, por lo tanto, cumplen con los objetivos planteados. Se puede concluir que, aunque existan empleados con un alto desempeño es necesario no descuidar a los mismos, para que así exista un aumento en su productividad. Por otra parte, existe un grupo que necesita mejorar su desempeño y así la empresa busque la excelencia con todos sus colaboradores.

Se examinó la productividad de la empresa Molinos Miraflores S.A mediante una encuesta para conocer la eficiencia y eficacia que esta desempeña. Mediante el análisis de las preguntas se determinó que los empleados están totalmente de acuerdo en que los recursos humanos son relevantes y necesarios para mejorar la productividad, así mismo el asignar tiempos para diferentes aspectos como insumos y maquinarias, la planificación de los procesos de desarrollo, la comunicación, la necesidad de una buena administración, el mejoramiento de estrategias empresariales y las capacitaciones acorde a sus necesidades, factores que según los colaboradores son primordiales para una incremento de su labores.

Posteriormente se relacionó a la mejora de proceso con el incremento de la productividad de los colaboradores de la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato, en donde gracias al estudio y los análisis realizados se estableció la correlación. Ahora se conoce que el invertir en la Mejora de Procesos dará como resultado un Incremento en la Productividad, por lo cual, la empresa debe considerarlo pues sus empleados también están de acuerdo en que es necesaria una mejor gestión y administración de procesos para que generen mejores resultados de productividad.

## **4.2 Recomendaciones**

La calidad de los procesos de mejora es necesaria en cuanto al buen manejo del proceso de recursos humanos. Una inadecuada gestión en los procesos hará que las personas se vean afectadas en su desempeño y productividad. Se recomienda implementar estrategia para la mejora de procesos, como darle mayor importancia a la orientación de resultados enfocados en los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, con sus respectivos subprocesos básicos de administración de personal. Esto se lo hace con un liderazgo en las jefaturas bien establecido y un mentoring capaz de motivar a nivel personal las competencias de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo, así mismo a nivel grupal que brinde impulsos de cohesión de grupos y trabajo en equipo, el mismo que a nivel organizacional mejore la cultura empresarial y el clima laboral.

Para el incremento de la productividad se recomienda el mejoramiento de los factores que según los colaboradores son importantes. Se enfatiza en los resultados de las preguntas elaboradas en la encuesta lo siguiente, se recomienda una la mejora de los procesos de recursos humanos, para los trabajadores también se recomienda una asignación más organizada en los tiempos del trabajo, se puede mejorar también la planificación de los procesos de desarrollo de las actividades realizadas, una correcta planificación enfocada a las necesidades latentes que poseen cada jefatura. Se considera importante realizar una buena administración a nivel general tomando en cuenta un mejoramiento de estrategias, las mismas que servirán para que los empelados generen compromisos para el cumplimiento de metas en la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abrajam, M., Contreras, J., & Sandra, M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1).
- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Latindex*, 9(3).
- Aguilera, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Armijos, F., Aaron, B., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Scielo*, 11(4).
- Arosemena, R. (7 de diciembre de propuesta). *Recursos de un Proyecto*. Obtenido de Comparasoftware: <https://blog.comparasoftware.com/recursos-de-un-proyecto/>
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo*(8).
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. eumed.net.
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2).
- Chiang, M., Núñez, A., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cuenca, M. (2008). La transformación del derecho del trabajador. *Cuadernos de relaciones laborales*, 25(2).
- Dávila, C., & Gemma, J. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Scielo*, 32(2).

- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción de bienestar. *Revista de Psicología, 32*(2).
- Dubs, R. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens, 3*(2).
- Fernandez, M. (1995). *Anaálisis y Descripción de puestos de trabajo*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Gaeta, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las Iniciativas y Normas de responsabilidad social. *Scielo, 16*(1).
- Gastañaga, M. (2012). Salud Ocupacional: Historia Y Retos Del Futuro. *Scielo, 29*(2).
- Gómez, E., Navas, F., & Aponte, G. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna, 81*(184).
- Hernández, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Scielo, 10*(3).
- Iglesias, A., & Zenia, S. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur, 13*(3).
- Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E., & Mateo, R. (2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*(13).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Leyva, C., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial, 37*(2).
- López, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Scielo, 9*(8).
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Scielo*.

- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *INGENIARE*, 8(15).
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas*, 37(1).
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación y Negocios*, 9(13).
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*, 35(1).
- Paredes, M. (2013). COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. *Apuntes Universitarios. Revista de*, 3(2).
- Peña, H., & Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A*, 3(7).
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6).
- Pérez, F. (2010). EL CONFLICTO LABORAL EN LA ACTUALIDAD: LOS NUEVOS CONFLICTOS. *Ius et Praxis*, 16(1).
- Pérez, F. (2010). EL CONFLICTO LABORAL EN LA ACTUALIDAD: LOS NUEVOS CONFLICTOS. *Ius et Praxis*, 16(1).
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M., & Vega, A. (2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. *Scielo*, 30(3).

- Prieto, A., & Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 10(2).
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25).
- Rodríguez, A. (2002). *Diccionario de derecho laboral y seguridad social*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22).
- Sailema, C. (4 de Agosto de 2011). *El control interno en el departamento de producción y su incidencia en los niveles de productividad de la empresa Dextex, en el segundo semestre del año 2010*. Obtenido de repositorio.uta.edu.ec:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2070/1/TA0007.pdf>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32).
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2).
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2).
- Torres, P. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 18(1).
- Torres, S., Cuesta, A., Piñero, P., & Lugo, J. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *SciELO*, 39(2).

- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31(2).
- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M., & Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 12.
- Vallejo, M. (2002). El diseño de investigación: una breve revisión metodológica. *Scielo*, 72(1).
- Vega, V., Álvarez, S., Medina, D., & Salas, W. (2018). *Auditoría de Recursos Humanos*. Ecuador: Jurídica del Ecuador.
- Vinueza, S., & Morán, D. (2016). Descripción y análisis de cargos en el Departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2.
- Zafra, O. (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4).
- Zubiri, & Francisco. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Scielo*, 36(2).

## ANEXOS

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



### FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN



### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

### (BICARBONO SAS)

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Cargo o área de trabajo:.....

**Objetivo:** Conocer cuál es el desempeño del trabajador mediante el instrumento de evaluación.

#### Instrucciones:

Con el presente instrumento se evaluará el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa “Molinos Miraflores s.a. Esta evaluación se la hace con fines investigativos, es anónima y se pide completa sinceridad. Para la calificación y contestación de la encuesta de la evaluación del desempeño se le pide al evaluado que en los casilleros vacíos indique cuál de estas valoraciones es la más acertada según su realidad de trabajo:

10: Siempre 8: Frecuentemente 5: Regularmente 3: Ocasionalmente 2: Nunca

COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS		Calificación
1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.		
2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido.		
3. Atiende los requerimientos solicitados.		
COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		Calificación
1. Toma en cuenta las necesidades que los clientes le plantean		
2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.		
3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme		

a quien requiera de sus servicios.		
<b>COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>Calificación</b>
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.		
2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.		
3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento		
<b>COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA</b>		<b>Calificación</b>
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.		
2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.		
3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.		
<b>COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA</b>		<b>Calificación</b>
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.		
2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.		
3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.		
<b>COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN</b>		<b>Calificación</b>
1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.		
2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.		
3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.		
<b>COMPETENCIA 7: INICIATIVA</b>		<b>Calificación</b>
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.		

2.	Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.		
3.			
<b>COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>			<b>Calificación</b>
1.	Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.		
2.	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.		
3.	Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.		

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA DE PRRODUCTIVIDAD PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA  
“MOLINOS MIRAFLORES S.A.” DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Cargo o área de trabajo:.....

**Objetivo:**

Conocer la situación actual de la productividad mediante la aplicación de la presente encuesta, para determinar los factores que influyen en la disminución de la productividad.

**Instrucciones:**

El presente cuestionario es parte de un estudio para beneficio del trabajador con el que se da conocer la percepción de eficiencia de productividad en la empresa. El cuestionario costa de 10 preguntas, conteste con una X según su opinión. Hágalo con sinceridad que los datos obtenidos para el estudio son anónimo y con fines investigativos.

1. ¿Siente que el recurso humano es lo más relevante y necesario para mejorar la productividad?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cree Usted que el factor tiempo debería mejorar dentro de la empresa?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de inconvenientes en el proceso de entrada de materia prima a la empresa?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. ¿Qué tan de acuerdo está con la existencia de procesos para el desarrollo de cualquier actividad dentro de la empresa?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿Siente que la comunicación interna que se genera dentro de la empresa es una actividad permanente y planificada?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Qué tan de acuerdo está con la administración actual de la empresa?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Qué tan de acuerdo está con el funcionamiento actual de la estrategia empresarial?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Qué tan de acuerdo está con la planificación que se lleva a cabo a la hora de reabastecerse de insumos?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿Siente que las capacitaciones brindadas por la empresa están acordes con las necesidades latentes que presenta la misma?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Qué tan de acuerdo está con que la empresa se maneje en base a medidas de eficiencia y eficacia con el fin de mejorar la productividad?

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Medianamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**FOTOS**





# MOLINOS MIRAFLORES S.A.

PERÍODO 2020



La evaluación de desempeño del año 2020 sirve para medir el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

### **Objetivo General**

Medir el rendimiento de los colaboradores en términos de efectividad, así como apoyar su crecimiento profesional mediante la generación de retroinformación y acciones de mejora plasmados en un Plan de mejora y Plan de capacitación.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Fomentar la eficacia y eficiencia en el equipo de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, cursos de capacitación y entrenamiento, entre otros.
- ✓ Establecer el Plan de mejora al servidor y Plan de capacitación de Molinos Miraflores S.A.












### **Actores del Proceso**

- ✓ Jefe o Supervisor Inmediato
- ✓ Jefe de Talento Humano
- ✓ Colaborador evaluado

### **Políticas de Participación**

- ✓ Los participantes deberán al menos tener un año en la compañía.
- ✓ La evaluación a realizarse corresponde a Julio 2020.

Metodología Utilizada

PROCESO DE EJECUCIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
PROCESOS	ACTORES			OBSERVACIONES
	 SUPERVISOR	 EVALUADO	 JEFE TALENTO HUMANO	
1. PRE ANÁLISIS DE LOS ACTORES DEL REGISTRO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			X	COORDINADOR DEL SGC ENTREGARÁ REGISTRO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A ACTORES PARA SU REVISIÓN PREVIA, CON LA QUE EL EVALUADO DEBE REALIZAR UN AUTO ANÁLISIS DE SU GESTIÓN Y EL SUPERVISOR TENDRÁ UN TIEMPO PREVIO PARA ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN.
2. SUPERVISOR ENTREGA PRE CALIFICACIÓN EN FORMATO DIGITAL A JEFE DE TALENTO HUMANO QUE SERVIRÁ COMO PLANTILLA DE ANÁLISIS EL DÍA DE LA REUNIÓN CON EL EVALUADO		X		PREVIO A LA REUNIÓN EL SUPERVISOR DEBE COMENTAR SUS INQUIETUDES O DUDAS AL JEFE DE TALENTO HUMANO, PARA RECIBIR EL SOPORTE NECESARIO Y PLANTEARLO EL DÍA DE LA EVALUACIÓN SIN DUDAS.  LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NO PUEDE LLEVARSE A CABO SIN LA PRESENCIA DE SUPERVISOR, EVALUADO Y JEFE DE TTHH.
3. EJECUCIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (REUNIÓN PRESENCIAL DE LOS ACTORES)				1. EL JEFE DE TALENTO HUMANO MODERA LA REUNIÓN DE INICIO A FIN Y ACTÚA DE MEDIADOR CUANDO SEA NECESARIO. 2. SI HUBIERAN INQUIETUDES SUPERVISOR DEBE CLARIFICAR LOS MOTIVOS DE LAS CALIFICACIONES. (Evidencias puntuales, claras y que correspondan al período en evaluación) 3. LLEGAR A UN CONSENSO CUANDO APLIQUE 4. JEFE DE TALENTO HUMANO REGISTRARÁ ACUERDOS O PLANES DE MEJORA ENTRE LAS PARTES, EN LA REUNIÓN.
4. IMPRESIÓN DE EVALUACIÓN Y RECOLECCIÓN DE FIRMAS DE RESPALDO				<b>Tiempo estimado: 30 a 45 min.</b>



## Escala de Calificación

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RANKING DE DESEMPEÑO OBTENIDO			
NIVEL	ESCALA	RENDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
1	Bajo Desempeño	Menor a 70	No cumplió los resultados. No es consistente en su trabajo, falta de efectividad y productividad
2	Necesita Mejorar	70 a 79.9	Cumplió parcialmente los objetivos planteados. No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.
3	Cumple Medianamente	80 a 89.9	Cumple con los resultados esperados del cargo. Su desempeño se mantiene, es consistente.
4	Alto Desempeño	90 a 94.9	Cumple con los objetivos planteados para su función. Su desempeño es sólido y destacable.
5	Excelente Desempeño	95 a 100	El cumplimiento de los objetivos supero en gran medida a los planteados. El desempeño global sobresale en forma permanente. La contribución del período fue de alto impacto, generó aportes adicionales en mejora de procesos.

## Personal Evaluado

PROCESO	CARGO	APELLIDOS	NOMBRES	Total
FINANCIERO	AUXILIAR CONTABLE	CUNACHI REYES	ADRIANA ALEXANDRA	1
TALENTO HUMANO	JEFE RECURSOS HUMANOS	GÓMEZ RODRÍGUEZ	GLADYS ELIZABETH	1
FINANCIERO	CONTADOR GENERAL	OÑATE MEDINA	JOSÉ LUIS	1
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS Y TESORERÍA	SÁNCHEZ COFRE	FERNANDA LUCIA	1
TALENTO HUMANO	SERVICIO DE LIMPIEZA	RODRÍGUEZ	MARÍA DEL CARMEN	1
FINANCIERO	ASISTENTE DE TESORERIA	PAREDES JEREZ	CRISTINA ALEXANDRA	1
PRODUCCIÓN	PESADOR	CARRERA SÁNCHEZ	MIGUEL ÁNGEL	1

PRODUCCIÓN	AYUDANTE DE MOLINERO	CHAMBA ANALUISA	OSCAR WILFRIDO	1
PRODUCCIÓN	AYUDANTE DE MOLINERO	CONDEMAITA NATA	DIEGO ARMANDO	1
PRODUCCIÓN	ENVASADOR	FREIRE LESCANO	BAYRUN ADAM	1
PRODUCCIÓN	ENVASADOR	LAGUA MINIGUANO	LUIS ALBERTO	1
PRODUCCIÓN	AYUDANTE DE MOLINERO	LEMA CHISAG	EDWIN MARCELO	1
PRODUCCIÓN	OPERADOR DE MOLINO	MISHQUI LLUMI	LUIS MIGUEL	1
PRODUCCIÓN	OPERADOR DE MOLINO	MONTACHANA LIMACHE	BYRON POLIVIO	1
PRODUCCIÓN	AYUDANTE DE MOLINERO	NATA TENISACA	WALTER ROLANDO	1
PRODUCCIÓN	OPERADOR DE MOLINO	QUINAPANTA MOPOSITA	SEGUNDO JUAN INOCENCIO	1
PRODUCCIÓN	ENVASADOR	TISALEMA GUERRA	CHRISTIAN WASHINGTON	1
PRODUCCIÓN	OPERADOR DE MOLINO	YANCHA BEJARANO	HÉCTOR MANUEL	1
MANTENIMIENTO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y MAQUINARIA	BEJARANO CHAMBO	LUIS HERNÁN	1
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	ANALISTA DE ASEG. DE CALIDAD	BOMBÓN PILLIZA	LUIS ALFREDO	1
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	FREIRE VELASCO	CARLOS ALBERTO	1
GESTIÓN DE CALIDAD	JEFE DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	OLMOS TAPIA	JUAN GABRIEL	1
PRODUCCIÓN	JEFE DE PLANTA	MEDINA BONILLA	SORAYA ELIZABETH	1
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	NAVAS PACHECO	GABRIELA MARGARITA	1
MANTENIMIENTO	AYUDANTE DE LIMPIEZA	YANCHA BEJARANO	EDWIN ENRIQUE	1
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	TÉCNICO DE PANIFICACIÓN	VILLACIS ORTIZ	ALEX PAUL	1

<b>PRODUCCIÓN</b>	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO Y BASCULA	ORDOÑEZ GUEVARA	VÍCTOR PATRICIO	1
<b>VENTAS</b>	EJECUTIVO DE VENTAS	CARRERA NÚÑEZ	LUIS GERARDO	1
<b>VENTAS</b>	EJECUTIVO DE VENTAS	LEÓN ROSALES	DARÍO EDUARDO	1
<b>VENTAS</b>	EJECUTIVO DE VENTAS	ZURITA CRUZ	ANA PIEDAD	1
<b>LOGÍSTICA</b>	CHOFER	ÁLVAREZ COLLAO	JUAN GUILLERMO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	AZOGUE QUISINTUÑA	ÁNGEL EUCLIDES	1
<b>LOGÍSTICA</b>	CHOFER	CAIZA	GUILLERMO PATRICIO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	CAIZA MASABANDA	ÁNGEL GEOVANNY	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	CHANGO CHICAIZA	JOSÉ LUIS	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	CHIMBO VELASCO	ROBERTO GERMAN	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	GUINCHO MANOBANDA	HENRY ULISES	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	GREFA VARGAS	RENE SANDINO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	LLUNDO NATA	EDISSON ISRAEL	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	MAISANCHE MASABANDA	SEGUNDO HUMBERTO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	MUNTZA CHACHIPANTA	EMILIO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	ORTIZ CAÑIZARES	DARWIN ROBERTO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ADMINISTRADOR DE BODEGA	QUILLIGANA BUSTOS	ANDRÉS PAUL	1
<b>LOGÍSTICA</b>	CHOFER	TIXILEMA PAUCAR	ARIEL ALEXANDER	1
<b>LOGÍSTICA</b>	CHOFER	TOAQUIZA DÍAS	NELSON RAMIRO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	VÁSQUEZ MESTANZA	JOSÉ DARÍO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ESTIBADOR	VARGAS GREFA	RIGOBERTO FAUSTO	1
<b>FINANCIERO</b>	ASISTENTE DE COMPRAS	PINTA REMACHE	MARIANA DE JESÚS	1

PRODUCCIÓN	PESADOR	GREFA VARGAS	NÉSTOR RUMI	1
PRODUCCIÓN	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	CAMANA SÁNCHEZ	ADRIANO NICOLÁS	1
PRODUCCIÓN	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OCAÑA ALBÁN	JUAN EDUARDO	1
LOGÍSTICA	ESTIBADOR	ÁLVAREZ MORALES	BRYAN SANTIAGO	1
VENTAS	JEFE DE VENTAS	CÓRDOVA ECHEVERRÍA	BYRON EDUARDO	1
LOGÍSTICA	CHOFER	SÁNCHEZ PÉREZ	MARCO ALFREDO	1
LOGÍSTICA	ESTIBADOR	TOAQUIZA DÍAZ	JOSÉ ERNESTO	1
VENTAS	SUPERVISOR DE VENTAS	NAVAS AYALA	GILBERTO FABRICIO	1
<b>Total general</b>				<b>56</b>

#### Personal No Evaluado/ No Aplica

PROCESO	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	OBSERVACIÓN
VENTAS	ILICACHI SHIGLA	JUAN DE DIOS	ASESOR TÉCNICO DE PANIFICACIÓN	NO POSEE UN AÑO DE SERVICIO
VENTAS	LÓPEZ BENALCÁZAR	MARITZA IVONNE	ASISTENTE DE VENTAS	NO POSEE UN AÑO DE SERVICIO
VENTAS	RAMOS NOBOA	MARÍA CRISTINA	EJECUTIVA DE VENTAS	NO POSEE UN AÑO DE SERVICIO
			<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

#### Efectividad del Proyecto

N° Evaluaciones Planificadas	N° Evaluaciones Ejecutadas	Pendientes	Efectividad del Proyecto
56	56	0	100%

## Efectividad del Proyecto



■ Efectividad del Proyecto

### CATEGORÍA. Personal “Excelente Desempeño” (Orden Descendente)

CALIFICACIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	Total
98.00	GREFA VARGAS	NÉSTOR RUMI	PESADOR	1
98.00	NAVAS PACHECO	GABRIELA MARGARITA	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1
97.00	SÁNCHEZ PEREZ	MARCO ALFREDO	CHOFER	1
96.00	CAIZA MASABANDA	ÁNGEL GEOVANNY	ESTIBADOR	1
95.00	CAIZA	GUILLERMO PATRICIO	CHOFER	1
<b>Total general</b>				<b>5</b>

### Personal “Alto Desempeño” (Orden Descendente)

CALIFICACIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	Total
93.00	BEJARANO CHAMBO	LUIS HERNÁN	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y MAQUINARIA	1
93.00	GUINCHO MANOBANDA	HENRY ULISES	ESTIBADOR	1
93.00	QUINAPANTA MOPOSITA	SEGUNDO JUAN INOCENCIO	OPERADOR DE MOLINO	1
92.00	AZOGUE QUISINTUÑA	ÁNGEL EUCLIDES	ESTIBADOR	1
92.00	FREIRE VELASCO	CARLOS ALBERTO	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1
92.00	GREFA VARGAS	RENE SANDINO	ESTIBADOR	1

92.00	LEMA CHISAG	EDWIN MARCELO	AYUDANTE DE MOLINERO	1
92.00	LLUNDO NATA	EDISSON ISRAEL	ESTIBADOR	1
92.00	MISHQUI LLUMI	LUIS MIGUEL	OPERADOR DE MOLINO	1
92.00	SÁNCHEZ COFRE	FERNANDA LUCIA	ASISTENTE DE COMPRAS Y TESORERÍA	1
92.00	TOAQUIZA DÍAS	NELSON RAMIRO	CHOFER	1
92.00	TOAQUIZA DIAZ	JOSE ERNESTO	ESTIBADOR	1
92.00	VASQUEZ MESTANZA	JOSE DARÍO	ESTIBADOR	1
92.00	YANCHA BEJARANO	EDWIN ENRIQUE	AYUDANTE DE LIMPIEZA	1
91.80	MEDINA BONILLA	SORAYA ELIZABETH	JEFE DE PLANTA	1
91.50	OÑATE MEDINA	JOSE LUIS	CONTADOR GENERAL	1
91.30	GÓMEZ RODRÍGUEZ	GLADYS ELIZABETH	JEFE RECURSOS HUMANOS	1
91.20	OLMOS TAPIA	JUAN GABRIEL	JEFE DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	1
91.00	BOMBÓN PILLIZA	LUIS ALFREDO	ANALISTA DE ASEG. DE CALIDAD	1
91.00	CÓRDOVA ECHEVERRÍA	BYRON EDUARDO	JEFE DE VENTAS	1
91.00	LAGUA MINIGUANO	LUIS ALBERTO	ENVASADOR	1
91.00	MUNTZA CHACHIPANTA	EMILIO	ESTIBADOR	1
90.00	ÁLVAREZ COLLAO	JUAN GUILLERMO	CHOFER	1
90.00	CAMANA SÁNCHEZ	ADRIANO NICOLÁS	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1
90.00	CARRERA SÁNCHEZ	MIGUEL ÁNGEL	PESADOR	1
90.00	CHANGO CHICAIZA	JOSÉ LUIS	ESTIBADOR	1
90.00	CHIMBO VELASCO	ROBERTO GERMAN	ESTIBADOR	1
90.00	CONDEMAITA NATA	DIEGO ARMANDO	AYUDANTE DE MOLINERO	1
90.00	FREIRE LESCANO	BAYRUN ADAM	ENVASADOR	1
90.00	MAISANCHE MASABANDA	SEGUNDO HUMBERTO	ESTIBADOR	1

<b>90.00</b>	MONTACHANA LIMACHE	BYRON POLIVIO	OPERADOR DE MOLINO	1
<b>90.00</b>	NATA TENISACA	WALTER ROLANDO	AYUDANTE DE MOLINERO	1
<b>90.00</b>	OCAÑA ALBÁN	JUAN EDUARDO	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1
<b>90.00</b>	ORTIZ CAÑIZARES	DARWIN ROBERTO	ESTIBADOR	1
<b>90.00</b>	YANCHA BEJARANO	HÉCTOR MANUEL	OPERADOR DE MOLINO	1
<b>Total general</b>				<b>35</b>

Personal “Cumple Medianamente” (Orden Descendente)

CALIFICACIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	Total
<b>89.50</b>	QUILLIGANA BUSTOS	ANDRÉS PAUL	ADMINISTRADOR DE BODEGA	1
<b>89.00</b>	CHAMBA ANALUISA	OSCAR WILFRIDO	AYUDANTE DE MOLINERO	1
<b>89.00</b>	TISALEMA GUERRA	CHRISTIAN WASHINGTON	ENVASADOR	1
<b>89.00</b>	VARGAS GREFA	RIGOBERTO FAUSTO	ESTIBADOR	1
<b>89.00</b>	VILLACIS ORTIZ	ALEX PAUL	TÉCNICO DE PANIFICACIÓN	1
<b>88.00</b>	TIXILEMA PAUCAR	ARIEL ALEXANDER	CHOFER	1
<b>87.80</b>	PAREDES JEREZ	CRISTINA ALEXANDRA	ASISTENTE DE TESORERIA	1
<b>87.00</b>	ORDOÑEZ GUEVARA	VICTOR PATRICIO	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO Y BASCULA	1
<b>86.80</b>	PINTA REMACHE	MARIANA DE JESUS	ASISTENTE DE COMPRAS	1
<b>84.00</b>	RODRÍGUEZ	MARÍA DEL CARMEN	SERVICIO DE LIMPIEZA	1
<b>Total general</b>				<b>10</b>

Personal “Necesita Mejorar” (Orden Descendente)

CALIFICACIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	Total
<b>76.00</b>	CARRERA NÚÑEZ	LUIS GERARDO	EJECUTIVO DE VENTAS	1
<b>76.00</b>	LEÓN ROSALES	DARÍO EDUARDO	EJECUTIVO DE VENTAS	1

<b>74.00</b>	NAVAS AYALA	GILBERTO FABRICIO	SUPERVISOR DE VENTAS	<b>1</b>
<b>73.00</b>	ZURITA CRUZ	ANA PIEDAD	EJECUTIVO DE VENTAS	<b>1</b>
<b>Total general</b>				<b>4</b>

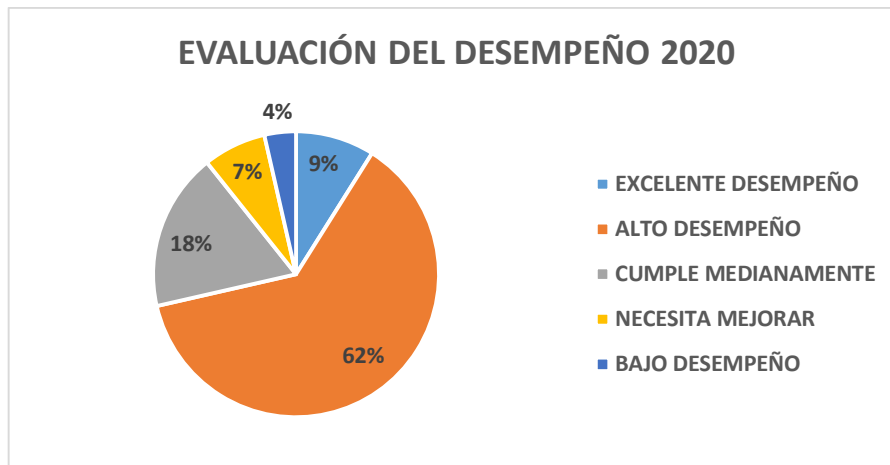
Personal “Bajo Desempeño” (Orden Descendente)

CALIFICACIÓN	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	Total
<b>68.00</b>	<b>ÁLVAREZ MORALES</b>	BRYAN SANTIAGO	ESTIBADOR	<b>1</b>
<b>61.00</b>	<b>CUNACHI REYES</b>	ADRIANA ALEXANDRA	AUXILIAR CONTABLE	<b>1</b>
<b>Total general</b>				<b>2</b>

Tabla Resumen

ESCALA CATEGÓRICA	Cuenta de CALIFICACIÓN	Cuenta de CALIFICACIÓN
EXCELENTE DESEMPEÑO	5	8.93%
ALTO DESEMPEÑO	35	62.50%
CUMPLE MEDIANAMENTE	10	17.86%
NECESITA MEJORAR	4	7.14%
BAJO DESEMPEÑO	2	3.57%
<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>100.00%</b>





### Conclusiones

- ✓ Se cumplieron con las 56 evaluaciones de desempeño planificadas, lo que significa que este proceso tuvo una eficacia del 100%.
- ✓ 3 personas no se consideraron para la evaluación de desempeño debido a que no han cumplido con un año de servicio en el cargo.
- ✓ 5 colaboradores de la empresa se encuentran dentro de la categoría de Excelente desempeño, representando el 8.93% de los evaluados.
- ✓ 35 colaboradores de la empresa se encuentran dentro de la categoría de Alto desempeño, representando el 60.71% de los evaluados.
- ✓ 10 colaboradores de la empresa se encuentran dentro de la categoría de Cumplir Medianamente, representando el 17.86% de los evaluados.
- ✓ 4 colaboradores de la empresa se encuentran dentro de la categoría de que Necesitan Mejorar, representando el 7.14% de los evaluados.
- ✓ 2 colaboradores de la empresa se encuentran dentro de la categoría de Bajo Desempeño, representando el 3.57% de los evaluados.

## PROPUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

---

PLAN DE CAPACITACIÓN DE MEJORA DEL PERSONAL DE LOGÍSTICA  
DE LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.

---

**AUTOR:**

GALO SEBASTIÁN PROAÑO ALVEAR

**TUTOR:**

ING. MG. MARÍA JOSÉ MAYORGA

**AMBATO – ECUADOR**

**2020**

## **PLAN DE CAPACITACIÓN DE MEJORA DEL PERSONAL DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.**

### **1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Empresa dedicada a la molienda de trigo cumpliendo con altos estándares de eficiencia y calidad.

### **2. JUSTIFICACIÓN**

Cuando se habla de realizar un plan de capacitación para el personal de Logística, es necesario resaltar la gran importancia de suministrar recursos y materia prima dentro de la empresa. En el caso del área de logística, los estibadores son los encargados de descargar la mercancía de trigo de las embarcaciones y se ocupan de su adecuada distribución, por lo que se puede entender que es una actividad muy importante dentro de la empresa. Los colaboradores del departamento de logística mediante sus procesos ayudan a conseguir los objetivos estratégicos con eficiencia y efectividad. El personal necesita estar capacitado para mejorar el rendimiento de los colaboradores con bajo desempeño, claramente esto incrementará el éxito y cumplimiento de las metas propuestas.

Los colaboradores de logística deberán ser tratados estratégicamente para que sus niveles de motivación y su bienestar empresarial creen compromisos de estabilidad que incrementen la producción y los procesos de estivación con mejor rendimiento. La capacitación se enfocará en los empleados con un bajo rendimiento, para esto hay que mejorar su desempeño acorde a un tema de motivación que facilite el cumplimiento del trabajo de cada persona, además que se puede optimizar el uso del tiempo y recursos necesarios para alcanzar altos niveles de productividad.

### **ALCANCE**

El alcance del presente plan de capacitación está enfocado en el personal de logística con bajo desempeño, mismo plan que brinda resultados más efectivos si se lo aplica a toda la jefatura.

### **3. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El propósito de la capacitación del personal de logística es mejorar el rendimiento de los colaboradores que presentaron problemas en su evaluación del desempeño, la capacitación se llevará a cabo con un cronograma estratégico y un tema metódicamente seleccionado según la necesidad de los colaboradores para incrementar la productividad y el desarrollo de la empresa.

- Se busca una buena interacción con empleados motivados que brinden excelentes servicios con estándares de eficiencia y efectividad.
- Se espera obtener conductas positivas y mejoras en el desempeño laboral, la productividad y la calidad del compromiso del trabajo
- Se desea alcanzar salud motivacional para prevenir bajas de productividad, con un ambiente seguro y una administración del trabajo estable.

### **4. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la productividad del personal de logística de la empresa Molinos Miraflores S.A. para optimar la motivación y el servicio realizado

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mantener los estándares de eficiencia y calidad de los empleados de logística mediante la detección de colaboradores con un bajo desempeño para optimizar su rendimiento.
- Desarrollar un procedimiento de capacitación estratégico que motive a los colaboradores hacer bien su labor trabajando en equipo que saque su máximo potencial.
- Construir un cronograma con el tema de motivación para que complemente la productividad del desarrollo empresarial en los colaboradores.

## 5. METAS

Capacitar a 1 empleado estibador del área de logística que obtuvo un bajo rendimiento en su evaluación del desempeño. También se espera que esta capacitación funcione para mejorar la realización de labores en todo el departamento de logística.

## 6. ESTRATEGIAS

Para certificar el cumplimiento del plan de capacitación se ha considerado describir las estrategias principales para tenerlas en consideración y se enfoque del plan.

- Establecer objetivos, tiempos y recursos para utilizar.
- Dotar de materiales necesarios a los colaboradores escogidos para la capacitación.
- Presentación de casos prácticos que se han suscitado en el transcurso del trabajo
- Realizar dinámicas grupales
- Ejecutar talleres
- Metodología de exposición dialogo, presentación de ejemplos puntuales.

## 7. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Para mejor direccionamiento de la capacitación se toma en cuenta los tipos, modalidad y niveles de capacitación utilizados para este plan en concreto.

### **Tipo de Capacitación (Correctiva)**

Este tipo de capacitación se enfoca a solucionar problemas relacionados con el desempeño, es por ello que su mayor fuente de información será la evaluación de desempeño ejecutada, además de otros diagnósticos. En vista que se detectó a los empleados con bajo rendimiento del área de logística, se puede notar claramente que este proyecto es un tipo de capacitación correctiva, porque se busca mejorar sus virtudes para que desarrollen mejor su labor en la empresa.

### **Modalidades de Capacitación (Perfeccionamiento y Complementación)**

**a.** Se utilizó modalidad de perfeccionamiento para completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones

técnicas, profesionales, directivas o de gestión. Evidentemente el presente proyecto de capacitación busca mejorar el desempeño de los colaboradores con el fin de que su gestión estratégica sirva de impulso para un perfeccionamiento de productividad laboral.

**b.** La modalidad de complementación refuerza la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige. Se busca complementar a la mejora del rendimiento del personal de estibadores de la jefatura de logística, por lo que esta modalidad también es perfecta para desarrollar las actividades en el cumplimiento de objetivos

### **Nivel de Capacitación (Intermedio)**

Es un nivel de capacitación intermedio porque orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y motivar a los estibadores a sacar el potencial de sus habilidades con un rendimiento de excelencia en su área de trabajo

## **8. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los colaboradores con bajo desempeño, asistencia que les permitirán una mejora notable en la calidad de su gestión y por consiguiente su mejora de procesos laborales. Por lo tanto, se presenta el siguiente tema de capacitación para los empleados:

### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

#### **a) ESTIBADOR DE LA JEFATURA DE LOGÍSTICA**

- Capacitación Motivacional

Beneficios:

Favorece la confianza y el desarrollo personal

Ayuda a la formación de líderes

Mejorará las habilidades de comunicación y trabajo en equipo

Mayor responsabilidad con su puesto de trabajo

Mejor rendimiento y productividad

## 9. RECURSOS

### a. HUMANOS

- ✓ Empleados con bajo rendimiento.
- ✓ Facilitadores y expositores especializados en la materia.
- ✓ Jefe de RRHH

### b. MATERIALES

#### INFRAESTRUCTURA:

- ✓ Las actividades de capacitación se desarrollarán en espacios adecuados proporcionados por la empresa Molinos Miraflores S.A.

#### MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:

- ✓ Carpetas
- ✓ Mesas de trabajo
- ✓ Pizarra
- ✓ Esferos
- ✓ Folio
- ✓ Equipo multimedia
- ✓ Proyector
- ✓ Ventilación adecuada.

#### DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:

- ✓ Baterías de evaluación
- ✓ Material de estudio
- ✓ Hoja de asistencia

## 10. FINANCIAMIENTO

El Plan de Capacitación requiere de un presupuesto de inversión que será costado por la empresa Molinos Miraflores S.A.

## 11. PRESUPUESTO

Descripción	Unidad	Valor unitario	Valor total
Viáticos	h/día	\$10,00	\$210,00
Materiales	Unidad	\$5,00	\$105,00
Expositores	Global	-	\$ 450,00
Refrigerio	Unidad	\$3,00	\$63,00
Certificado	Unidad	\$4,00	\$84,00
Otros Gastos	%	\$12,00	\$252,00
<b>Total de gastos</b>	-	-	\$1164

## 12. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Noviembre																	
	Semana 1						Semana 2						Semana 3					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Capacitación Motivacional																		
Capacitación práctica Motivacional																		
Retroalimentación y Evaluación																		





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

---

PLAN DE CAPACITACIÓN DE MEJORA DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA  
EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.

---

**AUTOR:**

GALO SEBASTIÁN PROAÑO ALVEAR

**TUTOR:**

ING. MG. MARÍA JOSÉ MAYORGA

**AMBATO – ECUADOR**

**2020**

## **PLAN DE CAPACITACIÓN DE MEJORA DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A**

### **1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Empresa dedicada a la molienda de trigo cumpliendo con altos estándares de eficiencia y calidad.

### **2. JUSTIFICACIÓN**

La importancia del presente plan de capacitación se fundamenta en encontrar la mejora de los empleados de la jefatura de venta de la empresa Molinos Miraflores S.A. área indispensable para la comercialización de productos realizados por la molienda de trigo. La organización es como un sistema de engranajes en donde todo funcionan como complemento de todos, si el área de ventas falla, empieza a decaer el sistema de productividad del resto de departamentos. Toda organización está compuesta por personas, y su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los trabajadores que la componen, es por ello que los trabajadores con problemas de rendimiento del área de ventas necesitan estar capacitados para mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

El posicionamiento de productos en el mercado depende de todo un proceso de ventas, es por eso que se debe tomar muy en cuenta el valor de los colaboradores de esta sección. Al ofrecerle un plan de capacitación a la jefatura de ventas se desea conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y mejorar su eficiencia y efectividad. El proceso de ventas de un bien o servicio está relacionado con la capacidad de relacionar al cliente con la organización, el producto y variedad de deseos o demandas exigidos, por lo tanto, es indispensable sacar el máximo provecho de esta área mediante la capacitación.

### **ALCANCE**

El presente plan de capacitación está enfocado en los colaboradores que tienen un bajo desempeño en la jefatura de ventas, también puede ser utilizado si se desea la excelencia en la totalidad de su jefatura.

### **3. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El propósito de la capacitación es mejorar el rendimiento de los empleados de ventas que presentaron problemas en su evaluación del desempeño, la capacitación se llevará a cabo con un cronograma estratégico, con un tema metódicamente seleccionado según la realidad de la jefatura para incrementar la productividad y el desarrollo de la empresa.

- Se busca una buena interacción entre empleados para brindar excelentes servicios a sus clientes con estándares de eficiencia y calidad.
- Se espera conseguir conductas positivas y mejoras en el desempeño laboral, la productividad y la calidad del compromiso del trabajo
- Se desea prevenir bajas de productividad, con un ambiente seguro y una gestión en el departamento estable.

### **4. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la productividad en los empleados de ventas de la empresa Molinos Miraflores S.A. para optimizar el servicio realizado.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mantener los estándares de eficiencia y calidad en las ventas mediante una detección de empleados con un bajo desempeño para optimar su rendimiento.
- Desarrollar un procedimiento de capacitación estratégico que motive a los colaboradores de la jefatura hacer bien su labor.
- Construir un cronograma con el tema metódicamente seleccionado para que se complemente la productividad del desarrollo empresarial en los colaboradores.

### **5. METAS**

Capacitar a 1 colaborador de la jefatura de ventas que obtuvo una baja calificación en su evaluación del desempeño o necesitan mejorar. Como meta también se busca la excelencia del departamento para lo cual el plan de capacitación es aplicable para todos quien lo conforman.

## **6. ESTRATEGIAS**

Para certificar el cumplimiento del plan de capacitación se ha considerado describir las estrategias principales para tenerlas en consideración en el plan.

- Establecer objetivos, tiempos y recursos para utilizar.
- Dotar de materiales necesarios a los colaboradores escogidos para la capacitación
- Presentación de casos prácticos que se han suscitado en el transcurso del trabajo
- Realizar dinámicas grupales
- Ejecutar talleres
- Metodología de exposición dialogo, presentación de ejemplos puntuales.

## **7. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN**

Para mejor direccionamiento de la capacitación se toma en cuenta los tipos, modalidad y niveles de capacitación utilizados para este plan en concreto.

### **Tipo de Capacitación (Correctiva)**

Este tipo de capacitación se enfoca a solucionar problemas relacionados con el desempeño, es por ello que su mayor fuente de información será la evaluación de desempeño ejecutada, además de otros diagnósticos. Se puede notar claramente que este proyecto es un tipo de capacitación correctiva, porque se detectó colaboradores de área de ventas con un bajo desempeño en donde se necesita mejorar sus virtudes

### **Modalidades de Capacitación (Perfeccionamiento y Complementación)**

**a.** Se utilizó modalidad de perfeccionamiento para completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión. Evidentemente el presente proyecto de capacitación busca mejorar el desempeño de los colaboradores del área de ventas con el fin de un perfeccionamiento de productividad laboral.

**b.** La modalidad de complementación refuerza la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige. Se busca complementar a la mejora del rendimiento de

los empleados en su jefatura del área de ventas, por lo que esta modalidad es perfecta para desarrollar las actividades en el cumplimiento de objetivos.

### **Nivel de Capacitación (Intermedio)**

Es un nivel de capacitación intermedio porque orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades de los empleados que trabajan en ventas, con relación a las exigencias de un mejor desempeño.

## **8. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán al colaborador con bajo desempeño y al resto del departamento de ventas asistencia que les permitirán una mejora notable en la calidad de su gestión y por consiguiente su mejora de procesos laborales. Por lo tanto, se presenta el siguiente tema de capacitación para los empleados:

### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

#### **a) EMPLEADOS DE JEFATURA DE VENTAS**

- Capacitación en Ventas y atención al cliente

Beneficios:

Motivación de los vendedores crecerá.

Mejor identificación de estrategias comercial.

Mayor compromiso con su equipo de trabajo y empresa.

Formación de equipos de vendedores cualificados, eficaces y profesional

## **9. RECURSOS**

### **a. HUMANOS**

- ✓ Empleados con bajo rendimiento.
- ✓ Facilitadores y expositores especializados en la materia.
- ✓ Jefe de RRHH

## b. MATERIALES

### INFRAESTRUCTURA:

- ✓ Las actividades de capacitación se desarrollarán en espacios adecuados proporcionados por la empresa Molinos Miraflores S.A.

### MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:

- ✓ Carpetas
- ✓ Mesas de trabajo
- ✓ Pizarra
- ✓ Esferos
- ✓ Folio
- ✓ Equipo multimedia
- ✓ Proyector
- ✓ Ventilación adecuada.

### DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:

- ✓ Baterías de evaluación
- ✓ Material de estudio
- ✓ Hoja de asistencia

## 10. FINANCIAMIENTO

El Plan de Capacitación requiere de un presupuesto de inversión que será costado por la empresa Molinos Miraflores S.A.

## 11. PRESUPUESTO

Descripción	Unidad	Valor unitario	Valor total
Viáticos	h/día	\$10,00	\$50,00
Materiales	Unidad	\$5,00	\$25,00
Expositores	Global	-	\$ 450,00
Refrigerio	Unidad	\$3,00	\$15,00
Certificado	Unidad	\$4,00	\$20,00
Otros Gastos	%	\$12,00	\$60,00
<b>Total de gastos</b>	-	-	\$620

## 12. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Diciembre																	
	Semana 1						Semana 2						Semana 3					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Capacitación de Ventas y Atención al Cliente																		
Capacitación Práctica de Ventas y Atención al cliente																		
Retroalimentación y Evaluación																		



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

---

PLAN DE CAPACITACIÓN DE MEJORA PARA EL PERSONAL FINANCIERO DE  
LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.

---

**AUTOR:**

GALO SEBASTIÁN PROAÑO ALVEAR

**TUTOR:**

ING. MG. MARÍA JOSÉ MAYORGA

**AMBATO – ECUADOR**

**2020**



# **PLAN DE CAPACITACIÓN DE MEJORA DEL PERSONAL FINANCIERO DE LA EMPRESA MOLINOS MIRAFLORES S.A.**

## **1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Empresa dedicada a la molienda de trigo cumpliendo con altos estándares de eficiencia y calidad.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La importancia del presente plan de capacitación radica en mejorar las decisiones que se pueden tomar respecto a la jefatura financiera, facilitando conocimientos que se puedan aplicar en la vida presupuestaria dentro de la empresa. Se pretende conseguir los objetivos estratégicos de la empresa Molinos Miraflores S.A. al mejorar su eficiencia y efectividad a capacitar a los colaboradores contadores con un bajo rendimiento, con la finalidad de incrementar el éxito de sus objetivos.

La ejecución del plan de capacitación de los colaboradores de finanzas debe facilitar un mayor rendimiento y productividad en la empresa. Los empleados contadores de la jefatura de finanzas que no se encuentren a gusto en la organización, deberán ser tratados estratégicamente para que su bienestar empresarial genere compromisos de estabilidad. Sobre todo, generar estrategias en contabilidad que faciliten el trabajo y fomenten el trabajo en equipo. Por lo tanto, una adecuada capacitación mejorará el desempeño de los contadores, así como también optimizará el uso del tiempo, las técnicas y recursos necesarios para alcanzar altos niveles de productividad.

## **ALCANCE**

El presente plan de capacitación está enfocado en los colaboradores del área de finanzas con un bajo rendimiento, su alcance será más efectivo si decide aplicarse a todo el departamento laboral.

### **3. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El propósito de la capacitación es mejorar el rendimiento de los colaboradores de los colaboradores de finanzas, específicamente los contadores quienes presentaron problemas en su evaluación del desempeño

- Se busca una buena interacción entre empleados del departamento financiero con comunicación efectiva que optimice el tiempo y los procesos laborales
- Se espera obtener conductas positivas y mejoras en el desempeño laboral, la productividad del trabajo financiero y la calidad del compromiso del trabajo
- Se desea alcanzar estándares de desempeño alto y trabajo de manera excelente dentro de la organización.

### **4. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la productividad del personal de finanzas de la empresa Molinos Miraflores S.A. para optimar el servicio realizado.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mantener los estándares de eficiencia de trabajo contable mediante la detección de empleados con un bajo desempeño para optimar su rendimiento.
- Desarrollar un procedimiento de capacitación estratégico que motive a los colaboradores hacer bien su labor trabajando en equipo.
- Construir un cronograma con un tema que abarque a la mejora lo los empleados de finanzas para desarrollo empresarial

### **5. METAS**

Capacitar a 1 asistente contable que obtuvo una baja calificación en su evaluación de desempeño. El plan de capacitación también funciona para elevar los niveles de productividad si se lo decide aplicar para todo el departamento.

## 6. ESTRATEGIAS

Para certificar el cumplimiento del plan de capacitación se ha considerado describir las estrategias principales que leven de manera correcta el procedimiento, estas son:

- Establecer objetivos, tiempos y recursos para utilizar.
- Dotar de materiales necesarios a los colaboradores.
- Presentación de casos prácticos que se han suscitado en el transcurso del trabajo.
- Realizar dinámicas grupales.
- Ejecutar talleres.
- Metodología de exposición dialogo, presentación de ejemplos puntuales.

## 7. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Para mejor direccionamiento de la capacitación se toma en cuenta los tipos, modalidad y niveles de capacitación utilizados para este plan en concreto.

### **Tipo de Capacitación (Correctiva)**

Este tipo de capacitación se enfoca a solucionar problemas relacionados con el desempeño, es por ello que su mayor fuente de información será la evaluación de desempeño ejecutada, además de otros diagnósticos. Se puede notar claramente que este proyecto es un tipo de capacitación correctiva, porque se detectó colaboradores de la jefatura financiero con un bajo desempeño y que necesitan mejorar su rendimiento

### **Modalidades de Capacitación (Perfeccionamiento y Complementación)**

**a.** Se utilizó modalidad de perfeccionamiento para completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión. Evidentemente el presente proyecto de capacitación busca mejorar el desempeño de los colaboradores con el fin de que su gestión estratégica sirva de impulso para un perfeccionamiento de productividad laboral.

**b.** La modalidad de complementación refuerza la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige. Se busca complementar a la mejora del rendimiento del

personal de finanzas, por lo que esta modalidad es necesaria para desarrollar las actividades en el cumplimiento de objetivos contables.

### **Nivel de Capacitación (Intermedio)**

Es un nivel de capacitación intermedio porque orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades del personal de finanzas con relación a las exigencias para un mejor desempeño en la ocupación.

## **8. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los colaboradores con bajo desempeño en la empresa, asistencia que les permitirán una mejora notable en la calidad de su gestión y por consiguiente su mejora de procesos laborales. Se presenta el siguiente tema para el personal de finanzas:

### **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

#### **a) ASISTENTE CONTABLE**

- Capacitación de Contabilidad Básica

#### **Beneficios:**

Incremento en la motivación de la Jefatura de Contabilidad.

Procedimientos ordenados y estables del sistema de contabilidad.

Refuerzo de conocimientos tributarios.

Mejores mecanismos o técnicas para cobros y gestión de planillas.

Sistemas financieros más eficaces.

Mayor compromiso entre compañeros de la jefatura.

## **9. RECURSOS**

### **a. HUMANOS**

- ✓ Empleados con bajo rendimiento.
- ✓ Facilitadores y expositores especializados en la materia.

- ✓ Jefe de RRHH

## b. MATERIALES

### INFRAESTRUCTURA:

- ✓ Las actividades de capacitación se desarrollarán en espacios adecuados proporcionados por la empresa Molinos Miraflores S.A.

### MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:

- ✓ Carpetas
- ✓ Mesas de trabajo
- ✓ Pizarra
- ✓ Esferos
- ✓ Folio
- ✓ Equipo multimedia
- ✓ Proyector
- ✓ Ventilación adecuada.

### DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:

- ✓ Baterías de evaluación
- ✓ Material de estudio
- ✓ Hoja de asistencia

## 10. FINANCIAMIENTO

El Plan de Capacitación requiere de un presupuesto de inversión que será costado por la empresa Molinos Miraflores S.A.



## 11. PRESUPUESTO

Descripción	Unidad	Valor unitario	Valor total
Viáticos	h/día	\$10,00	\$50,00
Materiales	Unidad	\$5,00	\$25,00
Expositores	Global	-	\$ 450,00
Refrigerio	Unidad	\$3,00	\$15,00
Certificado	Unidad	\$4,00	\$20,00
Otros Gastos	%	\$12,00	\$60,00
<b>Total de gastos</b>	-	-	\$620

## 12. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Enero																		
	Semana 1						Semana 2						Semana 3						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Capacitación de Contabilidad básica																			
Capacitación Práctica de Contabilidad Básica																			
Retroalimentación y Evaluación																			

