



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA FÁBRICA
“RAM JEANS” DE LA CIUDAD DE PELILEO.”**

AUTOR: RODRÍGUEZ JIMÉNEZ ALEJANDRO JAVIER

TUTOR: DR. CARLOS FUENTES

Ambato – Ecuador

Mayo 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Carlos Fuentes

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación sobre “La evaluación de desempeño del personal y su incidencia en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS” de la ciudad de Pelileo” desarrollado por el Sr. Rodríguez Jiménez Alejandro Javier, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, enero 2013

Dr. Carlos Fuentes

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo, Rodríguez Jiménez Alejandro Javier con el tema **“La evaluación de desempeño del personal y su incidencia en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS” de la ciudad de Pelileo”**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título en Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Rodríguez Jiménez Alejandro Javier

C.I. 180365119-7

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de investigación sobre el tema **“La evaluación de desempeño del personal y su incidencia en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS” de la ciudad de Pelileo”**, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) _____
ECON. MBA Jorge Grijalva

f) _____
Ing. Mg. Jorge Jordán Vaca

Ambato, Mayo 2013

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Autor

Rodríguez Jiménez Alejandro Javier
C.I. 180365119-7

DEDICATORIA

Este Trabajo de Investigación se lo dedico a Dios, por permitirme captar nuevos conocimientos, por ayudarme a superar tantas dificultades y orientarme cada día de mi vida.

También se lo dedico a mis padres y a mi hermanos, quienes con su paciencia y tolerancia entendieron que los grandes retos de la vida requieren de tiempo y esfuerzo y por eso siempre comprendieron que yo debía atender con dedicación mis estudios y estar muchas veces ausente en los momentos de compartir en familia. Por todo esto muchas gracias

Rodríguez Javier

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitas gracias, a Dios, por darme la fuerza y perseverancia día a día, por la vida, la salud y sus bendiciones iluminándome cada paso que doy para la culminación de este trabajo; a mis padres, que con su apoyo incondicional me incentivaron a seguir adelante para cumplir mis metas y objetivos que hoy reflejan el primer fruto, de muchos que vendrán.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administración, al personal administrativo y docente, por haberme permitido ser parte de esas aulas donde cada día adquirí mejores conocimientos y experiencias.

A la Empresa “RAM JEANS”, por haberme facilitado la realización de la presente investigación.

Y a todas las personas que me brindaron su apoyo.

Rodríguez Javier

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
TEMA.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	8
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes o preguntas directrices.....	9
1.2.6 Delimitación.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES.....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES	19
2.4.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	20
2.4.2 MEJORAMIENTO CONTINUO	51
2.5 HIPÓTESIS	68
2.6 VARIABLES.....	68
CAPITULO III.....	69
3. METODOLOGIA	69
3.1 ENFOQUE.....	69
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	70
3.2.1 Investigación bibliográfica o documental.....	70
3.2.2 Investigación de campo	70
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	71
3.3.2 Investigación Descriptiva	71
3.3.3 Investigación Correlacional.....	72
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	72
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	73
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	75
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	75
3.7.1 Revisión y codificación de la información.	75
3.7.2 Tabulación de la Información.....	76
3.7.3 Análisis de Datos.....	76
3.7.4 Interpretación.....	76
CAPÍTULO IV	77
4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	77
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	77
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	77
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	88

CAPITULO V	92
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1 Conclusiones.....	92
Recomendaciones	93
CAPITULO VI	95
6. PROPUESTA	95
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	95
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	96
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	98
6.4 OBJETIVOS.....	99
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	99
6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	99
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD	99
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO.....	101
6.7 MARCO METODOLÓGICO	106
6.7.1 Método de escala gráfica.	108
6.7.1.1 Definición.....	108
6.7.1.2 Elementos que lo conforman.....	109
6.7.1.3 Beneficios para la organización:	110
6.7.1.3.1 Para el Trabajador:.....	110
6.7.2 Factores de valorización y grados de calificación.....	111
6.7.3 Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño:.....	111
6.7.2.1 Pasos para la evaluación	111
6.7.2.2 Tablas de interpretación de la calificación de desempeño del personal.	112
6.7.3 Políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones.....	113
ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	116
PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	116
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS	1169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Análisis crítico	7
Gráfico N° 02 Categorías Fundamentales	19
Gráfico N° 03 Categorías Fundamentales	19
Gráfico N° 04 Rasgos característicos de las organizaciones	26
Gráfico N° 05 Mejoramiento Continuo	58
Gráfico N° 06 Kaizen	67
Gráfico N° 07 Encuesta	78
Gráfico N° 08 Encuesta	79
Gráfico N° 09 Encuesta	80
Gráfico N° 10 Encuesta	81
Gráfico N° 11 Encuesta	82
Gráfico N° 12 Encuesta	83
Gráfico N° 13 Encuesta	84
Gráfico N° 14 Encuesta	85
Gráfico N° 15 Encuesta	86
Gráfico N° 16 Encuesta	87
Gráfico N° 17 Gráfico Chi Cuadrado	91
Gráfico N° 18 Proceso de Evaluación	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01 Clasificación de las organizaciones propuesta por Kotler	26
Tabla N°02 Lo que constituye a las organizaciones	27
Tabla N°03 Características de la dirección estratégica de recursos humanos.	29
Tabla N°04 Operacionalización de variables (VI)	73
Tabla N°05 Operacionalización de variables (VD)	74
Tabla N°06 Técnicas e instrumentos	75
Tabla N°07 Encuesta	78
Tabla N°08 Encuesta	79
Tabla N°09 Encuesta	80
Tabla N°10 Encuesta	81
Tabla N°11 Encuesta	82
Tabla N°12 Encuesta	83
Tabla N°13 Encuesta	84
Tabla N°14 Encuesta	85
Tabla N°15 Encuesta	86
Tabla N°16 Encuesta	87
Tabla N°17 Frecuencias observadas	89
Tabla N°18 Frecuencias observadas	90
Tabla N°19 Tabla Chi Cuadrado	90
Tabla N°20 Criterios o factores de evaluación más utilizados	111
Tabla N°21 Grados y puntuación de la evaluación escala gráfica	112
Tabla N°22 Tablas de interpretación de la calificación de desempeño del personal	112
Tabla N°23 Políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones	113
Tabla N°24 Presupuesto	116

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un método de evaluación de desempeño del personal en la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo, con la única finalidad de generar una evaluación justa y concreta del desempeño de cada individuo dentro de la empresa y ser ecuánime en el juzgamiento del desarrollo de sus actividades valorando su esfuerzo de una manera imparcial para poder premiar de la mejor manera su desenvolvimiento frente a los demás, así obtendrá los mejores beneficios sin perjudicar a su colaborador, llegando a la satisfacción total de su fuerza laboral en un ambiente de compromiso y superación mutua entre todo el personal y la empresa misma.

Deberá evitarse una atmósfera en la que el evaluador sea el juez, y el sujeto que se evalúa el acusado. La evaluación del desempeño deberá ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo experiencial para la persona que se evalúa. Por lo tanto, la forma en que se realiza, así como en la que se comunica el resultado de la evaluación es de gran importancia.

La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento.

Con el Mejoramiento Continuo se busca lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte la organización debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que la organización crezca dentro del mercado y hasta llegar a ser líder.

Para el desarrollo de evaluación se utilizará el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas el cual mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

Palabras claves: Evaluación, desempeño, personal, incidencia, mejoramiento continuo.

INTRODUCCION

El trabajo de Graduación tiene como tema: La evaluación de desempeño del personal y su incidencia en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS” de la ciudad de Pelileo.

El primer Capítulo se denomina: El Problema, contiene el análisis que hace relación al origen de la problemática a nivel macro, meso y micro respectivamente los cuales están relacionados con el mundo en el cual habitamos, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos tanto general y específicos.

En el Capítulo II se detalla el Marco Teórico el mismo que basándose en los antecedentes investigativos servirá con relación al problema planteado, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre las variables.

En el Capítulo III comprende La Metodología, incluye los tipos de la investigación, que se utilizaron para la recolección, procesamiento y análisis de la información tomando de referencia la población para el cálculo de la muestra, también se desarrolla las matrices de operacionalización de variables estableciendo un plan de recolección de la información que ayude a tener más claro el problema objeto de estudio ya que mediante la información recolectada se podrá dar solución al problema en estudio.

El Capítulo IV se denomina: Análisis e Interpretación de resultados, incluye la organización de Resultados en forma estadística con sus respectivos porcentajes.

El Capítulo V se titula: Conclusiones y Recomendaciones, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, las mismas que servirán para diseñar la propuesta de solución al problema en estudio.

El Capítulo VI se denomina: Propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

El Trabajo finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

TEMA

“La evaluación de desempeño del personal y su incidencia en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS” de la ciudad de Pelileo.”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

En el contexto **mundial** se han llevado a cabo en la última década, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico, que han estado aparejados a cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados, que ha obligado a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos ha sufrido también considerables cambios, caracterizados éstos fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, ya que

se deja de ver al recurso humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones. Esto conduce a poder plantear que la Gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando, y actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

Este modelo obliga a las empresas a realizar previamente un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la entidad comenzar a definir las competencias y a partir de las mismas ir desglosándolas hasta llegar a las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo con el objetivo de lograr un grado de competitividad exitoso. Además, con este modelo la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al Reclutamiento y Selección de Personal, al Estudio de Potencial, los Planes de Carrera y a la Evaluación de Desempeño; siendo de vital importancia para este último factor, ya que a partir de la misma se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la Instalación y las exigencias del entorno.

Las organizaciones cada vez más globalizadas de hoy están empleando fuerzas laborales que son diversas con respecto a sus orígenes nacionales/étnicos. Ya sea que estos empleados provengan de la sede de las oficinas centrales de otros países o que sean contratados en sus propios **países** de origen por una organización con sede en otro país, el resultado sigue siendo una fuerza laboral culturalmente diversa.

Las organizaciones que deseen atraer, retener, motivar y satisfacer eficazmente a una fuerza laboral diversa de alta calidad deben reconocer las diferencias culturales, respetarlas y conciliarlas.

Las Organizaciones modernas requieren estar preparadas para enfrentar los constantes y dinámicos cambios en los procesos de modernización y ante esta necesidad es evidente que el personal que conforma el Talento Humano este motivado para garantizar la productividad y eficiencia para ser competitivos ante las demás empresas.

Para lograr la motivación del Talento Humano es recomendado que se aplique una adecuada evaluación del desempeño de los trabajadores que conforman la Organización. De este modo la Gerencia puede modificar y/o aplicar nuevas políticas para buscar resultados máximos en la productividad.

Ya que los trabajadores son los que integran y dan vida a las Organizaciones, entonces es necesario atender a los mismos, ya que su conducta refleja el Clima Organizacional en su totalidad. Las actitudes, la satisfacción y el liderazgo influyen directamente en la Gestión de la Gerencia y por consiguiente la Evaluación del Desempeño debe basarse en una metodología objetiva que logre el cometido de motivar al personal.

Ambato es una **ciudad** intermedia dentro del grupo de ciudades del Ecuador; la ciudad actúa como una sub-zona, entre los dos grandes polos de desarrollo: Guayaquil y Quito.

El mercado de Ambato se constituye como resultado del proceso de urbanización del país, posibilitándose el desarrollo de las zonas productivas en el agro y la industria mediana y pequeña, establecidas en determinados lugares del territorio nacional. Se ha fomentado la organización de los mercados y ferias, transformados por la intensidad de actividad minorista, a mayoristas y el sentido de los flujos.

En la actualidad, una empresa que se considere competitiva, no puede ser concebida sin pensar primordialmente en su elemento humano, es decir, en el comportamiento del personal en relación con el cargo que desempeña. La evaluación del individuo debe

imponerse como soporte de la gestión empresarial; se debe despejar el camino que une la situación actual del desempeño de cada individuo con la situación que se pretende lograr para maximizar y optimizar aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

San Pedro de Pelileo está ubicado en el corazón de la provincia de Tungurahua, a 20 kms de la ciudad de Ambato, se caracteriza por sus artesanías y por sus finos tejidos que tienen gran demanda local e internacional. La industria del jean ha convertido a Pelileo en la ciudad azul, su producto emblemático es el Jean, el cual le ha dado renombre a nivel nacional e internacional, es altamente cotizado en países vecinos como Perú y Colombia y sobre todo en el mercado interno del país, por su calidad; es una de las actividades productivas más destacadas del cantón particularmente en el sector barrio el Tambo. Según datos estadísticos el 42% de la población económicamente activa de Pelileo está ligada directamente a esta actividad.

El desarrollo de esta industria se debe gracias a la implementación de la tecnología en el proceso de confección.

El barrio “El Tambo” es el sitio donde mayoritariamente las industrias comercializan sus productos; las ventas son al por menor y por mayor.

<http://www.pelileo.gob.ec/index.php/produccion-artesanal/jeans-el-tambo>

GRÁFICO # 1.
ÁRBOL DE PROBLEMA



Fuente: Fábrica Ram Jeans
Elaborado por: Rodríguez Javier

1.2.2 Análisis Crítico

La inadecuada evaluación de desempeño del personal en la fábrica RAM JEANS, se presenta por la inexistencia de funciones específicas de las máquinas, no existe hojas de producción(actividades), ausencia de incentivos, desconocimiento del reglamento de seguridad y salud ocupacional y una carencia de inducción del personal nuevo que ingresa a trabajar en la empresa.

En lo que respecta a los efectos que se presenta por el problema de la inadecuada evaluación de desempeño del personal son mantenimiento frecuente de las máquinas, retraso en la producción, empleados desmotivados con bajo rendimiento, efectos en la salud y seguridad del trabajador colocando en peligro su propia salud y el desperdicio de recursos, para lo cual la empresa está de acuerdo en aplicar estrategias donde se pueda superar el problema sin la necesidad de afectar a sus empleados con la contratación de nuevos empleados, sino que buscará que su personal se sienta satisfecho y a gusto de pertenecer a la fábrica brindando todos los incentivos, motivaciones, recursos necesarios y retroalimentación para su mejor desempeño.

1.2.3. Prognosis

Al no dar una solución clara y real al problema la fábrica Ram Jeans estaría en una difícil situación al seguir evaluando el desempeño del personal de manera empírica sin resultados reales y concretos por lo que es necesario y oportuno su cambio.

Si no se soluciona el problema va a provocar una baja producción y productos desvalorizados en su calidad, tiempos más largos de transformación de los productos, contara con poca innovación de sus productos, ausentismo de su personal, bajas utilidades, incapacidad de competir con otras empresas, ya que no es conocida en el mercado y no se mantiene visible dentro del mismo, al no lograr desarrollar y mantener una posición adecuada dentro del mundo de la moda y el diseño exclusivo de sus productos con la máxima satisfacción de sus clientes.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la evaluación de desempeño del personal incide en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”?

1.2.5 Interrogantes o preguntas directrices

¿Cómo afecta la evaluación de desempeño del personal en la fábrica “RAM JEANS”?

¿Existe en este momento mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”?

¿Será necesario implementar la evaluación de desempeño del personal y el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”?

1.2.6 Delimitación

Por contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: RR.HH

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la fábrica “RAM JEANS” la cual está ubicada en el cantón Pelileo en la Av. Juan de Velasco (Diagonal al Hospital Nuevo).

Delimitación temporal

La presente investigación se efectuará en el período Agosto 2012 – Marzo del 2013.

Unidades de observación

Directivos

Empleados

Clientes internos

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Esta investigación es muy importante ya que nos ayudara obtener conocimientos valiosos para nuestra profesión y así poder despejar todas las interrogantes académicas y prácticas que se podrán despejar en la visita a la empresa y ver de una manera efectiva de cómo es en verdad el funcionamiento real de la empresa y además será muy útil en futuras investigaciones que tengamos que realizar para la concepción de nuestros objetivos como futuros empresarios.

El desarrollo de adecuadas estrategias de evaluación de desempeño del personal nos permitirá estar siempre en constante monitoreo de nuestros procesos y así encontrar el camino más correcto para enmendar el problema y tomar el correctivo más acertado y antes de que el problema se haga más difícil de solucionar, nuestro personal se sentirá

de una manera más importante en nuestra empresa ya que se les podrá dar un mejoramiento en donde se encuentren las falencias con capacitaciones en todos los ámbitos necesarios y crear un ambiente del agrado del personal.

El éxito de la empresa depende de la eficiencia y eficacia de los directivos y administrativos, en la oportuna toma de decisiones y el desempeño de sus funciones, el mismo que se logrará al realizar una selección adecuada de su personal tomando no solo en cuenta sus capacidades, también se debe poner firmeza en su actitud y predisposición para afrontar cualquier problema de la mejor manera y siendo adaptable a los cambios, deberes y responsabilidades y, a la identificación del perfil competitivo requerido por el puesto, a fin de alcanzar la eficiencia en el desarrollo de las actividades que realizan los empleados, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

La investigación es factible, por cuanto el talento humano de todos los estamentos(niveles) de la empresa participarán activamente en los cambios, en la elaboración del plan idóneo para mejorar la calidad de los productos y de la organización misma, se contará con los recursos necesarios para la implantación del presente proyecto como son: económicos, materiales, de infraestructura, promoción, tecnológicos, etc., además con la asesoría multidisciplinaria necesaria y la voluntad empresarial por conseguir un mejor desempeño de su componente de trabajo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Establecer de qué manera la evaluación de desempeño del personal incide en el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en la fábrica “RAM JEANS” en cuanto a la evaluación de desempeño del personal.
2. Analizar qué pasa con el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS” el cual permita mejorar los procesos de producción.
3. Proponer el diseño para un sistema de evaluación de desempeño del personal y el mejoramiento continuo en la fábrica “RAM JEANS”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Investigación científica

Tema: Entrene a su equipo para ganar. Autor: Adriana Bandera. Año 2006.

Resultados:

Entrene a su equipo para ganar

Como en el fútbol, todo director general o dueño de empresa debe transmitir las técnicas y estrategias en las que se basa su negocio para inyectar en sus empleados el espíritu emprendedor

El equipo en general deberá esforzarse por meter el mayor número de goles. Es una metáfora sobre la manera en que los directores técnicos motivan a sus jugadores, y las herramientas con las que cuenta un director general o el dueño de una empresa para estimular a sus empleados a ser más emprendedores.

Cabe destacar que para que un equipo funcione, el líder debe ser el transmisor de los lineamientos y trayectorias, lo cual permite no únicamente que todos los miembros "vayan" para una misma dirección, sino que también se sientan motivados.

Lo mismo sucede con los empresarios y sus equipos de las diferentes áreas. Como Director General, para que sus empleados sean emprendedores exitosos en cada una de sus departamentos, se sugiere ser un buen "coach" como si fuera dueño de un equipo de soccer. Para usted, la meta es ganar la partida de ventas, de una mayor cartera de clientes, de nuevos proyectos y frentes de inversión, así como de posicionamiento en el mercado, entre otras.

Algunos puntos que debe trabajar para ser un buen coach y estimular a sus empleados a ser más proactivos, son los siguientes:

- Diseño de la Cultura de la Empresa y transmitirla con claridad: visión y misión.
- Definir funciones
- Hacer una buena selección de su equipo
- Integrarlos como equipo
- Respetar a cada uno sus capacidades y habilidades
- Comunicación clara, directa y constante
- Motivarlos de diferentes maneras
- Indicar de forma respetuosa los errores
- Capacitarlos en diferentes áreas de la empresa
- Creer en los Integrantes del Equipo
- Desarrollar sus competencias
- Libertad para que aporten sus ideas y para que tomen decisiones
- Fomentar la creatividad
- Capacidad de escuchar a los otros
- Apertura al cambio
- Ser flexible cuando se equivoquen y propiciar que aprendan de los errores
- Confianza
- Seguridad

Una vez que el coach proporciona la técnica, ya no puede ingresar al campo de juego. Éste debe limitarse a ser un observador, dando la libertad a sus jugadores o empleados de actuar con compromiso, seguridad y confianza; es decir, déjelos que realicen su propio juego exitosamente.

La administración

Los aspectos básicos que deberá contemplar en el I entrenamiento de su personal son:

- Curso de inducción para saber cómo tomar la orden, que tenga conocimiento de la combinación de bebidas para poder sugerirle al cliente cuando le consulten algunas especialidades.
- Enseñarles la manera de dirigirse a los clientes, así como el cuidado de sus modales.
- Las reglas de los distintos tipos de servicio, tales como el estilo europeo o el americano, y sus principales diferencias.
- Promover la unión y el trabajo en equipo entre los miembros de la brigada de meseros.

TESIS DE GRADO

SANTANA, B, (2010). Tema: “El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato”.

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.

OBJETIVOS

- Determinar el comportamiento organizacional que más permita mejorar el desempeño laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.
- Diagnosticar los factores internos mediante un estudio organizacional.
- Analizar un sistema apropiado para lograr la comunicación entre el personal administrativo y operativo de Curtiduría Aldás.
- Estimular a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

- Curtiduría Aldás es una empresa de carácter familiar, que está creciendo en infraestructura y producción, por lo que se considera que el comportamiento organizacional actualmente no ha sido el adecuado por cuanto existe inconformidad y malestar en el clima laboral de los trabajadores.

- El comportamiento organizacional mayormente se centra en el desempeño de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.
- Es compromiso firme y activo de todos los funcionarios motivar a sus empleados implementando objetivos. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.
- Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una empresa industrial de producción es la motivación, planes de desarrollo de carrera y riesgos.

BELDUMA, E, (2010). Tema: “La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.

OBJETIVOS

- Desarrollar un modelo de estructura organizacional que nos permita mejorar el desempeño laboral de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo en el año 2010.
- Diagnosticar los factores internos y externos de la empresa mediante un estudio minucioso.
- Analizar un modelo empresarial que facilite la coordinación de las actividades funcionales.
- Diseñar un modelo de estructura organizacional que permita mejorar eficientemente los roles que desempeña los empleados de la empresa TECNIMAQ de la ciudad de Pelileo.

CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con un modelo empresarial que permita la organización, coordinación, ejecución y el control de las actividades diarias de la empresa.
- Las autoridades deben aprender a ser directivos. Esto significa aprender a dirigir, liderar ayudar al colaborador a lograr un buen desempeño. Aprender a apoyar

para que ejecuten metas no inferiores a lo que estén capacitados para hacer, ni superiores a sus capacidades humanas así como laborales; por cuanto, el establecimiento de metas demasiado fáciles ni infunden respeto ni producen el mejor rendimiento posible, y al ser muy difíciles o imposibles de lograr, causa frustración, falta de respeto por el sistema, lo cual refuerza el hábito de no cumplir con los resultados.

- El manual de funciones incide positivamente en la productividad de la empresa ya que los empleados trabajaran de forma más eficiente elevando su rendimiento laboral.

MOSCOSO, M, (2004). Tema: “Plan estratégico de la empresa panadería El Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- Diseñar un plan estratégico de la empresa panificadora el enjambre de la ciudad de Ambato, para alcanzar el mejoramiento continuo.
- Realizar un diagnóstico estratégico para la empresa panificadora el enjambre de la ciudad de Ambato.
- Establecer el perfil de vulnerabilidad de la empresa el Enjambre y proponer cambios e innovaciones en los mismos
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa el enjambre a través de la misión, visión, objetivos institucionales
- Establecer un análisis de la cadena de valor para lograr mayor competitividad, teniendo en cuentas sus principales actividades, es decir cuáles son los puntos blancos o en perfecto funcionamiento, puntos azules o medianamente aceptables y puntos rojos o en peligro que hay que ponerles inmediata atención.

CONCLUSIONES

- Se pudo diseñar un plan estratégico del enjambre para en base de este alcanzar el mejoramiento continuo global de la empresa.

- Del diagnóstico estratégico realizado se desprende que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, así como también existen más oportunidades que amenazas.
- Se determinó las estrategias a seguir para poder lograr el mejoramiento continuo, las mismas que se ven reflejadas en la matriz correspondiente.
- El enjambre mantiene un área indefensa, en peligro, preparado, donde se acumulan varios factores de éxito claves y sobre los cuales se debe tomar decisiones y acciones que conduzcan a la empresa a prepararse ante eventualidades. En el área vulnerable no existe ningún factor, esto implica que la empresa de alguna manera no está mal dirigida.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación está basada en el paradigma crítico propositivo ya que las dos variables interactúan entre sí lo cual nos permite proponer alternativas de solución con la investigación.

Toda organización se desenvuelve en un ambiente dinámico y cambiante, entendiéndose por esto a todos los clientes internos y sus colaboradores, por lo que la promoción exige en ellas un mayor grado de concentración, ser más competitivos e ir mejorando continuamente permitirá estar en la capacidad de competir con empresas a nivel local, nacional y en un futuro internacionalmente.

Dentro de este paradigma encontramos: la **fundamentación ontológica** ya que esta investigación se enfoca en los cambios del ambiente dentro de la organización, también la encontramos a la **Fundamentación Epistemológica** por que se relaciona el objeto de la investigación con el entorno; también requiere de una **fundamentación axiológica y metodológica** ya que para la comprensión del problema de investigación es ineludible la investigación bibliográfica y en el lugar de estudio.

La eficiencia de las organizaciones depende de la Evaluación de desempeño del personal y el Mejoramiento continuo del mismo, por esta razón se requiere de personas que trabajen en cada una de sus funciones con un gran optimismo y perseverancia ofreciéndoles a los mismos un clima laboral acorde a sus necesidades en el cual se

sientan a gusto en sus lugares de trabajo; actualmente las organizaciones se encuentran en un nivel tecnológico muy alto el cual les obliga a estar de la mejor manera preparado y capacitado en cualquier cambio que se presente, ya que el entorno en que vivimos es activamente competitivo y cambiante por lo que es necesario adaptar nuestras tendencias y necesidades al medio en que nos desenvolvemos, siendo más productivos, contribuyendo al cambio en las empresas, mejorando el Desempeño Laboral para lograr los objetivos individuales y organizacionales de la fábrica RAM Jeans.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Reglamento Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

CAPITULO IV

Del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil

Sección II

Del Subsistema de Clasificación de Puestos

Art. 139.- Descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol, atribuciones, responsabilidades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su contenido, la naturaleza de sus responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización.

El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar las acciones y tareas que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

Art. 142.- Objetivos de la descripción y valoración de puestos.- Los objetivos de la descripción y valoración de puestos son los siguientes:

a) Proporcionar información sobre las responsabilidades, requisitos y requerimientos de los puestos asociados con la obtención de productos y servicios

institucionales para definir el perfil profesional adecuado del candidato a ocupar un puesto;

- b) Establecer el valor del puesto en relación con su contribución a la misión de la institución y de la unidad para determinar una estructura de grupos ocupacionales de puestos similares que garantice un trato homogéneo y uniforme en el servicio civil respetando el principio de que a igual trabajo corresponde igual remuneración;
- c) Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos; capacitar y desarrollar la carrera profesional de los servidores públicos;
- d) Posibilitar la ejecución de procesos técnicos de administración de recursos humanos.

Sección III

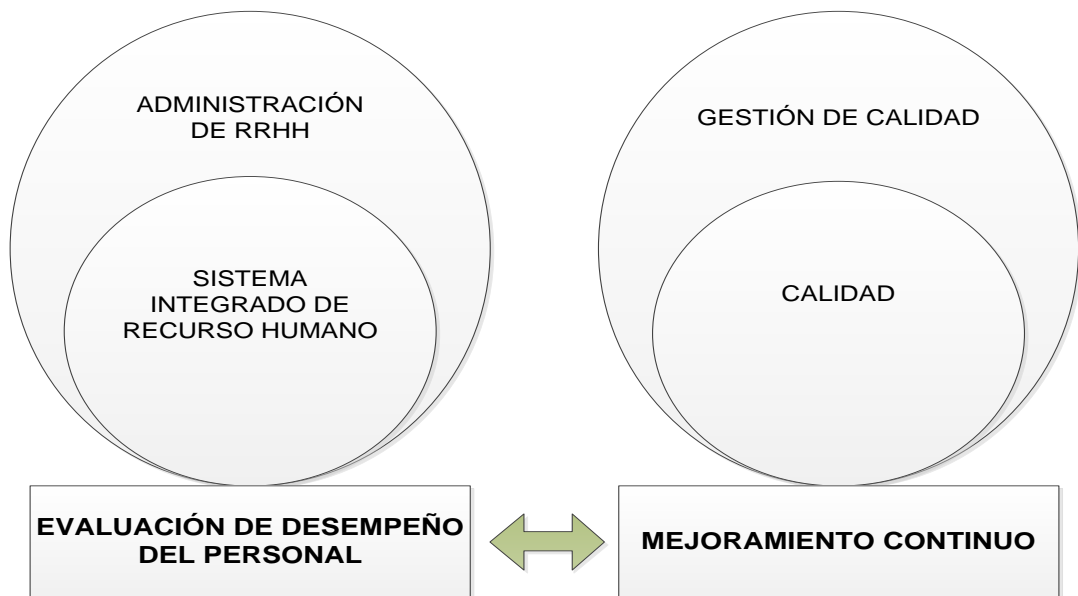
Del Subsistema de Selección de Personal

Art. 151.- Subsistema de selección de personal.- El Subsistema de selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona al aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través del concurso de méritos y oposición.

Estas leyes aseguran al trabajador sea libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga, mediante una selección justa para ocupar diferente cargo dentro de la organización y así la empresa obtenga los esfuerzos necesarios de sus trabajadores en las diferentes obligaciones que tengan que realizar en la misma buscando el beneficio tanto para el personal como para la empresa.

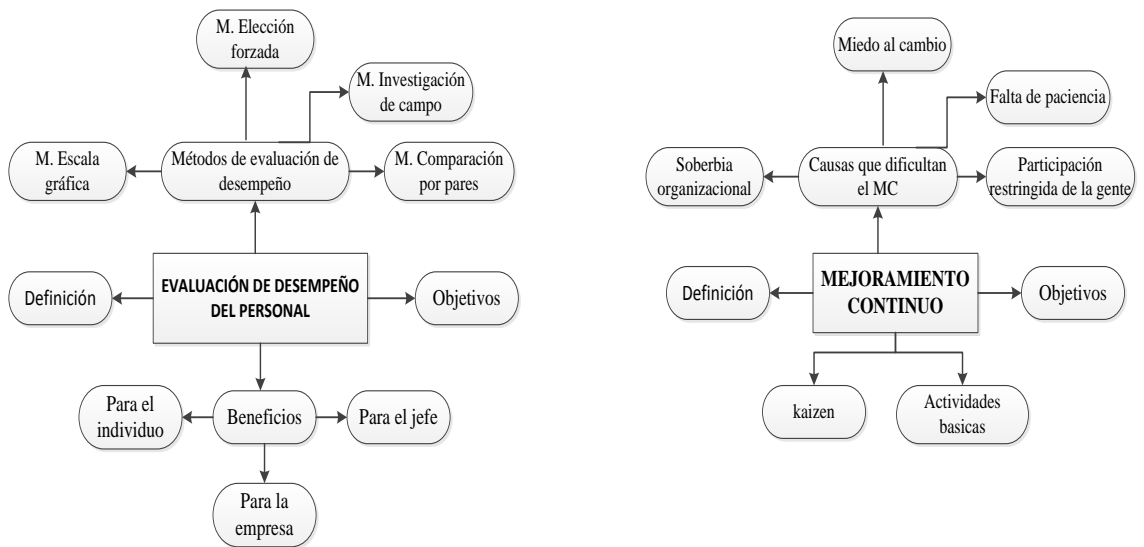
GRÁFICO # 2.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES



Fuente: Rodríguez Javier
Elaborado por: Rodríguez Javier

GRÁFICO # 3



Fuente: Rodríguez Javier
Elaborado por: Rodríguez Javier

2.4.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

Introducción

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes:

Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

Estos sistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>

Administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas Funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal,

desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas Funciones se analizan a continuación.

Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1400 directores financieros; la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado. La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones que se analizarán en este libro.

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor aún puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión.

Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las

habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía como una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras. Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de "empleos") tres veces en su vida. En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado.

El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizacionales individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de los empleados.

WAYNE, R, (2010) Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. Decimoprimer edición.

Las organizaciones existen porque el ser humano ha comprendido que el esfuerzo colectivo es más productivo que el esfuerzo individual y es precisamente que en el seno de las organizaciones donde el esfuerzo colectivo puede aunarse y orientarse convenientemente. La sociedad moderna está formada por un complejo entramado de diversos tipos de organizaciones, a cargo de las cuales corre la realización de la mayor parte de las actividades de la vida humana. El mismo concepto de sociedad moderna civilizada se basa en la premisa de que los individuos trabajan juntos en grupos formales e informales para realizar tareas que individualmente no podrían llevar a cabo. Así, las organizaciones influyen sobre el desarrollo de la personalidad y actitudes de los individuos y sobre el conjunto de la sociedad. Podemos decir entonces que las organizaciones son relevantes como objeto de estudio por derecho propio y también por los efectos que generan sobre el individuo, el entorno local donde se asientan, la economía de aquellos países donde actúan e incluso su influencia puede trascender al ámbito internacional y mundial.

Entre las organizaciones que conforman la realidad llama la atención dos cuestiones: (1) la diversidad que se aprecia entre ellas y (2) la complejidad que rodea al fenómeno organizativo. Con respecto a la diversidad cabe destacar que denominamos organizaciones tanto a unidades relativamente simples como a otras extraordinariamente complejas. Tal es así que algunos autores han señalado que el sustrato común entre ellas quizás sea simplemente su composición como formaciones sociales, es decir, que están compuestas por personas. En cuanto a la complejidad, las organizaciones han evolucionado de lo simple a lo complejo, y esta progresiva complejidad extiende sus efectos a áreas cada vez más amplias de la vida individual y colectiva. La complejidad constituye una característica de los sistemas vivos y de sistemas compuestos por sistemas vivos, es decir, aquellos cuya individualidad no es reducible a la de sus componentes.

El origen de este progresivo desarrollo organizativo surge del constante proceso de adaptación a un medio externo hostil. Las variables determinantes de este proceso han sido el crecimiento y la creciente especialización de las unidades que permite a las organizaciones un aumento de la división del trabajo y con ello una mayor eficiencia.

GRÁFICO # 4

Rasgos característicos de las organizaciones.



Fuente: Organización y Dirección de Empresas
Elaborado por: GARCÍA, J.

Tabla # 1

Clasificación de las organizaciones propuesta por Kotler (1982)

		TIPO DE PROPIEDAD	
		PRIVADAS	PÚBLICAS
ACTIVIDADES	ÁNIMO DE LUCRO	Empresas	Empresas públicas
	SIN ÁNIMO DE LUCRO	Organizaciones benéficas	Administraciones, organismos, universidades públicas, etc.

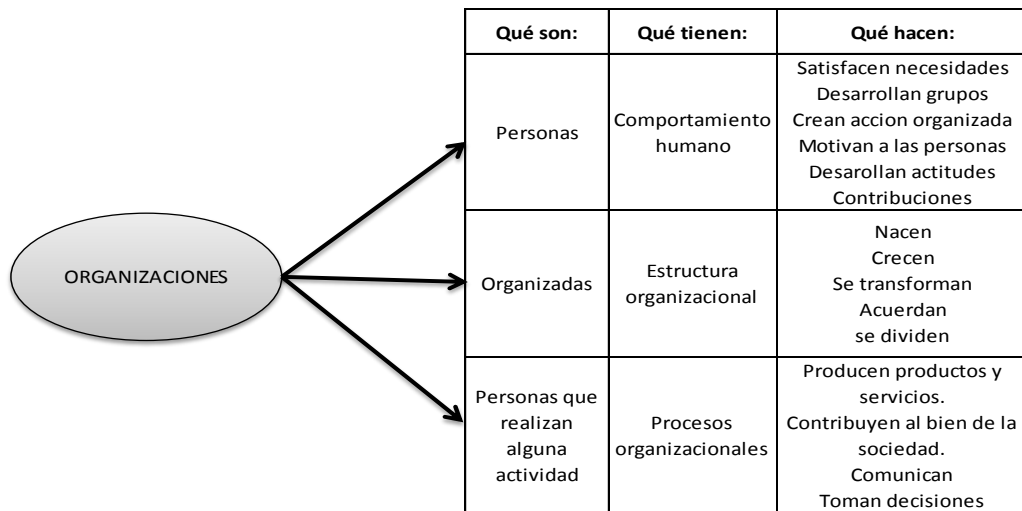
Fuente: Organización y Dirección de Empresas
Elaborado por: GARCÍA, J.

La fuerza de las organizaciones

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

Tabla # 2.

Lo que constituye a las organizaciones.



Fuente: Administración de Recursos Humanos
Elaborado por: CHIAVENATO, I.

CHIAVENATO, I, (2007) Administración de Recursos Humanos, Edición Mc Graw Hill. Octava edición

Elementos que forman la estructura organizativa

- a) **El individuo:** Es la unidad básica de estudio dentro de la organización. De un individuo podemos estudiar las necesidades que va a tener dentro de la empresa; cuando hayamos estudiado sus necesidades podremos situarlo dentro de la empresa, esto debería producir un mayor rendimiento para la empresa,
- b) **El grupo:** Es la interrelación entre el individuo y la estructura organizativa. Estudiaremos las interrelaciones entre los individuos.

Relaciones entre estos elementos:

Para crear una empresa; el empresario (individual) buscará gente y distribuirá en grupos, cuando sabe lo que va a hacer se plasmará en la estructura organizativa.

Si se quiere cambiar la estructura organizativa se deberá estudiar a las personas del grupo y establecer nuevos grupos a quienes reasignarán tareas o funciones y obtendremos una nueva estructura organizativa.

IBAÑEZ, M, (2005) Administración de Recursos Humanos en la empresa, Edición San Marcos. Primera edición.

SISTEMA INTEGRADO DE RECURSO HUMANO

Introducción

Desde los años noventa se viene produciendo un cambio radical en el campo de la dirección de recursos humanos. La base de esta transformación se sitúa en torno a dos premisas fundamentales: a) la creencia de que las prácticas de recursos humanos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible, especialmente cuando se alinean con la estrategia competitiva de una empresa (Wright y McMahan, 1992), y b) la creencia de que tales prácticas pueden, si se configuran de manera apropiada, contribuir de manera significativa a la eficacia empresarial (Wright, Dunford y Snell, 2001).

Wright y McMahan (1992) definen la dirección estratégica de recursos humanos como “el patrón de actividades de recursos humanos planeados con la intención de capacitar a la organización para alcanzar sus objetivos”, destacando las dos dimensiones, vertical y horizontal, que desde su punto de vista diferencian a la Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la tradicional Dirección de Personal. Verticalmente, la Dirección Estratégica de Recursos Humanos vincula las prácticas de recursos humanos con los procesos de Dirección Estratégica de la organización; horizontalmente, pone el énfasis en la coordinación o congruencia entre diversas prácticas de recursos humanos. Lo que estos autores destacan del carácter cada vez más estratégico de la dirección de recursos humanos, por tanto, es la idea del ajuste entre las prácticas de recursos humanos y entre estas y el contexto estratégico de la organización.

Martell y Carroll (1995), por su parte, destacan cuatro características que definen este nuevo enfoque. El primer paso en la evolución hacia una función más estratégica de la Dirección de Recursos Humanos está en incluir planes de recursos humanos para múltiples años. Además se exige que exista un vínculo entre los recursos humanos y la estrategia, y que las políticas de recursos humanos contribuyan a aumentar los beneficios para la empresa. Finalmente, resulta esencial que los directivos de línea participen y se involucren en la Dirección de Recursos Humanos

Tabla # 3.
Una definición operativa de dirección estratégica de recursos humanos.

Características de la dirección estratégica de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• Enfoque a largo plazo• Vínculos entre la Dirección Recursos Humanos y la planificación estratégica• Vínculos entre la Dirección Recursos Humanos y la eficacia empresarial• Inclusión de los directivos de línea en el proceso de Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Gestión de Recursos Humanos.

Elaborado por: DELGADO, M.

DELGADO, M, (2006) Gestión de Recursos Humanos.

Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos (recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos mercadológicos, recursos administrativos). Además conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos, éstos son los puestos, dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

CHIAVENATO, I, (2007) Administración de Recursos Humanos, Edición Mc Graw Hill. Octava edición

El recurso humano

La tarea administrativa se complica debido a las múltiples dimensiones del ser humano. El hombre piensa, siente, aprende, tiene capacidad para expresar ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos (uno de ellos es el sueldo o salario) que lo estimulen. El jefe o administrador interesado debe saber cuáles son esos incentivos para obtener el mejor rendimiento.

No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Este hecho tiene una incidencia concreta en las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de su personal y procurar conciliar con los objetivos y planes organizacionales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de objetivos comunes. El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, a que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana.

El empleo también busca obtener el respeto, el aprecio y la valoración de los otros, ya que al no tenerlos experimenta profunda insatisfacción. En su trabajo el personal manifiesta todos los sentimientos propios de la naturaleza humana: enojo, compasión, amistad, etc., los cuales influyen en su tarea en mayor o menor medida.

El recurso humano es el componente más importante de la organización, pero también es:

- Proactivo: Es decir, capaz de hacer que sucedan cosas y no simplemente de reaccionar ante la ocurrencia de los eventos.
- Social: Que está en permanente contacto con otras personas, conformando grupos y disfrutando de la relación.
- Un ser de necesidades: Es decir, experimenta carencias e insatisfacciones y orienta su comportamiento a satisfacerlas.
- Preceptor: Que posee capacidad para captar la realidad que lo circunda a través de los sentidos.
- Reflexivo: Esto es, tiene capacidad para reflexionar, comparar y elaborar sus propias conclusiones.

Las características citadas ponen en evidencia que el recurso humano amerita un tratamiento especial para su correcta administración.

La organización, desde el punto de vista de la administración, se define como el conjunto de requisitos que se deben cumplir para lograr la eficacia y la eficiencia en un trabajo ordenado, los cuales han de determinarse antes de que el nuevo personal se integre a la empresa. La administración de personal incluye un conjunto de actividades que se deben realizar para seleccionar, mantenerse y evaluar el desempeño del personal, con base en el tamaño y las características de una empresa. Por ejemplo, ante el limitado número de personas poseedores de conocimiento, habilidades, experiencia y destrezas exigidas para determinados puestos, el departamento de personal se debe enfocar a la tarea de encontrar y vincular a una empresa al candidato que mejor se apegue a la especificación del puesto, y para ello se deberán utilizar las técnicas de reclutamiento, de selección de personal.

En la actualidad es un hecho que se ha incluido la dimensión humana en el inventario de recursos debido a que el recurso humano se ha manifestado como un pilar fundamental en el funcionamiento de toda empresa.

RODRÍGUEZ, J, (2007) Administración moderna de personal. Editorial Cengage Learning. Séptima edición.

Administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas Funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas Funciones se analizan a continuación.

Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1400 directores financieros; la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado. La dotación de personal

implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones que se analizarán en este libro.

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor aún puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión.

Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía como una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo

con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras. Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de "empleos") tres veces en su vida. En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado.

El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizacionales individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

- **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de los empleados.

WAYNE, R, (2010) Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. Decimoprimer edición.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Introducción

La evaluación es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal (ejecutivo, supervisor, empleado), es difícil encaminar los esfuerzos en la dirección correcta. La evaluación es, o debería ser, parte integral del proceso mismo de administrar. Para estar seguros de que quienes están al frente de las organizaciones las administran eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control. Por lo tanto, si los planes y los objetivos de todo tipo de actividad comercial, gubernamental, educativa, etc., se han de lograr con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño.

Por lo tanto, existen muchas razones por las que se debe llevar a cabo una eficaz evaluación de los empleados. Entre las necesidades más apremiantes de evaluación está la de conocer la calidad de los subordinados, los requisitos para un programa de selección así como para un programa de desarrollo administrativo, la adecuada definición de funciones y el establecimiento de una base racional para recompensar el buen desempeño. Cuando las evaluaciones son efectivas, deben incluirse en el sistema de recompensas, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce.

Existen organizaciones que no cuentan con programas formales de evaluación del desempeño. Dichos programas parten de los puestos y las estructuras organizacionales. Los jefes observan constantemente la manera en que los subordinados de su área realizan las actividades y así se forman una opinión sobre su valía. En organizaciones donde se han desarrollado programas formales para estandarizar la evaluación del desempeño de los empleados, esos programas existen bajo diversas denominaciones.

El término tradicional de calificación de méritos se asocia con un plan de evaluación en el cual los empleados son evaluados, casi siempre, por medio de métodos de escalas que tienen unidades de valor. Las unidades se utilizan para determinar en términos numéricos si los empleados merecen un aumento de sueldo, ascensos u otras recompensas tangibles.

El éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño en una empresa dependen de la filosofía que se utiliza para establecer las actitudes del personal a nivel de supervisión y a nivel gerencial hacia el programa, y de su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto. La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento.

L. Byars y L. Rue hacen el comentario siguiente:

“Deberá evitarse una atmósfera en la que el evaluador sea el juez, y el sujeto que se evalúa el acusado. La evaluación del desempeño deberá ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo experiencial para la persona que se evalúa. Por lo tanto, la forma en que se realiza, así como en la que se comunica el resultado de la evaluación es de gran importancia.

Definiciones de evaluación del desempeño

Idalberto Chiavenato la define como:

Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

W. Werther y K. Davis la definen como:

El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.

Para L. Byars y L. Rue es:

El proceso en el que se comunica a una persona cómo realizar el trabajo y se establece un plan de mejoramiento.

En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan con cierta continuidad a los empleados, ya sea de manera formal o informal.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización.

Objetivos específicos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

- Mejoramiento del desempeño: La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Ajustes de compensaciones: Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quienes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de colocación: Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y del esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carreras: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos: Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- Inexactitudes de la información: Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de diseño de puestos: Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- Igualdad de oportunidades de empleo: Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- Desafíos externos: A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

Las evaluaciones precisas del desempeño permiten indicar a los trabajadores cuáles son sus deficiencias. Para el departamento de personal las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la planeación de carreras sean más eficaces. Al mismo tiempo, el departamento de personal obtiene retroalimentación sobre las actividades de desarrollo, el proceso de obtención de

trabajadores, los diseños de puestos y los desafíos externos. En resumen, las evaluaciones de desempeño son útiles para controlar la calidad del desempeño de los empleados y el departamento de personal.

RODRÍGUEZ, J, (2007) Administración moderna de personal. Editorial Cengage Learning. Séptima edición.

Métodos de Evaluación de Desempeño:

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisorio, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. “Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben

basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

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

Características:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

Escala gráfica continua.

Escala gráfica semicontinuas.

Escala gráfica discontinua.

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

Ventajas:

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Método de elección forzada: Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser

promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Características:

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

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

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Ventajas:

Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).

Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.

Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas:

Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño que da cada funcionario.

Ventajas:

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

Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal. Es el método de evaluación más completo.

Desventajas:

Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Características:

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Ventajas:

Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas:

Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Administración de Personal, Chiavenato Idalberto.

Internet. Administración de Personal, Chruden / Sherman.

H:\proyecto evaluación de personal\ analisis-y-evaluacion-de-personal.html

Principios de evaluación

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

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

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Beneficios

1. Para El Individuo:

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

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

2. Para El Jefe:

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

3. Para La Empresa:

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

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1. Estándares de desempeño:

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

2. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

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

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

3. Elementos subjetivos del calificador:

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

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Contribuciones

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

1. Captación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

2. Compensaciones:

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

3. Motivación:

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

4. Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

5. Comunicación:

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

6. Adaptación al Puesto de Trabajo:

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

7. Descripción de Puestos:

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

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

2.4.2 MEJORAMIENTO CONTINUO

GESTIÓN DE CALIDAD

Gestión de la Calidad: La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Conjunto de acciones que se encaminan a planificar, organizar y controlar la función de calidad en la empresa y para lograr este objetivo se deben seguir ordenadamente los siguientes pasos:

Primeramente, definir las políticas de calidad de la empresa, teniendo siempre en cuenta el tipo de negocio, su naturaleza comercial y los principios empresariales que la guían.

Establecer los objetivos a lograr, estos tienen que estar los más claramente definidos.

Planificar actividades en base a estos objetivos, como ya sabemos, esto implica establecer estrategias de actuación con los recursos que se cuentan.

El paso siguiente es organizar funciones y responsabilidades teniendo como principio la planificación previa elaborada.

Quizás la parte más importante, seleccionar y formar al personal, además de una adecuada motivación para lograr los objetivos según se han planificado.

Como punto final, el obligado control de la planificación para determinar si se cumplirían los objetivos e ir haciendo las correcciones necesarias.

Como ya hemos mencionado, es importante la participación de todo el personal de la empresa desde directivos hasta trabajadores para lograr los objetivos de calidad.

ALONSO, L, (2003) Técnica en Gestión, Editorial Cultural, S.A. Tomo 1.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, las maquinarias o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajo costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Implementación

Para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

1. Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
2. Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
3. Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
4. Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

5. Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad son:

- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.
- Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
- Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.

http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/introduccion/es_introduc/definicion_gestion.html

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

Un buen sistema de gestión de calidad, siempre le garantizará a la empresa la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que respecta a la prestación del servicio o a lo que ofrece el producto en sí.

En el mercado existen una gran variedad de estándares de gestión de calidad, los cuales han sido definidos por un organismo normalizador, tal es el caso de ISO, EN o DIN. Estos le permitirán a una empresa x que pueda validar su sistema de calidad a través de la ejecución de una auditoría por parte de algunos de estos estándares. Una de las normas más populares es la ISO 9001.

<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>

CALIDAD

Para tener éxito en el ámbito económico, las empresas de hoy deben prestar mucha atención a la calidad. Uno de los cambios más importantes en la década de los noventa es el gran interés que se presta al concepto de calidad. Concepto muy complejo que se ha convertido mundialmente en uno de los más atractivos para la teoría de la administración, iniciando en las empresas la revolución de la calidad.

Definiciones

A continuación se indican diversas definiciones de calidad:

Para American Society for Quality Control la calidad:

Son los atributos y características de un bien o servicio que determinan su capacidad para satisfacer una necesidad específica.

Gutiérrez S., la define como:

El conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido, se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

De acuerdo con Ishikawa, K., la calidad:

Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un bien o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo respecto a las características de un objeto.

La calidad de los productos, servicios y otros outputs es determinada por la satisfacción de los clientes que lo utilizan, y por la efectividad y eficiencia de los procesos que los crean y sostienen.

La mejora de la calidad se logra al mejorar los procesos. Toda actividad o ítem de trabajo de una organización compromete uno o más procesos.

La mejora de la calidad es una actividad continua, dirigida a lograr una mayor efectividad y eficiencia de los procesos. Los esfuerzos de mejora de la calidad deben estar dirigidos hacia una búsqueda constante de oportunidades de avance, en lugar de esperar que un problema revele oportunidades.

SERVAT, A, (2002) Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Editorial Pearson Educación. Primera edición.

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

Parámetros de la calidad

Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.

Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.

Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.

El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

Calidad en el diseño y en el producto

Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.
- Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño.

- Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

Diseño

El diseño de un nuevo producto se puede resumir en estas etapas:

- Elaboración del proyecto: su Calidad dependerá de la viabilidad de fabricar y producir el producto según las especificaciones planificadas.
- Definición técnica del producto: dicha definición se lleva a cabo a través de la técnica AMFE.
- Control del proceso de diseño: el proceso de diseño debe ser controlado, para asegurarnos que los resultados son los previstos.

Producto

Para evaluar la calidad de un producto se puede contar con estos indicadores:

- La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.
- La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

Calidad en la producción

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización.

Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- Minimizar costos.
- Maximizar la satisfacción del cliente.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

MEJORAMIENTO CONTINUO

Definiciones

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

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

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul).

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

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

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

GRÁFICO # 5

Mejoramiento continuo



Fuente: Administración total del mejoramiento continuo.
Elaborado por: HARRINGTON, H. James.

Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Objetivos del mejoramiento continuo

- Optimizar procesos de trabajo en forma inmediata, orientadas hacia la satisfacción plena del cliente.
- Lograr en corto tiempo aumentar la productividad y rentabilidad global de la organización.
- Despertar permanentemente la iniciativa y creatividad del personal, mediante equipos multisectoriales y disciplinarios de trabajo.
- Sistema permanente de trabajo que no tiene fin.
- Acostumbrar al personal a trabajar con indicadores de productividad y desempeño.
- Herramienta efectiva de motivación y superación.
- Soporte de desarrollo para la ejecución del plan estratégico de la organización.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

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

- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Actividades Básicas del Mejoramiento Continuo

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Pero, ¿qué es el mejoramiento continuo? Definitivamente no se limita a ser un método para resolver problemas, ni tampoco es un programa específico de reducción de costos con tiempos definidos de inicio y de terminación. Verlo de esa manera tan estrecha, limita el verdadero potencial que el mejoramiento continuo puede ofrecer a una organización.

Y entonces, ¿qué es? Sin duda, es un atributo clave de las organizaciones exitosas. Es la capacidad que tiene una empresa de renovarse cada día, de identificar las oportunidades y convertirlas en mejoras permanentes; es una cualidad que permite beneficiarse de los problemas y las quejas de los clientes para no volver a repetir los mismos errores. Es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos.

Mejoramiento continuo significa perfeccionamiento sobre la marcha que involucra a todos; significa progreso permanente en pasos cortos. Implica lograr que se arraigue en las mentes de los empleados la idea de mejorar cada día, aunque sea en algo pequeño.

Verdaderamente, existen muchas definiciones y tratados sobre el mejoramiento continuo; sin embargo, la mayoría de ellas parece coincidir en la noción de una cascada de mejoras graduales y constantes que surgen como parte de las actividades cotidianas en el lugar de trabajo. No obstante, más allá de definiciones y terminología, lo irrefutable son los beneficios que se pueden obtener de un sistema bien cultivado de mejoramiento continuo, uno que haya echado raíz y se haya convertido en parte de la cultura de trabajo de la empresa.

¿Qué es lo que dificulta que se pueda lograr una cultura organizacional de mejoramiento continuo? Hay **causas** muy diversas, pero se pueden resaltar las siguientes como las más comunes:

- Soberbia organizacional

- Miedo al cambio
- Falta de paciencia
- Participación restringida de la gente

Soberbia organizacional

"No hay peor ciego que el que no quiere ver", reza un refrán popular, muy apropiado para ilustrar este punto. La "soberbia organizacional" es un tipo de altanería o engreimiento compartido por los miembros de una organización que los hace pensar que no hay nada ni nadie en el mundo que amenace su posición de liderazgo dentro del mercado. Esa arrogancia lleva a una organización a creer que ya no hay nada que mejorar, que están para ser imitados por ser un modelo de empresa, que han alcanzado la cumbre y no hay nada más allá. Este engreimiento es el preludio de algo parecido a una parapleja competitiva, el inicio del descalabro organizacional y de la maligna complacencia.

La primera condición para que se dé el mejoramiento continuo es reconocer la necesidad de hacerlo, sentir que es una obligación apremiante del negocio para permanecer en el mercado. Muchas empresas piensan que el hecho de no tener problemas significa que no tienen necesidad de mejoramiento. Por principio de cuentas, decir que no se tienen problemas es en sí una forma de arrogancia, de soberbia, una ceguera que conduce a la inmovilidad. No hay organización en los mundos (porque deben ustedes saber que hay primero, segundo y tercer mundo, más el cuarto mundo que se está formando rápidamente) que no tengan problemas. Si el vocablo "problema" resulta incómodo, entonces podemos cambiar la redacción y llamarlo elegantemente como "área de oportunidad". Una cosa es no tener problemas y otra muy diferente es no querer verlos. Como se mencionó antes, no hay peor ciego que el que no quiere ver. La complacencia y la soberbia son los peores enemigos del mejoramiento continuo. Para que se desarrolle una verdadera cultura de mejoramiento continuo, la organización debe promover la humildad como un valor compartido por todos, reconocerse como una organización limitada, con carencias, con necesidades, con retos por vencer, etc. Esta modestia organizacional es la que se transmite a los miembros de la empresa, y de esa manera se puede esperar que la gente sienta una auténtica necesidad de mejorar, en todos los aspectos de su vida, personal y laboral.

Miedo al cambio

La resistencia al cambio es natural en el ser humano y, por consecuencia, en las organizaciones. El miedo a lo inexplorado inhibe hasta las más nobles intenciones. Sin embargo, es indiscutible que los tiempos modernos son tiempos de cambio. Es común escuchar que "la única constante es el cambio". La competitividad y el éxito empresarial son "blancos movibles", y ésta es una imagen que está ganando cada vez más aceptación en el mundo de los negocios. El enfoque ideal para lograr el liderazgo en los negocios es reconocer que las expectativas y necesidades del mercado cambian a un ritmo mayor que la misma capacidad de respuesta de las empresas. En este sentido, el mejor escenario para una empresa es ser el número uno en el mercado "mientras puede ver lo que viene a la vuelta de la esquina". El éxito es un proceso, es un camino y no un lugar a donde llegar. El cambio como una cultura de vida es un elemento indispensable para que se pueda dar el mejoramiento continuo. Cuando se cierran las puertas al cambio, se niega toda posibilidad de progresar. Participar en el mundo de los negocios es algo así como participar en una carrera sin meta, como lo expresó David Kearns, ex-presidente de Xerox, refiriéndose a la calidad.

Todas las empresas que operen bajo la creencia de que el liderazgo y el éxito son un blanco fijo, un destino, un lugar a donde llegar, están obligadas a cambiar inmediatamente de mentalidad para adoptar una nueva filosofía en donde el cambio sea un elemento natural en el trabajo de todos los miembros de la organización. Lo que es bueno hoy debe ser mejor mañana. Como dijo un empresario estadounidense dirigiéndose a sus directivos: "Caballeros, aquí sólo hay de dos sopas: o administramos el cambio, o cambiamos la administración".

Falta de paciencia

Desarrollar una verdadera cultura de mejoramiento continuo requiere de tiempo, de mucho esfuerzo, de la colaboración de toda la gente, y de mucho aguante antes de poder saborear sus frutos. Es algo parecido a la tarea de sembrar la tierra: primero hay que poner mucho trabajo en prepararla antes de poner la semilla, y una vez que se pone la semilla, hay un montón de trabajo, de desvelos, de riesgos, de inversión, etc. antes de poder recoger los frutos. Esto se puede entender muy bien. Pregúntele a un hombre de campo. Sembrar requiere de paciencia además del trabajo, por supuesto e inclusive de

una buena dosis de fe, pues son muchos elementos que se deben dar para obtener los resultados deseados.

Muchas veces se ha usado la expresión de "el milagro Japonés", refiriéndose al impresionante avance competitivo y el consecuente liderazgo de la industria japonesa en el mundo. No hay tal milagro. Es preciso saber que hay muchas empresas en Japón que se han esforzado durante los últimos 50 años por crear y refinar su cultura de mejoramiento continuo, o "Kaizen" como ellos lo llaman. La competitividad y el liderazgo en el mercado no son cuestión de milagros ni de magia. Lo que ha habido en Japón es un cúmulo de trabajadores honestos, con sólidos hábitos de trabajo, quienes han trabajado muy duro desde sus trincheras para hacer las cosas un poco mejor cada día y así obtener mejores resultados.

Los administradores de Japón han estado trabajando por décadas para motivar y convencer a los trabajadores para que mejoren sus procesos gradualmente. Hay gente que asegura que esta actitud de los japoneses es genética; "los japoneses ya traen el mejoramiento continuo en la sangre", se dice. No hay tal verdad. Basta con saber que en Japón las cosas no siempre han sido como se conocen ahora. Por ejemplo, durante el periodo de las reformas conocidas como Kansei (entre 1789 y 1793) uno de los decretos fue: "los trabajadores japoneses no deben inventar nada nuevo". Y más recientemente, justo antes de la Segunda Guerra Mundial, las ideas de mejoramiento eran aceptadas sólo si venían de ciertos empleados "élite" que estaban considerados como los únicos con capacidad para generar ideas de mejoramiento.

Participación restringida de la gente

El trabajo de toda persona dentro de una empresa debe tener dos componentes principales: Mantenimiento y Mejoramiento. Por un lado, el mantenimiento se refiere a realizar las tareas que ya se hacen bien y que son parte del aprendizaje organizacional, apegándose a los reglamentos y las políticas de la empresa, a los estándares, etc. Por otro lado, el mejoramiento se refiere a las actividades que se deben realizar para hacer mejor lo que ya se hace bien.

En resumidas cuentas, la gente es la fuente del mejoramiento. Cuando los miembros de una organización pierdan su capacidad (o su interés, o ambos) de reconocer oportunidades de mejoramiento, en ese momento se puede declarar a la empresa cómo "clínicamente muerta", aunque aún pueda seguir operando por un tiempo determinado. El tiempo que le quede de vida dependerá de la competencia, y el nivel de respuesta que le exija el mercado.

Es decir, los empleados deben mantener un estado de crecimiento y desarrollo intelectual, participando permanentemente en actividades de mejoramiento. Es una burla imperdonable saber de empresas que, por un lado, afirman que su gente es su activo más valioso, pero le dedican más tiempo y recursos al mantenimiento de sus máquinas que al desarrollo de su personal. Por eso, si una compañía no invierte en el desarrollo de su gente y no aprovecha todo su enorme potencial intelectual, la gente puede convertirse en su mayor carga.

Educación y capacitación

Una educación y capacitación constantes son esenciales para todos. Los programas de educación y capacitación son importantes para la creación y el mantenimiento de un ambiente para la mejora de la calidad. Todos los miembros de una organización, incluyendo los niveles más altos de la gerencia, deben ser educados y capacitados en los principios y prácticas de calidad y en la aplicación de los métodos apropiados para la mejora de la calidad. Esto incluye el uso de herramientas y técnicas de mejora de calidad. Todos los programas de educación y capacitación deben ser revisados en su consistencia de los principios y prácticas de calidad. La efectividad de la educación y la capacitación debe ser evaluada regularmente. La capacitación separada de la aplicación muy rara vez es efectiva.

<http://www.itesm.mx/va/deptos/ci/articulos/tesoro.htm>

Kaizen o mejoramiento continuo.

La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que quiere decir para mejorar Kaizen: cambio para mejorar.

Todos los gerentes buscan que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios o sus procesos, este es un común denominador que atañe a todas las personas que dirigen empresas, el mejoramiento continuo trae como consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas

Qué es kaizen?

Kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero.

Maasaki Imai, creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".

Pilares del kaizen

- Equipos de trabajo
- Ingeniería Industrial

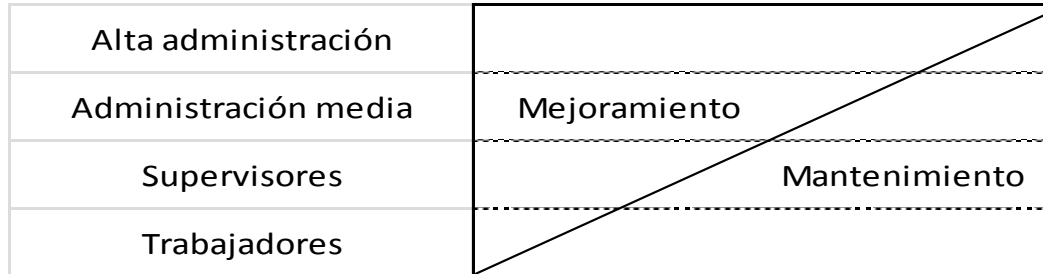
Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revolcones.

Para que el kaizen de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar. Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>

GRÁFICO # 6

KAIZEN



Fuente: Kaizen
Elaborado por: IMAI, K

En cada negocio, el trabajo de un empleado está basado en los estándares existentes, ya sea explícito (claro) o implícito (supuesto), impuestos por la administración. El mantenimiento se refiere a mantener tales estándares mediante entrenamiento y disciplina. Por contraste, el mejoramiento se refiere a mejorar los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.

Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. De este modo, el mantenimiento y el mejoramiento se han convertido en inseparables para la mayoría de los gerentes japoneses.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de Kaizen. En consecuencia, Kaizen enfatiza el reconocimiento del problema y proporciona pistas para la identificación de los problemas.

IMAI, K, (2009) Kaizen, Editorial Cultural, S.A. Vigésima segunda reimpresión.

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación correcta de la evaluación de desempeño del personal optimizará el mejoramiento continuo en la fábrica RAM JEANS de la ciudad de Pelileo.

2.6 VARIABLES

VI: Evaluación de desempeño del personal

VD: Mejoramiento Continuo

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE

De conformidad con el paradigma critico-propositivo señalado con la fundamentación filosófica para la presente investigación se utilizara el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que esta busca conocer la realidad existente y orienta a identificar la influencia positiva de la Evaluación de desempeño del Personal y que permita alcanzar las metas y objetivos propuestos por la misma logrando que su personal se sienta a gusto de pertenecer a la empresa y así pueda aportar con todo su potencial por alcanzar los mejores logros tanto para la fábrica como para su beneficio, para lo cual se tomarán en cuenta las opiniones de los involucrados en la organización considerando sus conocimientos experiencias y habilidades en el desempeño de las diferentes funciones que realizan, la misma que permitirá obtener la información necesaria que oriente al investigador en la ejecución de la investigación.

La cual nos permitirá determinar las características de cómo se va a realizar la investigación ya que nos ayudara a llegar a la esencia misma y por ende obtendremos mejor comprensión del problema objeto de estudio. Puesto que la experiencia vivida, en

contacto con los elementos de la empresa es mucho mejor que los referentes, con la cual podremos tomar las mejores decisiones en la aplicación correcta de un mejoramiento de los procesos si lo fuere necesario.

Con respecto al enfoque cuantitativo, se utilizarán técnicas cuantitativas que permitirá orientar la comprobación de la hipótesis, y así ayude a comprender el problema para con ello encontrar una solución real a las necesidades de la empresa, utilizando técnicas medibles que se pueda comprobar todos los problemas que se nos presente.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

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

3.2.1 Investigación bibliográfica o documental

El presente proyecto se basara en la investigación bibliográfica el cual nos ayudara a obtener información, secundaria para lo cual el investigador deberá acudir a documentos científicos tales como: libros, revistas, informes técnicos, tesis de grado, monografías, internet, y toda aquella información que se requiera para tener una idea clara de lo que estamos investigando.

3.2.2 Investigación de campo

Para la elaboración del presente proyecto será necesario realizar una investigación de campo ya que nos proporcionará información primaria para lo cual acudiremos a la fábrica RAM JEANS, la cual es mi realidad de estudio para obtener información sobre el problema a ser investigado, por medio de la observación directa de los hechos en donde se producen los acontecimientos, que se trata de explorar y describir.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto se empleara los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento continuo de los procesos en donde su personal esté dispuesto asumir su rol sin poner resistencia en los cambios que podría darse en el proceso por alcanzar la eficiencia en la elaboración de sus productos pero tomando muy en cuenta que el personal si es necesario tiene que ser capacitado, actualizado en todos los ámbitos necesarios; lo que permitirá a la vez identificar causas y efectos que trae consigo el mismo además nos permitirá adquirir conocimiento y experiencia para formular una hipótesis de una posible solución.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Se aplicara la investigación descriptiva la cual permitirá identificar como influye la evaluación de personal y el mejoramiento continuo en la fábrica RAM JEANS, la cual ayudara a obtener mejor percepción sobre el funcionamiento de las variables factores y elementos que lo componen, para conjuntamente delimitar el entorno tiempo y espacio en donde se genera la relación que existe entre las variables tanto dependiente como independiente para llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes por medio de la descripción de las actividades, procesos y personas para dar solución al problema en estudio y tomar soluciones que beneficiaran a la empresa. A diferencia de la investigación exploratoria que se centra en descubrir el fenómeno de estudio, la investigación descriptiva como su nombre lo indica se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible el mismo.

3.3.3 Investigación Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables, dentro de nuestro estudio nos interesa medir variables tales como: evaluación de personal y el mejoramiento continuo, donde el comportamiento de una variable influye en el cambio de la otra.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra se tomara de los directivos, empleados y clientes internos. La población sometida a investigación en el presente proyecto son 30 personas de la fábrica RAM JEANS, a los cuales se les aplicará una encuesta, con el propósito de extraer información verídica y precisa en relación al problema objeto de estudio. Considerando que la población de la empresa RAM JEANS, es baja no aplicamos la técnica del muestreo.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación correcta de la evaluación de desempeño del personal optimizará el mejoramiento continuo de la fábrica RAM JEANS de la ciudad de Pelileo.

TABLA # 4

Variable Independiente: Evaluación de desempeño del Personal

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
La evaluación es parte integral del proceso mismo de administrar, programas formales para estandarizar la evaluación del desempeño de los empleados por medio de métodos de escalas, técnicas, los mismos que merecen un aumento de sueldo, ascensos u otras recompensas tangibles por su respectivo rendimiento dentro de la organización.	Proceso	Capacitación	¿Cada qué tiempo el personal de la empresa asiste a cursos de actualización?	ENCUESTA Clientes internos de la fábrica RAM JEANS
	Estandarizar	Programas	¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor están justo a tiempo?	
	Evaluación	Métodos de escala.	¿Con qué frecuencia evalúa la empresa el desempeño de sus colaboradores?	
	Técnica	Ascensos, transferencias	¿Las funciones que Ud. desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos? ¿Considera Ud. que la fábrica debería implementar incentivos para mejorar el desempeño laboral?	

Fuente: Rodríguez Javier
Elaborado por: Rodríguez Javier

TABLA # 5

Variable Dependiente: Mejoramiento Continuo.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p>Mejoramiento continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo como es renovarse cada día, de identificar las oportunidades y convertirlas en mejoras permanentes tratando de no volver a repetir los mismos errores y así tener menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas.</p>	Proceso	Calidad, tiempo	¿Está Ud. de acuerdo en aceptar cambios en los procesos con el fin de mejorar el producto?	<p>ENCUESTA Clientes internos de la fábrica RAM JEANS</p>
	Empresa	Mejoras permanentes	¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la fábrica?	
	Calidad	Productividad	¿El personal demuestra motivación durante toda la jornada de trabajo? ¿Realiza la empresa reconocimientos a sus mejores trabajadores?	
	Capacidad	Menos costos	¿La empresa ofrece el espacio físico suficiente para desarrollar sus labores?	

Fuente: Rodríguez Javier
Elaborado por: Rodríguez Javier

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

TABLA # 6

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1 Tesis de grado, libros de administración, gestión del talento humano, mejoramiento continuo, kaizen, fichas bibliográficas.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

Fuente: Rodríguez Javier
Elaborado por: Rodríguez Javier

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Es el proceso de investigación para lograr coordinación y coherencia, con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos investigativos a través de las siguientes medidas:

3.7.1 Revisión y codificación de la información.

Luego de haber efectuado las encuestas se procederá a revisar y analizar toda la información obtenida, verificando los posibles fallas y errores, para lo cual es importante asignar códigos a cada pregunta esto ayudara al encuestado a contestar de manera ordenada y precisa, constituyendo además una herramienta fundamental para de tabulación.

La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

3.7.2 Tabulación de la Información.

En las encuestas realizadas se aplicara varias categorías a cada una de las preguntas, esto se utilizara para que la persona encuestada registre su respuesta según su criterio y poder así representar en cuadros estadísticos determinando de esta manera la frecuencia con la que se repiten los datos, para la cual se efectuará mediante un sistema computarizado con el fin de obtener resultados con

3.7.3 Análisis de Datos.

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada con el fin de llegar a una solución del problema y poder tomar la decisión más acorde que conlleve al éxito y superación de la empresa.

3.7.4 Interpretación.

Como último se realizará la interpretación de los resultados obtenidos con el fin de que toda la información recolectada sea analizada de manera coherente esto permitirá establecer una alternativa de solución al problema en estudio.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación, para realizar la recolección de información se han utilizado como técnica la encuesta, aplicada a 30 personas que luego de calcular y tabular se proceden a organizar, analizar e interpretar los datos para llegar al procesamiento de la información, utilizando herramientas informáticas como Excel.

Además cabe mencionar que con el propósito de agilizar la tabulación de cada una de las preguntas de la encuesta que fueron aplicadas a los clientes internos de la Fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo, se elaboraron tablas y gráficos que muestren el apreciar de los encuestados, ya que con la ayuda de la elaboración de la tabla nos permite tener una visión más certera de las deducciones y por ende nos sirve de apoyo para elaborar el gráfico para lograr su respectiva interpretación.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. Funciones acorde al conocimiento

TABLA N° 07

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	96,7
No	1	3,3
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRAFICO N° 07



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 96,7% está de acuerdo en que sus funciones están bien enfocadas con los conocimientos que ellos poseen, con lo cual se sienten a gusto en los diferentes puestos de trabajo que se encuentra colocado cada individuo, mientras que el 3,3% un insignificante porcentaje dice que sus funciones no están acorde con sus conocimientos.

El mayor porcentaje de los empleados de la fábrica están ejecutando sus obligaciones acorde a sus conocimientos el cual les permite contribuir con su mejor desenvolvimiento dentro de la empresa orientados a aportar lo mejor de ellos y así lograr conseguir todos los objetivos.

2. Frecuencia de evaluación del desempeño

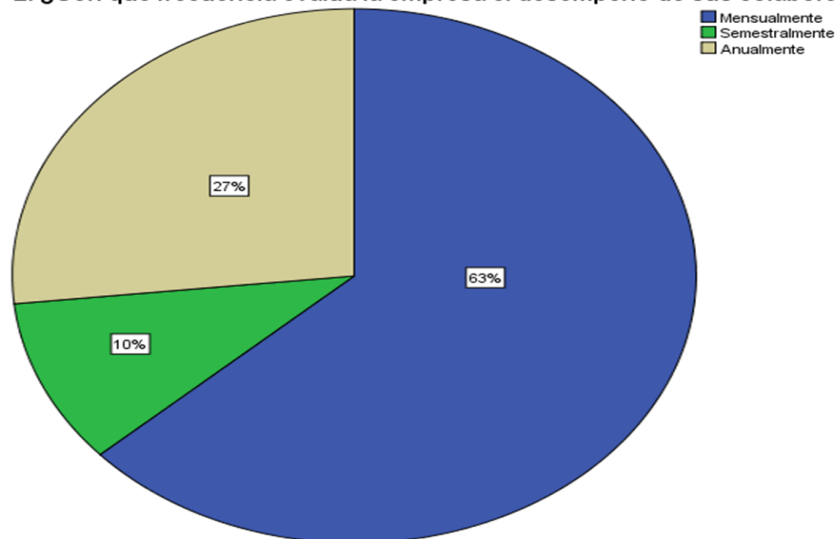
TABLA N°08

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	19	63,3
Semestralmente	3	10,0
Anualmente	8	26,7
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRAFICO N° 08

2. ¿Con qué frecuencia evalúa la empresa el desempeño de sus colaboradores?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 63,3% nos señala que la empresa les evalúa mensualmente su desempeño, mientras tanto que el 26,7% nos supieron señalar que se les evalúa semestralmente su desempeño, y un 10% manifestaron que se les evalúa anualmente su desempeño laboral.

Como podemos observar dentro de la empresa si se realiza una evaluación de desempeño del personal, pero la cual no se realiza de una manera técnica mediante un método que se pueda comprobar sino de una manera empírica mediante la observación.

3. Recursos justo a tiempo

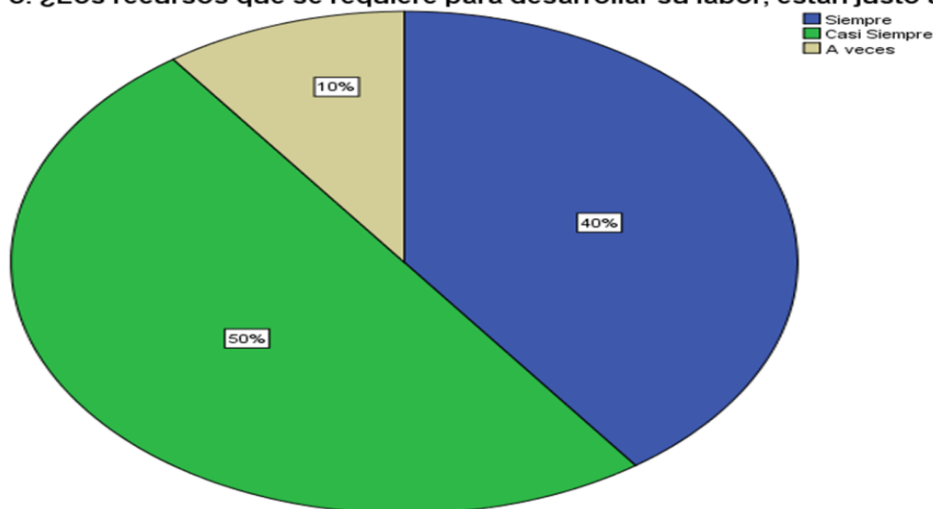
TABLA N°9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40,0
Casi Siempre	15	50,0
A veces	3	10,0
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRAFICO N° 09

3. ¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 40% nos indica que siempre están justo a tiempo todos los recursos para desarrollar sus labores sin ningún inconveniente, mientras que el 50% nos informa casi siempre se tienen todos los recursos y 10% señaló que a veces pueden contar con los recursos necesarios para desarrollar sus respectivas labores.

Se debe prevenir en la obtención de los recursos necesarios y en la medida oportuna de todos los materiales para la confección de las prendas y conseguir evitar retrasos en la secuencia de la producción.

4. Implementación de incentivos

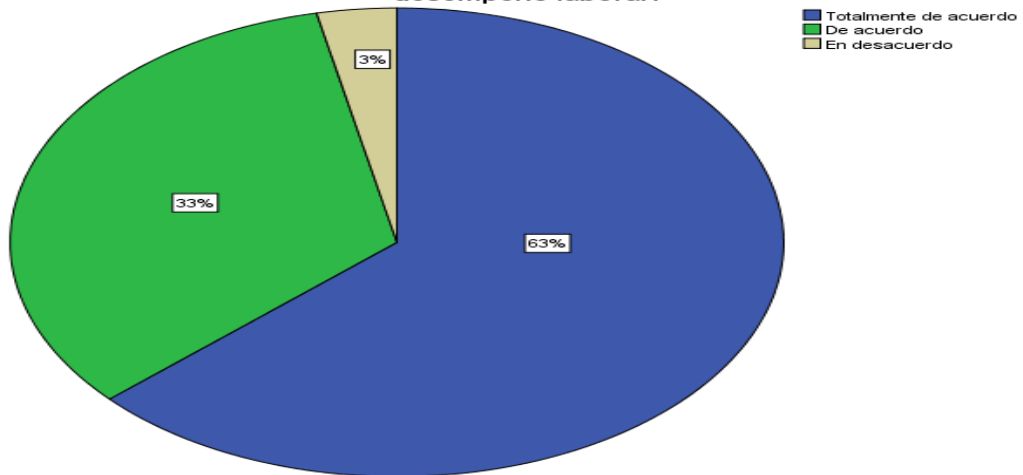
TABLA N°10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	63,3
De acuerdo	10	33,3
En desacuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 10

4. ¿Considera Ud. que la fábrica debería implementar incentivos para mejorar el desempeño laboral?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 63,3 % considero estar totalmente de acuerdo en que se debería implementar incentivos para mejorar su desempeño, mientras que el 33,3% nos dice estar de acuerdo en esta situación y con un 3,3% están en desacuerdo de trabajar con incentivos.

Es necesaria la implementación de incentivos dentro de la empresa ya que ellos demuestran un apoyo por el tema lo cual ayudaría a aumentar su desenvolvimiento y esfuerzo en realizar de la mejor manera sus funciones.

5. Tiempo de actualización del personal

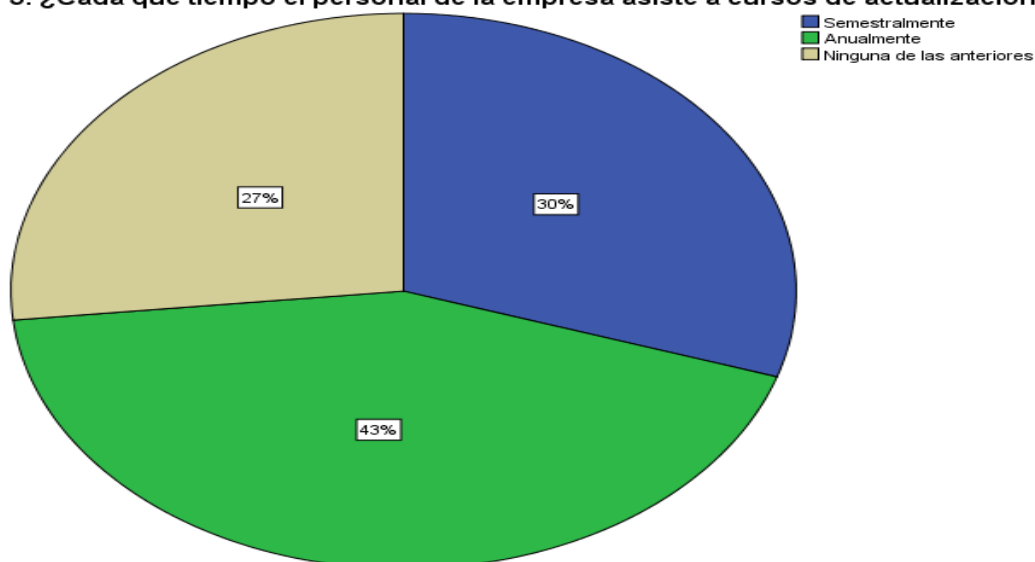
TABLA N°11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semestralmente	9	30,0
Anualmente	13	43,3
Ninguna de las anteriores	8	26,7
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 11

5. ¿Cada qué tiempo el personal de la empresa asiste a cursos de actualización?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 30% nos indica que semestralmente el personal de la empresa asiste a cursos de actualización, mientras que el 43,3% nos dice que se realiza anualmente cursos de actualización, y el 26,7% nos señalaron ninguna de las anteriores alternativas que no se realiza cursos de actualización.

Se identificó que los cursos de actualización en la empresa se lo realizan de manera permanente según las necesidades de cada sitio de trabajo según la dinámica con la que surgen los cambios.

6. Espacio físico suficiente para las labores

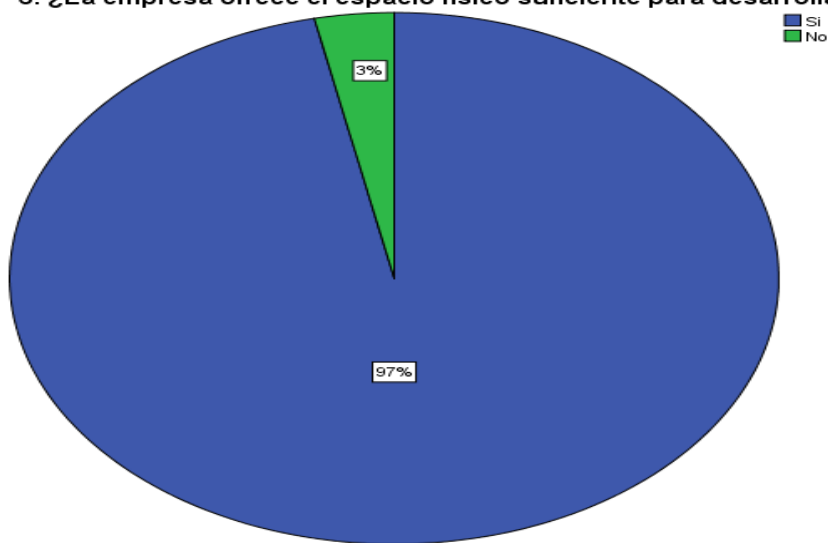
TABLA N°12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	96,7
No	1	3,3
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 12

6. ¿La empresa ofrece el espacio físico suficiente para desarrollar sus labores?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 96,7 % nos señala que el espacio físico si es el suficiente para desarrollar sus labores y un 3,3% nos dice que el espacio físico es insuficiente para desenvolverse en sus actividades.

Se pudo determinar que el espacio físico en el que se encuentran es el adecuado para realizar sus labores de manera cómoda y poder movilizarse sin contratiempos en cualquier emergencia que se presente resguardando así la integridad de su personal.

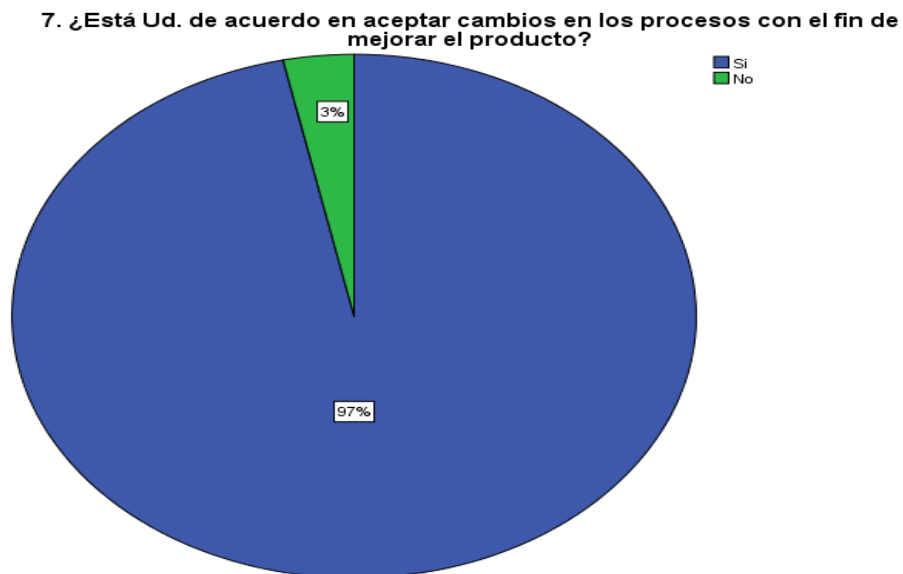
7. Aceptaría cambios en los procesos

TABLA N°13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	96,7
No	1	3,3
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 96,7% si aceptará cambios en los procesos con el fin de mejorar el producto y el 3,3% no aceptan cambios en los procesos con el fin de mejorar el producto.

Se observa que la mayor parte del personal está gustoso de aceptar los cambios que sean necesarios por tal de mejorar la calidad, tanto de la empresa como de ellos y ser competitivos, así que la empresa podrá realizar los cambios que sean necesarios ya que puede contar con el apoyo de sus colaboradores.

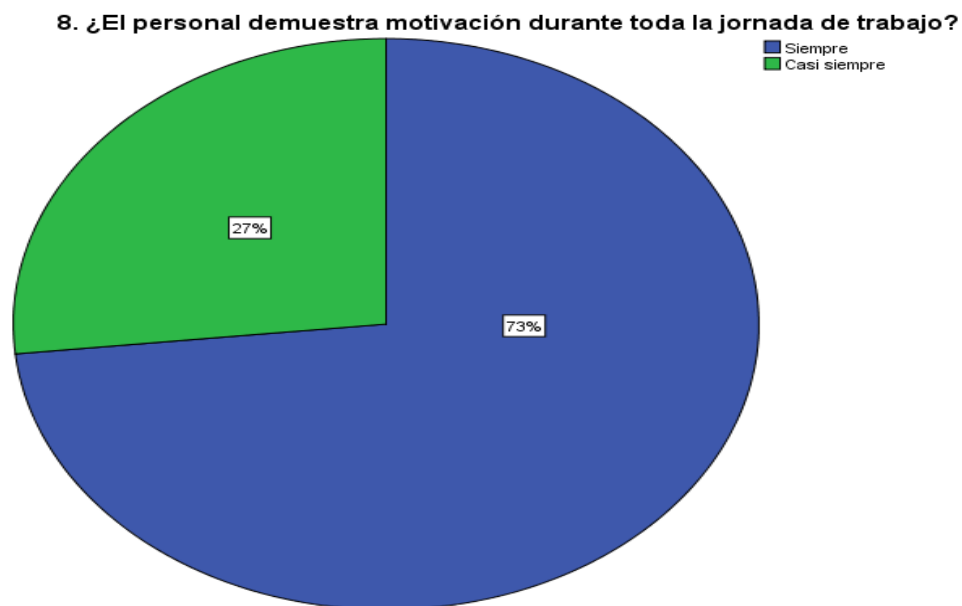
8. Personal demuestra motivación en el trabajo

TABLA N°14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	73,3
Casi siempre	8	26,7
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 73,3% de su personal siempre demuestra motivación durante toda la jornada de trabajo y el 26,7% del personal casi siempre tiene motivación en su trabajo cotidiano.

Se observa que el personal si se interesa en estar siempre dispuesto en realizar su trabajo con la mejor predisposición en todo momento de sus labores dinámicos por conseguir lo propuesto para el día de trabajo sin renegarse de lo que realizan.

9. Clima laboral propicio para actividades

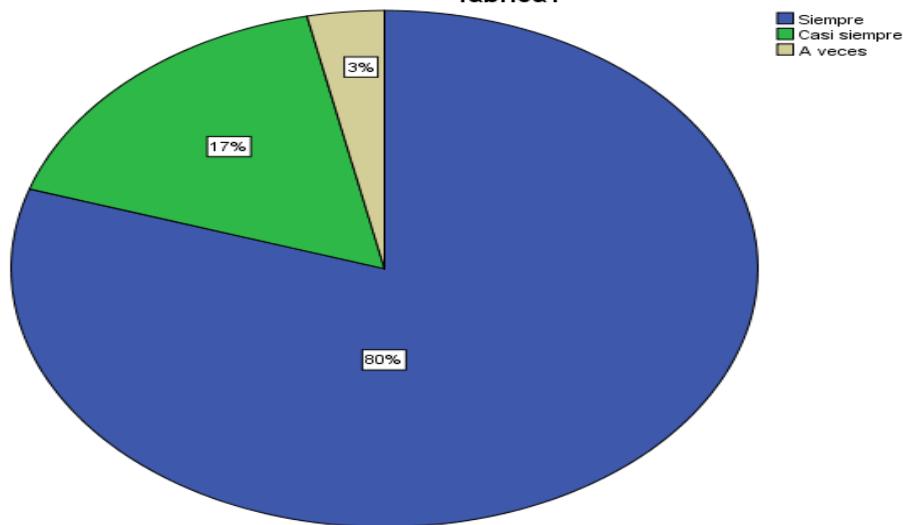
TABLA N°15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	80,0
Casi siempre	5	16,7
A veces	1	3,3
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 15

9. ¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la fábrica?



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 80% señala que siempre existe un clima laboral propicio para desarrollar las actividades, mientras que el 16,7% nos dice que casi siempre hay un clima laboral propicio para las labores y con el 3,3% señala que a veces se puede tener un clima laboral propicio en la empresa.

En este sentido resulta claro que un alto porcentaje del personal está conforme con el clima laboral de la empresa pero que se debería tratar de cambiar en los puntos en los que se esté fallando y conseguir que el personal se sienta en su totalidad a gusto en su sitio de trabajo y así mejore su desempeño.

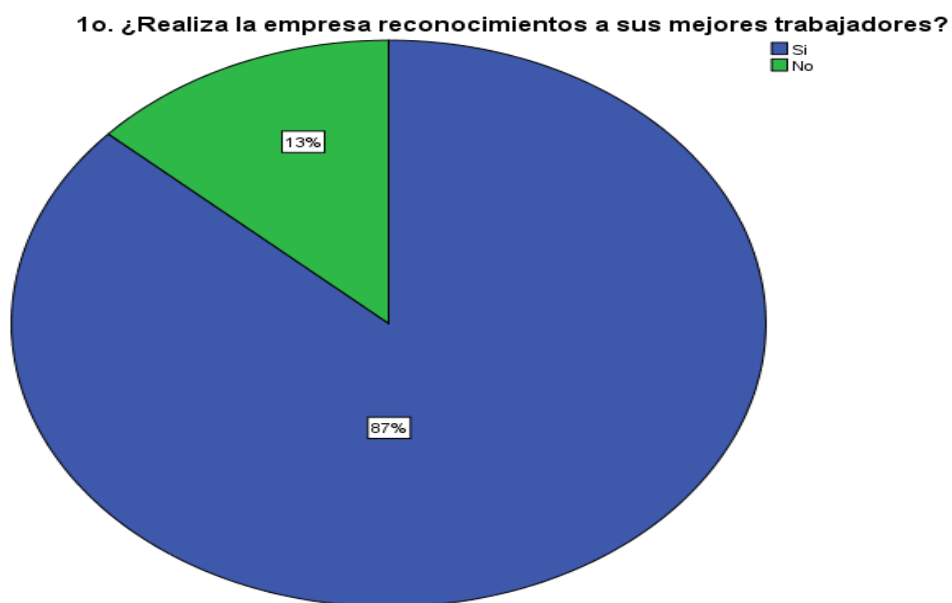
10. Trabajadores poseen de reconocimientos

TABLA N°16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	86,7
No	4	13,3
Total	30	100,0

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRÁFICO N° 16



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 30 personas investigadas que corresponden al 100% de la muestra el 86,7 % indico que la empresa si realiza reconocimientos a sus mejores trabajadores y el 13,3% nos dice que no se realiza reconocimientos a sus mejores trabajadores.

Se puede definir que un alto margen del personal puntualiza que existe reconocimientos que les ayudado a motivar en su desempeño y que se debería realizar siempre con todas las motivaciones posibles y llegar a mejorar el desempeño de todo el personal.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez que se ha establecido el problema e identificado la variable que compone la hipótesis planteada, materia de la presente investigación se procede a verificarla.

La hipótesis a verificarse es la siguiente “La aplicación correcta de la evaluación de desempeño del personal optimizará el mejoramiento continuo en la fábrica RAM JEANS de la ciudad de Pelileo.”

Método Estadístico.- Para comprobar la hipótesis se utilizara el método de chi cuadrado.

Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico será:

H₀ = Hipótesis nula afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

H₁ = Hipótesis alternativa o de investigación, afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por H₁.

Para el presente estudio

H₀ = La aplicación correcta de la evaluación de desempeño del personal NO optimizará el mejoramiento continuo en la fábrica RAM JEANS de la ciudad de Pelileo.

H₁= La aplicación correcta de la evaluación de desempeño del personal SI optimizará el mejoramiento continuo en la fábrica RAM JEANS de la ciudad de Pelileo.

Determinación del nivel de significación de riesgo

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5%.

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

X^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95%= 0,95 por tanto el nivel de riesgo escogido para la investigación fue el 5% $\alpha=0,05$.

$$\alpha=0,05$$

TABLA N° 17
FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTA	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
3. ¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo?	12	15	3	0
8. ¿El personal demuestra motivación durante toda la jornada de trabajo?	22	8	0	0

Elaborado por: Rodríguez Javier

ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO

Para calcular la zona de aceptación o rechazo se necesita calcular los siguientes grados de libertad

Fórmula:

$$gl=(c-1) (h-1)$$

Simbología:

gl= Grados de Libertad

c= Fila

h= Hilera

Grado de libertad

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

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

gl = 3 es 7,815 Chi Cuadrado tabulado.

El valor tabulado de X^2 con 3 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7,815.

TABLA N° 18

ASPECTOS	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	TOTAL
Los recursos que requiere para su labor están justo a tiempo	12	15	3	0	30
El personal demuestra motivación durante toda la jornada de trabajo	22	8	0	0	30
TOTAL	34	23	3	0	60

Elaborado por: Rodríguez Javier

TABLA N° 19

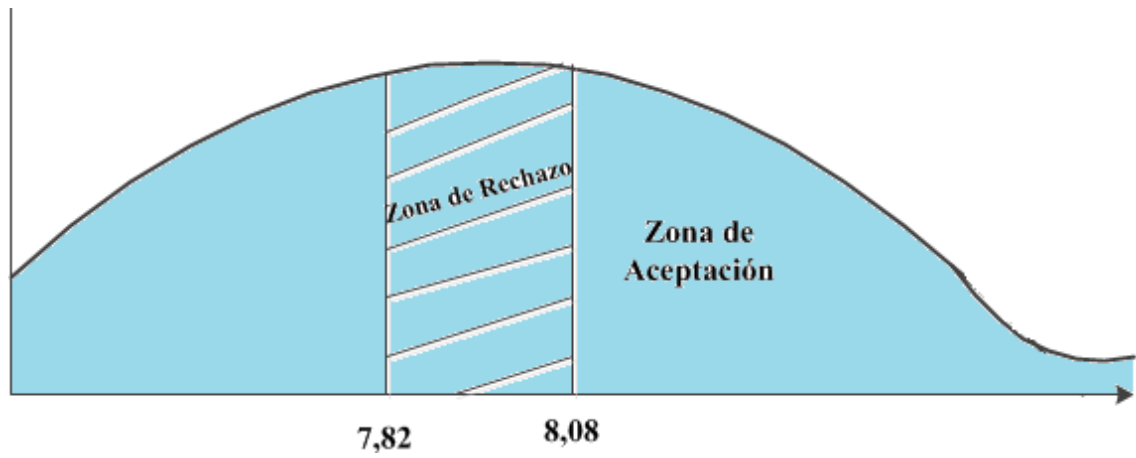
Tabla Chi Cuadrado

OBSERVADOS(O)	ESPERADOS (E)	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
12	17	-5	25	1,47
22	17	5	25	1,47
15	11,5	3,5	12,25	1,07
8	11,5	-3,5	12,25	1,07
3	1,5	1,5	2,25	1,50
0	1,5	-1,5	2,25	1,50
0	0	0	0	0,00
0	0	0	0	0,00
CHI CUADRADO CALCULADO				8,08

Elaborado por: Rodríguez Javier

El valor de X^2 para los valores observados es de 8,08

GRÁFICO N° 17
Gráfico Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Rodríguez Javier

DECISIÓN

X^2 calculado= 8,08

X^2 tabulado 7,815 de nivel de confianza

Como el X^2 calculado es mayor que el tabulado, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice La aplicación correcta de la evaluación de desempeño del personal SI optimizará el mejoramiento continuo en la fábrica RAM JEANS de la ciudad de Pelileo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

5.1 Conclusiones

- El personal de la fábrica RAM JEANS se encuentra desempeñando sus funciones acorde a los conocimientos del cargo que desempeñan obteniendo productos de calidad y el trabajo lo realizan con el mejor agrado que engrandece su satisfacción.
- Basadas en las encuestas realizadas se determinó que el personal si es evaluado pero de una manera manual mediante una revisión progresiva de los procesos que realiza dentro de la empresa en forma empírica y de una manera muy continua sin ninguna técnica de evaluación.
- El personal de la empresa asiste a cursos de actualización de manera oportuna según la dinámica y la necesidad, siendo la capacitación determinante para mejorar la atención al cliente satisfaciendo en sus gustos, colores, modelos, precio, etc., con los cuales podrá competir con la competencia.

- La fábrica RAM JEANS por lo general entrega al personal todos los recursos materiales necesarios para sus actividades y se encuentran al alcance de una manera oportuna, a tiempo para desarrollar sus labores y poder cumplir con los compromisos.
- El personal está de acuerdo en la implementación de incentivos dentro de la empresa ya que ello les permitiría mejorar su condición de vida y al mismo tiempo la empresa saldría ganando ya que su personal aumentaría su desenvolvimiento y esfuerzo en realizar de la mejor manera sus actividades.
- La fábrica dispone del espacio físico apropiado para desarrollar las labores de la institución el cual permite trabajar a sus empleados en el mejor ambiente de infraestructura física, con lo que contribuye a un adecuado clima laboral.
- El personal está apto para aceptar cambios en los procesos porque considera que el mejoramiento continuo asegura su futuro de trabajo el cual les ayudará a mejorar su condición social y el de su familia misma.

Recomendaciones

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

- La empresa debería seguir asignando a cada puesto de trabajo personal que tenga competencias de lo que tiene que realizar en su lugar de desempeño para así seguir alcanzando los objetivos propuestos sin ningún inconveniente.
- A la fábrica Ram Jeans convendría implementar un método de evaluación de desempeño del personal el cual les permitirá obtener datos reales sobre el desempeño de sus colaboradores y compararlos entre ellos juzgando de una manera justa su desempeño mediante datos concretos de su personal.
- Tomando en cuenta que la empresa si asiste a cursos de actualización con temas generales, se recomienda realizar periódicamente eventos de capacitación “in-house”, para conseguir mejorar la integración de la empresa y poder competir en lo que el cliente desea y no dejar que la competencia nos lleve la delantera.
- Se debería de tratar de tener un adecuado manejo de inventarios de todos los materiales necesarios diarios, para desarrollar las actividades sin ningún

problema ni retraso alguno al momento de elaborar el producto y poder conseguir cumplir con la producción diaria, semanal propuesta por la fábrica.

- Se recomienda implementar programas de incentivos que estimulen a los empleados en el desempeño de sus funciones donde ellos se esforzaran más de la cuenta por alcanzar esos incentivos que les ayudara a mejorar su condición de vida.
- Aprovechar el espacio físico con el que cuentan dotando de señalética todos los lugares, marcando el sitio oportuno por donde evacuar en algún momento de desastres ya sea naturales o causado por el hombre que pueda suscitar en el trabajo y pueda provocar daños en la salud de su valioso personal.
- Explotar el apoyo que tiene el personal para realizar los cambios de una manera progresiva y oportuna dotándoles de todo los instrumentos y la innovación necesaria para mejorar su productividad conforme a la dinámica de la tecnología, la moda, gustos y preferencia de sus consumidores.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TEMA: Diseño de un método de evaluación de personal: Método de Escala Gráfica para la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Fábrica “RAM JEANS”.

BENEFICIARIOS: Fábrica “RAM JEANS”.

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: Av. Juan de Velasco (Diagonal al Hospital Nuevo), del Cantón Pelileo.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:

Inicio: Abril 2013 Octubre: 2013

Equipo técnico responsable: Ing. Holguer Ramos

Costo total: Una vez que se terminó la propuesta y se elaboró el presupuesto el monto es de \$648,00.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La presente investigación está dirigida a los trabajadores de la Fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo, buscando que sea una herramienta técnica de fácil aplicación por parte de los gestores de las áreas de recursos humanos para identificar, aplicar y potencializar las habilidades, destrezas y capacidades de cada empleado que labora en la empresa, a fin de mejorar el desempeño de todos sus colaboradores donde se puede lograr conseguir los objetivos planteados de una manera eficiente donde todos se sientan a gusto en desarrollar sus actividades.

Como resultado del proceso de implementación y adopción por primera vez de la propuesta de evaluación de desempeño del personal, se espera facilitar el desarrollo de las actividades del personal, contribuyendo de esta manera a la facilitación y cumplimiento de los objetivos que la empresa se plantea, como una estrategia para mejorar el desempeño de su fuerza laboral.

Solo podemos mejorar y lograr mayor calidad, si sabemos en dónde estamos y cómo estamos en relación con los objetivos y las metas en las que estamos trabajando.

La evaluación es un medio que nos permitirá conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores de la empresa para avanzar más rápidamente en los procesos de producción y de todo el sistema de trabajo.

Permanentemente evaluamos, porque continuamente controlamos y emitimos juicios sobre niveles de aporte de las personas, los equipos, las circunstancias que confluyen en el proceso productivo.

La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un

proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.

Desempeño: Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello para lo que está contratado, pero hacerlo a gusto, porque el trabajo es fuente de satisfacción y realización.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”.

El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

La empresa busca evaluar el desempeño de las personas con el objetivo de controlar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce dentro de la empresa y puedan así obtener los diferentes beneficios, ascensos, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la empresa u organización laboral.

La empresa con esto pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva y motivar a los trabajadores en el superamiento personal al prepararse de la mejor manera y lo cual traerá como consecuencia el mejor desarrollo dentro de sus actividades y conseguir de este modo el crecimiento personal y de la empresa de una forma armónica de perfeccionamiento.

6.3 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a las previas investigaciones de campo realizadas en la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo, se evidencia la necesidad de implementar un método de evaluación de desempeño del personal que posibilite a sus directivos conocer el grado de desempeño real de sus colaboradores con el propósito de implementar reajustes en el proceso laboral y al mismo tiempo realizar capacitación oportuna, ascensos de acuerdo a sus conocimientos o colocar en el puesto de trabajo que mejor se adapte buscando el mejor nivel de competitividad de sus obreros.

Uno de los aspectos determinantes para la empresa, será el contar con un método formal de evaluación de desempeño del personal, pues permitirá a la gerencia, evaluar, corregir debilidades, tomar decisiones y aplicar correctivos, debido a que éste le suministrará información sistemática de todo lo que se está realizando, beneficiando así a la empresa ya que obtendremos productos de calidad con la mejor utilización de los recursos ahorrando tiempo y dinero, la cual permitirá ofrecer a los clientes productos de moda, de alta calidad con precios justos y razonables donde la empresa también podrá obtener beneficios reutilizables con un porcentaje acorde a lo planeado por la empresa.

La ausencia de un método de evaluación del desempeño de los trabajadores hace deducir que los cambios de categorías en el puesto de trabajo, se realizan de manera subjetiva por parte de los evaluadores o evaluador, y que se realicen los cursos de capacitación oportuna de una manera acorde a las necesidades que se vienen dando; al realizar la evaluación conoceremos de un modo real que personal es el más idóneo para realizar ascensos según los méritos que los consiga en la evaluación y de esta condición motivar para que todos se esfuercen por realizar de una forma amena todas sus actividades, estos se beneficiaran con sus clasificaciones, ascensos, o por el contrario deberán corregir sus debilidades y perfeccionar sus actuaciones.

Este estudio explica el porqué está dirigida al mejoramiento de los métodos de evaluación en relación a su cargo, quienes resultarán beneficiados al conocer sus debilidades o sus éxitos dentro de su desempeño. Así mismo se busca mejorar la calidad de la gerencia de la institución al realizar la evaluación con objetividad y esto le ayudará a determinar las necesidades reales de la empresa, para que pueda tomar sus

decisiones de manera oportuna, sin beneficiar a nadie buscando siempre ser justo en todas las decisiones que se ejecuten.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el método de evaluación de desempeño del personal Método de Escala Gráfica en la Fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Instituir el método de escala gráfica con los colaboradores de la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo.
- Debatir los factores que se utilizarán en la implementación del método de escala gráfica, de desempeño del personal de la fábrica Ram Jeans de la ciudad de Pelileo.
- Crear el método de escala gráfica con su respectiva información de cómo establecer este método dentro la empresa Ram Jeans.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Para la presente investigación se dispone de los recursos básicos que harán posible el alcance de los objetivos propuestos y con el apoyo incondicional del señor gerente ya que cree firmemente que será de gran ayuda para mejorar el desenvolvimiento de sus empleados, colaboradores llegando alcanzar todos los objetivos propuestos.

Socio Cultural

La forma de vida ha cambiado paulatinamente, así como también las tendencias sociales y económicas, ya que las nuevas generaciones han nacido y evolucionado con el impacto de los medios de comunicación de masas, es por ello que se ve la factibilidad

al implementar un método de evaluación de desempeño del personal el cual nos permitirá contar con un personal altamente capacitado y competitivo en todas las áreas y aportando a que las personas tengan el deseo de superación tanto en lo económico como de manera intelectual donde podrán emprender en nuevos cargos dentro de la organización o buscar nuevas formas de superación.

Organizacional

La presente propuesta es factible puesto que mediante la elaboración de un método de evaluación de desempeño del personal mejorara la situación actual de la fábrica Ram Jeans con productos de la mejor calidad y acorde a los pedidos, gustos, deseos, moda del cliente con lo cual se logrará captar nuevos socios teniendo como resultado mayor rentabilidad, desarrollo y participación en el mercado financiero.

Con lo que la empresa Ram Jeans conseguirá un desarrollo empresarial a su vez podrá ser más reconocida por los socios, tendrá mayor énfasis en dar a conocer los diferentes productos y/o servicios que está ofertando la fábrica y de esta manera lograra cumplir a cabalidad con todas las estrategias y objetivos establecidos por la organización.

Económico

El método de evaluación de desempeño del personal se le considera como una inversión porque a través de su aplicación se puede acceder a nuevos nichos de mercado ya que se logrará optimizar tiempos, diseños, modelos de los productos y lograr ser competitivos y con el tiempo poder llegar a exportar los productos y participar en concursos de moda con diseños únicos y exclusivos para de esta manera incrementar y captar nuevos y mayor número de clientes para la fábrica.

Es viable la propuesta debido a que la industria textil se vio beneficiada con la restricción a la importación de mercadería extranjera con impuestos altos para los mismos y con mayores controles al contrabando de producto extranjero, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional pero de excelente calidad.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO

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

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

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

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

Un aspecto relevante en la correcta gestión de la empresa, es el poder determinar con precisión si el personal esta efectivamente desarrollando correctamente las funciones para las que fue contratado, esto es la evaluación del desempeño, tema que se desarrolla en este trabajo.

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

Para algunos autores (Gómez Mejía) habría que distinguir entre desempeño y rendimiento. Mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño contempla también el proceso o la manera de hacer el trabajo.

Puchol (2003) describe la Evaluación del Desempeño (EDD) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Una empresa con la finalidad de mejorar el rendimiento de sus colaboradores, realiza una evaluación mensual, trimestral, semestral o cuando detecta que uno de ellos no cumple con los estándares mínimos de producción.

Inmediatamente la empresa aplica mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Algunos trabajadores y evaluadores creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. No es extraño que piensen así, ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Sin embargo, su objetivo es más amplio. Lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. Estas ideas erróneas deben trabajarse muy bien antes de implantar un sistema de evaluación del desempeño si no queremos que sea un rotundo fracaso.

La evaluación debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar. Sólo así se conseguirá la participación activa de todos los implicados en el proceso.

Todos los responsables emiten espontáneamente juicios sobre las competencias, habilidades, defectos, etc., de sus empleados. Con la evaluación del desempeño los evaluados tienen la oportunidad de conocer los aspectos que deben mejorar para ser más eficaces y aumentar sus posibilidades de promoción y desarrollo.

¿De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo?

No cabe duda de que la motivación es clave para el éxito en el desempeño, pero ésta puede cambiar a lo largo del tiempo. No podemos suponer que las motivaciones de los trabajadores de nuestra organización serán siempre las mismas. La realidad cambia y nuestro interés por esa realidad puede cambiar. Además nuestras necesidades personales, familiares, económicas y sociales también evolucionan y por lo tanto, cambian nuestras prioridades. En la medida que podamos satisfacer estas necesidades dentro de la organización (satisfacción por la tarea, reconocimiento público, incentivo económico, poder, necesidad de logro, calidad de vida en el trabajo, conciliación de la vida laboral y personal, etc.) tendremos un nivel de motivación mayor o menor.

Un trabajador se siente más satisfecho en su trabajo cuando:

- Conoce los objetivos generales de su departamento y le permiten participar en su elaboración.
- Sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de la organización respecto a su actuación individual.
- Negocia la asignación de los trabajos, no se le imponen.
- Se encarga de trabajos significativos: unidades completas, no partes de trabajos.
- Tiene la posibilidad de crecer en la organización a través de la promoción y se le informa sobre cómo lograrlo.
- Mantiene relaciones interpersonales fluidas con su superior inmediato. Los responsables deben adoptar un rol de facilitadores, no de sancionadores.
- Recibe formación que le permite mejorar su eficacia y eficiencia.
- Se le reconoce el trabajo bien hecho.
- Recibe una remuneración justa, en función del puesto, del rendimiento y del mercado.

Los conocimientos y la experiencia permiten a la persona saber lo que debe hacer y cómo hacerlo. En la actualidad es necesaria una formación continua para adaptarse a los cambios, tanto tecnológicos como sociales. La realidad que pretendemos cambiar se modifica a gran velocidad obligándonos a revisar nuestros objetivos, conocimientos, procesos y métodos de trabajo.

Según las capacidades intelectuales y físicas que tenga la persona podrá desempeñar unas tareas u otras. Si hay un buen ajuste entre el puesto y el perfil del trabajador es más probable que éste consiga unos niveles de rendimiento y de satisfacción adecuados. La situación externa al trabajador puede ayudar o entorpecer el desarrollo de su labor: recursos técnicos o económicos, colaboración de los usuarios de nuestra actividad y de entidades públicas y privadas, cantidad de tiempo para realizar el trabajo, relaciones entre los compañeros, información recibida, etc.

La cultura y política de recursos humanos de la organización puede favorecer o impedir el desarrollo de un entorno en el que los trabajadores se motiven para mejorar su actuación. La organización puede desmotivar a los trabajadores al no reconocer sus logros, no tener en cuenta sus necesidades, gestionar de forma injusta al personal, valorarlo por cuestiones que no tienen que ver con su cometido o no hacerle partícipe de los objetivos.

Importancia

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

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

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

Responsabilidad en la evaluación de colaboradores.

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

El gerente: En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff (asesores) para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El colaborador: Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo: El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El área de gestión personal: Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Comisión de evaluación: En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

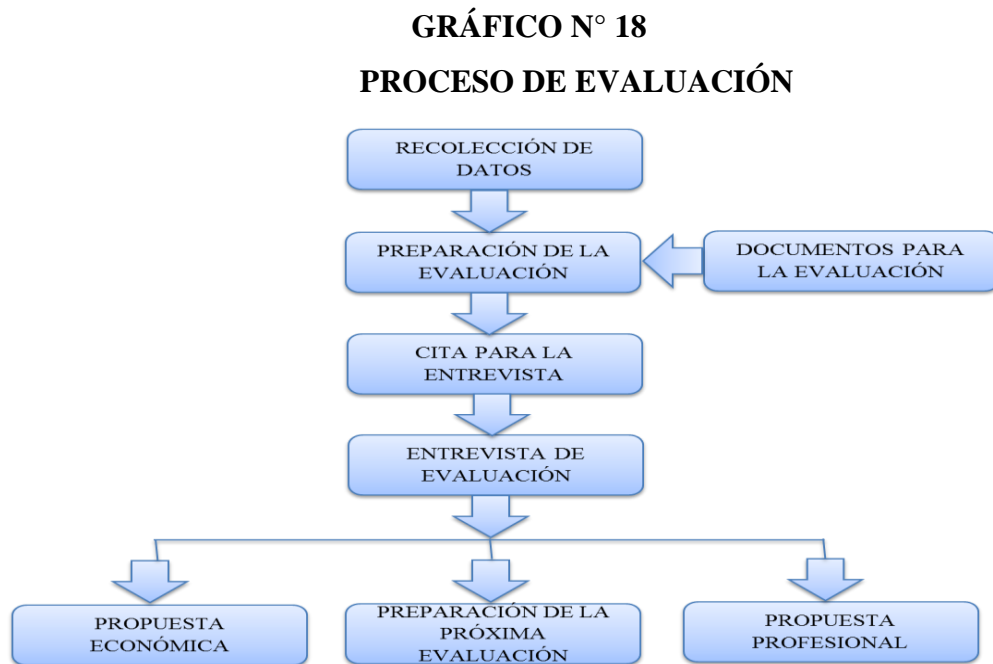
En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

[www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno personal](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno_personal)

6.7 MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a las necesidades existentes en la empresa RAM JEANS de optimizar la evaluación de desempeño del personal se lograra perfeccionar el desempeño de sus trabajadores por lo que se ha visto apropiado implantar el siguiente método de evaluación de desempeño del personal: Método de escala gráfica.

Diagrama del proceso de evaluación del desempeño:



Fuente: Rodríguez Javier.
Elaborado por: Rodríguez Javier.

a) Recolección de datos

Se puede optar por diversas técnicas de recolección de datos mediante escalas de valoración, lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a los directivos, esta información además debe ser específica con respecto a los puntos clave que deseamos evaluar.

b) Preparación de la evaluación y documentos para la evaluación

La evaluación debe ser preparada debe ser preparada por personas que tengan responsabilidad de gestión sobre los colaboradores como son los ejecutivos, técnicos y administrativos.

Los documentos a utilizarse pueden ser formularios que se aplicarán manualmente o se lo puede realizar por medio de un software y deben contener preguntas o ítems específicos y claros para el evaluado.

c) Cita de entrevista

Las citas deben ser formales, demostrando al evaluado que la información que se obtendrá en el proceso quedará en absoluto grado de confiabilidad.

d) Entrevista de evaluación

Al momento de realizar la reunión hay que evitar que las preguntas tengan doble sentido, evitar que las preguntas sean demasiado extensas, y si el colaborador duda en responder debemos plantearle de nuevo la pregunta, de esta forma garantizamos las respuestas.

e) Propuesta económica

En este punto la persona encargada de la evaluación junto a los directivos analizarán los medios más adecuados para la aplicación de este proceso, como se ha mencionado en párrafos anteriores, esto dependerá del grupo de colaboradores a quienes vayan dirigida la evaluación, entonces podría ser aplicado de forma manual o a través de software especializados en el tema.

f) Preparación de la próxima evaluación

Una vez finalizada la evaluación de desempeño hay que agradecer la colaboración de los participantes y lo más importante es que en ese mismo momento se debe concretar cuándo será la próxima reunión para la evaluación la misma que podrá realizarse cada seis meses de preferencia.

g) Propuesta profesional

En esta fase, se da la devolución de la información, es decir es el proceso en donde el feedback adquiere auge pues es el momento de retroalimentar los resultados a las instancias correspondientes incluido en caso de ser necesario el colaborador evaluado.

6.7.1 Método de escala gráfica.

6.7.1.1 Definición

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desea evaluar.

Se definen los factores con el único fin de evitar distorsiones que afecten al correcto desarrollo del proceso de evaluación.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

6.7.1.2 Elementos que lo conforman

El método de escalas gráficas, evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, los cuales muestran la siguiente información:

1. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio.
2. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Con el fin de saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar el desempeño de sus colaboradores (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero,

mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.) para generar mejores resultados en la organización.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp

6.7.1.3 Beneficios para la organización:

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

6.7.1.3.1 Para el Trabajador:

- Uno de los beneficios es dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte.
- El trabajador puede perfeccionarse
- Estimula su esfuerzo ya que lo ve recompensado
- Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se le ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.
- El trabajador cuya evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa de inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.
- En resumen, el propósito es proporcionar una retroalimentación adecuada para los empleados en su desempeño y la oportunidad para desarrollarse en las actividades de la organización.

http://evaluaciondeldesempenopsicologiaorg.blogspot.com/2010_05_30_archive.html

6.7.2 Factores de valorización y grados de calificación

- La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.
- Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

6.7.3 Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño:

TABLA N° 20

Criterios o factores de evaluación más utilizados		
Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

Elaborado por: Rodríguez Javier.

6.7.2.1 Pasos para la evaluación

1. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del empleado.
2. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente.
3. Se totalizará el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño Global} = \frac{\text{Sumatoria total}}{\# \text{ factores}}$$

4. El resultado del cálculo anterior asigna el grado que califica al empleado como: Optimo, Bueno, Regular, Apenas aceptable y Deficiente, tal como indica el siguiente cuadro:

TABLA N° 21

Grados y puntuación de la evaluación escala gráfica

GRADOS	PUNTAJE
(A) Óptimo	100 - 90
(B) Bueno	90 - 80
(C) Regular	80 - 70
(D) Apenas aceptable	70 - 60
(E) Deficiente	Inferior a 60

Elaborado por: Rodríguez Javier.

5. Por último el gerente toma las respectivas decisiones según los resultados obtenidos por el empleado donde se lo premiará con reconocimientos, incentivos o sanciones según el caso lo amerite.

http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/luz/materias/relaciones_industriales/evaluacion_del_desempeno.pdf

6.7.2.2 Tablas de interpretación de la calificación de desempeño del personal.

TABLA N° 22

GRADOS	DESCRIPCIÓN
(A) Óptimo	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
(B) Bueno	Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
(C) Regular	Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
(D) Apenas aceptable	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
(E) Deficiente	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.

Elaborado por: Rodríguez Javier.

GRADOS	PUNTAJE
(A) Óptimo	100 - 90
(B) Bueno	90 - 80
(C) Regular	80 - 70
(D) Apenas aceptable	70 - 60
(E) Deficiente	Inferior a 60

Elaborado por: Rodríguez Javier.

6.7.3 Políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal de la empresa Ram Jeans se sujetarán a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros. Los resultados de la evaluación del desempeño se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo al cuadro siguiente:

TABLA N° 23

CATEGORÍA	INCENTIVO - RECONOCIMIENTO - SANCIONES
ÓPTIMO	* Incentivo en bono equivalente 15% del sueldo. * Reconocimiento en público en reunión con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño. * Capacitación costada por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller.
BUENO	* Incentivo en bono equivalente 8% del sueldo. * Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su buen desempeño. * Capacitación costada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller.
REGULAR	* Capacitación costada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller. * Obsequio de un conjunto completo de ropa a su elección.
APENAS ACEPTABLE	* Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
DEFICIENTE	* Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.

Elaborado por: Rodríguez Javier.

HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRAFICA EN LA FÁBRICA “RAM JEANS”.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Nombre del empleado: Departamento:

Evaluador: Fecha:

INSTRUCCIONES

Evalúe cuidadosamente el desempeño de los trabajadores.

Marque con una X en el nivel de la escala que mejor describa el desempeño del trabajador.

# FACTORES	FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS					PUNTAJES OBTENIDOS
		ÓPTIMO(A)	BUENO(B)	REGULAR(C)	APENAS ACEPTABLE(D)	DEFICIENTE (E)	
1	PRODUCCIÓN (Cantidad de trabajo realizado)	<input type="checkbox"/> Siempre supera los estándares	<input type="checkbox"/> A veces supera los estándares	<input type="checkbox"/> Satisface los estándares	<input type="checkbox"/> A veces por debajo de los estándares	<input type="checkbox"/> Siempre esta por debajo de los estándares	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	CALIDAD (Esmero en el trabajo)	<input type="checkbox"/> Excepcional calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Calidad superior en el trabajo	<input type="checkbox"/> Calidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Calidad insatisfactoria	<input type="checkbox"/> Pésima calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia en el trabajo)	<input type="checkbox"/> Conoce todo el trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce más de lo necesario	<input type="checkbox"/> Conoce lo suficiente	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce poco del trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	COOPERACIÓN (Relaciones interpersonales)	<input type="checkbox"/> Excelente espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Buen espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente	<input type="checkbox"/> Colabora poco	<input type="checkbox"/> No colabora	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	COMPRESIÓN DE SITUACIONES DE TRABAJO (Capacidad para resolver problemas)	<input type="checkbox"/> Excelente capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> Capacidad satisfactoria de intuición	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> Ninguna capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	CREATIVIDAD (Capacidad de innovar)	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas excelentes	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene ideas excelentes	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta ideas	<input type="checkbox"/> Raras veces presenta ideas	<input type="checkbox"/> Nunca presenta ideas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	CONFIABILIDAD (Consciente, exacto, constante en asistencia, almuerzos, descansos, etc)	<input type="checkbox"/> Excelente capacidad de confianza	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de confianza	<input type="checkbox"/> Razonable capacidad de confianza	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de confianza	<input type="checkbox"/> Ninguna capacidad de confianza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
						SUMATORIA TOTAL	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES O COMENTARIOS

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

(f) Empleado

.....

(f) Evaluador

ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa estará a cargo del señor gerente de la empresa Ram Jeans, el mismo que será el encargado de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento de los planes, éste plan fue ajustado de acuerdo a los requerimientos de la empresa, la revisión del plan será secuencial, constante y permanente.

6.8.1 Presupuesto

TABLA N°24

CONCEPTO DE GASTOS	COSTOS
RECURSOS MATERIALES DEL PLAN	
Impresión	\$ 80,00
Suministros de oficina	\$ 15,00
Copias	\$ 35,00
Resaltadores	\$ 2,50
Anillados	\$ 40,50
Sumatoria	\$ 173,00
EQUIPOS	
Flash Memory	\$ 22,00
Internet	\$ 95,00
Transporte	\$ 150,00
Alimentación	\$ 100,00
Sumatoria	\$ 367,00
SUBTOTAL	\$ 540,00
Imprevistos (20%)	\$ 108,00
Total	\$ 648,00

Elaborado por: Rodríguez Javier.

El costo total de la elaboración del trabajo investigativo de tesis será costada por el investigador el señor Rodríguez Javier.

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Con el propósito de garantizar y asegurar la actuación de la propuesta de conformidad con lo establecido hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo constante de las actividades programadas para desarrollar la presente propuesta, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar a eventualidades que se puedan presentar en el transcurso del plan a fin de efectuar correctivos oportunos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

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

1. ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación es solicitado por parte del Gerente de la empresa Ram Jeans de la ciudad de Pelileo.

2. ¿Por qué evaluar?

Porque es la única forma de constatar cómo está marchando la propuesta y que sus actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa o realizar las rectificaciones necesarias en la marcha del mismo.

3. ¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar para ver si se está cumpliendo los procesos y actividades planteadas en la elaboración de la propuesta.

4. ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todas las actividades, contenidos que se van a implementar en el desarrollo del plan de evaluación de desempeño del personal método escala gráfica el mismo que ayudara a mejorar el desempeño de los empleados siendo más productivos en todo aspecto de la organización.

5. ¿Quién evaluará?

El responsable de evaluar las actividades del plan estará a cargo del señor gerente quien previamente será capacitado a cargo de Rodríguez Javier autor de la propuesta.

6. ¿Cuándo evaluar?

La evaluación del plan se realizará después del periodo de implementación de las actividades. Los períodos determinados para la evaluación se podrán realizar semestralmente o según la conveniencia, situaciones lo ameriten para desarrollar por parte del gerente de la empresa considerando que el control se debe realizar permanentemente para así obtener buenos resultados.

7. ¿Cómo evaluar?

Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cualitativos y cuantitativos.

8. ¿Con qué evaluar?

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

BIBLIOGRAFÍA

- **ALONSO, L, (2003)** Técnica en Gestión, Editorial Cultural, S.A. Tomo 1.
- **CHIAVENATO, I, (2000)** Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- **CHIAVENATO, I, (2007)** Administración de Recursos Humanos, Edición Mc Graw Hill. Octava edición.
- **DELGADO, M, (2006)** Gestión de Recursos Humanos.
- **HARRINGTON, H, James (2002)** Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- **IBAÑEZ, M, (2005)** Administración de Recursos Humanos en la empresa, Edición San Marcos. Primera edición.
- **IMAI, K, (2009)** Kaizen, Editorial Cultural, S.A. Vigésima segunda reimpresión.
- **IVANCEVICH, J, (2004)** Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw Hill. Novena edición.
- **RODRÍGUEZ, J, (2007)** Administración moderna de personal. Editorial Cengage Learning. Séptima edición.
- **SERVAT, A, (2002)** Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Editorial Pearson Educación. Primera edición.
- **WAYNE, R, (2010)** Administración de recursos humanos. Editorial Pearson. Decimoprimer edición.

Linkografía

- **Administración de Personal, Chiavenato Idalberto 2011.**
H:\proyecto evaluación de personal\análisis-y-evaluacion-de-personal.html.
[Fecha de consulta 18/11/11; 13:10]
- **Monografías 2008. Evaluación de personal.**
http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml.
http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml.[Fecha de consulta 17/11/11; 14:45]
- **Wikipedia 2010. Calidad**
http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad. [Fecha de consulta 18/11/11; 12:15]

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

➤ **kalitate-katedra 2011. Gestión de calidad.**

<http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211>

[content/es/contenidos/informacion/introduccion/es_introduc/definicion_gestion.htm](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/content/es/contenidos/informacion/introduccion/es_introduc/definicion_gestion.htm)

<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>. [Fecha de consulta 19/11/11; 14:35]

➤ **Gestiopolis 2011. Kaizen**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>. [Fecha de consulta 21/11/11; 11:50]

➤ **Zonaeconomica 2010. Competitividad**

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad> [Fecha de consulta 22/11/11; 16:20]

➤ **El prisma 2013. Evaluación del desempeño personal**

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/. [Fecha de consulta 01/04/13; 15:10]

➤ **Diegosalama 2013. Evaluación del desempeño**

<http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>. [Fecha de consulta 01/08/13; 13:30]

➤ **El prisma 2013. Evaluación del desempeño personal**

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp [Fecha de consulta 01/04/13; 15:10]

➤ **Modelo 2013. Método de evaluación**

<http://modelode.com/modelos/ld-modelo-de-evaluacion-metodo.php> [Fecha de consulta 01/08/13; 14:30]

➤ **Blogspot 2013. Desempeño laboral**

http://evaluaciondeldesempenopsicologiaorg.blogspot.com/2010_05_30_archive.html [Fecha de consulta 01/10/13; 10:30]

http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/luz/materias/relaciones_industriales/evaluacion_del_desempeno.pdf [Fecha de consulta 01/20/13; 12:30]

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE: LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL de la
Fábrica RAM JEANS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

LUGAR:

FECHA:

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Javier Rodríguez

OBJETIVO: Establecer de qué manera la evaluación de desempeño del personal incide en el mejoramiento continuo de la fábrica "RAM JEANS".

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada una de las preguntas, conteste con sinceridad, señale con una X en el casillero correspondiente a su respuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿Las funciones que Ud. desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos?

SI

NO

2. ¿Con qué frecuencia evalúa la empresa el desempeño de sus colaboradores?

Mensualmente

Semestralmente

Anualmente

Ninguna de las anteriores

3. ¿Los recursos que se requiere para desarrollar su labor, están justo a tiempo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4. ¿Considera Ud. que la fábrica debería implementar incentivos para mejorar el desempeño laboral?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

5. ¿Cada qué tiempo el personal de la empresa asiste a cursos de actualización?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Ninguna de las anteriores

6. ¿La empresa ofrece el espacio físico suficiente para desarrollar sus labores?

SI

NO

7. ¿Esta Ud. de acuerdo en aceptar cambios en los procesos con el fin de mejorar el producto?

SI

NO

8. ¿El personal demuestra motivación durante toda la jornada de trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

9. ¿Existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades en la fábrica?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

10. ¿Realiza la empresa reconocimientos a sus mejores trabajadores?

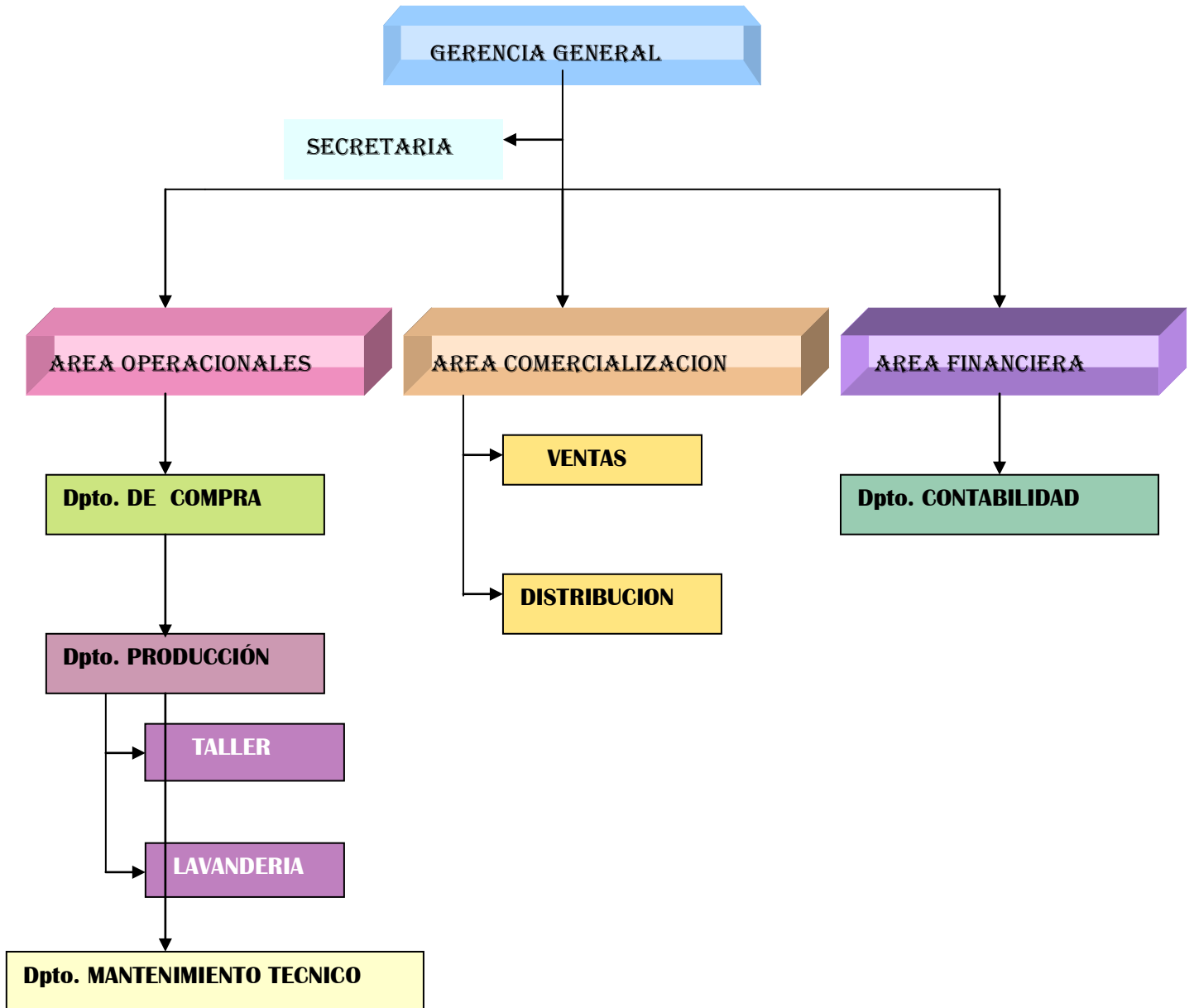
SI

NO

Encuestado: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



MAPA DE LA EMPRESA



FOTOGRAFÍAS

