



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

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

**TEMA: “La evaluación del desempeño laboral y su  
incidencia en el volumen de la producción en la  
empresa Domingos Jeans del Cantón Pelileo”**

**Autora: Aída Sofía Villagrán Llerena**

**Tutor: Ing. MBA. Marcelo Ortiz**

**AMBATO – ECUADOR**

**Febrero 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: **“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la producción en la empresa Domingos Jeans del Cantón Pelileo”** De Aída Sofía Villagrán Llerena, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, Febrero del 2014

-----  
Ing. MBA. Marcelo Ortiz

**EL TUTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la producción en la empresa Domingos Jeans del Cantón Pelileo”** como también de los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, Febrero del 2014

---

Aída Sofía Villagrán Llerena

C.I.1804292009

LA AUTORA

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la producción en la empresa Domingos Jeans del Cantón Pelileo”** de Aída Sofía Villagrán Llerena, egresada de la Carrera de Organización de Empresas.

Ambato, Febrero del 2014

Para constancia firman

**LA COMISIÓN**

f-----

Ing. M. Sc. Edwin Santamaría

**MIEMBRO TRIBUNAL**

f-----

Ing. Mg. Jorge Jordán

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **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 ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mi derecho de autor.

Autora

-----  
Aída Sofía Villagrán Llerena

## **DEDICATORIA**

A mi Padre querido Luis Gonzalo Villagrán que siempre quiso lo mejor para nuestra familia; a mi adorada Madrecita Lilia Beatriz Llerena que siempre con su amor, apoyo y dedicación me supo guiar en todo momento; para ellos y por ellos mi dedicación y mi esfuerzo los dedico, porque nadie en el mundo se puede sentir más orgulloso de sus hijos que nuestros padres.

A mi hijo Edison Escobar Villagrán y a Javier Coello que son mi adoración, inspiración, fuerza, gracias a su apoyo y amor mis metas son más fáciles de conseguir.

Aída Sofía Villagrán Llerena

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para haber podido llegar a estas instancias de mi vida profesional, por su misericordia y fidelidad al bendecirme en estos años y en este proyecto.

A mis padres Lilia Llerena y Gonzalo Villagrán, por su apoyo incondicional, al ser uno de los pilares fundamentales para que yo haya llegado a cumplir uno de mis sueños.

Al Ing. Marcelo Ortiz que me supo guiar de la mejor manera, sobre todo compartió sus conocimientos para la culminación exitosa del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, de quienes llevo gratos recuerdos y me siento orgulloso de haber pertenecido a tan prestigiosa universidad.

Aída Sofía Villagrán Llerena

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
INDICE DE CUADROS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 TEMA .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.1.1 Contexto Macro.....	2
1.2.1.2 Contexto Meso .....	4
1.2.1.3 Contexto Micro .....	5
1.2.2 Análisis Crítico .....	6

1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Formulación del problema .....	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4. OBJETIVOS .....	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	15
DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS .....	17
2.5 HIPÓTESIS.....	39
2.6 VARIABLES .....	39

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.1 Investigación bibliográfica o documental .....	41
3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.2.1 Investigación Exploratoria .....	41

3.2.1 Investigación Descriptiva.....	41
3.2.1 Investigación Correlacional .....	42
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4.1 Población.....	42
3.4.2 Muestra.....	43
3.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	44
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	46
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	46

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los resultados .....	47
4.2 Verificación de hipótesis.....	62
4.2.1. Combinación de frecuencias .....	62
4.2.2. Frecuencias esperadas .....	63
4.2.3 Modelo lógico .....	63
4.2.4 Nivel de Significación.....	64
4.2.5 Nivel de Significación y Regla de Decisión .....	64
4.2.5.1 Grado de Libertad .....	64
4.2.5.2 Grado de Significación.....	64
4.2.6 Cálculo del Chi-Cuadrado.....	65
4.2.7 Verificación de la hipótesis .....	65

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES .....	67
5.2. RECOMENDACIONES .....	68

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

6.1 TEMA .....	70
6.1.1. DATOS INFORMATIVOS .....	70
6.2 ANTECEDENTES .....	71
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	72
6.4. OBJETIVOS .....	72
OBJETIVO GENERAL .....	72
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	72
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	73
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	75
6.6.1 ESCALAS GRÁFICAS .....	80
6.6.2 LISTAS DE VERIFICACIÓN .....	86
6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO .....	87
6.7.1 MARCO ESTRATÉGICO .....	87
6.7.1.1 Misión .....	87
6.7.1.2 Visión .....	87
6.7.1.3 Valores .....	87
6.7.1.4 PRINCIPIOS: .....	88

6.7.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO ESCALAS GRÁFICAS.....	88
6.7.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA: CONTADOR .....	88
6.7.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRAFICAS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	99
6.7.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN.....	108
6.7.3.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA .....	108
6.7.3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	117
6.7.3.3 SIMULACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	118
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	125
6.8.1. Recursos .....	126
6.9 Previsión de la evaluación.....	128
6.10 Cronograma.....	129
6.11. Plan de acción .....	130
BIBLIOGRAFÍA .....	131
ANEXOS .....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 01 Escalas Gráficas .....	22
Tabla N. 02 Escala gráfica de evaluación del desempeño .....	23
Tabla N. 03 Evaluación por listas de verificación .....	31
Tabla N. 04 Evaluaciones al desempeño laboral .....	47
Tabla N. 05 Incrementar la producción.....	49
Tabla N. 06 Las tareas son terminadas en tiempos establecidos.....	50
Tabla N. 07 Motivación .....	51
Tabla N. 08 Supervisión del personal .....	53
Tabla N. 09 Los niveles de inventarios satisfacen las necesidades.....	54
Tabla N. 10 Procesos.....	56
Tabla N. 11 Indicador de la producción.....	57
Tabla N. 12 El producto final.....	58
Tabla N. 13 Políticas de producción .....	60
Tabla N. 14 Análisis de producción .....	61
Tabla N. 15 Frecuencias Observadas .....	62
Tabla N. 16 Frecuencias esperadas .....	63
Tabla N. 17 Cálculo del chi-cuadrado.....	65
Tabla N. 18 Verificación del chi-cuadrado .....	66
Tabla N. 19 Escalas gráficas .....	82
Tabla N. 20 Escala gráfica de evaluación del desempeño .....	83
Tabla N. 21 Lista de verificación.....	86
Tabla N. 22 Formato de escala gráfica para la contadora .....	89
Tabla N.23 Parámetros de evaluación.....	90

Tabla N. 24 Simulación de escala: contadora .....	91
Tabla N. 25 Puntuaciones del área administrativa .....	92
Tabla N. 26 Conocimiento del cargo .....	93
Tabla N. 27 Calidad del trabajo .....	94
Tabla N. 28 Responsabilidad .....	95
Tabla N. 29 Solución de problemas .....	95
Tabla N. 30 Iniciativa.....	96
Tabla N. 31 Planificación.....	96
Tabla N. 32 Trabajo en equipo.....	97
Tabla N. 33 Actitud.....	98
Tabla N. 34 Formato escala gráficas: producción.....	99
Tabla N. 35 Parámetros de evaluación.....	100
Tabla N. 36 Simulación de escala gráfica: producción.....	101
Tabla N. 37 Puntuaciones: producción .....	102
Tabla N. 38 Conocimiento del cargo .....	103
Tabla N. 39 Calidad del trabajo .....	104
Tabla N. 40 Responsabilidad .....	104
Tabla N. 41 Iniciativa.....	105
Tabla N. 42 Tiempos de producción .....	106
Tabla N. 43 Material utilizado .....	106
Tabla N. 44 Cooperación .....	107
Tabla N. 45 Trabajo en equipo.....	107
Tabla N. 46 Listas de verificación: administrativa .....	108
Tabla N. 47 Parámetros de evaluación.....	109

Tabla N. 48 Simulación de listas de verificación: administrativa.....	109
Tabla N. 49 Puntuaciones: Administrativa .....	110
Tabla N. 50 Conocimiento del trabajo .....	111
Tabla N. 51 Planificación y dirección.....	112
Tabla N. 52 Actitud.....	113
Tabla N. 53 Iniciativa.....	114
Tabla N. 54 Cooperación .....	114
Tabla N. 55 Solución de problemas .....	115
Tabla N. 56 Acepta responsabilidades .....	115
Tabla N. 57 Cuida el patrimonio.....	116
Tabla N. 58 Presta atención a los costos .....	116
Tabla N. 59 Listas de verificación: producción .....	117
Tabla N. 60 Parámetros de evaluación: producción.....	117
Tabla N. 61 Simulación de listas de verificación: producción.....	118
Tabla N. 62 Listas de verificación puntuaciones: producción .....	118
Tabla N. 63 Acepta dirección.....	120
Tabla N. 64 Acepta Responsabilidad .....	120
Tabla N. 65 Cumple reglas.....	121
Tabla N. 66 Soporta la presión y la tensión .....	121
Tabla N. 67 Conocimiento del trabajo .....	122
Tabla N. 68 Calidad del trabajo .....	123
Tabla N. 69 Cantidad de producción.....	123
Tabla N. 70 Prácticas de seguridad .....	124
Tabla N. 71 Cuida el patrimonio.....	124

Tabla N. 72 Presupuesto de la propuesta .....	127
Tabla N. 73 Evaluación de Monitoreo .....	128
Tabla N. 71 Plan de acción .....	130

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol del problema.....	6
Grafico N° 02 Variable Independiente .....	15
Grafico N° 03. Variable Dependiente .....	16
Gráfico N° 04 Método de comparación por pares.....	28
Gráfico N° 05 Evaluación 360° .....	32
Gráfico N° 06 Proceso.....	34
Gráfico N° 07 Evaluaciones al desempeño laboral .....	48
Gráfico N° 08 Incrementar la producción .....	49
Gráfico N° 09 Las tareas son terminadas en tiempos establecidos .....	50
Gráfico N° 10 Motivación .....	52
Gráfico N° 11 Supervisión del personal .....	53
Gráfico N° 12 Los niveles de inventarios satisfacen las necesidades .....	55
Gráfico N° 13 Procesos.....	56
Gráfico N° 14 Indicador de la producción .....	57
Gráfico N° 15 El producto final .....	59
Gráfico N° 16 Políticas de producción .....	60
Gráfico N° 17 Análisis de producción .....	61
Gráfico N° 18 Verificación de la hipótesis .....	65

Gráfico N° 19 El proceso de evaluación del desempeño .....	78
Grafico N° 20 Escalas graficas análisis porcentual administrativo .....	92
Grafico N° 21 Escalas gráficas análisis Porcentual: producción .....	102
Grafico N° 22 Listas de verificación análisis Porcentual: administrativa .....	110
Grafico N° 23 Listas de verificación análisis Porcentual: producción .....	119
Gráfico N° 24 Organigrama .....	125
Gráfico N° 25 cronograma de actividades .....	129

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 01 Elección Forzada .....	24
Cuadro N° 02 Incidentes Críticos .....	26
Cuadro N° 03 Método de frases descriptivas .....	29
Cuadro N° 04 Población .....	42
Cuadro N° 05 Operacionalización de variable independiente .....	44
Cuadro N° 06 Operacionalización de variable dependiente .....	45
Cuadro N° 07 Factores del desempeño .....	75

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa DOMINGOS JEANS se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo sector el Tambo avenida confraternidad vía a Baños , se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros, niños y ropa de trabajo en tela jeans durante 30 años, la empresa en este tiempo ha experimentado variaciones en el volumen de producción pero en los dos últimos años la disminución en la producción ha sido mu y representativa

El presente trabajo investigativo surge ante la necesidad de incrementar el volumen de producción de la Empresa “DOMINGOS JEANS” de la ciudad de Pelileo, ante el desabastecimiento de la demanda de productos en el mercado por lo cual el análisis ha demostrado que existe carencia de un proceso de Evaluación de desempeño laboral que permita evidenciar el desenvolvimiento de habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual ha influido para que exista una disminución en los volúmenes de producción.

Para conocer el problema a fondo nos hemos sustentado en leyes, fundamentos teóricos, metodologías y procedimientos necesarios entre otros aspectos que contiene la presente investigación para encontrar una solución que se ajuste la necesidad de la empresa para incrementar los volúmenes de producción a través de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño laboral a los colaboradores de la empresa Domingos Jeans.

La propuesta resultante después del análisis respectivo fue la implementación de un modelo de evaluación del desempeño laboral aplicando el método de Evaluación por Escalas gráficas y Listas de Verificación; con el fin de mejorar los volúmenes de producción y las actividades dentro de la planta de producción de la empresa Domingos Jeans, y además garantizar la subsistencia de la organización dentro del mercado.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa “Domingos Jeans” analizando la importante la necesidad de la aplicación de un método de evaluación del desempeño laboral que permitan alcanzar los niveles de producción requeridos debido a sus grandes beneficios , ya que en nuestro entorno cada vez es muy competitivo.

La estructura del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

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

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

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

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

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

En el sexto capítulo se puntualiza la propuesta, que posee la alternativa de solución para la empresa mediante la implementación de un método de evaluación, por medio del método de escalas gráficas y lista de verificación para la solución pertinente del problema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el volumen de la producción en la empresa Domingos Jeans del cantón Pelileo.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Inexistencia de un método de evaluación del desempeño laboral genera bajo volumen de producción en la empresa Domingos Jeans.

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contexto Macro**

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de

100.000 lo hacen indirectamente, se cree profundamente que el manejo de procedimientos adecuados en la producción, el aporte de equipamiento de punta, y la aplicación de procesos de evaluación del desempeño constituyen una herramienta válida para el crecimiento del sector.

A pesar que desde que una parte de la población productiva trabaja para un grupo de patronos, esta actividad siempre ha sido evaluada. No obstante, un gran grupo empresarial de elite ha comenzado a realizar evaluaciones más precisas utilizando sistemas formales de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Los procedimientos de Evaluación de desempeño laboral son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente, como un instrumento para mejorar las actividades del talento humano.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño Laboral surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa.

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos métodos de evaluación por parte de las Gerencias de Talento Humano, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar el desempeño laboral a sus subalternos en la institución.

Finalmente hay que destacar que la definición sobre Evaluación del Desempeño Laboral, constituye una categoría muy utilizada hoy en día, a pesar de esto, no existe una definición universalmente aceptada ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de: Dirección por objetivos, Evolución de los empleados, acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y Remuneración en función del desempeño. Sin embargo, estas últimas categorías son demasiado limitadas en su esencia encontrándose en la Evaluación del Desempeño por el método de escalas gráficas y listas de verificación como el elemento integrador que abarca todo un proceso el cual involucra a todas las acepciones anteriormente indicadas.

[www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos30%2Frendimiento%2Frendimiento.shtml&ei=3pHSUtzBHK\\_JsQSk-](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos30%2Frendimiento%2Frendimiento.shtml&ei=3pHSUtzBHK_JsQSk-)

### **1.2.1.2 Contexto Meso**

En la provincia de Tungurahua se están experimentando cambios importantes en los procesos de producción dentro de la industria textil debido a las constantes exigencias del mercado es por eso que se considera de gran importancia aplicar la evaluación del desempeño como una herramienta para optimizar el desempeño del talento humano logrando así la subsistencia de las empresas textiles en el mercado.

Pelileo, lugar reconocido por la elaboración de jeans a nivel nacional, cruza un grave peligro de cerrar sus empresas, debido a que en ciertos aspectos existen falencias decadentes, como es así el desempeño laboral, esto a pesar de que esta es la principal fuente de ingreso y movimiento económico del cantón.

En varias empresas se buscan métodos, programas que ayuden al área administrativa a mejorar el rendimiento del talento humano, debido al desconocimiento de este

tema se han detectado que muchas de estas instituciones fracasan al intentarlo, por esta razón se han encontrado en la necesidad de buscar ayuda profesional a costos bastante elevados, ya que en pocas ocasiones se encuentran en la práctica, sistemas de evaluación con los objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, y al ser directamente el área administrativa la encargada de administrar los programas de evaluación, deben ser estos los que deben conocer y dominar los métodos de evaluación para aplicarlos en las empresas.

Según datos estadísticos del censo del área laboral del INEC, el 42% de la población económicamente activa de Pelileo está ligada directamente a esta actividad, sin embargo la empresa textil las ventas de las prendas de vestir en general que se producen en el lugar (jeans, vestidos, blusas, sacos, calentadores, etc.) han bajado notablemente, esto debido básicamente a dos factores: el primero es la administración tradicional del talento humano y el segundo la baja de la calidad de las prendas de vestir.

(<http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/pelileo.php>)

((<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>))

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

La empresa Domingos jeans está ubicada en San Pedro de Pelileo, en el corazón de la provincia de Tungurahua la cual se caracteriza por sus artesanías y por sus finos tejidos que tienen gran demanda local, nacional e internacional. La industria del jean ha convertido a Pelileo en la ciudad azul, es una de las actividades productivas más destacadas del cantón particularmente en el sector barrio el Tambo.

La empresa Domingos Jeans se dedica a la confección de prendas de vestir en jeans, lo cual requiere de varios procesos para la obtención del producto terminado, sin

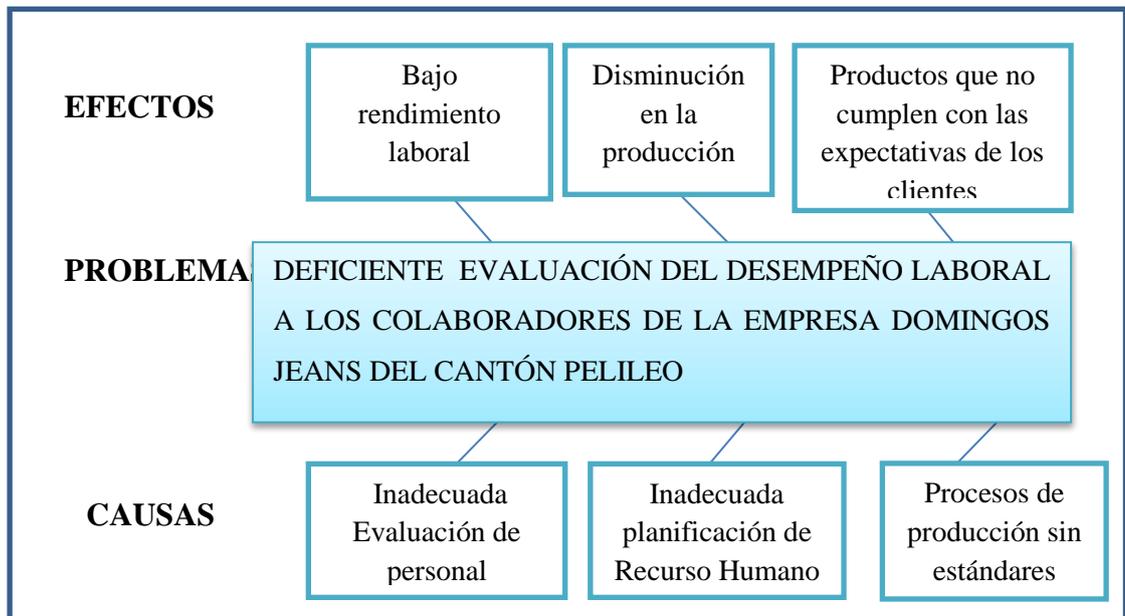
embargo se ha podido identificar dentro de los procesos algunos problemas que requieren ser tomados en cuenta por la empresa ya que está generando un bajo nivel en el volumen de producción; los trabajadores necesitan comprometerse con la empresa.

En la empresa se ha detectado por observación que no se aplica un método de evaluación del desempeño laboral, por lo que las principales falencias de la misma se presentan directamente en el desempeño del talento humano, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano dentro de la organización.

Fuente: Empresa Domingos Jeans

### 1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico N° 01 Árbol del problema



Fuente: Propia

En Domingos Jeans se viene acarreado el problema de bajo volumen de producción debido a la inexistencia en la evaluación del desempeño del personal a causa de factores como la administración y liderazgo tradicional, falta de capacitación.

El análisis Crítico realizado en la empresa Domingos Jeans de la ciudad de Pelileo ha determinado la inadecuada evaluación del desempeño laboral de los colaboradores que laboran dentro de la empresa lo cual ha generado la baja un bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones, en los cuales sobresalen la falta conocimientos tanto como el gerente y como de los obreros por la administración tradicional que se maneja la empresa.

La inexistencia de evaluación del desempeño que mantiene la empresa en este momento expresa como resultado la disminución en la producción esperada para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Otra de las causas por las que la empresa está padeciendo son los procesos de producción sin estándares y sin políticas que determinen la elaboración de prendas dejando como resultado la insatisfacción en los clientes lo que influye al momento de la actividad laboral.

### **1.2.3 Prognosis**

Si Domingos Jeans, no toma las decisiones adecuadas para resolver el problema causado por la inexistencia de un método de evaluación del desempeño laboral, afectará a la producción de jeans, presentando riesgos considerables que deterioren cuantiosamente el crecimiento, obligando a la misma a mantener un constante problema en la mano de obra, con el paso del tiempo se reducirán los ingresos lo

que podría ocasionar el cierre de la empresa al no poder acoplarse a las nuevas exigencias del mercado.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la evaluación del desempeño laboral en el volumen de la producción de la empresa Domingos Jeans del cantón Pelileo?

#### **1.2.5 Interrogantes**

- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los obreros de la empresa Domingos Jeans?
- ¿Cuál es el nivel de producción de la empresa Domingos?
- ¿La implementación de un método adecuado de evaluación del desempeño ayudará a incrementar el volumen de producción en la empresa Domingo Jeans?

#### **Delimitación del objetivo de investigación**

**De contenido:** Administración

**Campo:** Administración del talento humano

**Área:** Producción

**Aspecto:** Desempeño Laboral

**Espacial:** Domingos Jeans, ubicado en la ciudad de Pelileo, sector el Tambo, Tungurahua.

**Temporal:** El presente proyecto se focalizará en el período de Enero – Noviembre del 2013.

## **JUSTIFICACIÓN**

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y es la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones; la evaluación del desempeño laboral constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Es beneficioso ya que el establecimiento de métodos de evaluación de personal en la empresa brindará la capacidad de mejorar en un alto nivel el desempeño del talento humano, de manera que sea este un pilar fundamental que incida directamente en el volumen de producción y mejore sustancialmente la eficiencia tanto productiva como administrativa de la empresa Domingos Jeans.

Es viable debido a que se enfoca directamente en sostener un nivel elevado del talento humano con el que se logre la obtención de una producción eficaz y de calidad mediante las mejores capacidades que se puedan explotar en el personal de producción.

Será factible aplicar la evaluación del desempeño en la empresa ya que se contará con el tiempo necesario, se dispondrá de recursos suficientes para seguir adelante con la investigación, disponiendo de acceso a la información, previo a la colaboración del Sr. Gerente y además existe predisposición, voluntad e interés para cumplir con el trabajo de investigación.

La evaluación del desempeño es un procedimiento innovador que nos va a permitir medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados

con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la incidencia del desempeño laboral en la producción de la Empresa Domingos Jeans del cantón Pelileo.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el nivel de desempeño laboral de los obreros de la empresa Domingos Jeans.
- Evaluar el nivel de producción de la empresa Domingos.
- Proponer la implementación de un método adecuado de evaluación del desempeño, para incrementar el volumen de producción en la empresa Domingo Jeans.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la investigación bibliográfica realizada se presenta:

(Herrera Uribe Mariela Francisca, Universidad Técnica de Ambato, 2011) “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”. Tiene como **Objetivo General:** Determinar los niveles de deficiencia del personal en el área de producción a través de una evaluación del desempeño para incrementar la productividad en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato y llego a la **Conclusión:** Que la Evaluación del desempeño es frágilmente comprendida como un instrumento que vincula al empleado con el cargo, entrenamiento tecnológico para el manejo de nuevos equipos, promoción a cargo de mayor responsabilidad, establecimiento de incentivos por el buen desempeño, mejoramiento en las relaciones humanas, un estímulo a la mayor productividad.

(Chacón Domínguez Jorge Patricio, Universidad Técnica de Ambato, 2011)

“Evaluación del desempeño de personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato” tiene como **Objetivo General:** Diagnosticar la situación actual de desempeño del personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas de la Universidad Técnica de Ambato, aplico la metodología de la investigación bibliográfica y de campo y llego a la **Conclusión:** Que la Evaluación del desempeño es frágilmente comprendida como un instrumento que vincula al empleado con el cargo, entrenamiento tecnológico para el manejo de nuevos equipos, promoción a cargo de mayor responsabilidad, establecimiento de incentivos por el buen desempeño, mejoramiento en las relaciones humanas, un estímulo a la mayor productividad.

(Barrera Urbina María Isabel, Universidad Técnica de Ambato, 2011)

“El sistema de control de personal y su incidencia en el volumen de producción de la empresa Aluminio Hércules de la ciudad de Ambato” tiene como **Objetivo General:** El inadecuado sistema de control de personal incide en el volumen de la producción de la empresa de aluminio Hércules de la ciudad de Ambato, aplicando la metodología de enfoque cualitativo y llego a la **Conclusión:** Que el porcentaje más alto del área laboral lo representa el nivel operativo, que es el encargado de la función principal el cual es de transformar el aluminio en productos terminados.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del presente proyecto se utilizará el paradigma positivista por las siguientes razones:

La investigación se desarrolla con absoluta responsabilidad en el manejo de la información; valiéndose de la lealtad a la organización, la misma que aprobó investigar uno de los problemas en los que esta inmiscuida dicha organización en lo relacionado al

rendimiento laboral, problema que impide el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, provocando que la empresa vaya disminuyendo su nivel de producción, ya que no se cubre la demanda de pedidos propuesta.

Al realizar el presente estudio el investigador construirá el conocimiento de la situación actual de la empresa y de los procesos que se desarrolla dentro de la misma, aplicando una investigación de campo; y de acuerdo a la información obtenida, y la necesidad de incrementar el poder competitivo con el aprovechamiento de todos los recursos es indispensables, porque en este proyecto existe una interacción entre el investigador y el objeto de estudio que está analizando de mejor manera para comprender.

Las empresas van camino a convertirse en comunidades sin fronteras y son, cada vez más, entidades dinámicas. Por otra parte hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones por tal motivo se considerando a la Evaluación del Desempeño como un instrumento que facilite la relación entre los miembros de la organización, creando un clima cordial y sincero, además de contribuir a la formación de equipos eficaces de trabajo.

La Evaluación del Desempeño se aplicará para incrementar el volumen de producción de los empleados en la empresa con la colaboración de todos y cada uno de los miembros de la organización.

La presente investigación es la hermenéutica-dialéctica de manera que nos facilita la participación de todos los involucrados en el problema objeto de estudio, siempre y cuando estas tengan como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, de manera que se enriquezca el aporte que ofrece la misma.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN POLITICA 2008**

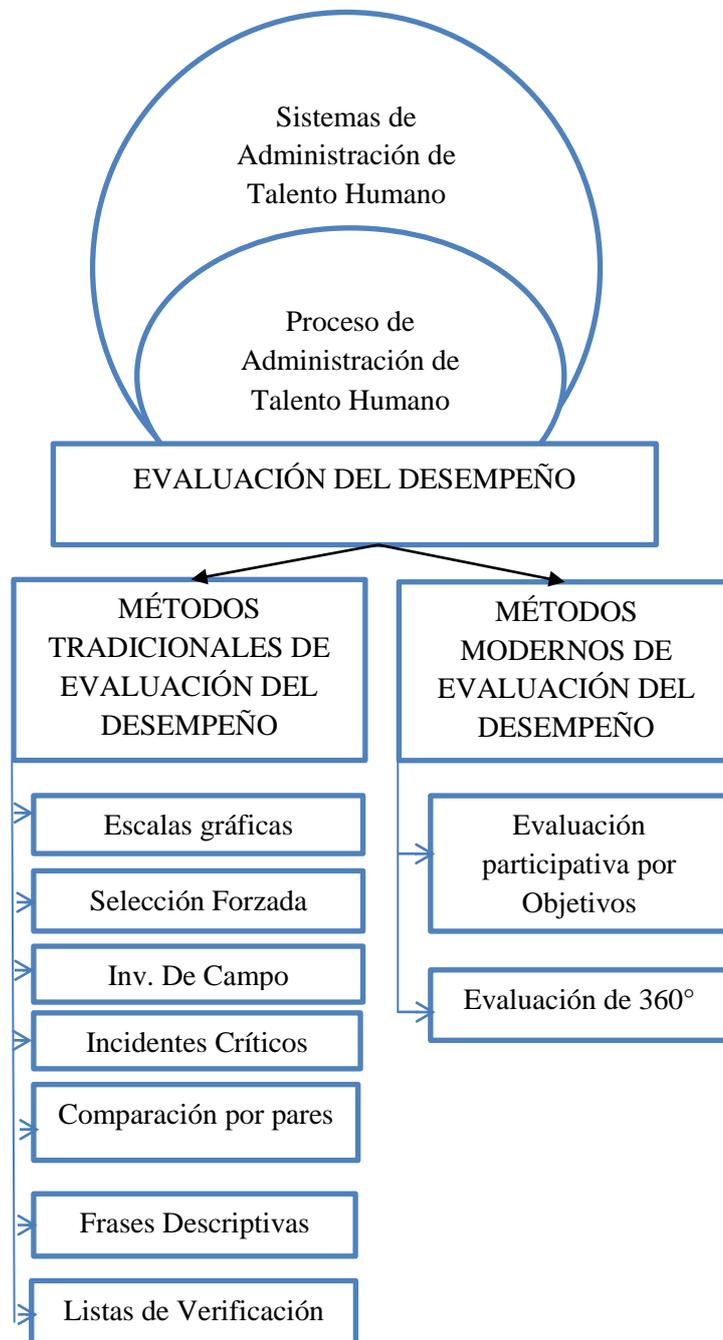
#### **CAPÍTULO SEXTO, TRABAJO Y PRODUCCIÓN**

##### **Sección primera**

Formas de organización de la producción y su gestión Art 320;

En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulara una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetara a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**  
**X: EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**Grafico 02 Variable Independiente**

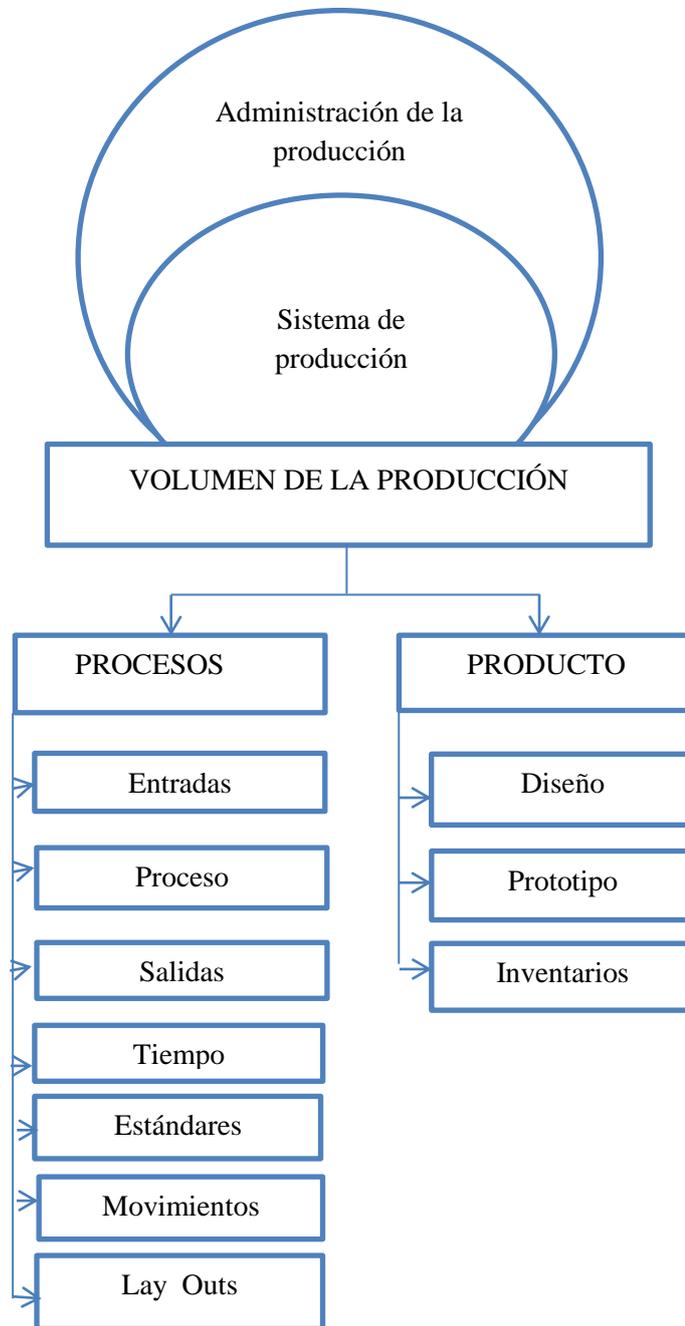


Fuente: Propia

Autor: Sofía Villagrán

## Y: VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

Grafico 03. Variable Dependiente



Fuente: Propia

Autor: Sofía Villagrán

## **DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

Para la definición de las categorías hemos optado por el paradigma Positivista lo cual estamos de acuerdo con las definiciones de los autores que mencionamos a continuación:

### **Administración de Talento Humanos**

“Define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal”. (Valencia J. R., RRHH, 2009)

“Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran le mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”. (Valencia J. R., RRHH, 2009)

“La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.(Galicía, 2009)

“La Administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).

- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar los programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.”

(Gary Dessler, Los Recursos Humanos, 2007).

La Administración de Recursos Humanos es 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.

(Goleman, 2010)

## **Desempeño de Personal**

### **Evaluación del Desempeño**

“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.(Doran Simón, 2009)

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”.(Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

“La Evaluación del desempeño se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluso practica por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma en que –se espera- tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo”. (Gary Dessler, Los Recursos Humanos, 2007)

“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 a los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización.”(Valencia J. R., RRHH, 2009)

“La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (Chiavenato, Evaluación Laboral, 2006)

### **Métodos de evaluación del desempeño**

“Los métodos de Evaluación del desempeño son un medio para obtener datos e información que pueda ser registrada y procesada, y utilizarla para la toma de decisiones y soluciones tendientes a mejorar e incrementar el desempeño humano en las organizaciones”.(Valencia J. R., RRHH, 2009)

La evaluación de desempeño continúa siendo un proceso de gran importancia para el profesional de recursos humanos en las organizaciones.

Esta es una actividad que existe desde que un hombre dio empleo a otro, pues lleva a cabo un proceso de evaluación al personal de una organización, es un paso importante para su desarrollo administrativo.(Gonzales, 2006)

### **Métodos tradicionales de Evaluación del desempeño**

“Son métodos que tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La desventaja es que el desempeño pasado no se puede modificar. Sin embargo la evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban una retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a estos esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.” (Valencia J. r., 2009)

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se y transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Es común encontrar varios sistemas específicos que dependen del nivel y las áreas de descripción del personal, es decir: evaluación de gerente, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios métodos de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y la característica del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

(Chiavenato, Evaluacion de personal, 2006)

## **Escalas Gráficas**

Es una tabla de doble asiento donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

**Tabla 01 Escalas Gráficas**

<b>Habilidades/ capacidades/ necesidades/ rasgos</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Metas y resultados</b>
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad  Lealtad  Honestidad  Presentación personal  Buen juicio  Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea  Espíritu de equipo  Relaciones humanas  Cooperación  Creatividad  Liderazgo  Hábitos de seguridad  Responsabilidad  Actitud e iniciativa  Personalidad  Soltura	Cantidad de trabajo  Calidad de trabajo  Atención al cliente  Satisfacción del cliente  Reducción de costos  Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios  Ausencia de accidentes  Mantenimiento de equipos  Cumplimiento de los plazos  Enfoque en los resultados

Tomado de: Administración de Recursos Humanos ( Idalberto Chiavenato)

Adaptado por: Sofía Villagrán

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación, como muestra la figura

**Tabla 02 Escala gráfica de evaluación del desempeño**

<b>Factores</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Malo</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
<b>Conocimiento del trabajo</b> (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de las situaciones</b> (capacidad para resolver los problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
<b>Creatividad</b> (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Tomado de: Chiavenato, I. (2010). Evaluación Laboral.

“Es la escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. A continuación para evaluar al empleado se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica”. (Gary Dessler, Recursos Humanos, 2007)

“Por medio de este método el evaluador evalúa al individuo con base en factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo.”(Valencia J. R., RRHH, 2009)

“El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los grados de variación de esos factores”. (Chiavenato, Evaluación Laboral, 2006)

### **Elección Forzada**

“Este método consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador, mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que corresponden más o menos a la persona que se evalúa”.(Valencia J. R., RRHH, 2009)

### **Cuadro N° 01 Elección Forzada**

<b>1.</b>	<b>a) trabaja duro</b>	<b>b) trabaja con rapidez</b>
<b>2.</b>	<b>a) muestra iniciativa</b>	<b>b) es receptivo con los clientes</b>
<b>3.</b>	<b>a) produce calidad</b>	<b>b) carece de buenos hábitos</b>

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos  
Autor: Joaquín Rodríguez Valencia

“Es como clasificar usando una curva, es decir se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño”. (Gary Dessler, Recursos humanos, 2007)

“El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las explican mejor el desempeño de la persona evaluada por ello se llama elección forzosa”.(Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

### **Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

“Por medio de este método se solicita al supervisor información específica sobre el rendimiento de cada empleado, después se elabora una evaluación basada en esta información, la evaluación se envía al superior para que la revise”.(Valencia J. R., RRHH, 2009)

“Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas los orígenes y los motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.”(Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

## Cuadro N° 02 Incidentes Críticos

<b>HOJA DE TRABAJO DE INCIDENTES CRITICOS</b>			
<p>Instrucciones: En cada una de las categorías que siguen registre incidentes específicos de la conducta de los empleados que fueron extremadamente buenos o malos.            Nombre del empleador: _____            Departamento: _____            Nombre del evaluador: _____</p>			
<b>PERÍODO DE CALIFICACIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de riesgo para la seguridad</li> </ul>			
Fecha	Conducta positiva del empleado	Fecha	Conducta negativa del empleado
1/03/06	Informe de un barrote roto en la escalera de mantenimiento y la marco como insegura	11/03/06	Dejo tirada en el pasillo del almacén una manguera
10/05/06	Apagó rápidamente un Pequeño incendio en el área de basura.		Fumo en el área del almacén de productos químicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de desperdicio de materiales.</li> </ul>			
10/03/06	Seleccionó entre los vidrios rotos de un envío dañado, para recuperar matrices intactas	11/07/06	Uso recipientes de vidrio en actividades inadecuadas.
		07/08/06	Hecho ácido a un recipiente de plástico por lo cual hecho a perder la cubierta del mostrador.

Fuente: Libro Métodos de compensación basados en competencias  
 Autor: Ángel León Gonzales

### **Método de evaluación del desempeño mediante Incidentes Críticos**

“Este método solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa (Valencia J. R., RRHH, 2009)

“En el caso del método de incidentes críticos, se lleva una bitácora de incidentes; es decir de conductas laborales, deseables e indeseables, de cada subordinado. Después, cada seis meses, más o menos, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los ejemplos de los incidentes específicos.”(Gary Dessler, Recursos Humanos, 2007)

“El método de Evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos ( fracaso).El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que le permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos o negativos del desempeño de sus subordinados”. (Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

### **Método de comparación por pares**

“Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se puede utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.”(Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

“Con el método de comparación por pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.” (Gary Dessler, Los Recursos Humanos, 2007)

El método de comparación por pares consiste en evaluar a las personas de un departamento cotejando una persona con otra o varias personas con varias personas para establecer finalmente una lista de personas en forma jerarquizada de mejor a peor. Se la realiza de forma cruzada o en grupos. (Urquillo, 2008)

**Gráfico N° 04 Método de comparación por pares**



Fuente: Libro La remuneración del trabajo  
 Autor: Urquillo

**Método de frases descriptivas**

“Este método solo difiere del método de elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan al desempeño del subordinado y aquellas que muestran el desempeño contrario.” (Chiavenato, Evaluación Laboral, 2006)

“Se enfoca en el puesto y no en las variables de la personalidad, este método sugiere que para establecer objetivos es necesario que estos descendan en cascada desde la cima hasta la base organizacional” (Valencia J. R., 2008)

### Cuadro N° 03 Método de frases descriptivas

N°	Factores personales del empleado en la evaluación profesional	Sí	No
33	¿Tiene bastantes amistades y sus compañeros lo aprecian?		
34	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?		
35	¿Provoca constantes disgustos con los compañeros y con el jefe?		
36	¿Se concentra con regularidad en las tareas que realiza?		
37	¿Debe conocer una lengua extranjera para mejorar?		
38	¿Conoce los procesos de producción pero no los comenta con nadie?		
39	¿Le gustan los deportes?		
40	¿Es descuidado en su disposición y su rendimiento es lamentable?		
41	¿Demuestra buena aptitud para mandar?		

Fuente: Libro Administración moderna de personal  
Autor: Valencia

### Método de evaluación del desempeño orientado al futuro

“Las evaluaciones orientadas al futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro.”(Valencia J. R., RRHH, 2009)

“La era de la información trajo dinamismo cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la disminución de los niveles jerárquicos debido a las prácticas de adelgazamiento o downsizing. La cual disminuyo notablemente la distancia entre los jefes y subordinados. Este acercamiento debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del talento humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo.” (Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

### Evaluación participativa por objetivos

Implica establecer metas medibles específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido. (Gary Dessler, Los Recursos Humanos, 2007)

La Administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos (Valencia J. R., RRHH, 2009)

### **Evaluación por listas de verificación**

Instrumento que contiene criterios o indicadores a partir de los cuales se miden y evalúan las características del objeto, comprobando si cumple con los atributos establecidos. La lista de verificación se utiliza básicamente en la práctica de la investigación que forma parte del proceso de evaluación. (Gary Dessler, Los Recursos Humanos, 2007).

La calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. La calificación de méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Constituye una valoración separada de las características de cada valor con lo que se elimina la apreciación conjunta del desarrollo de las actividades del trabajador. (Valencia J. R., RRHH, 2009)

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como muestra la figura.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

**Tabla N° 03 Evaluación por listas de verificación**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
NOMBRE	PUESTO					DEPARTAMENTO					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Fuente: Idalberto Chiavenato  
Elaborado por: Sofía Villagrán

### Evaluación 360°

Es la evaluación de desempeño laboral que realizan algunas empresas para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo; con el fin de buscar una buena interacción entre los empleados y un rendidor funcionamiento de la empresa. Esta evaluación contraria a la tradicional, proporciona una mayor visión a puntos de falla y la mayoría de las veces es mejor aceptada, ya que su valor es grupal y no cae en una sola persona quien lo hace en juicios poco conocidos por los individuos. (Leby Leboyer, 2007)

“Brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Las

evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como veinte y cinco, si en la mayor parte de organizaciones obtienen de cinco a diez por empleado.”(Robbins, 2008)

**Gráfico N° 05 Evaluación 360°**



Tomado de: (Fogarty, 2007)  
Adaptado por: Sofía Villagrán

## **Conceptualización de la variable dependiente**

### **Administración de la producción**

La administración de la producción se puede definir como el diseño, operación y control de sistemas para la manufactura y distribución de productos. (Fogarty, 2007)

### **Administración**

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.(Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2006)

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.(Castro, 2007)

La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo, 2009)

### **Sistema de producción**

Facilita la descripción y ejecución de un proceso productivo para conseguir mayor productividad, Es en si el conseguir el objetivo de que el trabajo se realice, este lleva un control a nivel administrativo (EVERETT E AUTOR ADAM, Administracion de la produccion y las operaciones, 2006)

Un sistema de producción es aquel sistema que proporciona una estructura que agiliza la descripción, ejecución y el planteamiento de un proceso industrial. Estos sistemas son los responsables de la producción de bienes y servicios en las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se emplean. De la misma manera los sistemas de producción tienen la capacidad de involucrar las actividades y tareas diarias de adquisición y consumo de recursos. Estos son sistemas que utilizan los gerentes de primera línea dada la relevancia que tienen como factor de decisión empresarial. El análisis de este sistema permite familiarizarse de una forma más eficiente con las condiciones en que se encuentra la empresa en referencia al sistema productivo que se emplea (Niebel, 2009)

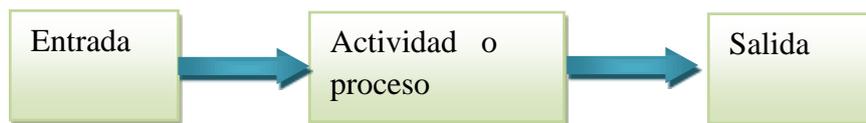
“Es el conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos que denominamos insumos con el objetivo de tener nuevos productos o servicios que impliquen un valor agregado sobre los insumos” (Billene, 2006)

## **Proceso**

Implica una serie de acciones, pasos, tareas, etapas, etc. Debidamente ordenadas, es decir un conjunto de acciones secuenciales que permiten lograr el objetivo deseado. (Billene, 2006)

Es una secuencia de actividades vinculadas entre si para realizar una tarea en particular. Por ejemplo el proceso de compras consiste en las actividades de la creación de una orden de compra y selección del proveedor las cuales se llevan a cabo para efectuar la compra de materiales. La relación entre un proceso o actividad y sus entradas y salidas se muestran a continuación. (Warren, 2006)

### **Gráfico N° 06 Proceso**



Tomado de: (Warren, 2006)  
Tomado de: Sofía Villagrán

### **Entradas (inputs)**

Para entender cómo funciona una organización total hay que examinar las entradas, los componentes de diseño y su alineación, las entradas son los insumos y se debe saber cuáles están disponibles, es preciso que se conozca su tasa de cambio y complejidad, ambos pueden caracterizarse a lo largo de un continuo dinámico estático que cambian con rapidez y de forma impredecible. (Worley, 2008)

### **Salidas (output)**

Son los resultados de una orientación estratégica de producción con la que se obtiene un nuevo producto, se clasifican componentes, el desempeño organizacional designa los resultados financieros, ventas, utilidades, rendimiento sobre la inversión y ganancias. (Worley, 2008)

## **Tiempos**

Después de determinar la tasa de producción deseada para una línea dada, el análisis puede calcular el tiempo del ciclo de la línea. El tiempo del tiempo del ciclo de una línea, es el tiempo máximo permitido para trabajar en la elaboración la unidad en cada estación. Si el tiempo requerido para trabajar con los elementos de una estación es mayor que el tiempo del ciclo de la línea, entonces seguramente habrá cuellos de botella en la estación los cuales impedirán que la línea alcance su tasa de producción deseada. El tiempo del ciclo establecido como objetivo es el recíproco de la tasa de producción por hora que se desea alcanzar. (Longman, 2006)

Son los tiempos necesarios para realizar una o varias operaciones, se descompone en tiempo de espera, de preparación, de operación y de transferencia.

- Tiempo de espera: tiempo que está el producto hasta que comienza la operación.
- Tiempo de preparación: tiempo que se necesita para disponer adecuadamente los recursos que van a efectuar la operación.
- Tiempo de operación: tiempo consumido por los recursos en efectuar la operación
- Tiempo de transferencia: tiempo necesario para transportar una cantidad de producto que ya ha sido sometido a una operación a otra nueva.

(Holstein, 2011)

## **Estándares**

Es un procedimiento aprobado por consenso por un organismo reconocido, que proporciona reglas, pautas y/o características para uso común, con el objeto de obtener un óptimo nivel de resultados en un contexto dado. (Holstein, 2011)

Se utiliza en la administración de operaciones, es lo que se espera del trabajador promedio, bajo las condiciones de trabajo promedio durante un tiempo determinado. Es la respuesta al concepto de un día regular de trabajo. Un estándar que se fija al nivel más bajo dentro de la organización se expresa en tiempos de producción requerido por

unidad del producto o inversamente el producto por unidad de tiempo. (EVERETT E AUTOR ADAM, Administracion de la produccion de las operaciones, 2009).

### **Movimientos**

Los movimientos consisten en analizar detalladamente los movimientos del cuerpo al realizar una actividad con el objetivo de eliminar los movimientos inefectivos y facilitar la tarea. Este estudio se combina con el estudio de tiempos para obtener mejores resultados respecto a la eficiencia y la velocidad con que se lleva a cabo la tarea. (Holstein, 2011)

El estudio de los movimientos ofrece un gran potencial de ahorro de tiempo en la producción en cualquier empresa humana. Se puede ahorrar el costo total de elemento de trabajo eliminándolo. Podemos reducirlo en buena medida combinando elementos de una tarea con otra. Se pueden reorganizar los elementos de una tarea para facilitarla. También se puede simplificar la tarea poniendo componentes y herramientas cerca de su punto de uso. (Meyers, 2009)

### **Lay Outs**

Aunque es una alternativa subestimada o simplemente ignorada por la mayoría de las empresas, trabajar el concepto de layout, en cualquier estructura de negocios o de producción, representa una valiosa ayuda para los tiempos que demandan afilar la punta del lápiz.

Se entiende por layout la disposición fundamental de los muebles, equipos y áreas de circulación, con el propósito de ganar eficiencia y seguridad, evitando gastos inútiles que impactan sobre los resultados.

Cuando se plantea la tarea de diseñar un nuevo layout, es importante tener en cuenta, que difícilmente la empresa vaya a producir el mismo producto y en la misma escala durante muchos años. Por el contrario, lo esperable, en gran número de situaciones, es

que, a través del tiempo, cambien los modelos, los diseños, los procesos y hasta los propios productos.

Ningún producto incluso los que proyectan un ciclo de vida largo, está libre de cambio en su producción, composición o diseño. Por eso es necesario proveer un layout capaz de absorber las posibles variaciones y eso exige darle un carácter flexible la distribución y la ubicación de las máquinas. (Holstein, 2011)

### **Producto**

Es el resultado de toda actividad productiva (bien o servicio), el mismo que puede ser percibido por el consumidor para satisfacer sus necesidades. (Norman Gaither, 2006)

Los productos surgen en cada cambio, económico, social e incluso político y ello comporta que el director de producción debe estar atento a estos factores de cambio y ser capaz de anticiparse a ellos. Como ya se sabe los productos son continuamente desechados por una sociedad cambiante y puede hablarse de un ciclo de vida de aquellos. (Editorial Vértice, 2008)

### **Diseño**

Es una actividad que tiene que ver con el diseño de productos seriados y/o industriales. En general podemos diferenciar dos tipos de productos: bienes de consumo y bienes de capital.

El diseñador no es un creador de artículos únicos, sino de productos que se fabrican en serie; tiende a trabajar en equipos multidisciplinarios y dependiendo del ámbito del producto, se puede ocupar de la estética del producto, la interface con el usuario o el cumplimiento de las necesidades de un público objetivo.

Definida como una actividad creativa, que establece las cualidades polifacéticas de objetos, de procesos, de servicios y de sus sistemas en ciclos vitales enteros, el diseño es el factor central de la humanización innovadora de tecnologías y el factor crucial del intercambio económico y cultural. (Gay, 2008)

El diseño, como la innovación son términos con significados diferentes dependiendo de los contextos. El diseño es una actividad creadora que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos que se desea producir industrialmente. Por propiedades formales de los objetos no solo debe entenderse las características exteriores, sino en especial las relaciones estructurales que hacen de un objeto una unidad coherente, tanto desde el punto de vista del productor como del consumidor. (García, 2006)

### **Prototipo**

Es un modelo a escala o facsímil de lo real, pero no tan funcional para que equivalga a un producto final, ya que no lleva a cabo la totalidad de las funciones necesarias del sistema final. Proporcionando una retroalimentación temprana por parte de los usuarios acerca del Sistema. (García, 2006)

El prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero, se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. Por ejemplo, en la industria automotriz es normal hacer modelos de arcilla de los automóviles nuevos.

En la industria de servicios un prototipo podría ser un solo punto en donde se pueda probar el concepto de servicio en su uso real. Se puede modificar del servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo y dar el servicio en franquicia y desarrollarlo a gran escala. (Gay, 2008)

### **Inventarios**

Los inventarios se definen como bienes ociosos almacenados, en espera de ser utilizados. Hay muchos tipos de inventarios; por ejemplo, inventarios de materias primas, inventarios de materiales en proceso, inventarios de productos terminados, inventarios de efectivo y hasta inventarios de individuos. Se pueden manejar inventarios por muchas razones. Algunos distribuidores tienen inventarios para atender de inmediato los pedidos de sus clientes. En otras condiciones, en muchos casos el cliente

preferiría hacer el pedido a un competidor. Sin embargo esta es solamente una de las razones por las cuales se mantienen inventarios. (TAHA, 2007)

Todas las organizaciones mantienen inventarios, los inventarios están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. (Muller, 2007)

Un inventario puede ser algo tan elemental como una botella de limpiador empleada como parte de mantenimiento de un edificio o algo más complejo como una combinación de materias primas y sub-ensamblajes que forman parte de un proceso de manufactura (Santos, 2007)

## **2.5 HIPÓTESIS**

La implementación de un método de evaluación del desempeño incrementará los volúmenes de producción de la empresa.

## **2.6 VARIABLES**

**X**= Evaluación de desempeño

**Y**= Volumen de producción

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Debido al tipo de variables del problema formulado, la investigación es predominantemente cualitativa.

(Cruz, 2009) La investigación cualitativa, La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación

cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos

### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la siguiente investigación utilizaremos las siguientes modalidades de la investigación:

#### **3.1.1 Investigación bibliográfica o documental**

La investigación se apoyará en fuentes bibliográficas como son libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.; con la finalidad de ampliar y profundizar diferentes enfoques teóricos y conceptualizaciones que servirá para fortalecer el conocimiento del problema en estudio.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Existen diferentes tipos y métodos para realizar la investigación en esta utilizaremos los siguientes:

#### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria contribuirá a recolectar la información más adecuada para establecer el problema y definirlo de tal manera que proporcione una solución óptima que aporte a un buen desarrollo empresarial.

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva identifica características, cualidades y conductas del universo a investigar. Por lo cual se realizará una descripción y comprobación de la posible relación que existe entre las variables: evaluación del desempeño y la producción; y de esta manera contar con la información necesaria para la investigación.

### 3.2.1 Investigación Correlacional

La investigación está orientada a medir el efecto de la evaluación del desempeño en la producción, la relación de las variables depende directamente una de la otra lo que es indispensable para el estudio del trabajo, esto se exigirá mayor rigurosidad científica con la que trabaje el sujeto cognoscente, se evaluará estadísticamente, el objetivo de la investigación se requiere implementar un adecuado sistema de evaluación del desempeño para que se mejoren la producción dentro de la empresa.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.4.1 Población

Según **Galo Naranjo López (2007:107)**, la población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características, En muchos casos, no se puede investigar a todo la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario.

Debido a que la población es pequeña no se requirió utilizar formula alguna en el cálculo de la muestra por lo que se trabajó con el total de clientes internos de la población objeto de estudio.

### Cuadro N° 04 Población

Personal	Unidades de observación	N°
Interno	Personal que labora en la empresa	30

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Sofía Villagrán

### **3.4.2 Muestra**

Según **Galo Naranjo López (2007:Pag.107)**.La muestra es una parte de la población seleccionada de acuerdo con una regla o plan esta para ser confiables, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación.

En el presente trabajo investigativo se utilizará el MUESTREO NO PROBALISTICO por cuanto los elementos son seleccionados en forma individual, dentro de este muestreo se manejará el MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO, ya que deben formar parte de la muestra todos los elementos del universo o población en los que se hace presente el problema

### 3.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable independiente:** Evaluación del desempeño Laboral

**Cuadro N° 05 Operacionalización de variable independiente**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>“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 a los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización, para proveedores y clientes. (Valencia J. R., RRHH, 2009)</p>	Dirección	Calidad en atención	La empresa realiza evaluaciones al desempeño laboral a cada uno de los colaboradores	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Supervisión	Eficiencia	Considera Ud. Que una evaluación del desempeño laboral lograría incrementar la producción	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Políticas	Tiempo de espera	Usted considera que sus tareas asignadas son terminadas en los tiempos establecidos y programados	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Proveedores	Materia prima	Qué motivación se aplica en la empresa para una mayor producción.	Encuesta y cuestionario a los obreros
	Cliente	Canales de atención	Cómo califica la supervisión del personal que se realiza en la empresa.	Encuesta y cuestionario a los obreros
		Comunicación con los obreros	Considera Ud. que los niveles de inventarios satisfacen las necesidades internas de producción de la empresa	Encuesta y cuestionario a los obreros

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Variable Dependiente:** Producción

**Cuadro N° 06 Operacionalización de variable dependiente**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La <b>Producción</b> es el proceso de transformación de la materia prima para conseguir un <b>producto</b> terminado llevando un control de <b>inventarios</b> oportuno con la finalidad de satisfacer las expectativas y requerimientos de los clientes.	Producción	Capacidad de producción	Existen procesos de producción específicos que ayuden a incrementar el volumen de producción.	Encuesta y cuestionario a los obreros.
	Producto	Número de unidades producidas por día	Cuál es el indicador que mide la producción de la empresa	Encuesta y cuestionario a los obreros.
	Inventarios	Niveles de Stock	Cree que el producto final satisface las necesidades de los clientes  Se aplican políticas adecuadas para obtener una mejor producción	Encuesta y cuestionario a los obreros.  Encuesta y cuestionario a los obreros.

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### **3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos respectivamente:

#### **Información primaria**

Encuesta: para realizar las encuestas se utilizara un cuestionario.

#### **Información secundaria**

Análisis de documentos: la información se recolectara a través de:

Libros de administración de producción

Páginas web

Bibliotecas virtuales

Fichas de observación

Cuestionarios

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procederá de la siguiente manera:

Revisión y codificación de la información.

Antes de aplicar la encuesta se procederá a la revisión de la información para detectar errores y respuestas contrarias; también se asignará un código a cada pregunta y respuesta para que facilite el proceso de tabulación.

Luego de realizar el estudio categorizará y tabulará, es decir contabilizará cuantas veces se repite cada categoría, se utiliza la tabulación manual, ya que la muestra es pequeña.

Para el análisis de los datos se seleccionará el estadígrafo de porcentaje, la presentación de los datos se lo hará en forma tabular y gráfica mediante cuadros estadísticos realizados en Microsoft Excel.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

##### **Pregunta N.\_01**

¿La empresa realiza evaluaciones al desempeño laboral a cada uno de los colaboradores?

**TABLA N.\_04 Evaluaciones al desempeño laboral**

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	<b>12</b>	<b>40%</b>
<b>No</b>	<b>18</b>	<b>60%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: La encuesta**

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### GRÁFICO N. 07 Evaluaciones al desempeño laboral



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

#### **Análisis:**

Los datos muestran que el 40% que son 12 empleados dicen que la empresa Domingos Jeans realiza evaluaciones del desempeño laboral a cada uno de los trabajadores, frente al 60% que representado por 18 empleados indican que la no se realizan evaluaciones de desempeño a cada uno de los colaboradores.

#### **Interpretación:**

Los datos tabulados indican que la mayoría de los colaboradores que laboran en la empresa Domingos Jeans no se realizan evaluaciones de desempeño laboral a cada uno de sus trabajadores, al contrario del grupo de personas que indican lo contrario, es decir que en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño a cada trabajador, se puede notar, que con este pequeño margen de diferencia existen notables falencias en este aspecto.

## Pregunta N.\_02

¿Considera Ud. Que una evaluación del desempeño laboral lograría incrementar la producción?

**TABLA N. 05 Incrementar la producción**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	25	83%
No	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**GRÁFICO N.\_08 Incrementar la producción**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### Análisis:

Los datos muestran que el 83% que son 25 empleados consideran que la evaluación del desempeño laboral si lograría incrementar la producción de la empresa, frente al 17% que son 5 empleados que indican que la evaluación lograría incrementar la producción.

### Interpretación:

La información obtenida por parte de los encuestados de la empresa Domingos Jeans, determina que la evaluación del desempeño laboral que se realiza a los trabajadores de dicha empresa si lograría incrementar la producción de la misma, frente a una reducida cantidad que indican todo lo contrario, es decir que la evaluación no incrementaría el nivel de producción.

### Pregunta N.\_03

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

**TABLA N.\_06 Las tareas son terminadas en tiempos establecidos**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nunca	7	23%
Casi Nunca	12	40%
Frecuentemente	9	30%
Siempre	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**GRÁFICO N.\_09 Las tareas son terminadas en tiempos establecidos**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### **Análisis:**

Los datos muestran que un 23% que son 7 empleados dicen que las tareas asignadas nunca son terminadas en los tiempos establecidos y programados, un 40%, con 12 personas indican que casi nunca se cumplen los tiempos establecidos para terminar las tareas asignadas, un 30% representado por 9 colaboradores indican que los tiempos establecidos y programados para las tareas se cumplen frecuentemente, finalmente un 7% representado por 2 trabajadores indican que siempre se cumplen con los tiempos antes mencionados.

### **Interpretación:**

La información obtenida determina que la mayor parte de los trabajadores muestran una postura que casi nunca se cumplen los tiempos establecidos y programados para las tareas asignadas en la empresa, seguida muy de cerca con la opinión de que si se cumple frecuentemente, no así si se considera que una parte considerable indican que nunca se cumplen los tiempos establecidos y programados para las tareas asignadas. Este detalle determina en sí, que a pesar de que hay muy poca gente que indica que siempre se cumplen los tiempos antes mencionados, frente a una amplia mayoría que no concuerda con esta aseveración los tiempos no se están cumpliendo como se deberían.

### **Pregunta N.\_04**

¿Qué motivación se aplica en la empresa para una mayor producción?

**TABLA N.\_07 Motivación**

<b>OPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Incentivos económicos</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Premios</b>	<b>13</b>	<b>43%</b>
<b>Reconocimientos</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Ninguno</b>	<b>12</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

## GRÁFICO N.\_10 Motivación



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### Análisis:

Los datos muestran que el 10% que son 3 empleados dicen que han recibido incentivos económicos, 13 empleados equivalente al 43% de la muestra indican que han recibido premios, un 7% representado por 2 empleados indican que los han motivado con reconocimientos de algún tipo, finalmente un 40% representado por 12 empleados indican que no han recibido ningún tipo de motivación.

### Interpretación:

Con la información obtenida se puede determinar que la mayoría de empleados de la empresa se han recibido algún tipo de motivación, principalmente premios, seguidos de lejos con un pequeño grupo que indican que han recibido incentivos económicos y reconocimientos, pese a que el número de individuos que representan a los que se los motiva de alguna manera, una amplia fracción indican que no han recibido ningún incentivo motivacional.

### Pregunta N.\_05

¿Cómo califica la supervisión del personal que se realiza en la empresa?

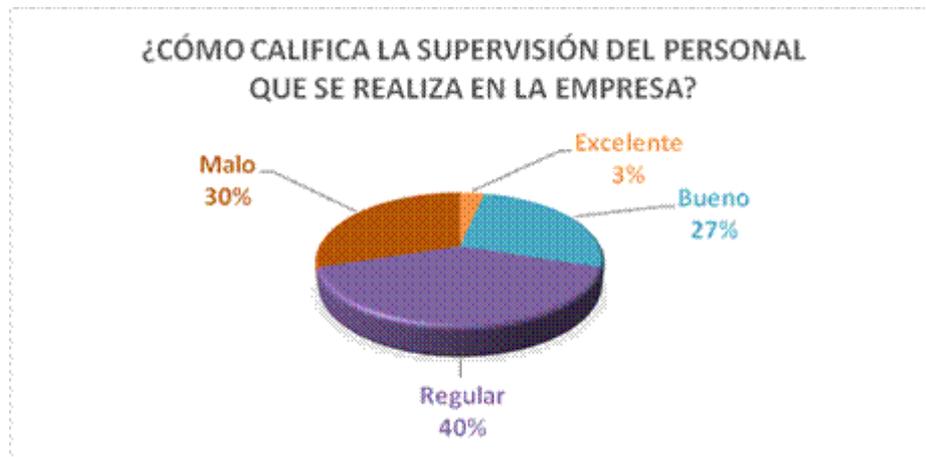
**TABLA N.\_08 Supervisión del personal**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	1	3%
<b>Bueno</b>	8	27%
<b>Regular</b>	12	40%
<b>Malo</b>	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**GRÁFICO N.\_11 Supervisión del personal**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### **Análisis:**

En relación a la pregunta citada textualmente, “¿Cómo califica la supervisión del personal que se realiza en la empresa?” el 3% representado por un empleado indica que la supervisión que la empresa realiza es excelente, un 27% que son 8 encuestados indican que la supervisión es Buena, el 40%, indica que la supervisión que se realiza en

la empresa es Regular finalmente un 30% con 9 colaboradores indican que la supervisión es mala.

**Interpretación:**

Los datos arrojados por la presente encuesta en esta pregunta, el más alto porcentaje de los empleados, es decir la mayoría indican que la supervisión es regular, continuando su evaluación a una sumatoria, inclinándose negativamente como malo, entre estos dos criterios forman un amplio grupo que se encuentra desconforme con la supervisión del personal, pese al elevado margen de diferencia que opina lo contrario, identificando claramente las falencias en la supervisión del personal.

**Pregunta N.\_06**

¿Considera Ud. que los niveles de inventarios satisfacen las necesidades internas de producción de la empresa?

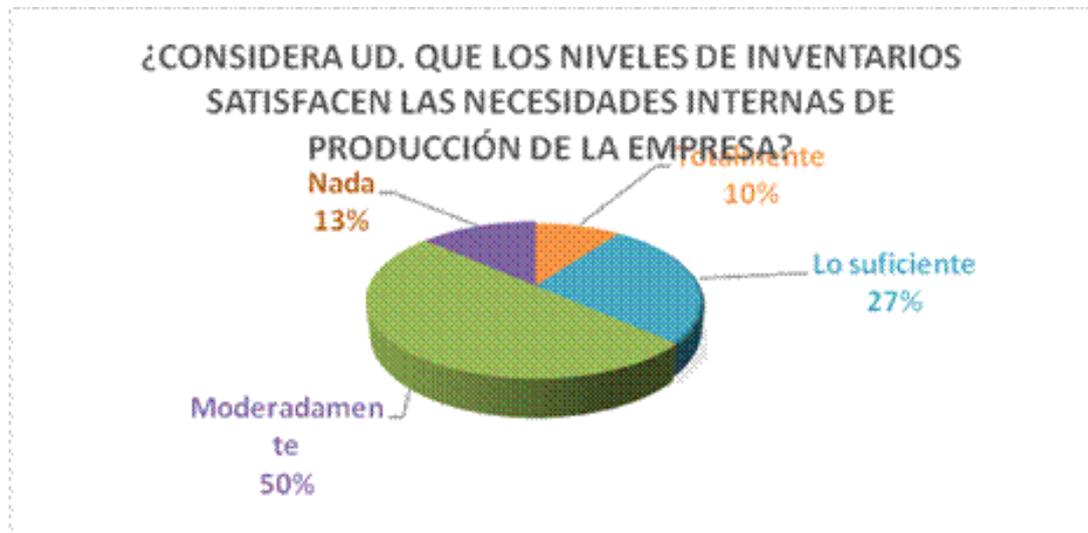
**TABLA N.\_09 Los niveles de inventarios satisfacen las necesidades**

<b>OPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente</b>	3	10%
<b>Lo suficiente</b>	8	27%
<b>Moderadamente</b>	15	50%
<b>Nada</b>	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

## GRÁFICO N° 12 Los niveles de inventarios satisfacen las necesidades



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### Análisis:

Del total de los encuestados, 3 de ellos representando al 10% de la muestra indican que los inventarios satisfacen las necesidades internas de producción de la empresa, 27% con 8 encuestados indican que el nivel de inventarios es suficiente, 15 empleados que son el 50% indican que los niveles de inventarios satisfacen moderadamente las necesidades de producción, finalmente, 4 de los colaboradores que representan al 13% de la muestra indican que el nivel de inventarios no satisfacen en nada las necesidades internas de producción.

### Interpretación:

En conclusión, con un margen de diferencia muy pequeño entre quienes opinan que los niveles de inventarios si satisfacen de uno u otro modo las necesidades internas de producción de la empresa, es notorio que dichos niveles deberían administrarse de una manera más adecuada, de modo que sea posible mantener una producción suficientemente sustentable con el inventario interno de la empresa Domingos Jeans.

### Pregunta N.\_07

¿Existen procesos de producción específicos que ayuden a incrementar el volumen de producción?

**TABLA N° 10 Procesos**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	16	53%
No	14	47%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**GRÁFICO N° 13 Procesos**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### Análisis:

Del total de los encuestados, 16 de ellos que representan al 53% de la muestra indican que si existen procesos de producción específicos que ayuden a incrementar el volumen de producción, 14 encuestados que son el 47% indican que no se han especificado procesos de producción que ayuden a incrementar el volumen de producción.

### Interpretación:

En conclusión con un muy reducido margen de diferencia entre quienes consideran que si existen procesos específicos que ayuden a incrementar el volumen de producción de la empresa Domingos Jeans se determina que a pesar de que se inclina afirmativamente la premisa, hay quienes opinan lo contrario, es decir que no en todos los procesos existen estándares de producción que ayuden a incrementar dicha producción.

### Pregunta N. 08

¿Cuál es el indicador que mide la producción de la empresa?

**TABLA N° 11 Indicador de la producción**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Unidades producidas	17	57%
Capacidad utilizada	9	30%
Maquinaria y equipo adecuado	1	3%
Horas trabajadas	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**GRÁFICO N° 14 Indicador de la producción**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**Análisis:**

Los datos muestran que el 57% que son 17 empleados indican que el indicador que mide la producción de la empresa son las unidades producidas, 30% que son 9 colaboradores indican que el indicador que mide la producción es la capacidad utilizada, 3% que es un colaborador indica que el indicador que mide la producción es la maquinaria y equipo adecuado, finalmente 3 encuestados que representan el 10% restante de la muestra dicen que el indicador que mide la producción son las horas trabajadas.

**Interpretación:**

La información obtenida determinan que la mayor parte de empleados de la empresa Domingos Jeans dicen que el indicador que mide la producción en la empresa son las unidades producidas y otros se inclinan por otras opciones como son la capacidad utilizada, maquinaria, horas trabajadas y equipo adecuado respectivamente, con esta información es evidente que una gran parte de la muestra determina su trabajo en la producción, mientras que el restante debería enfocar su misión en conjunto con la empresa de manera que logren generar una producción sustentable para beneficio mutuo.

**Pregunta N.\_09**

¿Cree que el producto final satisface las necesidades de los clientes?

**TABLA N° 12 El producto final**

<b>OPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	23	77%
<b>No</b>	7	23%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### GRÁFICO N° 15 El producto final



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

#### **Análisis:**

Del total encuestado un 77% representado por 23 personas indican que la producción final satisface las necesidades de los clientes, no así frente al 23% representado por 7 colaboradores indican que no lo hacen.

#### **Interpretación:**

Por lo tanto, la producción final, satisface las necesidades de los clientes finales de la empresa Domingos Jeans, pese a este resultado existe un amplio nivel de personas que piensan que la producción no satisface las necesidades de los mismos, es claramente evidente que en este aspecto de satisfacción al cliente en cuanto al producto pese a que se cumple este se puede mejorar.

### Pregunta N.\_10

¿Se aplican políticas adecuadas para obtener una mejor producción?

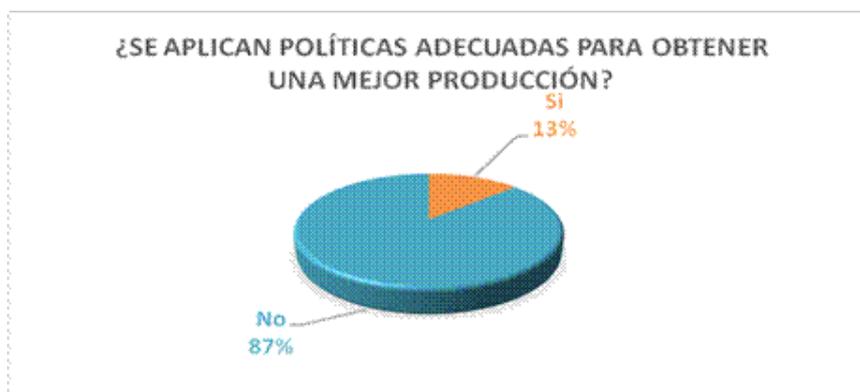
**TABLA N° 13 Políticas de producción**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	26	87%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

**GRÁFICO N° 16 Políticas de producción**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

### **Análisis:**

Del total encuestado un 13% representado por 4 personas indican que no si se aplican políticas adecuadas para obtener una mejor producción, mientras que un 87% que son 26 personas indican que no se aplican políticas de producción.

### **Interpretación:**

Por lo tanto, en la empresa Domingos Jeans, es evidente que la mayor parte de quienes laboran no aplican políticas para obtener una mejor producción, esto indica que la producción se está realizando de una manera desordenada y que debería ser evaluada y corregida mediante la evaluación de desempeño laboral.

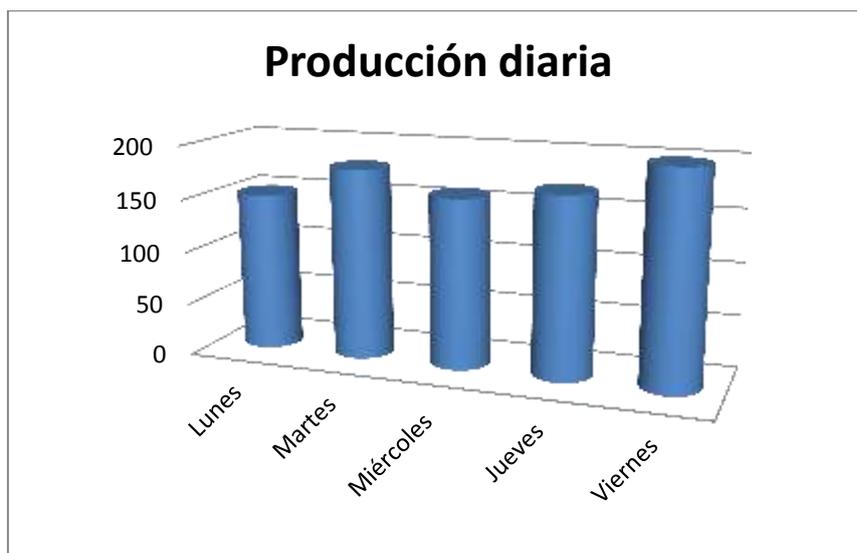
**TABLA N° 14 Análisis de producción**

<b>Día</b>	<b>Producción por día</b>
Lunes	150
Martes	180
Miércoles	160
Jueves	170
Viernes	200
<b>Total de unidades producidas</b>	<b>860</b>

Elaborado por: Sofía Villagrán

860 prendas semanales/ 5 = 172 prendas que se realizan en promedio diariamente en el departamento de producción y esto va a variar de acuerdo al diseño de la prenda.

**GRÁFICO N° 17 Análisis de producción**



Elaborado por: Sofía Villagrán

## Interpretación de resultado

De acuerdo a la producción observada nos permite conocer que el nivel de producción de la empresa es deficiente ya que nos muestra 172 prendas diarias que se elaboran en el departamento, se podría decir que la organización no tiene políticas de producción que le permitan controlar y evaluar los procesos de fabricación.

## 4.2 Verificación de hipótesis

Para la verificación del presente trabajo se va a utilizar el método estadístico denominado Chi cuadrado, de esta manera se va a evaluar la relación de la hipótesis entre las dos variables.

### 4.2.1. Combinación de frecuencias

**TABLA N° 15 Frecuencias Observadas**

	<b>Preguntas</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Subtotal</b>
1	¿La empresa realiza evaluaciones al desempeño laboral a cada uno de los colaboradores?	12	18	30
10	¿Se aplican políticas adecuadas para obtener una mejor producción?	15	85	30
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>44</b>	<b>60</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Aída Sofía Villagrán Llerena

#### 4.2.2. Frecuencias esperadas

TABLA N° 16 Frecuencias esperadas

	Preguntas	Excelente	Bueno	Subtotal
1	¿La empresa realiza evaluaciones al desempeño laboral a cada uno de los colaboradores?	8,00	22,00	30
10	¿Se aplican políticas adecuadas para obtener una mejor producción?	8,00	22,00	30
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>44</b>	<b>60</b>

Elaborado por: Sofía Villagrán

#### 4.2.3 Modelo lógico

$H_0$  = Hipótesis nula

$H_0$ = La implementación de un método de evaluación del desempeño laboral de escalas gráficas y listas de verificación NO permite incrementar el volumen de producción en la empresa Domingos Jeans.

$H_1$  = Hipótesis alterna

$H_1$ La implementación de un método de evaluación del desempeño laboral de escalas gráficas y listas de verificación SI permite incrementar el volumen de producción en la empresa Domingos Jeans.

#### 4.2.4 Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$x^2 = \sum = \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Frecuencia observada

**E** = Frecuencia esperada o teórica

#### 4.2.5 Nivel de Significación y Regla de Decisión

##### 4.2.5.1 Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (c-1) (f-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

##### 4.2.5.2 Grado de Significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

**O** = Frecuencia Observada

**E** = Frecuencia Esperada

**O-E** = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

**O-E<sup>2</sup>** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

**O-E<sup>2</sup> / E** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

#### 4.2.6 Cálculo del Chi-Cuadrado

**TABLA N° 17 CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO**

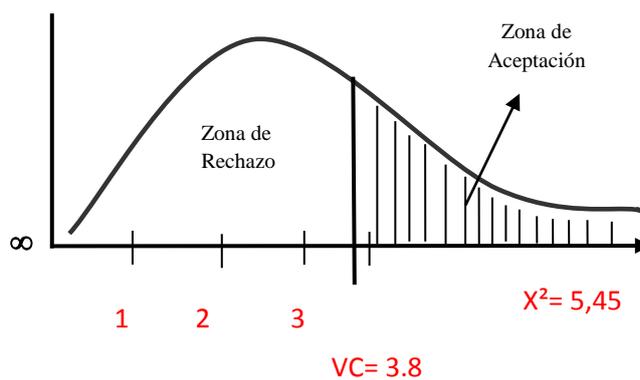
<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
12	8,00	4,00	16,00	2,00
18	22,00	-4,00	16,00	0,73
4	8,00	-4,00	16,00	2,00
26	22,00	4,00	16,00	0,73
			<b>TOTAL</b>	<b>5,45</b>

Fuente: La muestra

Elaborado por: El Investigador

#### 4.2.7 Verificación de la hipótesis

**GRÁFICO N° 18 Verificación de la hipótesis**



Fuente: Niveles

Elaborado por: Sofía Villagrán

**TABLA N° 18 VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO**

<b>GL</b>	<b>0,005</b>	<b>0,01</b>	<b>0,025</b>	<b>0,05</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>
<b>1</b>	7,9	6,6	5,02	3,8	2,7	1,3
<b>2</b>	10,6	9,2	7,38	6	4,6	2,77
<b>3</b>	12,8	11,3	9,35	7,8	6,3	4,11
<b>4</b>	14,9	13,3	11,14	9,5	7,8	5,39

Fuente: La muestra

Elaborado por: El Investigador

### **Conclusión**

El valor de  $X^2_{\alpha=5,45} > X^2=3,80$  dando como resultado la aceptación de la hipótesis alterna, es decir, implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral de escalas gráficas y listas de verificación que permita incrementar el volumen de producción en la empresa Domingos Jeans.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Mediante la investigación realizada a los trabajadores de la, empresa Domingos Jeans y estudiado el problema más de cerca se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Mediante la investigación se pudo conocer que el recurso humano es el pilar fundamental de una organización, la empresa Domingos Jeans no cuentan con un sistema de medición del desempeño de sus trabajadores que permita evidenciar el nivel de desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. La empresa no realiza evaluaciones de desempeño laboral a todos los miembros de la organización.
- La evaluación del desempeño laboral lograría incrementar el desempeño laboral de sus empleados, considerando muy necesario la implementación de un método de evaluación y su aplicación dentro de la empresa ya que ayudara a optimizar el desempeño de los trabajadores, obteniendo un ambiente de trabajo positivo para la empresa.
- Existe un bajo rendimiento de los trabajadores por la falta de evaluación y; además no existe una adecuada supervisión al momento de realizar la organización en los procesos de producción.

- No existen procesos específicos definidos para cada actividad en el departamento de producción de la empresa por lo cual las tareas asignadas a los empleados no son terminadas en los tiempos establecidos.
- La empresa si motiva a un amplio grupo de diversas maneras como premios, incentivos económicos, y reconocimientos por sus esfuerzos de acuerdo a los volúmenes de producción que realizan los colaboradores en el desempeño de sus funciones.
- Los niveles de inventario de la empresa no siempre satisfacen las necesidades internas de producción por lo cual se manifiesta la existencia de cuellos de botella que interfieren en los procesos de producción de la empresa.
- La empresa Domingos Jeans no cuenta con políticas de producción establecidas para definir los estándares de producción de los empleados, realizando de manera tradicional la evaluación por unidades producidas.
- La empresa Domingos Jeans no cuentan con un sistema de medición del desempeño de sus trabajadores que permita conocer el nivel de desenvolvimiento de cada colaborador en su puesto de trabajo, además no cuenta con políticas que permitan el incremento de la producción dentro de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Implementar un modelo de evaluación del desempeño que permita medir periódicamente el desenvolvimiento de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones considerando que el recurso humano es el activo más importante e integral de toda organización para incrementar la producción de la empresa Domingos Jeans.
- Se recomienda realizar evaluaciones del personal periódicamente ya que el recurso humano es el pilar fundamental de una organización,
- Es indispensable que la evaluación del desempeño laboral del personal se realice constantemente, de manera que con un seguimiento se logre la meta del volumen de producción deseado.

- Es recomendable que se defina un plan de actividades – beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa en conjunto con las evaluaciones, con el fin de alcanzar la producción en los tiempos establecidos.
- Se recomienda que se realicen actividades internas que motiven a los empleados en la producción, estas pueden ser charlas, eventos deportivos, de manera que todos se encuentren en un ambiente laboral más amigable y que el apoyo sea en conjunto con todos los trabajadores de producción.
- Es recomendable controlar los niveles de stock en la empresa, es decir que se definan los niveles mínimos y máximos de cada elemento necesario para producción, con el que se permita reabastecer las necesidades inmediatas.
- Es indispensable establecer procesos de producción específicos para cada una de las actividades con las que se obtiene el producto final, de esta manera se encontrará la vía más rápida que permita el flujo de producción con una mejor frecuencia.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Diseño de un método de evaluación de desempeño laboral que permita incrementar el volumen de producción de la empresa Domingos Jeans.

##### **6.1.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Institución ejecutora:** Empresa DOMINGOS JEANS

**Beneficiarios:** Directivos, obreros y externos de empresa DOMINGOS JEANS

**Teléfono:** 032 871 320 – 0991365027

**Ubicación:** Vía principal el Tambo, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

**Responsable:** Domingo Sánchez

**Costo de la Propuesta:** 2550.00

**Financiamiento:** Recursos propios de la empresa

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Enero 2013    **Finalización:** Noviembre 2013

## **6.2 ANTECEDENTES**

Hoy en día las empresas se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación, en busca de alcanzar una mayor competencia y una elevada competitividad. Las transformaciones actuales de las empresas, es que se hace necesario contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo, y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Es por ello que se hace necesario crear sistemas de evaluación del desempeño que permitan elevar la calidad del capital humano con que cuentan nuestras organizaciones.

Para Domingos Jeans es importante resaltar que nuestro estudio requerirá de un proceso sistemático y periódico de Evaluación del Desempeño, estableciendo de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un período de tiempo, que normalmente es anual o semestral, considerando la evaluación del desempeño como un instrumento que se utilizará para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permitirá una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran), Permitiendo determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identificando los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Mediante la apropiada evaluación del personal Domingos Jeans podrá evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa permitiendo el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, generando un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado, no convirtiéndose en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad el sector de las empresas dedicadas a la manufactura de prendas de vestir en el país, y sobre todo en el cantón de Pelileo provincia de Tungurahua, se encuentran en un desarrollo constante y si no logran ubicarse de manera eficiente en el mercado competitivo existe una alta incidencia de cierre de estas empresas, ya que otras empresas con capacidades instaladas y un muy acertados métodos de manejo y evaluación del talento humano no darán cabida a empresas que no logren un correcto desempeño en el mercado. Muy pocas empresas utilizan sistemas de evaluación de personal constante, hay que poner suma atención en este pilar, ya que es fundamental y decisivo al momento de establecer el futuro de una empresa.

El objetivo principal de establecer un método de evaluación de personal es el de mantener una organización eficiente desde cada punto de vista, de manera que administrativamente cada sector interno de la empresa especialmente el productivo sea eficientemente evaluado tanto individualmente como grupalmente.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño para mejorar la producción en la empresa Domingos Jeans del cantón Pelileo.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Proponer un método de Evaluación del desempeño laboral que permita incrementar el volumen de producción de la empresa Domingos Jeans.

- ❖ Realizar una simulación aplicando los formatos de evaluación del desempeño por el Método de Escalas gráficas y Listas de Verificación al nivel operativo y Administrativo de la empresa Domingos Jeans.
- ❖ Analizar los resultados de la simulación de los métodos de evaluación del desempeño de Escalas Gráficas y Listas de Verificación.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Político-Económico**

El presente trabajo se podrá realizar de manera eficiente gracias al apoyo que brindará la empresa y los colaboradores de la empresa Domingos Jeans de la ciudad de Pelileo, los mismos que proporcionarán la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, ya que ampliará el conocimiento del desempeño del factor más importante dentro de la empresa como es el factor humano, permitiendo un mejor desempeño en cada una de las áreas de la empresa.

La propuesta es factible realizar ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y las leyes vigentes apoyan principalmente a la producción nacional, evitando el ingreso de productos extranjeros e incentivando la compra del producto nacional. Las costumbres de compra han ido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de adquirir productos a precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado.

### **Tecnología**

El factor tecnológico va a desempeñar un factor importante dentro de nuestra investigación ya que nos apoyamos de la tecnología disponible como la computadora, el internet, para obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación.

### **Organización**

En el desarrollo de la investigación contamos con el apoyo y respaldo de los propietarios de la empresa Domingos Jeans así como también con la colaboración del personal que labora dentro de esta organización, ya que la investigación está enfocada al mejoramiento de la empresa a través del estudio del factor fundamental de una empresa como es el capital humano.

### **Equidad de género**

En la actualidad tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades para desempeñarse en un cargo así como también las mismas responsabilidades de las exigencias de un cargo es por eso que la empresa brinda el apoyo para el surgimiento de los dos géneros dentro de su organización.

### **Ambiental**

En lo Ambiental la propuesta es factible realizar, debido a que la empresa DOMINGOS JEANS ejecuta actividades que intervienen de manera nociva en la contaminación del medio ambiente, ya que al ser una empresa que se dedica exclusivamente a la confección de prendas de vestir en jeans realiza un proceso apartado de los contaminantes ambientales, además cuenta con el reciclaje de desperdicios de tela, plásticos y tubos de catón.

### **Financiero**

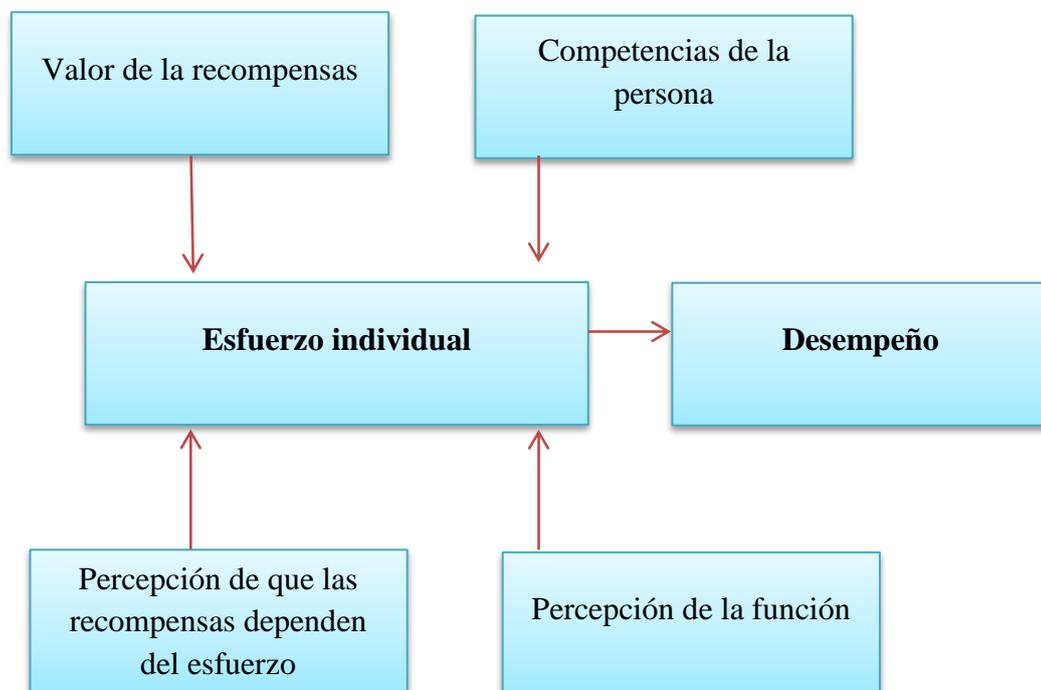
La empresa Domingos Jeans está en capacidad de determinar las actividades dirigidas a posicionar a la empresa de una mejor manera en el mercado, la cual mejorará la situación financiera de ésta en el futuro.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN

### Evaluación del desempeño

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

### Cuadro N° 07 Factores del desempeño



**Fuente:** Idalberto Chiavenato

**Elaborado por :** Sofía Villagrán

### ¿Cuál es el punto central y la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? (Chiavenato, Evaluación Laboral, 2010)

## ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- 1.- **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- 2.- **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- 3.- **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- 4.- **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- 5.- **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

**6.- Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

**7.- Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (Chiavenato, Evaluación Laboral, 2010)

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

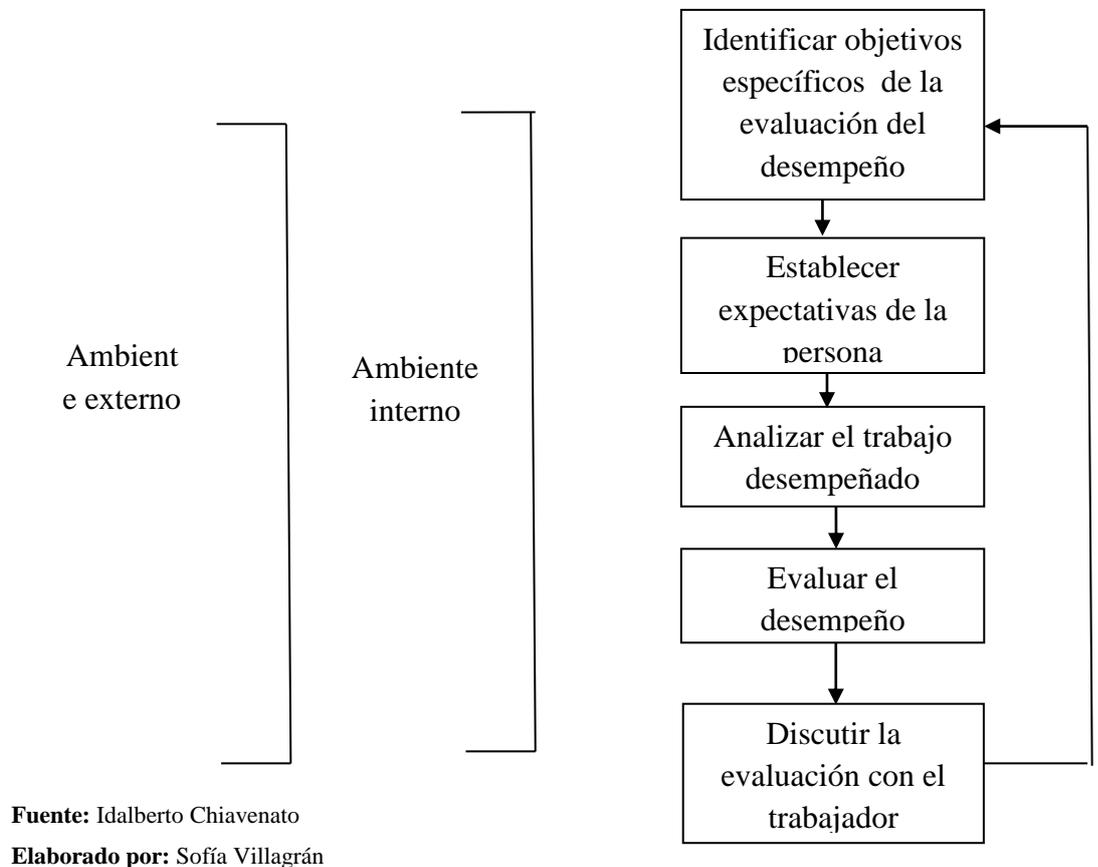
1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia. (Chiavenato, Evaluación Laboral, 2010)

**Gráfico N° 19 El proceso de evaluación del desempeño**



**Los puntos débiles del proceso de evaluación son:**

- 1.- Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño !a perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
- 2.- Que la importancia del proceso recaerá más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- 3.- Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- 4.- Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.

5.- Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie. (Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010)

### **¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona retroalimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque le proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la retroalimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático. (Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010)

### **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los

empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Veamos cada uno de ellos. ((Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010))

Los principales objetivos de los métodos de evaluación de personal entre otros son:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
- Actualizar las descripciones de los puestos

((Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010))

### **6.6.1 ESCALAS GRÁFICAS**

Es una tabla de doble asiento donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos

factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

El método de las escalas graficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios. ((Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010))

**Tabla N° 19 Escalas gráficas**

<b>Habilidades/ capacidades/ necesidades/ rasgos</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Metas y resultados</b>
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento de equipos Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Fuente: Idalberto Chiavenato

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación, como muestra la figura

**Tabla N° 20 Escala gráfica de evaluación del desempeño**

<b>Factores</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Malo</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
<b>Conocimiento del trabajo</b> (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de las situaciones</b> (capacidad para resolver los problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
<b>Creatividad</b> (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

**Fuente:** Idalberto Chiavenato  
**Elaborado por:** Sofía Villagrán

## **Escalas Gráficas**

Este es el método más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitarla subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. (CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos,2010)

### **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.

### **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.

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

(CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos,2010)

## 6.6.2 LISTAS DE VERIFICACIÓN

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como muestra la figura. ((Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010))

**Tabla N° 21 Lista de verificación**

EVALUACION DEL DESEMPEÑO											
NOMBRE	PUESTO					DEPARTAMENTO					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

**Tomado de:** (Chiavenato, Evaluacion Laboral, 2010)

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

## **6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1 MARCO ESTRATÉGICO**

#### **6.7.1.1 Misión**

Domingos Jeans es una empresa que se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir en jeans, caracterizándose por su entrega oportuna de productos de excelente calidad, diseño y precio, brindando estabilidad laboral a sus colaboradores, proveedores y la organización.

#### **6.7.1.2 Visión**

Mantener el liderazgo competitivo por medio de una gestión transparente, creativa e innovadora logrando la satisfacción y fidelización del cliente para ampliar y garantizar el mercado. Para su cumplimiento la empresa Domingos Jeans cuenta con personal comprometido con el desarrollo de la organización.

#### **6.7.1.3 Valores**

Nuestros desarrollos y diseños están pensados satisfacer las necesidades de los clientes de forma original, cómoda y versátil:

- Lealtad: estamos comprometidos con nuestros clientes, colaboradores y la organización.
- Honestidad: somos íntegros, coherentes y justos entre lo que pensamos, hacemos, decimos y sentimos, enmarcados en las leyes de nuestra sociedad.
- Responsabilidad: cumplimos nuestras obligaciones con excelencia desde el principio y hacemos uso correcto de los recursos.
- Transparencia y ética: en el ejercicio de la actividad organizacional.
- Creatividad: en el diseño, desarrollo, elaboración y comercialización de nuestros productos.

- Competitividad: en el ejercicio de las actividades.
- Trabajo en equipo: durante el ejercicio de la tarea.
- Respeto: mutuo entre las personas que conforman la organización.

#### **6.7.1.4 PRINCIPIOS:**

DOMINGO'S JEANS se basa en los principios de verdad y honradez siempre demostrando responsabilidad en cada una de sus acciones.

**Palabras claves:** Protección del medio ambiente, Respeto, Responsabilidad

#### **6.7.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO ESCALAS GRÁFICAS**

Es una tabla de doble asiento donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.(Idalberto Chiavenato,2010)

##### **6.7.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA: CONTADOR**

**Tabla N° 22 FORMATO DE ESCALA GRÁFICA PARA LA CONTADORA**

DESCRIPCIÓN	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conoce Perfectamente sus obligaciones y demuestra sus habilidades <input type="checkbox"/>	Conoce sus Obligaciones y cada día se supera en sus labores <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones, pero no las domina <input type="checkbox"/>	No Conoce sus obligaciones, demuestra deseos de aprender <input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL TRABAJO	Siempre realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	En ocasiones realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Rara vez realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Nunca realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD	Siempre cumple con su trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente cumple con su trabajo <input type="checkbox"/>	En ocasiones cumple con su trabajo <input type="checkbox"/>	Rara vez cumple con su trabajo <input type="checkbox"/>	No es responsable de su trabajo <input type="checkbox"/>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Identifica y previene los problemas a tiempo <input type="checkbox"/>	Buena capacidad para solucionar problemas <input type="checkbox"/>	Desarrolla alternativas de solución <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente brinda alternativas de solución <input type="checkbox"/>	No brinda alternativas de solución <input type="checkbox"/>
INICIATIVA	Siempre contribuye con ideas en el trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente aporta ideas para el trabajo <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente aporta ideas en el trabajo <input type="checkbox"/>	Rara vez contribuye con ideas en el trabajo <input type="checkbox"/>	No aporta con ideas para el desarrollo de su trabajo <input type="checkbox"/>
PLANIFICACIÓN	Siempre planifica <input type="checkbox"/>	Casi siempre planifica <input type="checkbox"/>	En ocasiones busca ayuda para planificar <input type="checkbox"/>	Planifica pero no con exactitud <input type="checkbox"/>	No realiza a tiempo sus planificaciones <input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	Le gusta trabajar en equipo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	En ocasiones trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	Trabaja en equipo por obligación <input type="checkbox"/>	No le gusta trabajar en equipo <input type="checkbox"/>
ACTITUD	Siempre tiene un comportamiento adecuado <input type="checkbox"/>	A veces se comporta adecuadamente <input type="checkbox"/>	Tiene un comportamiento satisfactorio <input type="checkbox"/>	A veces se comporta inadecuadamente <input type="checkbox"/>	Siempre tiene un comportamiento inadecuado <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Sofía Villagrán

Para la presente explicación la investigadora ha realizado la evaluación del desempeño del trabajo a un miembro del área administrativa de la empresa DOMINGO'S JEANS utilizando el método de Escalas Gráficas, basándose en los siguientes parámetros.

**Tabla N°23 Parámetros de evaluación**

<b>Calificación</b>	<b>Escalas</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	A	100%
Bueno	B	80%
Regular	C	60%
Tolerable	D	40%
Malo	E	20%

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Tabla N° 24 SIMULACIÓN DE ESCALA: CONTADORA**

DESCRIPCIÓN	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conoce Perfectamente sus obligaciones y demuestra sus habilidades <input type="checkbox"/>	Conoce sus Obligaciones y cada día se supera en sus labores <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente <input checked="" type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones, pero no las domina <input type="checkbox"/>	No Conoce sus obligaciones, demuestra deseos de aprender <input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL TRABAJO	Siempre realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	En ocasiones realiza bien su trabajo <input checked="" type="checkbox"/>	Rara vez realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Nunca realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD	Siempre cumple con su trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente cumple con su trabajo <input checked="" type="checkbox"/>	En ocasiones cumple con su trabajo <input type="checkbox"/>	Rara vez cumple con sus trabajo <input type="checkbox"/>	No es responsable de su trabajo <input type="checkbox"/>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Identifica y previene los problemas a tiempo <input type="checkbox"/>	Buena capacidad para solucionar problemas <input type="checkbox"/>	Desarrolla alternativas de solución <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente brinda alternativas de solución <input checked="" type="checkbox"/>	No brinda alternativas de solución <input type="checkbox"/>
INICIATIVA	Siempre contribuye con ideas en el trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente aporta ideas para el trabajo <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente aporta ideas en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/>	Rara vez contribuye con ideas en el trabajo <input type="checkbox"/>	No aporta con ideas para el desarrollo de su trabajo <input type="checkbox"/>
PLANIFICACIÓN	Siempre planifica <input type="checkbox"/>	Casi siempre planifica <input type="checkbox"/>	En ocasiones busca ayuda para planificar <input checked="" type="checkbox"/>	Planifica pero no con exactitud <input type="checkbox"/>	No realiza a tiempo sus planificaciones <input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	Le gusta trabajar en equipo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	En ocasiones trabaja en equipo <input checked="" type="checkbox"/>	Trabaja en equipo por obligación <input type="checkbox"/>	No le gusta trabajar en equipo <input type="checkbox"/>
ACTITUD	Siempre tiene un comportamiento adecuado <input type="checkbox"/>	A veces se comporta adecuadamente <input type="checkbox"/>	Tiene un comportamiento satisfactorio <input checked="" type="checkbox"/>	A veces se comporta inadecuadamente <input type="checkbox"/>	Siempre tiene un comportamiento inadecuado <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Sofía Villagrán

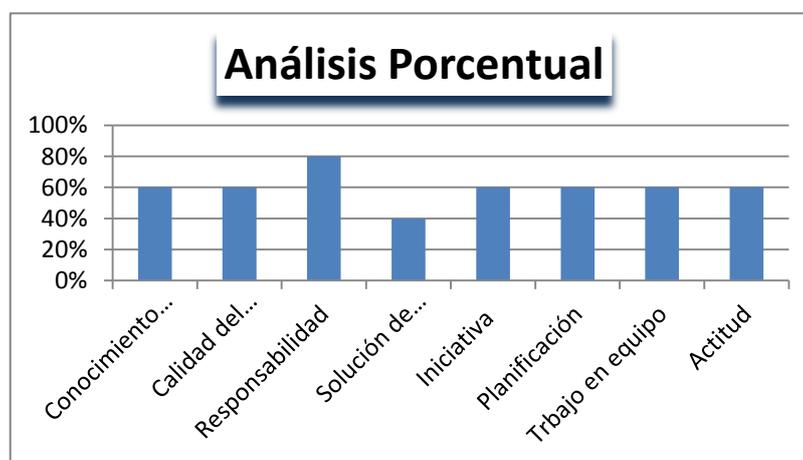
Luego de realizada la evaluación se procederá a conocer las puntuaciones para ubicarnos en qué nivel de desempeño se encuentra la contadora en el área administrativa:

**Tabla N°25 Puntuaciones del área administrativa**

<b>Factores</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Porcentual</b>
Conocimiento del cargo	3	60,0%
Calidad del trabajo	3	60,0%
Responsabilidad	4	80,0%
Solución de problemas	2	40,0%
Iniciativa	3	60,0%
Planificación	3	60,0%
Trabajo en equipo	3	60,0%
Actitud	3	60,0%

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Grafico N° 20 Escalas graficas análisis porcentual administrativo**



Elaborado por: Sofía Villagrán

## ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 60% que corresponde al conocimiento del cargo se puede analizar que el desempeño de sus obligaciones es satisfactorio, el 60% que corresponde a la calidad de trabajo manifiesta que en ocasiones se realiza bien el trabajo, por otra parte, el 80% que corresponde a la responsabilidad dice que

frecuentemente se cumple con el trabajo, además el 40% que es solución de problemas manifiesta que ocasionalmente se brinda alternativas de solución , el 60% que es la iniciativa señala que ocasionalmente se aporta con ideas en el trabajo, el 60% que corresponde a la planificación manifiesta que en ocasiones se requiere de ayuda para realizar el trabajo, el 60% que es el trabajo en equipo señaló que solo en ocasiones trabaja en equipo, mientras que el 60% que corresponde a la actitud señala que existe un comportamiento satisfactorio.

**Conocimiento del cargo.-** El 60% correspondiente a conocimiento del cargo nos permite saber que demuestra un conocimiento regular del en el desempeño de sus funciones debido a que sus obligaciones no están bien estructuradas ya que cumple un papel multifuncional dentro de la empresa Domingos Jeans.

**Tabla N° 26 Conocimiento del cargo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
No demuestra interés por fortalecer los conocimientos.	La empresa no brinda capacitación
No cuenta con la experiencia necesaria.	Falta de políticas que definan el desarrollo del trabajo.
Demuestra una actitud conformista en el desempeño de sus funciones	Desempeño de un papel multifuncional dentro de la organización

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-**Se recomienda dar a conocer de manera específica las obligaciones del cargo de contador dentro de la empresa siendo las siguientes:

- Elaborar estados financieros
- Estudiar estados financieros y sus analizar los resultados.

- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Presentar los estados financieros a la gerencia.
- Notificar al gerente los avances que se vaya obteniendo en un determinado periodo de tiempo.
- Reunir todos los documentos que respalden la información que se presenta y presentarlas con la gerencia para la toma de decisiones
- Llevar el control de los pagos de impuestos generados por la empresa.

**Calidad del trabajo.-** Es el 60% que nos da a conocer que alcanza una puntuación de 3 que equivale a regular debido a la documentación inoportuna que brinda el gerente para el desempeño de sus funciones.

**Tabla N° 27 Calidad del trabajo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
<p>La falta de experiencia</p> <p>No domina las nuevas modalidades de manejos contables, declaraciones por internet, etc.</p>	<p>Entrega inoportuna de documentación</p> <p>Falta de comunicación</p>

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Fortalecer los medios de comunicación para intercambiar información con más frecuencia entre el gerente y sus subordinados para un mejor desempeño de las funciones que como contador tiene dentro de la empresa.

**Responsabilidad.-** Tiene el 80% que nos permite conocer que tiene un buen cumplimiento en su trabajo, debido a que en ocasiones suele ausentarse de la empresa por asuntos personales.

**Tabla N° 28 Responsabilidad**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Se ausenta de la empresa No acata las disposiciones	Atraviesa la situación de ser madre soltera por lo cual se le presentan situaciones fuera de su alcance.

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda que se establezca horarios de trabajo flexibles en consideración de la situación que atraviesa la contadora de la empresa para que haya un mejor desempeño laboral en el área administrativa de la empresa.

**Solución de problemas.-** Corresponde al 40% que nos da a conocer que ocasionalmente brinda alternativas de solución en los problemas que se presentan debido a que no tiene la autorización para actuar independientemente.

**Tabla N° 29 Solución de problemas**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Falta de experiencia Personalidad voluble	No tiene la autorización para actuar de manera independiente.

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda brindar a sus colaboradores la potestad para tomar decisiones en el momento oportuno que la situación así lo requiera y brindar la

confianza necesaria para que vaya desarrollando sus habilidades en beneficio de la empresa.

**Iniciativa.-** Corresponde al 60% que manifiesta que solo en ocasiones aporta ideas en el trabajo debido a que sus labores cotidianas son monótonas.

**Tabla N° 30 Iniciativa**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Falta de voluntad	Las ideas no son tomadas en cuenta

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Cada vez es más evidente que la iniciativa empresarial ayuda consecuentemente al desarrollo económico, la innovación de ideas en oportunidades económicas es el porqué de la iniciativa empresarial, por lo cual se considera recomendable acoger todas las ideas de las personas que colaboran ya que todos tienen ideas diferentes que sirven para el progreso y realce de la empresa DOMINGO'S JEANS.

**Planificación.-** Según se puede observar que cumple en un 60% sus actividades de planificación debido a la falta de políticas que regulen el tiempo establecido para cada actividad a desarrollarse, además de no contar la autorización para realizar la planificación de manera independiente de su jefe.

**Tabla N° 31 Planificación**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Desorganización en sus actividades	Documentación inoportuna  La planificación debe contar con la aprobación del gerente.  El gerente no permanece constantemente en la empresa.

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

### Recomendaciones

La Planificación es un proceso no evadible o fijo que hace posible la existencia y funcionamiento exitoso de la empresa, esto conduce a poner cada actividad en su sitio de una manera dinámica que puede cumplir distintas finalidades, sin embargo, está claro que para que exista una organización satisfactoria, debe existir previamente un buen trabajo de planificación, por esto se recomienda tener metas, objetivos, estrategias y planes bien fijados así como días establecido entre el gerente y la contadora para realizar la planificación los mismos que posteriormente, serán reflejados mediante el progreso de la empresa DOMINGO'S JEANS.

**Trabajo en equipo.-** corresponde al 60% y nos da a conocer que solo en ocasiones trabaja en equipo, debido a que el desempeño de sus funciones así lo requiere.

**Tabla N° 32 Trabajo en equipo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Debe ser más comunicativa Debe ser más sociable y carismático	Realiza el trabajo en equipo solo cuando la situación lo requiere  Se rige a realizar su desempeño individualmente

Elaborado por: Sofía Villagrán

### Recomendaciones

Se recomienda trabajar en equipo ya que las personas se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común, también tiene muchas ventajas ya que las tareas asignadas serán más fáciles de ejecutarlas

- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.

- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

**Actitud.-** es el 60% nos manifiesta que tiene un comportamiento regular ya que no existe la cooperación de sus compañeros de trabajo en la entrega oportuna de los informes necesarios para el desarrollo de sus actividades que realiza dentro de la empresa.

**Tabla N° 33 Actitud**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Desarrolla con desagrado sus actividades	Recibe documentación inoportuna  Exceso de trabajo por documentación acumulada.

Elaborado por: Sofia Villagrán

**Recomendaciones.-** Las actitudes no sólo modifican el comportamiento individual, sino también grupal. Una persona con una actitud positiva frente a los problemas, puede conseguir incentivar al grupo a salir adelante y a mejorar; mientras que una con una actitud negativa, consigue “infectarlo” pero para guiarlo en una conducta que lo llevará al fracaso, por lo cual se recomienda mantener siempre su buen comportamiento para el progreso de la empresa.

### 6.7.2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

**Tabla N° 34 FORMATO ESCALA GRÁFICAS: PRODUCCIÓN**

DESCRIPCIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conoce Perfectamente sus obligaciones y de muestra sus habilidades <input type="checkbox"/>	Conoce sus Obligaciones y cada día se supera en sus labores <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones, pero no las domina <input type="checkbox"/>	No Conoce sus obligaciones, demuestra deseos de aprender <input type="checkbox"/>
CALIDAD DE TRABAJO	Siempre realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Casi siempre realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Su cumplimiento es normal <input type="checkbox"/>	A veces tiene errores en su trabajo <input type="checkbox"/>	Siempre tiene errores en su trabajo <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD	Siempre cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	Frecuentemente cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	A veces cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	No cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>
INICIATIVA	Siempre contribuye Con ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>	Con frecuencia Aporta ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente aporta ideas en el trabajo <input type="checkbox"/>	Rara vez aporta ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>	Nunca aporta con ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE PRODUCCIÓN	Realiza su tarea Antes de lo programado <input type="checkbox"/>	Casi Siempre supera El tiempo de producción <input type="checkbox"/>	Entrega su trabajo en el tiempo establecido <input type="checkbox"/>	A veces tarda en Entregar su trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente tiene demoras en el trabajo <input type="checkbox"/>
MATERIAL UTILIZADO	Utiliza la materia prima cuidadosamente, tratando de no generar desperdicio <input type="checkbox"/>	Utiliza la materia prima adecuadamente, tratando de generar poco desperdicio <input type="checkbox"/>	Genera desperdicio de material prima lo normal <input type="checkbox"/>	Pocas veces genera desperdicio de materia prima <input type="checkbox"/>	Siempre genera desperdicios por cumplir con el tiempo establecido <input type="checkbox"/>
COOPERACION	Excelente espíritu de colaboración <input type="checkbox"/>	Buen espíritu de colaboración <input type="checkbox"/>	Colabora normalmente <input type="checkbox"/>	Colabora poco <input type="checkbox"/>	Nunca colabora <input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	Siempre trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	Con frecuencia trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	En ocasiones trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	Trabaja en equipo por obligacion <input type="checkbox"/>	Nunca trabaja en equipo <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Sofía Villagrán

Para la presente explicación la investigadora ha realizado la evaluación del desempeño del trabajo a un miembro del área de producción de la empresa DOMINGO'S JEANS utilizando el método de Escalas Gráficas, basándose en los siguientes parámetros.

**Tabla N° 35 Parámetros de evaluación**

<b>Calificación</b>	<b>Escalas</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	A	100%
Bueno	B	80%
Regular	C	60%
Tolerable	D	40%
Malo	E	20%

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Tabla N° 36 SIMULACIÓN DE ESCALA GRÁFICA: PRODUCCIÓN**

DESCRIPCIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conoce Perfectamente sus obligaciones y de muestra sus habilidades <input type="checkbox"/>	Conoce sus Obligaciones y cada día se supera en sus labores <input type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente <input checked="" type="checkbox"/>	Conoce sus obligaciones, pero no las domina <input type="checkbox"/>	No Conoce sus obligaciones, demuestra deseos de aprender <input type="checkbox"/>
CALIDAD DE TRABAJO	Siempre realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Casi siempre realiza bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Su trabajo es normal <input checked="" type="checkbox"/>	A veces tiene errores en su trabajo <input type="checkbox"/>	Siempre tiene errores en su trabajo <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD	Siempre cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	Frecuentemente cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente cumple con sus tareas <input checked="" type="checkbox"/>	A veces cumple con sus tareas <input type="checkbox"/>	No cumple con sus Tareas <input type="checkbox"/>
INICIATIVA	Siempre contribuye Con ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>	Con frecuencia Aporta ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente aporta ideas en el trabajo <input checked="" type="checkbox"/>	Rara vez aporta ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>	Nunca aporta con ideas en su trabajo <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE PRODUCCIÓN	Realiza su tarea Antes de lo programado <input type="checkbox"/>	Casi Siempre supera El tiempo de producción <input type="checkbox"/>	Entrega su trabajo en el tiempo establecido <input checked="" type="checkbox"/>	A veces tarda en Entregar su trabajo <input type="checkbox"/>	Frecuentemente tiene demoras en el trabajo <input type="checkbox"/>
MATERIAL UTILIZADO	Utiliza la materia prima cuidadosamente, tratando de no generar desperdicio <input type="checkbox"/>	Utiliza la materia prima adecuadamente, tratando de generar poco desperdicio <input checked="" type="checkbox"/>	Genera desperdicio de material prima lo normal <input type="checkbox"/>	Pocas veces genera desperdicio de materia prima <input type="checkbox"/>	Siempre genera desperdicios por cumplir con el tiempo establecido <input type="checkbox"/>
COOPERACION	Excelente espíritu de colaboración <input type="checkbox"/>	Buen espíritu de colaboración <input type="checkbox"/>	Colabora normalmente <input type="checkbox"/>	Colabora poco <input checked="" type="checkbox"/>	Nunca colabora <input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	Siempre trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	Con frecuencia trabaja en equipo <input type="checkbox"/>	En ocasiones trabaja en equipo <input checked="" type="checkbox"/>	Trabaja en equipo por obligación <input type="checkbox"/>	Nunca trabaja en equipo <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Sofía Villagrán

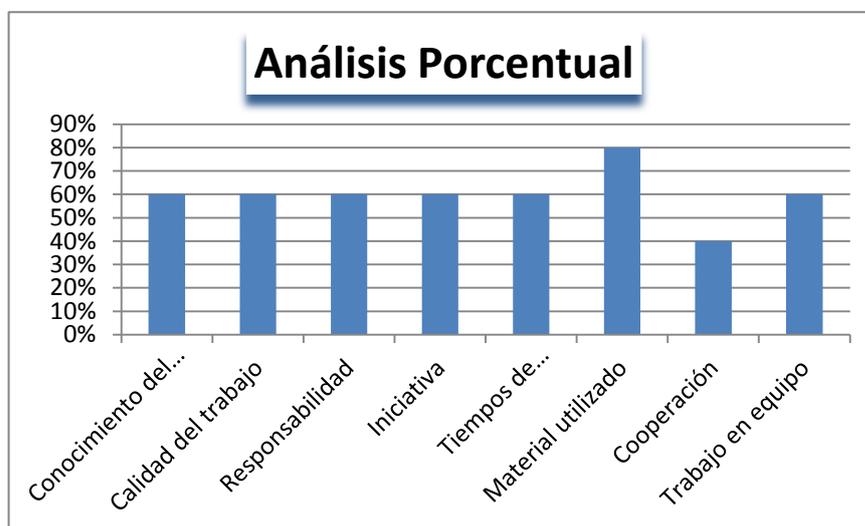
Luego de realizada la evaluación se procederá a conocer las puntuaciones para ubicarnos en qué nivel de desempeño se encuentra el desempeño del puesto:

**Tabla N° 37 Puntuaciones: producción**

<b>Factores a analizar</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Porcentual</b>
Conocimiento del cargo	3	60%
Calidad del trabajo	3	60%
Responsabilidad	3	60%
Iniciativa	3	60%
Tiempos de producción	3	60%
Material utilizado	4	80%
Cooperación	2	40%
Trabajo en equipo	3	60%

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Grafico N° 21 Escalas gráficas análisis Porcentual: producción**



Elaborado por: Sofía Villagrán

### **ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 60% que corresponde al conocimiento del cargo nos permite conocer que las obligaciones se cumplen satisfactoriamente, el 60%

que corresponde a la calidad de trabajo manifiesta que su trabajo es normal, por su parte, el 60% que corresponde a la responsabilidad dice que ocasionalmente cumple con sus tareas, por otra parte el 60% que la iniciativa manifiesta que ocasionalmente aporta con ideas en su trabajo, el 60% que corresponde al tiempo de producción nos señala que entrega su trabajo en el tiempo establecido, por otra parte el 80% que corresponde al material utilizado nos permite conocer que se utiliza la materia prima adecuadamente tratando de generar poco desperdicio, el 40% que es la cooperación dice que existe poca colaboración en la empresa finalmente el 60% que corresponde al trabajo en equipo señaló que solo en ocasiones trabaja en equipo.

**Conocimiento del cargo.-** El 60% correspondiente a conocimiento del cargo nos permite saber que conoce sus obligaciones y realiza su trabajo regularmente ya que además cuenta con el conocimiento adquirido por la experiencia del manejo de la maquinaria que existe dentro de la empresa Domingos Jeans así como el desarrollo de los procesos de producción.

**Tabla N° 38 Conocimiento del cargo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Falta de conocimientos técnicos	Falta de capacitación  Falta de incentivos

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda brindar capacitación a sus colaboradores para que el proceso de producción se desarrolle basada en conocimientos acompañados de la experiencia que poseen las personas:

- Manejo de maquinarias
- Mantenimiento de maquinarias
- Procesos de producción

- Inventarios

**Calidad del trabajo.-** Es el 60% que nos da a conocer que el desempeño de su trabajo es regular debido a que realiza el desarrollo de las prendas basado en el diseño establecido.

**Tabla N° 39 Calidad del trabajo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Realiza su trabajo desordenadamente	Elaboración de prendas con procesos demorosos  Cuenta con insumos de baja calidad

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda seguir cumpliendo los parámetros establecidos en el diseño de la prenda para mantener y mejorar la calidad del producto, y de esa manera seguir trabajando en la introducción la marca en el mercado.

**Responsabilidad.-** Tiene el 60% que manifiesta que ocasionalmente cumple con su trabajo, debido a que en ocasiones suele ausentarse de la empresa por asuntos personales.

**Tabla N° 40 Responsabilidad**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Irresponsable  No acata disposiciones	No se siente comprometido con la empresa  No cuenta con los materiales necesarios para la elaboración de prendas

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda que se establezca horarios de trabajo rigurosos para todos los colaboradores de la empresa para que haya un mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores de la empresa, implantando sanciones que permitan controlar el ausentismo de los trabajadores.

**Iniciativa.-** Corresponde al 60% que manifiesta que solo en ocasiones aporta ideas en el trabajo debido a la falta de motivación e incentivos.

**Tabla N° 41 Iniciativa**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Egoísmo	Falta de motivación e incentivos

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Cada vez es más evidente que la iniciativa empresarial ayuda consecuentemente al desarrollo económico, la innovación de ideas en oportunidades económicas es el porqué de la iniciativa empresarial, por lo cual se considera recomendable, establecer estrategias de motivación; ya que los individuos buscan ser reconocidos por sus acciones, esto los mantienen activos. Los comportamientos van a depender o a mantener mediante el refuerzo positivo, en otras palabras, estos dejan de tener un buen desempeño cuando falta un positivo refuerzo que motive.

**Tiempos de producción.-**El 60% señala que no entrega su trabajo en el tiempo establecido ya que cuenta con la maquinarias necesaria para la fabricación de las prendas de vestir pero no tiene un proceso definido para la confección, además señala que en el tiempo muerto no cuenta con la materia prima a su disposición para el avance del proceso de producción.

**Tabla N° 42 Tiempos de producción**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
No comunica a tiempo sus necesidades	Falta de materia prima a tiempo

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se conoce que el tiempo de producción es el tiempo necesario para realizar una o varias operaciones por lo cual se recomienda realizar la elaboración de la prendas siguiendo la secuencia correspondiente para tratar de optimizar el tiempo así como también proveer oportunamente de material necesario para la elaboración de la prenda de vestir.

**Material utilizado.-** El 80% que corresponde a la utilización adecuada de la materia prima, tratando de generar poco desperdicio gracias a que para la confección de las prendas se usa solamente el material necesario.

**Tabla N° 43 Material utilizado**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Administra sus recursos adecuadamente	Trata en lo posible optimizar recursos

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Los materiales o suministros son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra por lo cual se recomienda optimizar los recursos de forma adecuada, para así brindar el respaldo a las actividades que realiza la empresa cuidando siempre los intereses comunes de los involucrados organización-colaboradores.

**Cooperación.-** Corresponde al 40% que nos manifiesta que existe poca colaboración ya que se cumple solamente con lo establecido en sus funciones sin brindar su potencial para el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Tabla N° 44 Cooperación**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Egoísmo	Falta de dinamismo entre compañeros
Falta de interés	Clima organizacional inadecuado

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Es recomendable que se incentive y concientice sobre la importancia de colaborar con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa con la finalidad conseguir el progreso económico y bienestar de la empresa Domingos Jeans y por ende de sus colaboradores que subsisten con el desarrollo de la empresa.

**Trabajo en equipo** alcanza un porcentaje del 60 % que nos da una calificación regular.

**Tabla N° 45 Trabajo en equipo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Egoísmo	Malas relaciones interpersonales con sus compañeros

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda trabajar en equipo ya que las personas se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común, también tiene muchas ventajas ya que las tareas asignadas serán más fáciles de ejecutarlas en menos tiempo,

además se debe mejorar el ambiente laboral a través de actividades de recreación en donde se crea la armonía entre compañeros.

### **6.7.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN.**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.(Idalberto Chiavenato 2010)

#### **6.7.3.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Tabla N° 46 Listas de verificación: administrativa**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>				
<b>DEPARTAMENTO</b>					
<b>Áreas de desempeño</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conoce el trabajo					
Planificación y dirección					
Actitud					
Iniciativa personal					
Cooperación					
Solución de problemas					
Acepta responsabilidades					
Cuida el patrimonio					
Presta atención a los costos					

Elaborado por: Sofía Villagrán

Para la presente explicación la investigadora ha realizado la evaluación del desempeño del trabajo a un miembro del área administrativa que ocupa el puesto de contador de la empresa DOMINGO'S JEANS utilizando el método de listas de verificación basándose en los siguientes parámetros.

**Tabla N° 47 Parámetros de evaluación**

Calificación	Escalas	Porcentaje
Excelente	5	100%
Bueno	4	80%
Regular	3	60%
Tolerable	2	40%
Malo	1	20%

Elaborado por: Sofía Villagrán

### SIMULACIÓN DE EVALUACIÓN DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA: CONTADOR

**Tabla N° 48 Simulación de listas de verificación: administrativa**

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
NOMBRE	PUESTO				
DEPARTAMENTO					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Conoce el trabajo			x		
Planificación y dirección			x		
Actitud				x	
Iniciativa personal			x		
Cooperación				x	
Solución de problemas		x			
Acepta responsabilidades			x		
Cuida el patrimonio				x	
Presta atención a los costos				X	

Elaborado por: Sofía Villagrán

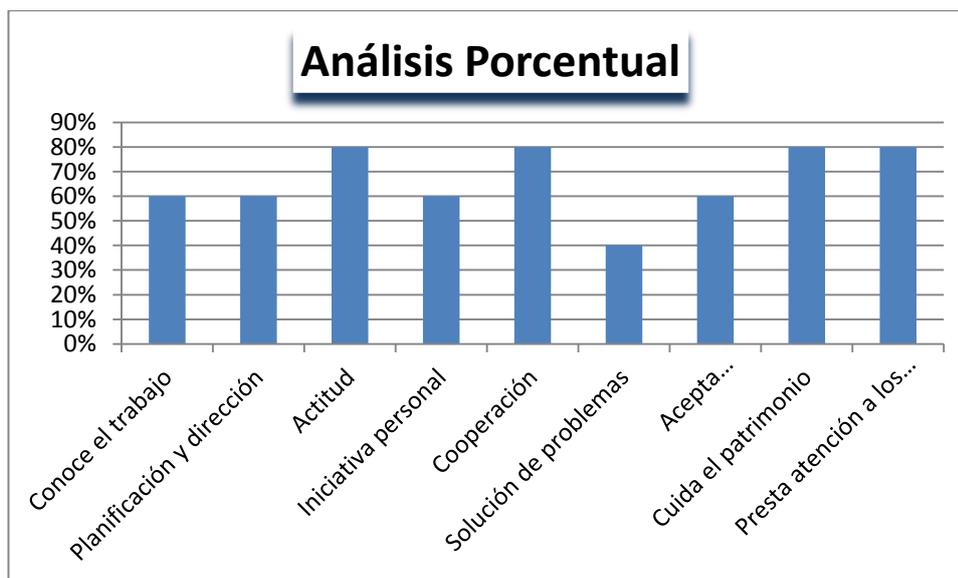
Luego de realizada la evaluación se procederá a conocer las puntuaciones para ubicarnos en qué nivel de desempeño se encuentra cada persona:

**Tabla N° 49 Puntuaciones: Administrativa**

<b>Factores</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Porcentual</b>
Conoce el trabajo	3	60%
Planificación y dirección	3	60%
Actitud	4	80%
Iniciativa personal	3	60%
Cooperación	4	80%
Solución de problemas	2	40%
Acepta responsabilidades	3	60%
Cuida el patrimonio	4	80%
Presta atención a los costos	4	80%

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Grafico N° 22 Listas de verificación análisis Porcentual: administrativa**



Elaborado por: Sofía Villagrán

## ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 60% que corresponde al conocimiento del trabajo por parte de la contadora, el 60% que corresponde a la planificación y dirección, por su parte, el 80% que corresponde a la actitud que demuestra el empleado en el desempeño de sus funciones, por otra parte el 60% que es la iniciativa que aporta

el empleado en su trabajo, el 80% que es la cooperación del trabajador con la organización, así como el 40% que corresponde a la solución de problemas , el 60% que es la aceptación de responsabilidades , mientras que el 80% que corresponde al cuidado del patrimonio de la empresas, y el 80% brinda atención a los costos .

**Conocimiento del trabajo.-** El 60% correspondiente a conocimiento del trabajo nos permite saber que la puntuación obtenida en el conocimiento de su trabajo es regular debido a que sus obligaciones no están bien definidas y además no cuenta con la experiencia necesaria para desenvolverse en el ámbito laboral.

**Tabla N° 50 Conocimiento del trabajo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Desinterés por fortalecer los conocimientos.	La empresa no le incentiva a mejorar sus conocimientos
No cuenta con la experiencia necesaria.	Falta de políticas que definan el desarrollo del trabajo.
Actitud conformista en el desempeño de sus funciones	

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda dar a conocer de manera específica las obligaciones del cargo de contador dentro de la empresa.

- Elaborar estados financieros
- Estudiar estados financieros y sus analizar los resultados.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Presentar los estados financieros a la gerencia.
- Notificar al gerente los avances que se vaya obteniendo en un determinado periodo de tiempo.

- Reunir todos los documentos que respalden la información q
- Que se presenta y presentarlas con la gerencia para la toma de decisiones
- Llevar el control de los pagos de impuestos generados por la empresa.

Además es recomendable que se esfuerce más para mejorar su desempeño en el cumplimiento de tareas.

**Planificación y dirección.**-El 60% señala que su desempeño en la planificación es regulara ya que la empresa no cuenta con el tiempo establecido para cada actividad a desarrollarse, además de no contar la autorización para realizar la planificación de manera independiente de su jefe.

**Tabla N° 51 Planificación y dirección**

Punto de vista Evaluador	Punto de vista de Evaluado
Desorden en realizar sus actividades	Documentación inoportuna Atraso en el desarrollo de tareas

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.**- La Planificación es un proceso no evadible o fijo que hace posible la existencia y funcionamiento exitoso de la empresa, esto conduce a poner cada actividad en su sitio de una manera dinámica que puede cumplir distintas finalidades, sin embargo, está claro que para que exista una organización satisfactoria, debe existir previamente un buen trabajo de planificación, así como la importancia de la dirección que implica influir y motivar a los colaboradores para que realicen sus tareas esenciales, por esto se recomienda tener metas, objetivos, estrategias y planes bien fijados, los mismos que posteriormente, serán reflejados mediante el progreso de la empresa DOMINGO'S JEANS.

**Actitud.-** representado por el 80% y nos manifiesta que demuestra un buen comportamiento dentro de la empresas ya que nos da a conocer que el desarrollo de su trabajo lo realiza en un ambiente de armonía y además el gusto que tiene por desempeñarse en esta área.

**Tabla N° 52 Actitud**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Trabaja con dedicación	Necesidad de trabajar  Mejorar su estilo de vida

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Las actitudes no sólo modifican el comportamiento individual, sino también grupal. Una persona con una actitud positiva frente a los problemas, puede conseguir incentivar al grupo a salir adelante y a mejorar; mientras que una con una actitud negativa, consigue “infectarlo” pero para guiarlo en una conducta que lo llevará al fracaso, por lo cual se recomienda mantener su buen comportamiento ya que de esta manera influye su comportamiento positivo hacia los demás colaboradores para el desarrollo de la organización.

**Iniciativa.-** Corresponde al 60% que manifiesta aporta de manera regular con ideas en su trabajo debido a que sus labores cotidianas son monótonas, y no brindan apertura para desarrollar su iniciativa de manera más amplia.

**Tabla N° 53 Iniciativa**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Egoísta	Falta de motivación  Sus ideas no son acogidas

Elaborado por: Sofia Villagrán

**Recomendaciones.-** Los tiempos cambian y cada vez es más evidente que la iniciativa empresarial siempre ayuda al desarrollo económico de la empresa, la innovación de ideas en oportunidades económicas es el porqué de la iniciativa empresarial, por lo cual se considera recomendable acoger todas las ideas de las personas que colaboran ya que todos tienen ideas diferentes que sirven para el progreso y realce de la empresa DOMINGO'S JEANS.

**Cooperación.-** Corresponde al 40% que nos manifiesta que existe una tolerable colaboración ya que brinda el apoyo para el desarrollo de las actividades de la empresa, gracias a que se siente comprometido con el desarrollo de sus funciones.

**Tabla N° 54 Cooperación**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Desinterés	Falta de armonía
Falta de compromiso con la empresa	Falta de incentivos

Elaborado por: Sofia Villagrán

**Recomendaciones.-** Es recomendable que se mantenga el buen espíritu de colaboración para el cumplimiento de los objetivos establecidos, con la finalidad conseguir el progreso económico y bienestar de la empresa Domingos Jeans y por ende de sus colaboradores que subsisten con el desarrollo de la empresa.

**Solución de problemas.-** Corresponde al 40% que nos da a conocer que su aporte en cuanto a solución de problemas es tolerable debido a que la falta de experiencia le hace vulnerable a los problemas.

**Tabla N° 55 Solución de problemas**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Falta de experiencia	Falta de confianza
Inseguridad para tomar decisiones	

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda brindar la confianza necesaria y la información necesaria para el desarrollo de sus actividades cotidianas y de esa manera brindarle el apoyo necesario para que con el pasar de los días vaya adquiriendo los conocimientos necesarios para que en un futuro pueda tomará decisiones rápidas y oportunas para solucionar los problemas que se presentan dentro de la empresa.

**Acepta Responsabilidades.-** Tiene el 60 % que corresponde a que con regularidad acepta las responsabilidades, debido que todas las actividades que realiza en sus funciones las elabora bajo la supervisión e influencia de la gerencia.

**Tabla N° 56 Acepta responsabilidades**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
No cumple con los horarios de trabajo	Desempeño de un papel multifuncional dentro de la organización
No pide permiso para ausentarse	Obligaciones personales

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda brindar la confianza para que se pueda tomar decisiones de manera independiente de la gerencia y con esto promover la aceptación de responsabilidades con la finalidad de familiarizar el desempeño de sus tareas.

**Cuida en patrimonio.-** Corresponde al 80% que no da a conocer que existe un buen manejo de los recursos a través del desempeño honesto de los factores económicos que se manejan dentro del desarrollo de sus funciones.

**Tabla N° 57 Cuida el patrimonio**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Lleva la contabilidad adecuadamente	Realiza a tiempo sus roles de pago

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Las empresas para realizar su actividad disponen de diversos recursos no necesariamente de su propiedad, de ahí se recomienda que se mantenga el buen manejo de los recursos económicos que dispone la empresa.

**Presta atención a los costos.-** Correspondiente al 80% que nos manifiesta realiza los análisis respectivos para el uso adecuado del recurso económico en cuanto a costos de materias primas requeridas por la empresa Domingos Jeans.

**Tabla N° 58 Presta atención a los costos**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Presta atención a los costos de la materia prima	Realiza un análisis concientizando los costos de la materia prima adquirida

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda mantener el buen análisis de los costos que la empresa requiere para la ejecución de sus labores cotidianas, por ende obtener una mayor rentabilidad y así conseguir el bienestar de la empresa y de sus colaboradores.

### 6.7.3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

**Tabla N° 59 Listas de verificación: producción**

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
NOMBRE	PUESTO				
DEPARTAMENTO					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Cumple reglas					
Soporta la tensión la presión					
Conoce el trabajo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Cuida el patrimonio					

Elaborado por: Sofía Villagrán

Para la presente explicación la investigadora ha realizado la evaluación del desempeño del trabajo a un miembro del área administrativa de la empresa DOMINGO'S JEANS utilizando el método de listas de verificación basándose en los siguientes parámetros.

**Tabla N° 60 Parámetros de evaluación: producción**

Calificación	Escalas	Porcentaje
Excelente	5	100%
Bueno	4	80%
Regular	3	60%
Tolerable	2	40%
Malo	1	20%

Elaborado por: Sofía Villagrán

### 6.7.3.3 SIMULACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

**Tabla N° 61 Simulación de listas de verificación: producción**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
NOMBRE	PUESTO				
DEPARTAMENTO					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Acepta dirección				x	
Acepta responsabilidades			x		
Cumple reglas		x			
Soporta la tensión la presión				x	
Conoce el trabajo				x	
Calidad del trabajo				x	
Cantidad de producción				X	
Prácticas de seguridad		x			
Cuida el patrimonio		x			

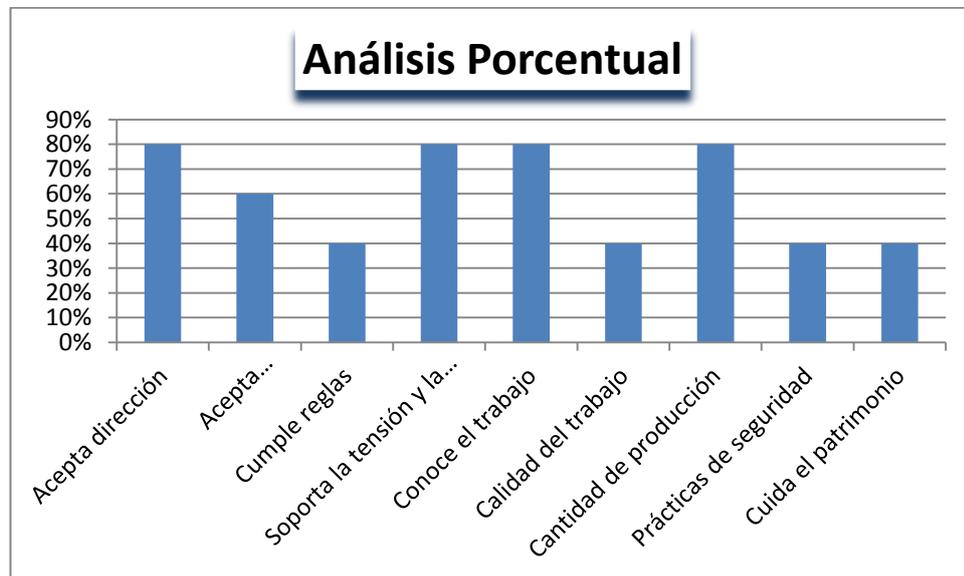
Elaborado por: Sofía Villagrán

**Tabla N° 62 Listas de verificación puntuaciones: producción**

Factores	Absoluta	Porcentual
Acepta dirección	4	80%
Acepta responsabilidades	3	60%
Cumple reglas	2	40%
Soporta la tensión y la presión	4	80%
Conoce el trabajo	4	80%
Calidad del trabajo	4	40%
Cantidad de producción	4	80%
Prácticas de seguridad	2	40%
Cuida el patrimonio	2	40%

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Grafico N° 23 Listas de verificación análisis Porcentual: producción**



Elaborado por: Sofía Villagrán

### **ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 80% nos manifiesta que acepta dirección por parte de su jefe, el 60% que corresponde a aceptar responsabilidades dentro de la empresa, por su parte, el 40% que corresponde a cumplir reglas que están establecidas dentro de la organización, por otra parte el 80% señala que soporta la tensión y la presión que existe en su trabajo, el 80% manifiesta conocer el trabajo, así como el 40% que corresponde a la calidad del trabajo, el 80% que es la cantidad de producción, mientras el 40% que corresponde a las prácticas de seguridad y el 40% señala el cuidado del patrimonio de la empresas.

**Acepta dirección.-** El 80% señala que la aceptación en la dirección es bueno ya que acepta los conocimientos impartidos por la gerencia para la toma de decisiones

**Tabla N° 63 Acepta dirección**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Buena comunicación	Acepta con agrado sus tareas

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** La dirección implica influir y motivar a los colaboradores para que realicen sus tareas esenciales, por esto se recomienda tener metas, objetivos, estrategias y planes bien definidos, los mismos que posteriormente, serán reflejados mediante el surgimiento de la empresa DOMINGO'S JEANS.

**Acepta Responsabilidades.-** Tiene el 60 % que corresponde a que con regularidad acepta las responsabilidades, debido a que no se aplica el principio de la unidad de mando el cual indica que debe existir un solo jefe para cada persona.

**Tabla N° 64 Acepta Responsabilidad**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Egocentrismo	Inadecuada asignación de funciones

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda brindar establecer para que se pueda tomar decisiones de manera independiente de la gerencia y con esto promover la aceptación de responsabilidades con la finalidad de familiarizar el desempeño de sus tareas.

**Cumple reglas.-** El 40% correspondiente a un cumplimiento tolerable en el cumplimiento de reglas debido a ya que al no contar con los materiales de manera

oportuna, realiza sus tareas fuera del tiempo establecido para la elaboración de prenda, además de no cumplir con los horarios de trabajo.

**Tabla N° 65 Cumple reglas**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Excesivos tiempos muertos	Sus tareas están en relación con otras personas del área de producción

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda proveer de todo el material necesario de manera oportuna para no interrumpir el proceso de producción y así se realice de manera adecuada en cumplimiento de las reglas establecidas, por ende la prenda sea entregada a tiempo, además se recomienda que se establezca horarios de trabajo rigurosos para todos los colaboradores de la empresa para que haya un mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores de la empresa, implantando sanciones que permitan controlar el ausentismo de los trabajadores.

**Soporta la presión y la tensión.-** representado por el 80% y nos manifiesta que si es apto para trabajar bajo presión cuando las condiciones de las temporadas altas de producción así lo ameritan.

**Tabla N° 66 Soporta la presión y la tensión**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Realiza sus tareas con el mismo entusiasmo en los horarios establecidos	Cuenta con la capacidad necesaria para desenvolverse en el ámbito de presión y tensión  Cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración de las prendas

Elaborado por: Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** El trabajo bajo presión se conoce como el trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual, por lo cual se recomienda mantener el énfasis a través de incentivos a los colaboradores para que mantengan esa buena actitud de trabajo.

**Conocimiento del trabajo.-** El 80% correspondiente a un buen conocimiento del trabajo nos permite saber que conoce sus obligaciones y realiza su trabajo satisfactoriamente ya que además cuenta con el conocimiento del manejo de la maquinaria que existe dentro de la empresa Domingos Jeans así como el desarrollo de los procesos de producción.

**Tabla N° 67 Conocimiento del trabajo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Posee experiencia	Posee habilidad y destreza para elaborar la prenda

Elaborado por: Sofia Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda brindar capacitación a sus colaboradores para que el proceso de producción se desarrolle basada en conocimientos acompañados de la experiencia que poseen las personas:

- Manejo de maquinarias
- Mantenimiento de maquinarias
- Procesos de producción
- Inventarios

**Calidad del trabajo.-** Es el 40% que nos da a conocer que el desempeño de su trabajo es tolerable debido a que realiza el desarrollo de las prendas basado en el diseño establecido.

**Tabla N° 68 Calidad del trabajo**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Falta de organización en el proceso de producción	Falta de materia prima adecuada

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda seguir cumpliendo los parámetros establecidos en el diseño de la prenda para mantener y mejorar la calidad del producto, y de esa manera seguir trabajando en la introducción de la variedad de prendas de vestir en el mercado.

**Cantidad de producción.-** Corresponde al 80% que nos indica que aporta con un buen volumen producción porque cuenta con la materia prima necesaria y apropiada de manera oportuna para el desarrollo de las prendas.

**Tabla N° 69 Cantidad de producción**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Desarrollo de cantidad y no calidad	Incumplimiento con los procesos de producción

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda establecer proveer de los materiales necesarios para la elaboración de la prendas para evitar tiempos muertos y cuellos de botella que

ocasionan inconvenientes con los colaboradores y con el cumplimiento en las entregas de la producción.

**Prácticas de seguridad.-** corresponde al 40 que con un cumplimiento tolerable en cuanto a la seguridad ya que no cuenta por parte de la gerencia con los implementos necesarios para desempeñar sus labores.

**Tabla N° 70 Prácticas de seguridad**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
No provee los implementos necesarios	No cuenta con los implementos necesarios

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Se recomienda dotar al personal de los implementos necesarios para proteger la seguridad de los colaboradores de la empresa.

- Mascarillas
- Taponos de caucho u orejeras (auriculares).
- Mandil

**Cuida el patrimonio.-** Corresponde al 40% nos da a conocer que existe un tolerable manejo de materias primas y la maquinaria que utiliza en el desarrollo de sus trabajo.

**Tabla N° 71 Cuida el patrimonio**

<b>Punto de vista Evaluador</b>	<b>Punto de vista de Evaluado</b>
Mala utilización de la maquinaria	Falta de mantenimiento de la maquinaria

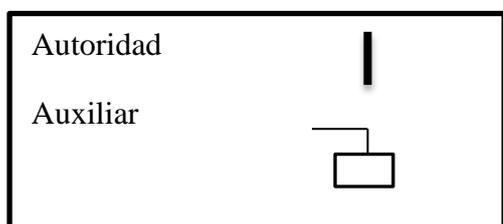
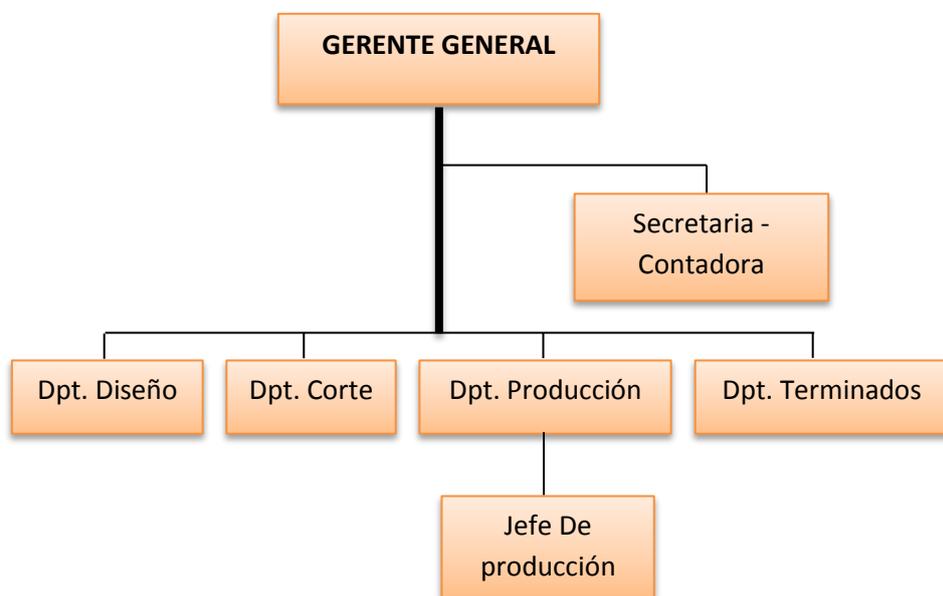
**Elaborado por:** Sofía Villagrán

**Recomendaciones.-** Las empresas para realizar su actividad disponen de diversos recursos no solamente el recurso económico, de ahí se recomienda que se mantenga el

buen manejo de la maquinaria que dispone la empresa cuidando y haciendo el buen uso y mantenimiento de las maquinas con la finalidad de no deteriorarla

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

Gráfico N° 24 Organigrama



FUENTE: Domingos Jeans
ELABORADO POR: SOFÍA VILLAGRÁN
APROBADO POR: GERENTE

### **6.8.1. Recursos**

Para la realización de las estrategias de diferenciación se necesita contar con el apoyo de diferentes recursos tales como:

#### **Recursos humanos:**

- Gerente Propietario
- Secretario
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Producción
- Operarios
- El Investigador

#### **Recursos Físicos:**

- Instalaciones de la a empresa “Domingos Jeans”.
- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato
- Laboratorios de computación e Internet
- Facultad de Ciencias Administrativas.

#### **Recursos Materiales:**

- Suministros de oficina
- Equipos de oficina
- Equipo de computo

## Recursos Económicos

**Tabla N° 72 Presupuesto de la propuesta**

<b>MÉTODOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>
Análisis de producción	Observación de la producción diaria.	150
Escalas Gráficas	Formato de Evaluación por el método de escalas gráficas para el departamento administrativo.	200
	Simulación de la evaluación por el método de escalas gráficas para el departamento administrativo.	300
	Análisis de resultados	100
	Formato de Evaluación por el método de escalas gráficas para el departamento de producción.	200
	Simulación de la evaluación por el método de escalas gráficas para el departamento de producción.	300
	Análisis de resultados	100
Lista de Verificación	Formato de Evaluación por el método de listas de verificación para el departamento administrativo.	200
	Simulación de la evaluación por el método de listas de verificación para el departamento administrativo.	300
	Análisis de resultados	100
	Formato de Evaluación por el método de listas de verificación para el departamento de producción.	200
	Simulación de la evaluación por el método de escalas gráficas para el departamento de producción.	300
	Análisis de resultados	100
	<b>TOTAL</b>	<b>2550</b>

Elaborado por: Sofía Villagrán

## 6.9 Previsión de la evaluación

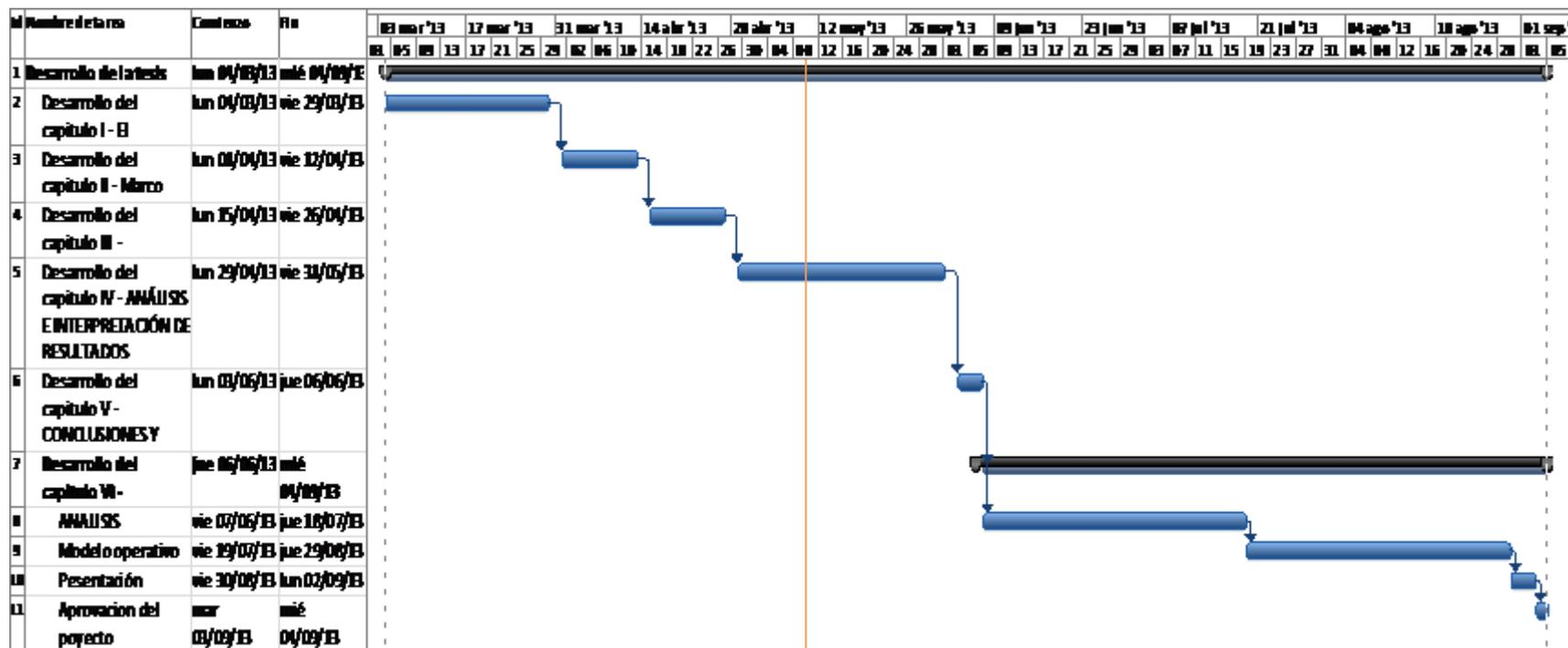
Tabla N° 73 Evaluación de Monitoreo

<b>Preguntas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gerente de la Empresa Domingos Jeans.
¿Por qué evaluar?	Para establecer la utilidad de los modelos de evaluación del desempeño.
¿Para qué evaluar?	Para obtener los objetivos propuestos.
¿Qué evaluar?	El desempeño de cada trabajador de la empresa.
¿Quién evalúa?	Gerente, los representantes asignados, capacitadores e investigadora Sofía Villagrán como autora de la propuesta, que en corto tiempo será una profesional en el campo de Organización de Empresas y podrá así generar acciones de solución y apoyo empresarial.
¿Cuándo evaluar?	Se debe evaluar al menos una vez cada tres meses.
¿Cómo evaluar?	Se medirá el desempeño de cada trabajador con las métricas establecidas en este capítulo.
¿Con qué evaluar?	Mediante la encuesta.

Elaborado por: Sofía Villagrán

## 6.10 Cronograma

Gráfico N° 25 Cronograma de Actividades



Elaborado por: Sofía Villagrán

## 6.11. Plan de acción

**Tabla N° 71 Plan de acción**

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

**Elaborado por:** Sofía Villagrán

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aulafacil. (3013). *Aulafacil*. Obtenido de

<http://cursosgratis.aulafacil.com/CursoProtocolo/curso/Lecc-6.htm>

### **Bibliografía**

Barrera Urbina María Isabel, Universidad Técnica de Ambato. (2011). “El sistema de control de personal y su incidencia en el volumen de producción de la empresa Aluminio Hércules de la ciudad de Ambato”.

Bastiat, F. (2006). Lo que se ve y lo que no se ve. En F. Bastiat, Lo que se ve y lo que no se ve.

Billene, R. A. (2006). Analisis de costos II.

Castro, W. J. (2007). La administracion eficaz. Mexico.

Chacón Domínguez Jorge Patricio, Universidad Técnica de Ambato. (2011).

“Evaluación del desempeño de personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”.

Chiavenato, I. (2006). Evaluacion Laboral.

Chiavenato, I. (2010). Evaluacion de personal.

Chiavenato, I. (2010). Evaluacion Laboral.

Cruz, J. (2009). Investigación cualitativa.

Domínguez, J. M. (2006). Economía, legislacion y administracion de empresas . Murcia.

Doran Simón, C. V. (2009). Evaluacion del personal. En C. V. Ramón.

Editorial Vértice. (2008). Direccion de operaciones .

EVERETT E AUTOR ADAM, R. J. (2006). Administracion de la produccion y las operaciones.

EVERETT E AUTOR ADAM, R. J. (2009). Administracion de la produccion de las operaciones.

Fogarty. (2007). Produccion eficiente.

Franklin Ríos Ramos. (20 de 04 de 2012). Perfil. Obtenido de

<http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>

Galicia, F. A. (2009). Administracion de los recursos humanos. En F. A. Galicia.

García, B. (2006). Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero.

Gary Dessler, R. V. (2007). Los Recursos Humanos. En R. V. Gary Dessler.

Gary Dessler, R. V. (2007). Recursos humanos.

Gary Dessler, R. V. (2007). Recursos Humanos.

Gay, A. y. (2008). El diseño industrial en la historia.

Goleman, D. (2010). La inteligencia emocional en la empresa. En D. Goleman.

Gómez, J. G. (1996). Servicios financieros en Internet. Obtenido de <http://www.um.es/gtiweb/juancar/curri/bancos.htm>

Gonzales, A. L. (2006). Metodos de compensacion basados en competencias. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

Herrera Uribe Mariela Francisca, Universidad Técnica de Ambato. (2011). “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”.

Holstein, R. H. (2011). Planeación Y Control De La Producción. [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)

<http://www.monografias.com/trabajos81/evaluacion-del-desempeno/evaluacion-del-desempeno.shtml>

Isabel, B. U. (2011). “El sistema de control de personal y su incidencia en el volumen de producción de la empresa Aluminio Hércules de la ciudad de Ambato”.

Isabel, B. U. (2011). “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”.

Leby Leboyer, C. (2007). Feed back 360.

Longman, A. W. (2006). Administracion de producciones. Mexico .

Lourdes Münch Galindo, J. G. (2009). Administracion. Venezuela.

Mankiw, N. G. (2006). Inversion. En N. G. Mankiw, Principios de economía.

Mariano, S. S. (2006). Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. En Conceptos Afines (pág. 86).

Meyers, F. E. (2009). Estudio de tiempos y movimientos . Mexico.

Muller, M. (2007). Fundamentos de administración de inventarios.

Niebel, B. (2009). "Métodos, estándares y diseño del trabajo".

Norman Gaither, G. F. (2006). Administración de la producción y operaciones.

Patricio, C. D. (2011). "Evaluación del desempeño de personal administrativo de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato".

Puente, A. (22 de abril de 2013). ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Obtenido de Que es un Manual de Organizacion y sus tipos.:  
<http://prezi.com/kt0f2n8dtqth/alexandra-puente-manual-de-organizacion/>

Robbins. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. Mexico.

Santos, D. d. (2007). Compras e inventarios .

TAHA, H. (2007). Investigación de operaciones.

Urquillo, J. I. (2008). La remuneracion del trabajo. Caracas.

Valencia, J. R. (2008). Administracion moderna de personal - Septima Edicion. Thomson.

Valencia, J. r. (2009). RRHH.

Valencia, J. R. (2009). RRHH.

Valencia, J. R. (2009). RRHH. En J. R. Valencia.

Valencia, J. R. (2009). RRHH.

Warren, R. F. (2006). Contabilidad administrativa.

Wikipedia. (3 de JULIO de 2013). Wikipedia. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_interes](https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_interes)

Worley, C. (2008). Desarrollo organizacional y cambio. Thomson.  
[www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos30%2Frendimiento%2Frendimiento.shtml&ei=3pHSUtzBHK\\_JsQSk-ICwDg&usg=AFQjCNGWdd052A9rBxxKxh-DfNYQxFsMvw](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos30%2Frendimiento%2Frendimiento.shtml&ei=3pHSUtzBHK_JsQSk-ICwDg&usg=AFQjCNGWdd052A9rBxxKxh-DfNYQxFsMvw)

# **ANEXOS**

**ANEXO 01**

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVASCARRERA DE  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario N°.....

ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA  
EN EL VOLUMEN DE PRODUCCION DE DOMINGOS JEANS EN EL CANTÓN  
PELILEO.

**INSTRUCCIONES**

La empresa domingos Jeans desea conocer cuál es la incidencia que tiene la evaluación del desempeño laboral con el propósito de saber cuál es su incidencia en el volumen de producción para continuar con el desarrollo de la empresa.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

**1. ¿La empresa realiza evaluaciones al desempeño laboral a cada uno de los colaboradores?**

Si

No

**2. ¿Considera Ud. Que una evaluación del desempeño laboral lograría incrementar la producción?**

Si

No

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

Nunca

Casi Nunca

Frecuentemente

Siempre

**4. ¿Qué motivación se aplica en la empresa para una mayor producción?**

Incentivos económicos

Premios

Reconocimientos

Ninguno

**5. ¿Cómo califica la supervisión del personal que se realiza en la empresa?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

**6. ¿Considera Ud. que los niveles de inventarios satisfacen las necesidades internas de producción de la empresa?**

Totalmente

Lo suficiente

Moderadamente

Nada

**7. ¿Existen procesos de producción específicos que ayuden a incrementar el volumen de producción?**

Si

No

**8. ¿Cuál es el indicador que mide la producción de la empresa?**

Unidades producidas

Capacidad utilizada

Maquinaria y equipo adecuado

Horas trabajadas

**9. ¿Cree que el producto final satisface las necesidades de los clientes?**

Si

No

**10. ¿Se aplican políticas adecuadas para obtener una mejor producción?**

Si

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 02**

GRADOS DE LIBERTAD		
(df)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.589
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807