



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABAJO DE INVESTIGACION PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TEMA “SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA “TIERRA LINDA” DEL CANTÓN
PÍLLARO”

Autora: Lorena Amparo LlugshaMuquinche

TUTOR: Dr. Hugo Portero Poveda

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: **“Sistema de gestión del Talento Humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa “Tierra Linda” del Cantón Píllaro”**, desarrollado por la Srta. Lorena Amparo Llugsha Muquinche., egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato,.....

Dr. Hugo Portero Poveda

TUTOR.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lorena Amparo Llugsha Muquinche, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de la citas.

Srta. Lorena Amparo Llugsha Muquinche

CI. 180429036-7

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f _____

f _____

Ambato,.....

DEDICATORIA

A Dios, por haber permitido mi existencia y a mis Padres, los mejores amigos y guías, que con su amor y comprensión, han sabido llevarme por el sendero de la verdad y la justicia. Que con su tenacidad para salir adelante, han sido el vivo ejemplo de sacrificio, en el que he proyectado todos mis ideales.

AGRADECIMIENTO

En el transcurso de la elaboración del presente trabajo de investigación he requerido de la participación directa e indirecta de muchas personas, por lo que expreso mis sinceros agradecimientos al personal de la empresa Tierra Linda, al Dr. Hugo Portero en calidad de Tutor al Dr. Walter Jiménez, Profesor del Seminario de Graduación, y en general a todas las personas que con su apoyo incondicional, orientación técnica y asesoría brindada han contribuido a mi crecimiento académico y personal.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA	2
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación Del Problema	5
1.2.5 Preguntas Directrices	5
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 General.....	7
1.4.2 Específicos	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	10
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	11
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	12
2.4.1 Categorización.....	13
2.4.2 Definición de Categorías.....	15
2.5 HIPÓTESIS	19
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	19
CAPÍTULO III.....	20
3. MARCO METODOLÓGICO	20
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.2.1 Investigación de Campo.....	21
3.2.2 Investigación Bibliográfica	21
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
3.3.1 Investigación Exploratoria	21
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	22
3.3.3 Investigación Correlacional	22
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION.....	25
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	25
CAPÍTULO IV.....	27
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	27
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	27
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	28
4.2.1 Encuesta dirigida a los clientes internos de la Empresa Tierra Linda.....	28
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	56
4.3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	56

4.3.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA.....	56
4.3.3 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA.....	56
4.3.4 CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD.....	58
4.3.6 DECISIÓN FINAL	60
CAPÍTULO V	61
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1 CONCLUSIONES	61
5.2. RECOMENDACIONES.....	62
CAPÍTULO VI.....	64
PROPUESTA.....	64
6. TEMA DE LA PROPUESTA.....	64
6.1. DATOS INFORMATIVOS:.....	64
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	65
6.3. JUSTIFICACIÓN	66
6.4. OBJETIVOS	67
6.4.1. General.....	67
6.4.2. Específicos:.....	67
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	68
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	69
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	71
6.7.1 Evaluación de las competencias del personal de la Empresa Tierra Linda.....	72
6.7.2. ANÁLISIS FODA.....	85
6.8. ADMINISTRACIÓN	120
6.8.1 Organigrama Estructural	121
6.8.4. Cronograma.....	123
6.9. Previsión de la Evaluación.....	124
BIBLIOGRAFIA.....	126
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No 1 Variable independiente	13
Grafico No 2 Variable dependiente	14
Grafico No 3 Nivel de Formación	28
Grafico No 4 Puesto que ocupa	30
Grafico No 5 Conocimiento de sus funciones	31
Grafico No 6 Incremento del desempeño	33
Grafico No 7 El cargo que desempeña	34
Grafico No 8 Salario	36
Grafico No 9 Actitud ante un problema	37
Grafico No 10 Nivel de desempeño	39
Grafico No 11 Aspectos a mejorar	40
Grafico No 12 Incentivos para incrementar el desempeño	42
Grafico No 13 Nivel de instrucción	43
Grafico No 14 Tipo de producto	45
Grafico No 15 Frecuencia de compra	46
Grafico No 16 Precios de los productos	48
Grafico No 17 Ventajas competitivas	49
Grafico No 18 Opciones a mejorar	51
Grafico No 19 Calificación del desempeño	53
Grafico No 20 Implementación de un sistema de gestión de talento humano	54
Grafico No 21 Representación grafica del modelo Operativo	59
Grafico No 22 Organigrama estructural	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Nivel de formación	28
Tabla No 2 Puesto que ocupa	29
Tabla No 3 Conocimiento de sus funciones	31
Tabla No 4 Incremento del desempeño	32
Tabla No 5 El cargo que desempeña	34
Tabla No 6 Salario	35
Tabla No 7 Actitud ante un problema	37
Tabla No 8 Nivel de desempeño	38
Tabla No 9 Aspectos a mejorar	40
Tabla No 10 Incentivos para incrementar el desempeño	41
Tabla No 11 Nivel de instrucción	43
Tabla No 12 Tipo de producto	44
Tabla No 13 Frecuencia de compra	46
Tabla No 14 Precios de los productos	47
Tabla No 15 Ventajas competitivas	49
Tabla No 16 Opciones a mejorar	51
Tabla No 17 Calificación del desempeño	52
Tabla No 18 Implementación de un sistema de gestión de talento humano	54
Tabla No 19 Frecuencia observada	58
Tabla No 20 Frecuencia esperada	59
Tabla N: 23 Perfil de Competencias del Gerente General	75
Tabla N: 24 Perfil de Competencias de la Secretaria General	76
Tabla N: 25 Perfil de Competencias del Jefe Financiero	77
Tabla N: 26 Perfil de Competencias del Jefe de Producción	78
Tabla N: 26 Perfil de Competencias del Jefe de Recursos Humanos	79
Tabla N: 27 Perfil de Competencias del Jefe de Ventas	80
Tabla N: 28 Perfil de Competencias del Supervisor de Pulpas de Fruta.	81
Tabla N: 29 Perfil de Competencias del Supervisor de Mermeladas.	82
Tabla N: 30 Perfil de Competencias del empleado de Producción.	83

Tabla N: 31 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI	86
Tabla N: 32 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI	87
Tabla N: 33 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI	87
Tabla N: 34 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI	88
Tabla N: 35 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI	89
Tabla N: 36 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM	90
Tabla N: 37 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM	91
Tabla N: 38 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM	92
Tabla N: 39 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM	93
Tabla N: 40 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM	94
Tabla N: 41 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	95
Tabla N: 42 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	96
Tabla N: 43 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	97
Tabla N: 44 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	98
Tabla N: 45 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	99
Tabla N: 46 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	100
Tabla N: 47 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	101
Tabla N: 48 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	102
Tabla N: 49 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	103
Tabla N: 50 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	104
Tabla No 51. Hoja de Trabajo Análisis FODA	105
Tabla No 52. Matriz estratégica del FODA	106
Tabla No 53. Plan de Acción	119

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No1 Variable Independiente: Sistema de Gestión del Talento Humano	23
Cuadro No 2. Variable dependiente: Desempeño Laboral	24
Cuadro No 3 Recolección de la Información	25
Cuadro N: 4 Indicadores de Calificación de Competencias.	73
Cuadro N: 5 Cargos del Personal de la empresa Tierra Linda	74
Cuadro N: 6 Calificación del Cumplimiento de Competencias del Personal de la Empresa Tierra Linda	84
Cuadro N: 6 Análisis FODA	105
Cuadro No 7 Hoja de Evaluación	111
Cuadro No 8 Indicadores para evaluación del Desempeño.	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL JI CUADRADO	59
Figura No 2 Representación Gráfica del Modelo Operativo.	108
Figura No 3. Organigrama estructural de la empresa Tierra Linda	121

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, plantea el tema de la Gestión de Talento Humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa Tierra Linda, ubicado en el Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua.

Se empieza haciendo un diagnóstico del problema, identificando las causas y los efectos que se originan en el proceso actual. Esto lleva a la búsqueda de una solución, para lo cual, se propone la necesidad de contar con un proceso de evaluación del desempeño, que determine las actividades a desarrollarse en el área de Talento Humano, enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el Capítulo I se realiza la contextualización de la idea del fenómeno conflictivo, para llegar a la realidad del problema, se construye una posición insegura acerca de cambios futuros en el problema basándose en la realidad pasada y actual, se plantea la formulación del problema, interrogantes, delimitación del centro de investigación y se formula los objetivos.

En el II Capítulo se encuentra la fundamentación teórica del problema citado anteriormente, y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios anteriores en otras realidades. Al establecer las categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el III Capítulo se detalla el enfoque y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo al igual que en la metodología, utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro, a través de un cuestionario cuantitativo a los clientes internos y clientes externos de la organización.

En el IV Capítulo se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los datos obtenidos que permiten prevalecer los factores más determinantes en la obtención de información que ayude a continuar con la investigación.

En el V Capítulo constan las conclusiones y recomendaciones y que son el soporte realizar la propuesta.

En el VI Capítulo, contiene la Propuesta, en donde se desarrollan las estrategias que se van a implementar para cumplir los objetivos de la empresa, los mismos que ayudan a solucionar el problema de estudio.

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los que obedecían pero actualmente el mundo contemporáneo se presenta cada día más desafiante, la globalización y la competitividad empresarial avanzan a grandes pasos, abriéndose las brechas cada vez más insalvables, para las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales.

La óptima empresarial actual, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la organización.

Muchas son las organizaciones que basadas en esta filosofía, han salido adelante, porque han conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores. Siguiendo este ejemplo, la empresa Tierra Linda, en el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de mejorar la Gestión del Talento Humano a través de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño laboral, con la mira puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad, por ello, en esta investigación, se presenta esta estructura, enfocado al uso de competencias. Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa para el cumplimiento de su estrategia corporativa. De la correcta utilización que se dé al proyecto, con responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, depende el cumplimiento de sus metas.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado sistema de gestión del talento humano incide en el nivel de desempeño del personal de la Empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro.

1.2.1 Contextualización

Según la contextualización macro, en la actualidad los negocios y las empresas hacen un esfuerzo mancomunado para posicionarse en el mercado y lograr que su marca y sus productos sean reconocidos en todas partes, para alcanzar estos objetivos las

organizaciones se desarrollan internamente mejor que en los siglos anteriores, actualmente estas empresas buscan tener como apoyo a un verdadero equipo humano que les permita crecer, optimizar recursos y lograr un desarrollo integral con todos los colaboradores de la organización pero hay otras organizaciones que están expuestas a la constante rotación de empleados debido a la situación económica y crisis mundial, que ha afectado a la mayoría de países, porque la mayoría de personas deciden abandonar sus trabajos para migrar a otros países en donde encuentren mejores oportunidades. En nuestro país hay empresas que realizan una adecuada selección de personal pero las pequeñas empresas en su mayoría contrata personal que no cuenta con los conocimientos necesarios en las funciones del cargo que van a ocupar, prefieren adiestrarlos cuando están ya en el lugar de trabajo, esto ha originado que existan abandono del cargo o incumplimiento de las actividades lo cual impide que la organización cumpla con sus metas.

En la contextualización meso de nuestra provincia existen grandes empresas que han contribuido de manera considerable al desarrollo económico de la región y que incluso ha creado nuevas fuentes de trabajo por ejemplo el sector público creó un 20% de nuevos empleos, mientras que el sector privado con el 80 %, pero son las industrias comerciales, manufactureras, y el de las actividades inmobiliarias los que más aparecen en la recuperación del mercado laboral, además estas organizaciones buscan mejorar sus procesos con el apoyo de su talento humano; cabe recalcar que el esfuerzo de los dueños de los negocios para mejorar la situación económica de sus empresas e incluso tratan de contar con gente preparada que ponga en marcha técnicas y estrategias de comercialización para lograr su crecimiento económico, por otro lado en las medianas y pequeñas empresas se ejecutan programas que ayuden a mejorar su nivel de desempeño y productividad pero no se desarrollan sistemas de gestión completos para que su gente esté desarrollándose en sus lugares de trabajo al cien por ciento.

De acuerdo a la contextualización micro en la Empresa Tierra Linda la Gestión del talento humano no le ha permitido a la empresa crecer de una manera considerable tanto interna como externamente, la organización cuenta con muchos puntos fuertes como son

la calidad del producto, materia prima y otros insumos de excelentes precios, pero una de sus debilidades ha sido formar un equipo humano que sea el medio fundamental para desarrollarse en el mercado como una marca reconocida, además que dentro de la empresa no se logra tener un clima laboral estable que induce a no tener resultados satisfactorios tanto para la organización como para los empleados en forma individual.

1.2.2 Análisis crítico

Entre las causas el bajo nivel de desempeño laboral han sido el inadecuado uso del sistema de gestión del talento humano ya que no se cumplen a cabalidad con los perfiles y competencias que deben cumplir cada persona en su cargo, además no existe un modelo de evaluación del desempeño en donde se pueda analizar el rendimiento de cada empleado y no existe un plan de reconocimiento en base a resultados han sido los motivos relevantes que debilitan la satisfacción por el trabajo.

Los efectos principales que ha provocado el problema motivo de estudio son el bajo nivel de desempeño laboral porque al tener ausencia de persona idónea se interrumpe la cadena productiva y no se obtiene el producto final en el tiempo esperado, bajo nivel de productividad y eficiencia que son índices que muestran poco desarrollo y crecimiento del trabajo en equipo y el incumplimiento de los objetivos planteados por la organización en un inicio de período, que estos a su vez en un largo plazo truncan las metas de crecimiento de la organización.

1.2.3 Prognosis

De acuerdo a lo analizado por no haberse utilizado correctamente el sistema de gestión del talento humano la empresa se ve afectada ya que existe un bajo nivel de desempeño laboral, además va a existir rotación del personal, clima organizacional desagradable, también se perdería talento humano valioso lo cual no permitirá a la empresa crecer económicamente, mejorar su posición en el mercado y no alcanzará las

utilidades deseadas porque el personal no está lo suficientemente preparado, por lo que es importante entrenarlo y prepararlo para obtener mejores y buenos resultados.

1.2.4 Formulación Del Problema

¿Cómo el uso inadecuado de un sistema de gestión del talento humano incide en el bajo nivel de desempeño del personal de la Empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Qué clase de problemas ocasiona el inadecuado Sistema de de Gestión del Talento Humano?

¿Qué tipo de Sistema de Gestión del Talento Humano utilizan las empresas en el sector de la industria de la alimentación?

¿Qué Sistema de Gestión de Talento Humano será el adecuado para mejorar el nivel de desempeño laboral.

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

Límite Del Contenido

Campo: Administración

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Límite espacial:

Empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro, ubicada en la Av. Rumiñahui s/n y Calle dos, Parroquia Ciudad Nueva.

Límite temporal:

La investigación se realizó de noviembre del 2010 a Julio del 2011

1.3JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica por las siguientes razones:

Al experimentarse cambios constantes en los procesos administrativos y gestión del talento humano como recurso más importante de la empresa, es importante evaluar y desarrollar al personal que trabaja dentro de la organización para que se forme como un equipo de trabajo sólido que apoye al desarrollo y crecimiento económico de la institución.

En la investigación es necesario aplicar el conocimiento teórico de la gestión del talento humano con el diseño de herramientas administrativas que mejoren el desempeño laboral del personal de la empresa y que cada uno cumpla con las funciones en cada uno de los cargos, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas miembros de la empresa.

La gestión del talento humano para el personal es de vital importancia, ya que con esto se alcanzará un nivel alto de desempeño laboral, la permanencia en el cargo generando estabilidad para la empresa, aumentando la productividad en las operaciones y obteniendo buenos resultados así como clientes internos y externos más satisfechos, además que el investigador tendrá capacidad de adquirir mayor experiencia en la solución de problemas y lograr un cambio verdadero en beneficio para la empresa y para la sociedad.

Desde esta perspectiva, la importancia para llevar a cabo este estudio, radica en conocer la causa raíz-efecto, para construir y desarrollar un ambiente organizacional adecuado que favorezca y promueva el espíritu emprendedor de los miembros de la institución, específicamente que incentive el impulso de la creatividad e innovación personal, el

desarrollo de actitudes proactivas en los miembros de las organizaciones en lugar de actuar de forma reactiva, desarrollar la independencia y autonomía de los miembros de las organizaciones para actuar, en lugar de inhibir las iniciativas de las personas, ponderar los conocimientos y habilidades de los trabajadores de la institución, a partir de su sentido de pertenencia en la empresa y nivel de motivación personal.

Los beneficios de este trabajo de investigación estarán directamente relacionados con los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la medida que la empresa podrá contar con un reforzamiento del desempeño de los individuos en su trabajo de una forma integral que le permitirá obtener mejores resultados en la calidad en el servicio, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Evaluar como el Sistema de Gestión del Talento Humano incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda.

1.4.2 Específicos

Diagnosticar los principales problemas que ocasiona la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano.

Analizar los Sistemas de Gestión del Talento Humano que utilizan las empresas en el sector de la industria de la alimentación.

Desarrollar un Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral por competencias para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Tierra Linda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Domínguez, M. (2008). *El sistema de control interno y su influencia en el nivel de desempeño laboral de la Cooperativa de Transportes SANTA de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

De acuerdo al autor de esta investigación tiene como objetivos principales establecer claramente los procesos que el negocio maneja para aplicarlos y lograr un avance tecnológico, económico y humano, así como de reconocer las actividades que generen valor agregado a los procesos que realiza el talento humano.

Después de esta investigación se llegó a la conclusión de que la empresa al poner a disposición de los empleados un manual o una guía por escrito de los pasos que se deben seguir al realizar cada tarea implícita en las secciones que se trabaja el trabajo se hace más ágil.

Para que las empresas puedan funcionar mejor externamente es decir en relación con los clientes deben estar preparados internamente es decir ser un grupo humano realmente integrado para atraer nuevos mercados.

Jaramillo, A. (2007). *El control de la Gestión empresarial y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Hormas López de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Este autor tiene como objetivos para su investigación el educar, capacitar y formar técnicamente al Recurso Humano y optimizar los procesos administrativos y gerenciales, con un adecuado control.

Después de haber realizado el trabajo investigativo el autor concluye que el Proyecto de Mejoramiento contribuyó a incrementar el desempeño laboral optimizando al máximo la capacidad instalada, y con la capacitación se logró una ventaja competitiva con relación a los otros negocios.

El talento humano debe tener formación dentro de la misma organización no solo para el adelanto de la empresa sino para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores.

Pérez, J. (2006). *Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa "Oswald Jeans" de la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

El autor manifiesta que es importante dar a conocer en forma detallada, ordenada, ordenada y secuencial todas las políticas establecidas y los procedimientos a desarrollarse en cada una de las actividades que realizan los departamentos y ser un medio de integración y orientación al personal antiguo y nuevo ayudándoles a integrarse a las distintas actividades y operaciones.

Una vez desarrollada la investigación se concluye que la inexistencia de un Manual de Políticas y Procedimientos ha provocado pérdidas de tiempo y de recursos por errores, carencia o duplicidad en las actividades y que es evidente la falta de un instrumento que guie los distintos procesos, por lo que los clientes internos no tienen conocimientos claros para el desempeño de sus funciones.

Además concluye que en las empresas cuando hay personal nuevo se debe tratar de que las personas antiguas en sus cargos ayuden a las nuevas a integrarse al equipo de trabajo para evitar pérdidas de tiempo y que la empresa siga con su forma normal para operar.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizará el paradigma crítico – propositivo porque es una alternativa de superación que permitirá proporcionar un instrumento válido que mejore el nivel de desempeño laboral y además brinde a los miembros de la empresa un clima organizacional agradable.

Cada organización y ser humano se desenvuelve en una realidad diferente por lo que construye una percepción personal distinta por lo que es necesario fomentar la integración y motivación a través de un sistema de gestión del talento humano adecuado que mejore la calidad de vida de cada una de las personas siendo ellos quienes generen cambios positivos en beneficio de la organización.

El tema en análisis está dentro de una realidad concreta que es la gestión y administración del talento humano, ya que desde siempre ha sido el capital más importante con el que cuenta una empresa y la sociedad, es por eso que se debe capacitar y motivar al personal para mejorar su desempeño laboral.

Para realizar la presente investigación ha sido necesario reconocer los valores éticos individuales y sociales en dónde éstos sean la base y el soporte para brindar la mejor

atención al cliente, reconociéndose así el trabajo desempeñado por la organización siendo éste un modelo de superación y avance continuo en el mejoramiento de la calidad del producto.

En la búsqueda de solución para el problema de estudio, es necesario la integración y compromiso de todos los colaboradores, mostrando disposición y apertura para enfrentar nuevos retos personales y profesionales que se cumplirán a través del conocimiento teórico para después aplicarlos en las funciones que cada uno desempeña en sus respectivos cargos.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta legalmente en el Código de trabajo ecuatoriano:

TÍTULO 1 Disposiciones fundamentales

Art. 5. Los derechos del trabajador son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. No obstante, será válida la transacción entre empleador y trabajador, debidamente circunstanciada, siempre que no implique renuncia de derechos y sea celebrada ante autoridad administrativa o judicial competente. Es posible asimismo reemplazar beneficios contractuales por otros equivalentes, en la forma establecida en este Código.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

Brindar las condiciones adecuadas para que el empleado pueda ejecutar su trabajo y pueda desarrollarse en el cumplimiento de sus funciones.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del Problema

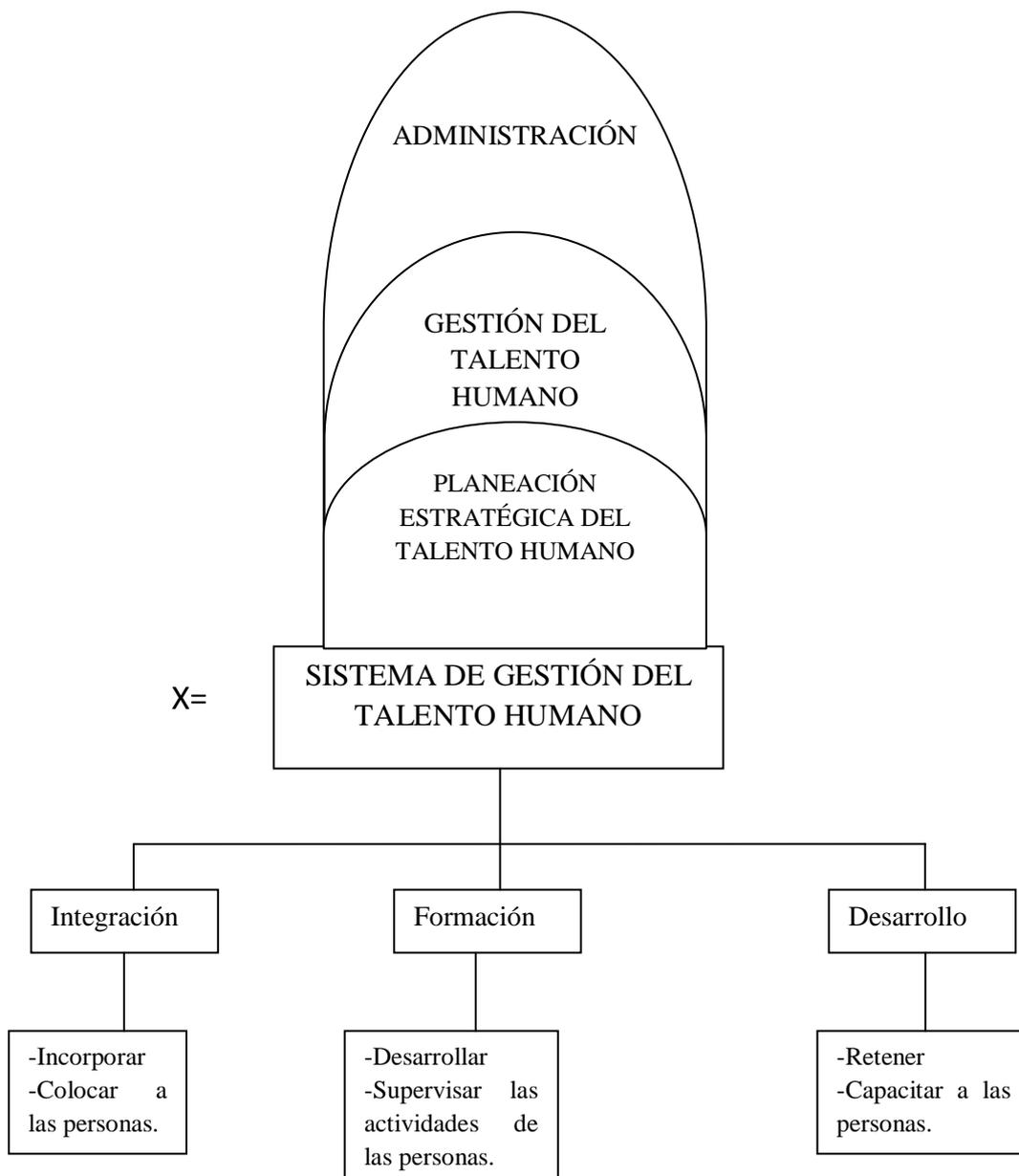
¿De qué manera el uso inadecuado de un Sistema de Gestión del Talento Humano influye en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro?

X= Sistema de Gestión del Talento Humano

Y= Desempeño Laboral

2.4.1 Categorización

Grafico No 1. Variable independiente

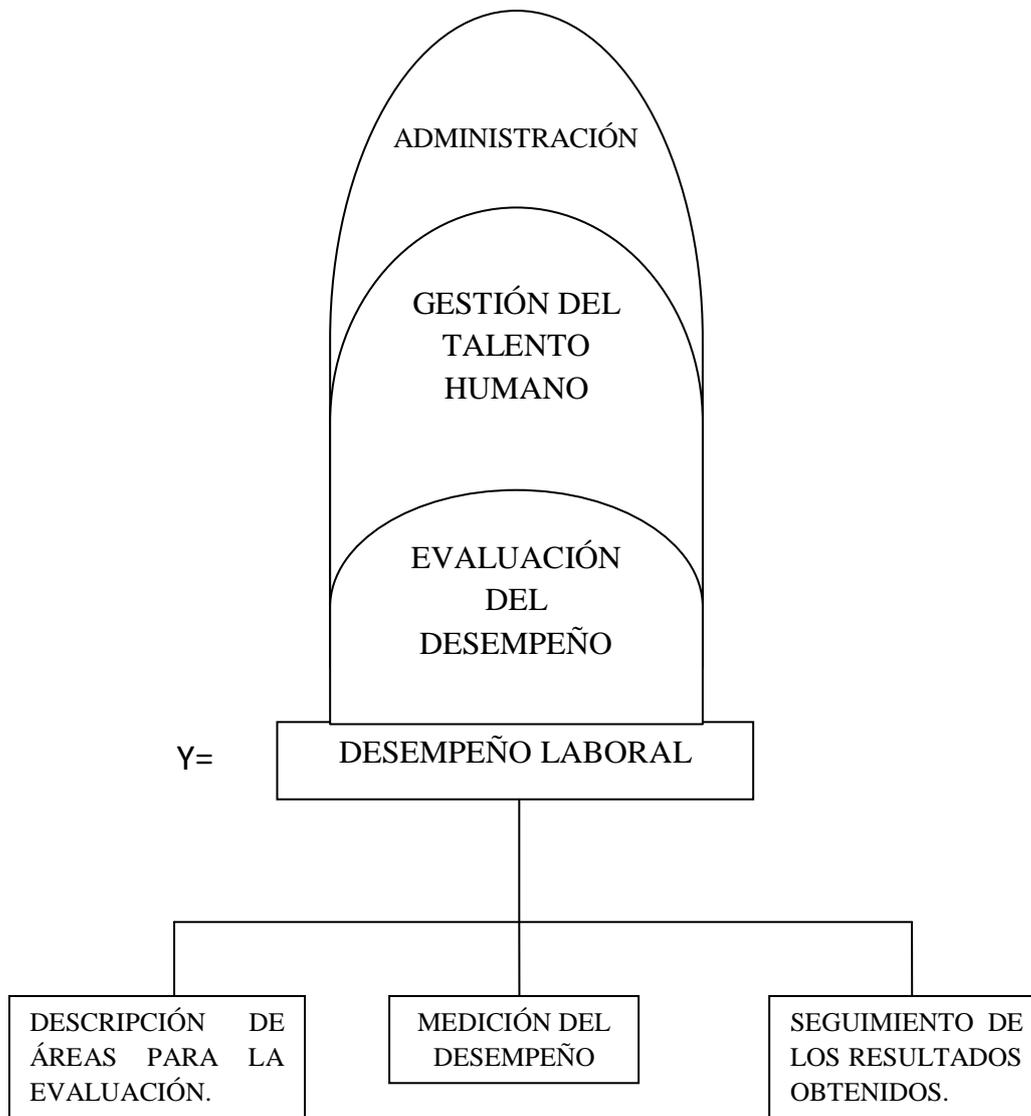


Elaborado por: Lorena Llugsha

FECHA: 20-03-2011

Variable dependiente.

Grafico No 2. Variable dependiente. Desempeño Laboral



Elaborado por: Lorena Llugsha

FECHA: 20-03-2011

2.4.2 Definición de Categorías

Administración

La administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización, según Jones, G. (2006, p. 18)

La administración es un proceso por el cual se planifica, organiza, dirige y controla los recursos económicos, materiales, tecnológicos con la colaboración del talento humano para cumplir objetivos comunes.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, el negocio de la organización, la tecnología, etc., según Chiavenato, I. (2009, p. 9)

La gestión del talento humano depende de la situación y la cultura de la organización para formar, integrar y desarrollar a su gente.

Planeación estratégica del Talento Humano

Es la manera en como la gestión del talento humano puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados, según Janiarely, A (2007, p. 21)

La planeación estratégica es la forma de cómo un sistema de gestión del talento humano puede contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización y al mismo tiempo de los objetivos individuales de los empleados.

Sistema de gestión del Talento Humano

Es el proceso de Integración, Formación y Desarrollo de las personas que colaboran en la gestión diaria de una empresa para que esta cumpla sus metas y objetivos, según Guerin, W. (2005, p. 8)

El sistema de gestión del talento humano es una forma de desarrollar las capacidades del talento humano con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño laboral y así ser más productivos y eficientes como empresa.

Incorporar a las personas

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, Incluyen Reclutamiento y selección de personas, según Chiavenato, I. (2009, p.15).

El proceso de incorporar a las personas permite incluir a las personas adecuadas para que desempeñen un cargo que esté acorde a las exigencias del puesto.

Colocar a las personas

Proceso para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, incluye diseño de cargos y evaluación del desempeño, según Chiavenato, I. (2009, p.15)

La colocación de personas permite asignar las actividades que le corresponde cumplir al empleado en su nuevo cargo y poder medir su desempeño en base a los resultados.

Retener a las Personas

Después de realizar la evaluación se define cuáles son los mejores empleados que la empresa desea conservar para lo cual debe ofrecer la mayoría de beneficios para que éstos permanezcan en la organización, según Chiavenato, I. (2009, p.15).

Una vez efectuada la evaluación se obtienen los resultados y lo que la empresa tratará es de retener a los empleados más eficientes para que puedan seguir contribuyendo al crecimiento de la organización.

Supervisar a las Personas

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados, según Chiavenato, I. (2009, p.15)

Supervisar a las personas consiste en que después de la evaluación se mantenga el nivel de desempeño y si es posible mejoren en sus actividades.

Desarrollar a las personas

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programación de comunicación e integración, según Chiavenato, I. (2009, p.16).

El desarrollo de las personas consiste en proporcionar al empleado la capacitación necesaria y el desarrollo personal así como la integración como miembros de la organización.

Recompensar a las Personas

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, según Chiavenato, I. (2009, p.16).

La recompensa de las personas consiste en incentivar y satisfacer las necesidades personales de los empleados así como la remuneración justa para cada uno.

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., según Rodríguez, J. (2007, p. 358).

La evaluación del desempeño es un proceso que permite detectar cuáles son los empleados con mayores potenciales y los que aún no los han desarrollado en su totalidad, permitiendo a los directivos tomar decisiones acorde a los resultados.

Desempeño laboral

Es el comportamiento o los rasgos individuales de los empleados se valoran, juzgan, y describen por parte de alguien distinto del empleado, según Coens Y Jenkins M. (2006, p. 11).

El desempeño laboral indica el comportamiento que tiene cada uno de los empleados en relación a las actividades que desarrolla en su sitio de trabajo.

Descripción de las áreas a evaluarse.

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa, según Ernest, Y. Consultores (2008, p. 15).

La identificación de las áreas para evaluarse sirve para medir el rendimiento en lugares que requieren más atención y por ende tomar en cuenta las que son más importantes para el éxito de la empresa.

Medición del desempeño

Ernest, Y. Consultores (2008, p. 18) Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

La medición del desempeño es la parte más importante del proceso que debe realizar el evaluador porque mide el rendimiento del empleado para poder potenciar sus puntos fuertes y corregir en lo que ha estado fallando.

Seguimiento de los resultados obtenidos

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación de desempeño. Este instrumento analiza las actuaciones de los colaboradores llevadas durante un determinado período de tiempo y, felicitarles o reprobarles, según Ernest, Y. Consultores (2008, p. 26)

El seguimiento a los resultados obtenidos es de vital importancia porque permite que mientras el tiempo transcurra los buenos resultados no cambien y los negativos se puedan corregir.

2.5 HIPÓTESIS

La implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano por competencias permitirá maximizar el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X= Sistema de Gestión del Talento Humano Variable Cualitativa

Y= Desempeño Laboral Variable Cuantitativa, Continua

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al paradigma crítico propositivo seleccionado para la presente investigación corresponde trabajar con el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Por medio de esta investigación recolectaremos toda la información necesaria sobre el problema de estudio, a través de la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, nos ayudara a comprender e identificar de manera acertada el problema, en el cual se encuentran enfocadas las variables independiente y dependiente, como causas y efectos mediante el análisis de la información que se realizará, para dar solución al problema encontrado en la empresa.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizarán dos modalidades de investigación, las mismas que se detallan a continuación:

3.2.1 Investigación de Campo

Con la aplicación de esta modalidad en el proyecto de investigación se recopilará la información necesaria y confiable, para lo cual se visitará personalmente las instalaciones de la empresa utilizando la técnica de observación del comportamiento laboral y por medio de la técnica de encuesta a los clientes internos y externos, obteniendo así la mayor cantidad de información referente al problema objeto de estudio.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizará esta modalidad acudiendo a bibliotecas, internet e investigaciones anteriores desarrolladas en referencia al problema objeto de estudio que servirán de guía para continuar con la ejecución del mismo.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto aplicará los siguientes tipos de investigación para recolectar información:

3.3.1 Investigación Exploratoria

En este tipo de investigación se busca información de conocimiento de primer nivel, explorando, indagando en aspectos importantes que estén relacionados con el problema objeto de estudio, para obtener nociones básicas que sirvan en el desarrollo de la

investigación. Para lo cual la investigadora se pondrá en contacto directo con la realidad del problema y las personas involucradas en el mismo.

3.3.2 Investigación Descriptiva

A través de esta investigación se obtendrá un conocimiento de segundo nivel y se utilizará de manera que se describa la situación actual de la empresa Tierra Linda, lo cual permitirá determinar los aspectos fundamentales del problema objeto de estudio, la forma en la que se presenta y que es lo que ha causado a la empresa mantenerse con el problema.

3.3.3 Investigación Correlacional

Con la investigación correlacional se adquirirá conocimiento de tercer nivel relacionando las variables independiente y dependiente como el Sistema de gestión del Talento Humano y el nivel de desempeño laboral respectivamente, midiendo de forma estadística la influencia que tiene la una variable con la otra y las consecuencias que generan para lo cual se aplicará el método de Chi Cuadrado, el cual demostrará la validez de la hipótesis planteada anteriormente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para ejecutar la presente investigación que se realizará en la empresa Tierra Linda es necesaria la participación del personal que se encuentran integrados por 36 personas a quienes se les denomina clientes internos y 60 clientes externos área que representa la población objeto de estudio.

Debido a que la población es pequeña no se requiere utilizar formula alguna en el cálculo de la muestra por lo que se trabajará con el total de clientes internos y los clientes externos de la población objeto de estudio.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS: La implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano permitirá maximizar el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro.

Cuadro No1 Variable Independiente: Sistema de Gestión del Talento Humano

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Sistema de Gestión del Talento Humano</p> <p>Es el proceso de Integración, Formación y Desarrollo de las personas que colaboran en la gestión de una empresa.</p>	<p>Integración</p> <p>Formación</p> <p>Desarrollo</p>	<p>Planes</p> <p>Reuniones</p> <p>Programas de Capacitación</p> <p>Cursos</p> <p>Seminarios</p> <p>Plan de Motivación</p> <p>Desarrollo de Carrera</p>	<p>¿Qué tipo de planes con relación al personal se desarrollan en la empresa?</p> <p>¿Las reuniones con qué frecuencia se realizan en la empresa?</p> <p>¿El personal de la empresa asiste a cursos de actualización cada cuanto tiempo?</p> <p>¿El personal de la empresa asiste a seminarios cada cuanto tiempo?</p> <p>¿Los planes de motivación con qué frecuencia se realizan en la empresa?</p> <p>¿El cargo que usted desempeña en la empresa le ha permitido desarrollarse profesionalmente?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los clientes internos.</p>

Elaborado por: Lorena Llugsha

FECHA: 08-04-2011

Cuadro No 2. Variable dependiente: Desempeño Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Evaluación del Desempeño Laboral</p> <p>Es el procedimiento estructural y sistemático que consta de tres pasos la descripción de áreas para la evaluación, la medición es decir el método a utilizarse y el seguimiento de los resultados obtenidos.</p>	<p>Descripción de áreas para la evaluación</p> <p>Medición</p> <p>Seguimiento</p>	<p>Funciones por cargo</p> <p>Procedimientos</p> <p>Nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Previo - Consecuente - Posterior <p>Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencias de cargos. - Promociones <p>Cumplimiento de funciones</p> <p>Manejo de recursos</p>	<p>¿Las funciones que usted desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos?</p> <p>¿Los procedimientos que se realizan en la empresa están de acuerdo al manual de funciones?</p> <p>¿En qué nivel de desempeño se debe realizar la evaluación?</p> <p>¿Qué tipo de incentivos cree usted que debe utilizarse para premiar el desempeño?</p> <p>¿Qué actitud tiene usted cuando se presenta un problema?</p> <p>¿Cree usted que está apto para el cargo que desempeña?</p>	<p>Encuesta y cuestionario al personal y clientes.</p>

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

FECHA: 08-04-2011.

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

Cuadro No 3 Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para conocer el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda y lo que ha ocasionado el no contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano adecuado.
2. ¿A qué persona o sujeto?	A los clientes internos y externos de la empresa.
3. ¿Sobre qué aspectos?	El sistema de gestión del talento humano y el nivel de desempeño laboral.
4. ¿Quién?	Investigadora: Lorena Llugsha
5. ¿A quiénes?	Clientes internos y externos de la empresa
6. ¿Cuándo?	Del 20 noviembre del 2010 al 09 de septiembre del 2011.
7. ¿Dónde?	En la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro
8. ¿Cuántas veces?	96 encuestas
9. ¿Cómo?	A través de encuestas
10. ¿Con qué?	Con la apertura y colaboración de los propietarios.

Elaborado por: Lorena Llugsha

FECHA: 09-04-2011

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para procesar y analizar la información se utilizarán herramientas estadísticas que permitirán a la investigadora tabular la información de manera numérica y gráfica,

haciendo que las respuestas obtenidas tengan una interpretación confiable que generen alternativas de solución para facilitar la comprensión de la información obtenida.

Después de la aplicación de la encuesta a los clientes internos y externos de la empresa Tierra Linda, se procederá a ordenar y revisar la información, con el propósito detectar posibles errores u omisiones; que posteriormente se organizarán de la forma más clara posible.

Seguidamente se procederá a realizar la categorización y a tabular los datos que permitirán establecer categorías, grupos o clases las mismas que se tabularán de forma manual por el sistema quinario por tratarse del proceso de un número pequeño de datos.

Una vez efectuada la recopilación de los datos analizará la información con el objetivo de presentar resultados, utilizando el porcentaje para poder clasificar y resumir las alternativas de mayor respuesta, presentando los datos de forma escrita, tabular y gráfica para una mejor comprensión de la información obtenida.

Luego del análisis de datos se interpretarán los resultados obtenidos, lo cual permitirá comprender de forma clara la situación actual de la empresa y del problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A través de la encuesta realizada a los clientes internos y externos de la empresa “Tierra Linda” del Cantón Píllaro, para analizar el nivel de desempeño laboral del personal se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que esta plantea, que es el de confirmar que no existe un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano que permita a los empleados a desarrollar todo su intelecto y que por ende colaboren a la empresa para que esta sea más competitiva y pueda ingresar a nuevos mercados.

En los resultados que se presentaran a continuación la población encuestada afirma que para tener un mejor nivel de desempeño laboral es importante que se realicen programas de capacitación, planes de motivación y que de acuerdo a su desempeño se otorguen incentivos para mantener el buen desempeño.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.2.1 Encuesta dirigida a los clientes internos de la Empresa Tierra Linda.

Pregunta No 1

¿Cuál es su nivel de formación académica?

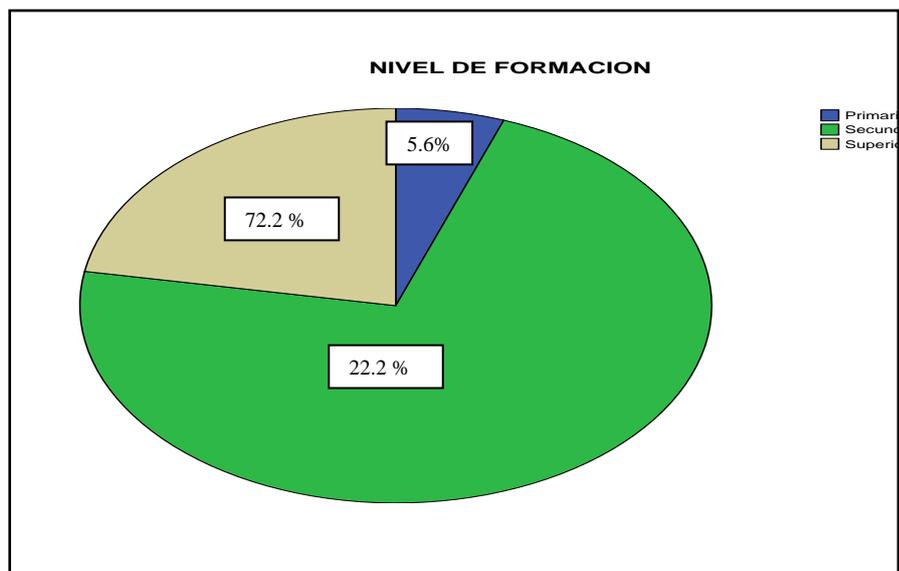
Tabla No 1 NIVEL DE FORMACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	2	5,6	5,6	5,6
	Secundaria	26	72,2	72,2	77,8
	Superior	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

Gráfico No 1



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

Interpretación y Análisis

Con la encuesta realizada para conocer el nivel de formación académica y con los datos obtenidos se obtiene que el 22.2% es decir solo 8 empleados cuentan con formación superior, mientras que el 72.2% del personal de la empresa es decir 26 empleados tienen instrucción secundaria, existen 2 personas que tienen instrucción primaria que son el 5.6%.

Pregunta No 2

¿Qué puesto de trabajo ocupa usted en la empresa?

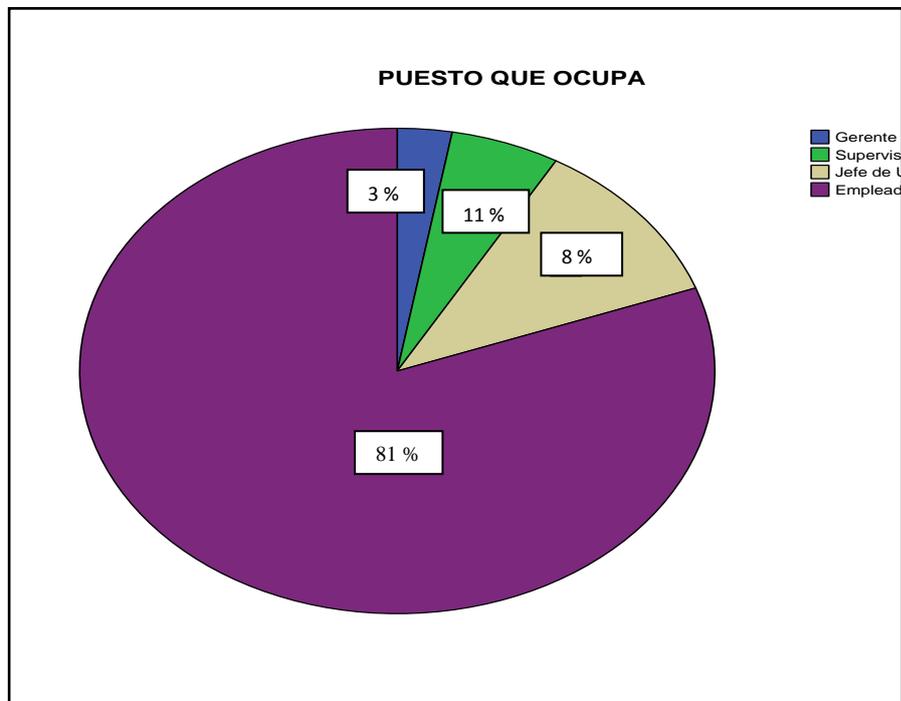
Tabla No 2 PUESTO QUE OCUPA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente	1	2,8	2,8	2,8
	Supervisor	2	5,6	5,6	8,3
	Jefe	4	11,1	11,1	19,4
	Empleado	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

Gráfico No 2



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

Interpretación y Análisis

Con el efecto de conocer el número de directivos y empleados de la empresa se preguntó el puesto que ocupan en la organización y se obtuvo que el 81% del personal de la empresa que está representada por 29 empleados, hay 4 Jefes de Departamento que son el 11%, en la Planta de Producción se cuenta con dos Supervisores tanto para el área de Pulpas como para Mermeladas que representan el 5% y con un gerente que representa un 3%.

Pregunta No 3

¿Las funciones que usted desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos?

Tabla No 3 CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	69,4	69,4	69,4
	No	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

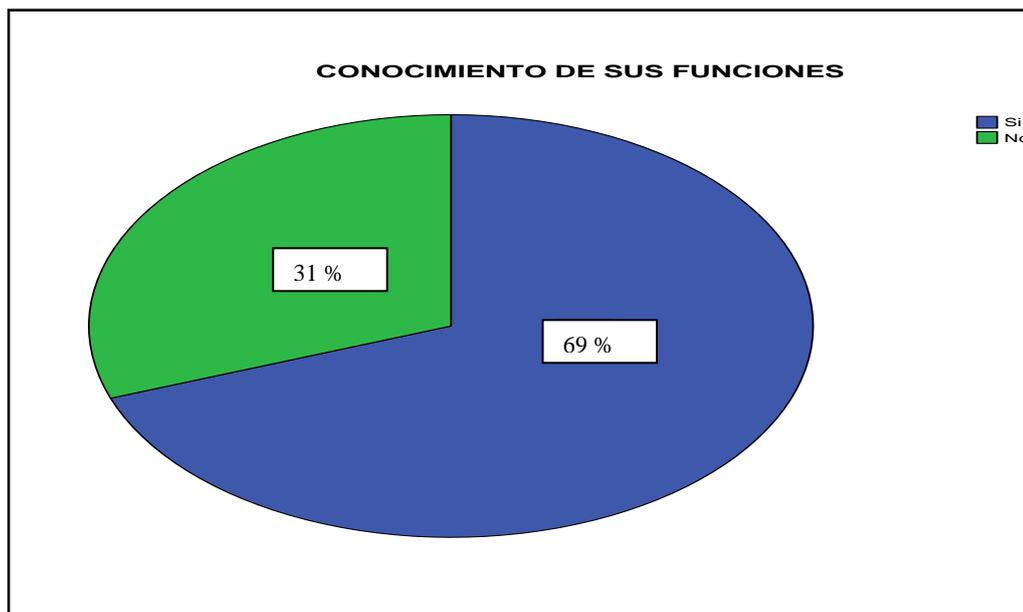
FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

Gráfico

No

3



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

Interpretación y Análisis

Con respecto al conocimiento de las funciones que los empleados cumplen en la empresa el 69% que son 25 personas dice que no están acorde a lo que conocen y el 31 % que son 11 empleados manifiestan que sí por lo que se concluye que las funciones asignadas no están de acuerdo a sus conocimientos sin embargo, lo realizan por lo que es importante recalcar que hace falta capacitación para que tenga la empresa mejores resultados.

Pregunta No 4

¿El sistema de gestión del talento humano le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

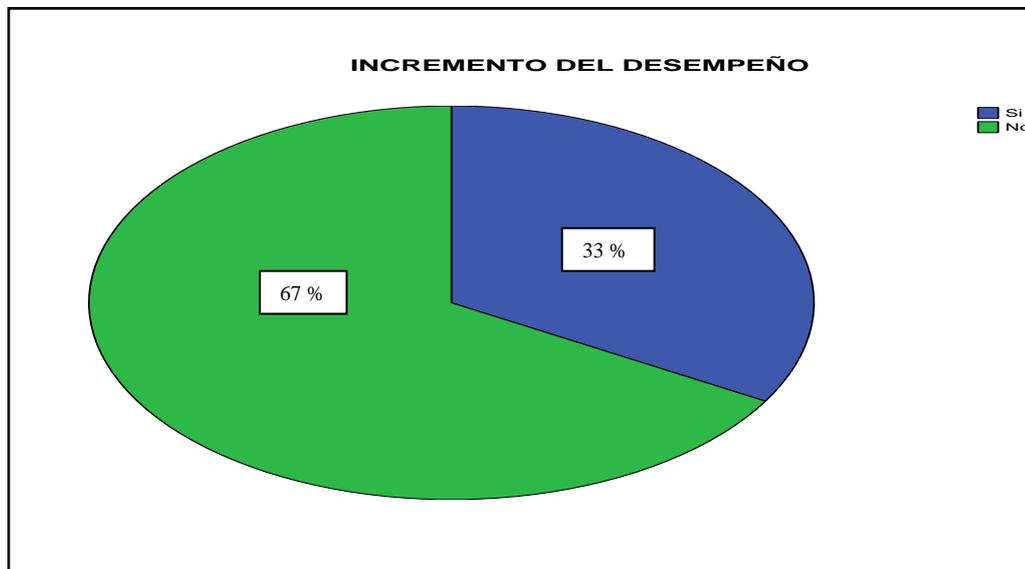
Tabla No 4 INCREMENTO DEL DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	33,3	33,3	33,3
	No	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No 4



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

De acuerdo a las respuestas del personal de la empresa el 67%, es decir 24 personas manifiestan que el actual Sistema De Gestión Del Talento Humano que se lleva a cabo en la empresa, no permite mejorar su desempeño, mientras que el 33% de la población dice que si le ha permitido incrementar su desempeño.

Pregunta No 5

El cargo que usted desempeña en la empresa le ha permitido:

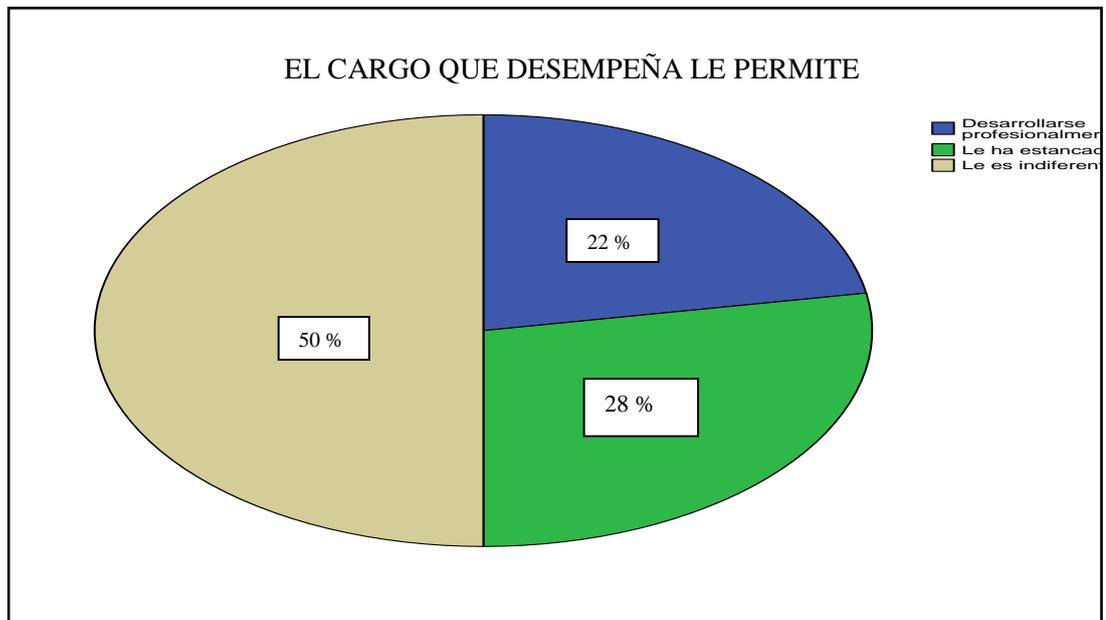
Tabla No 5 EL CARGO QUE DESEMPEÑA LE PERMITE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desarrollarse profesionalmente	8	22,2	22,2	22,2
	Le ha estancado	10	27,8	27,8	50,0
	Le es indiferente	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No 5



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

El cargo que desempeña el personal de la empresa ha tenido varios efectos con relación al desarrollo profesional apenas el 22% es decir 8 personas le ha permitido mejorar, mientras que el 28% que son 10 empleados dice que con respecto a crecer profesionalmente le ha estancado y al 50% le es indiferente o sea que 18 personas no se sienten satisfechos con lo que están haciendo, por lo que se puede observar que en la empresa hay un desinterés por el desarrollo del talento humano.

Pregunta No 6

¿El salario que usted percibe con relación a su cargo es?

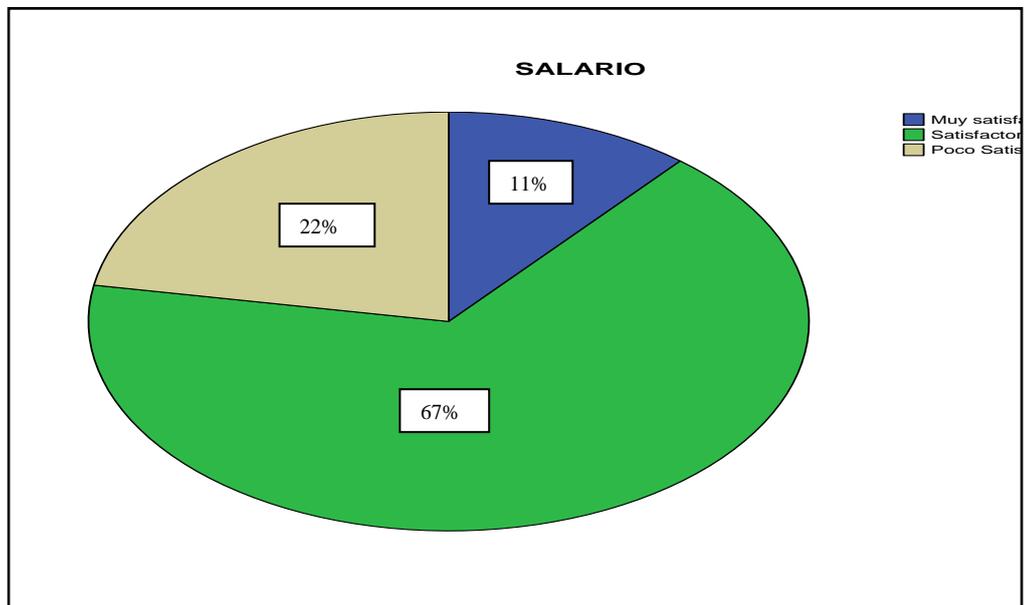
Tabla No 6 SALARIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfactorio	4	11,1	11,1	11,1
	Satisfactorio	24	66,7	66,7	77,8
	Poco Satisfactorio	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No 6



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Con relación al salario que perciben los trabajadores, el 11% es decir 4 personas manifiestan que es muy satisfactorio, mientras que el 67% que son 24 personas dice que es satisfactorio y un número de 8 empleados que son el 11% dice que es poco satisfactorio su salario.

Pregunta No 7

¿Cuál es su actitud cuando se presenta un problema?

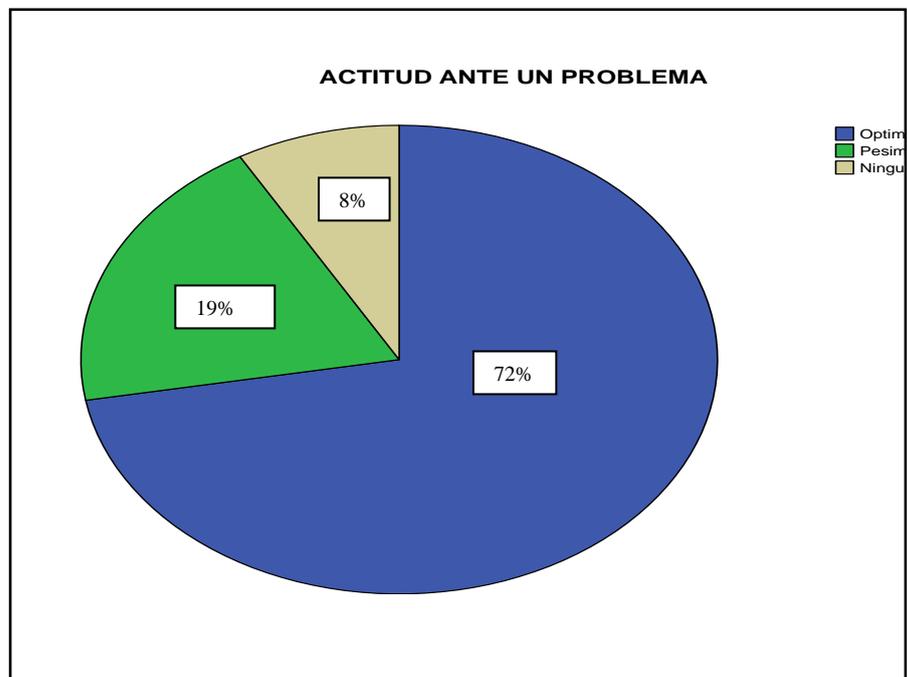
Tabla No 7 ACTITUD ANTE UN PROBLEMA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Optimista	26	72,2	72,2	72,2
	Pesimista	7	19,4	19,4	91,7
	Ninguna	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico N: 7



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Las actitudes del personal cuando se presenta un problema, es optimista en un 72% es decir 26 empleados, es pesimista en 7 personas que son el 20% y un 8% no muestra ninguna actitud, es importante recalcar que la mayoría del personal tiene una actitud positiva lo cual ayuda a que la empresa tenga un buen funcionamiento.

Pregunta No 8

¿Cuál cree usted que es su nivel de desempeño en su cargo?

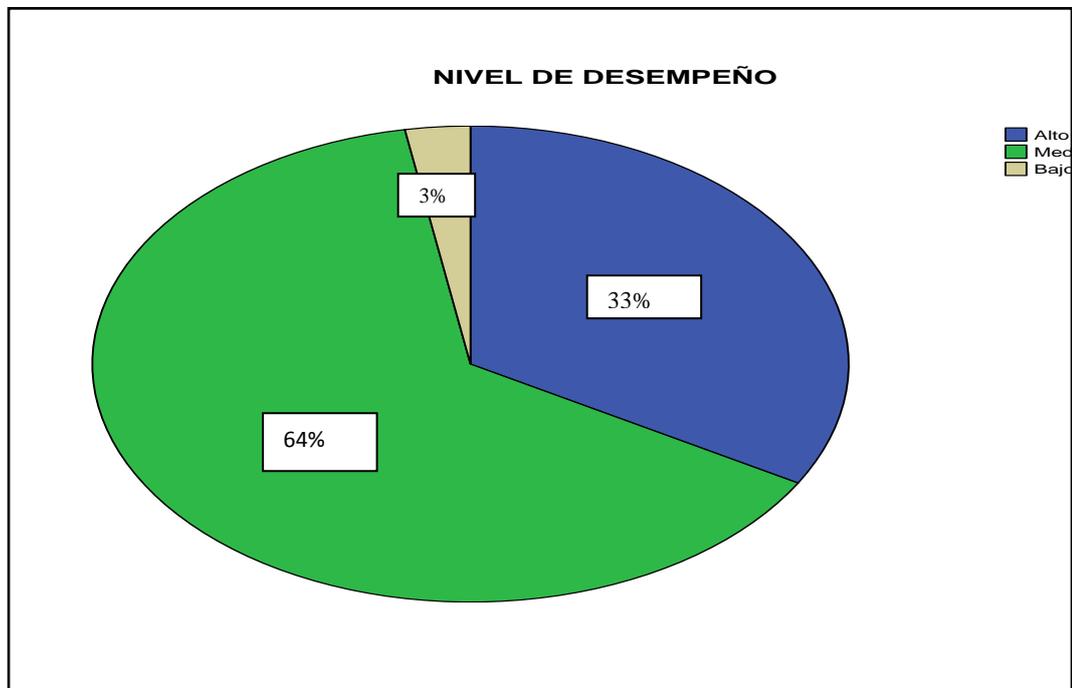
Tabla N: 8 NIVEL DE DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	12	33,3	33,3	33,3
	Medio	23	63,9	63,9	97,2
	Bajo	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

GRÁFICO No 8



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Con respecto al nivel de desempeño laboral que tienen los empleados en sus cargos, el 33% es decir 12 personas de la población manifiesta que su nivel es alto, mientras que el 64% que son 23 personas dice que su nivel es medio, y un 3%, una persona dice que su nivel es bajo, por lo que cabe mencionar que la mayoría del personal tiene un nivel de desempeño medio, por lo que es necesario que este mejore para los procesos sean más efectivos y la empresa sea más competitiva en el mercado.

Pregunta No 9

¿Qué aspectos cree usted que deben mejorarse para incrementar el nivel de desempeño laboral?

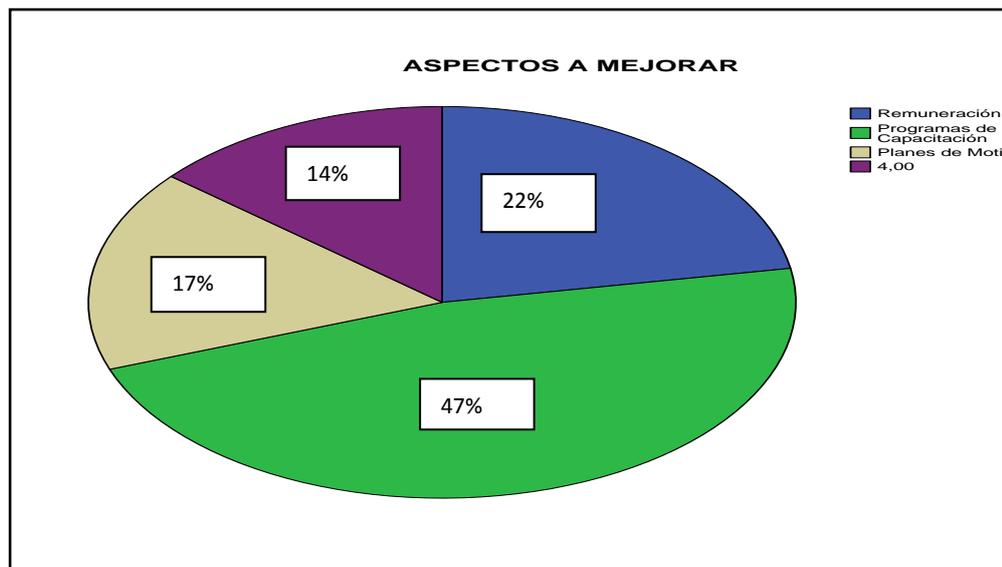
Tabla No 9 ASPECTOS A MEJORAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Remuneración	8	22,2	22,2	22,2
	Programas de Capacitación	17	47,2	47,2	69,4
	Planes de Motivación	6	16,7	16,7	86,1
	Otros	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No 9



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

El personal de la empresa Tierra Linda, cree que debe mejorarse principalmente los Programas de Capacitación, ya que lo demuestra en la encuesta con un 47% que son 17 personas, un 22% de la población es decir 8 personas creen que se debe mejorar la remuneración, y otro 17% del personal afirma que se debe implementar Planes de Motivación que son 6 empleados, mientras que un 14% cree que deberían ser otras alternativas como por ejemplo, giras de observación y recreación entre las principales.

Pregunta No 10

¿Qué tipo de incentivos cree usted que debe utilizarse para premiar el desempeño?

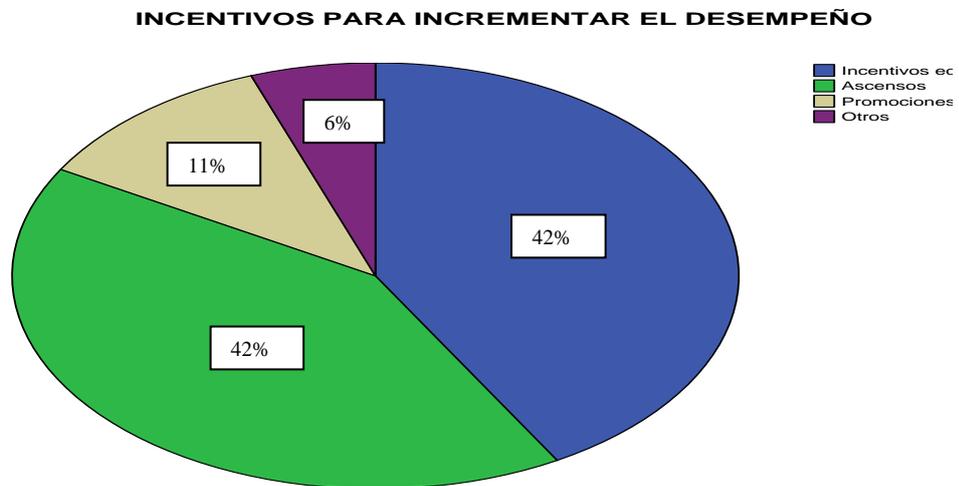
Tabla No 10 INCENTIVOS PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Incentivos económicos	15	41,7	41,7	41,7
	Ascensos	15	41,7	41,7	83,3
	Promociones	4	11,1	11,1	94,4
	Otros	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

GRÁFICO No 10



FUENTE: Encuestas a los clientes internos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Para incrementar el nivel de desempeño el personal de la empresa cree que se debe brindar incentivos económicos y se utilicen los ascensos ya que en las respuestas se confirma que el 42% para ambos casos que son 30 personas en total, mientras que el 11% es decir 4 personas cree que se debe utilizar las promociones y un 6% que son 2 empleados que asignaron otros incentivos como los materiales.

4.2.2 Encuesta dirigida a los clientes externos de la Empresa Tierra Linda.

Pregunta No 1

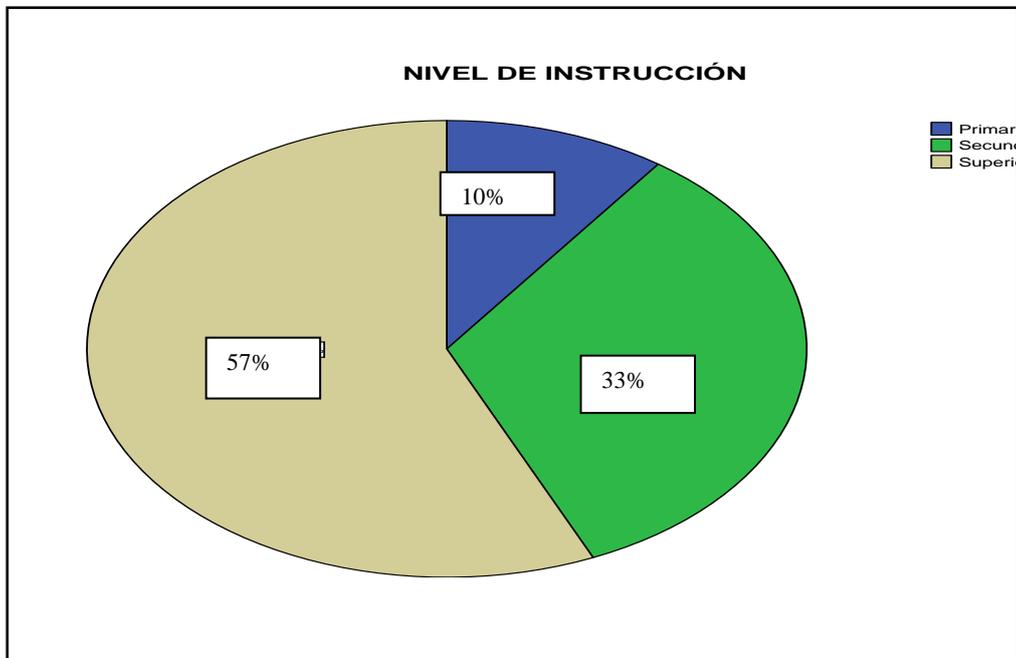
Tabla No 11 NIVEL DE INSTRUCCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	6	10,0	10,0	10,0
	Secundaria	20	33,3	33,3	43,3
	Superior	34	56,7	56,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a externos

Autor: Lorena Llugsha

Gráfico No 11



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Los clientes de la empresa Tierra Linda el 57% es decir 34 de ellos cuentan con instrucción superior, el 33% es decir 20 clientes tienen instrucción secundaria y un 10% que son 6 personas tienen formación primaria, es importante recalcar que en la industria de los alimentos es importante contar con conocimientos técnicos por lo que los clientes si cuentan con instrucción superior.

Pregunta No 2

¿Qué tipo de producto adquiere usted de la empresa?

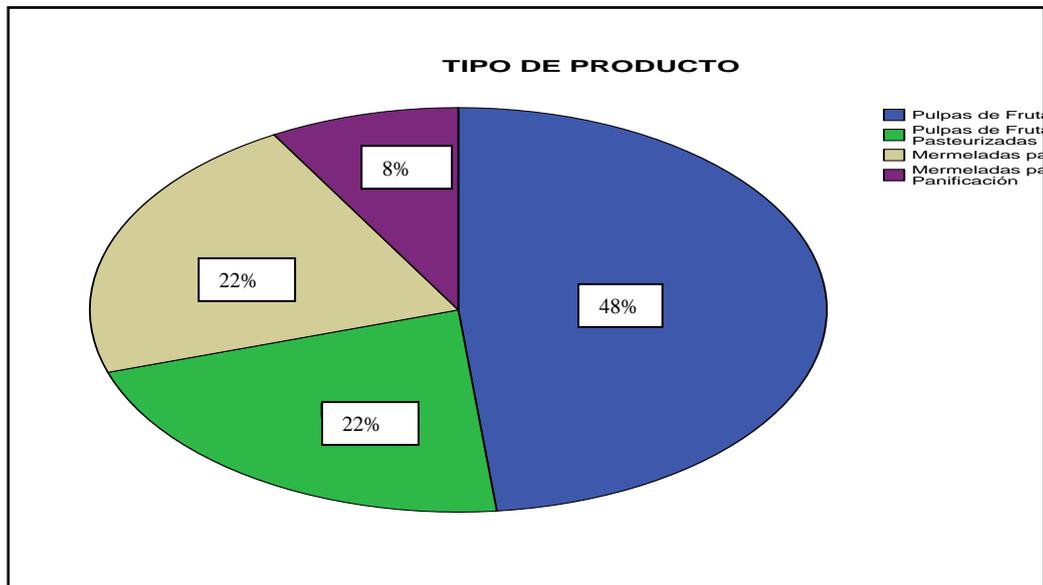
Tabla No12TIPO DE PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pulpas de Fruta Naturales	29	48,3	48,3	48,3
	Pulpas de Fruta Pasteurizadas	13	21,7	21,7	70,0
	Mermeladas para Yogurt	13	21,7	21,7	91,7
	Mermeladas para la Panificación	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico N: 12



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

El 48% de los clientes de la empresa que son 29 de ellos adquiere Pulpas de Fruta Naturales, un 22% que son 13 clientes adquiere Pulpas de Fruta Pasteurizadas y en el mismo porcentaje y número adquieren las mermeladas para la Industria del Yogurt, el resto es decir el 8% de clientes de la empresa compra mermeladas para la industria de la panificación.

Pregunta No 3

¿Con que frecuencia adquiere usted los productos de la empresa?

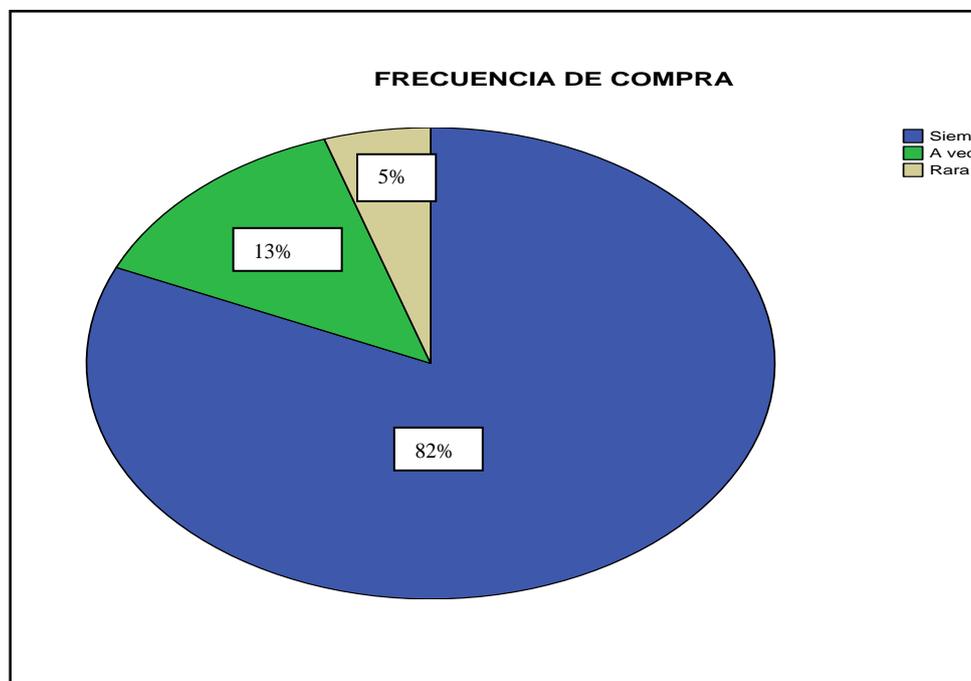
Tabla No13 FRECUENCIA DE COMPRA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	49	81,7	81,7	81,7
	A veces	8	13,3	13,3	95,0
	Rara vez	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

GRÁFICO No13



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

El 82% de los clientes de la empresa que son 49 adquieren los productos siempre, el 13% de ellos que son 8 lo adquieren a veces y el 5% es decir 3 clientes lo hace rara vez. Con esto se nota que la mayoría de clientes compran los productos siempre y que a la vez tiene muy buena aceptación por la calidad del producto.

Pregunta No 4

¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la empresa?

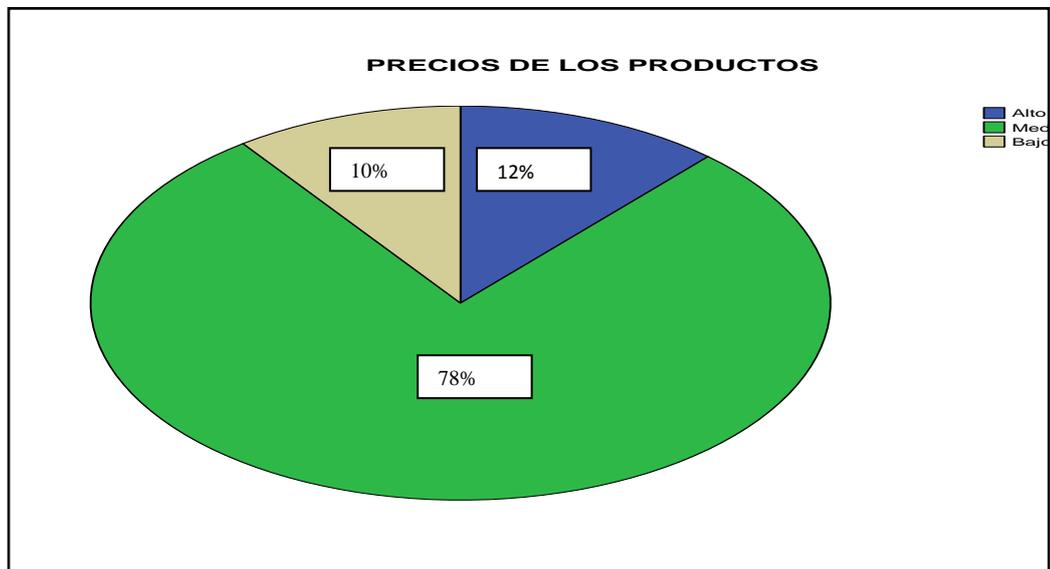
Tabla No14PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	7	11,7	11,7	11,7
	Medio	47	78,3	78,3	90,0
	Bajo	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No14



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Con referencia a los precios de los productos el 78%, es decir 47 personas consideran que los precios tienen un nivel medio, el 12% que son 7 personas considera que tienen un nivel alto y el 10% de clientes considera que los precios son bajos, por lo que se puede concluir que el nivel de precios es estable para los clientes y son competitivos en el mercado.

Pregunta No 5

¿Qué ventajas competitivas cree que ofrece la empresa la Tierra Linda?

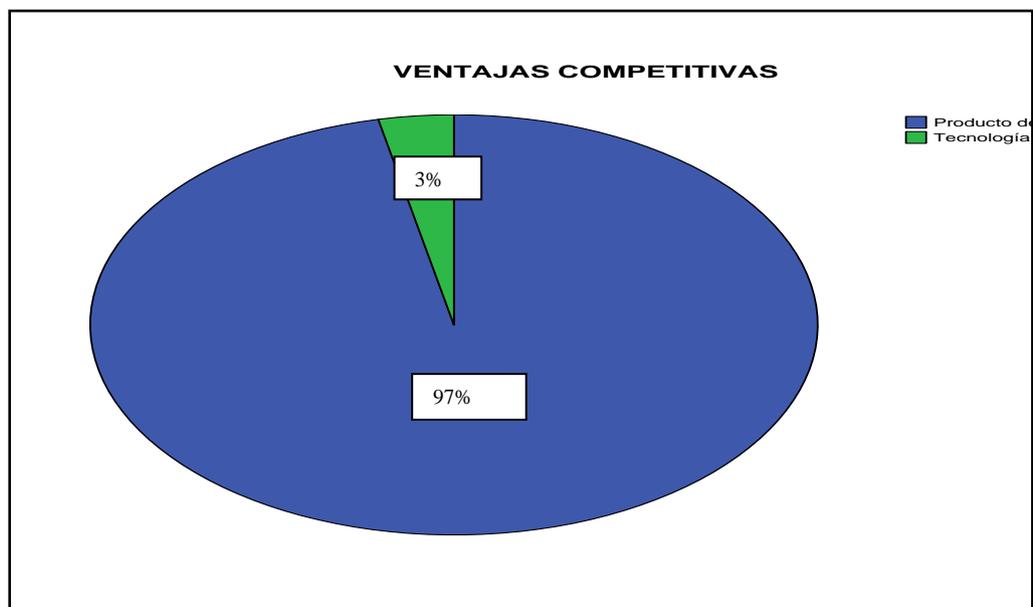
Tabla No15 VENTAJAS COMPETITIVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Producto de Calidad	58	96,7	96,7	96,7
	Tecnología	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No 15



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Con respecto a las ventajas competitivas los clientes consideran que la empresa cuenta con un producto de calidad, así lo demuestra el 97% que son 58 de ellos, mientras que el 3% manifiesta que cuenta con tecnología como una ventaja competitiva.

PreguntaNo6

¿Con el efecto de mejorar el servicio al cliente que brinda el personal de la empresa Tierra Linda, cuál de las siguientes opciones escogería?

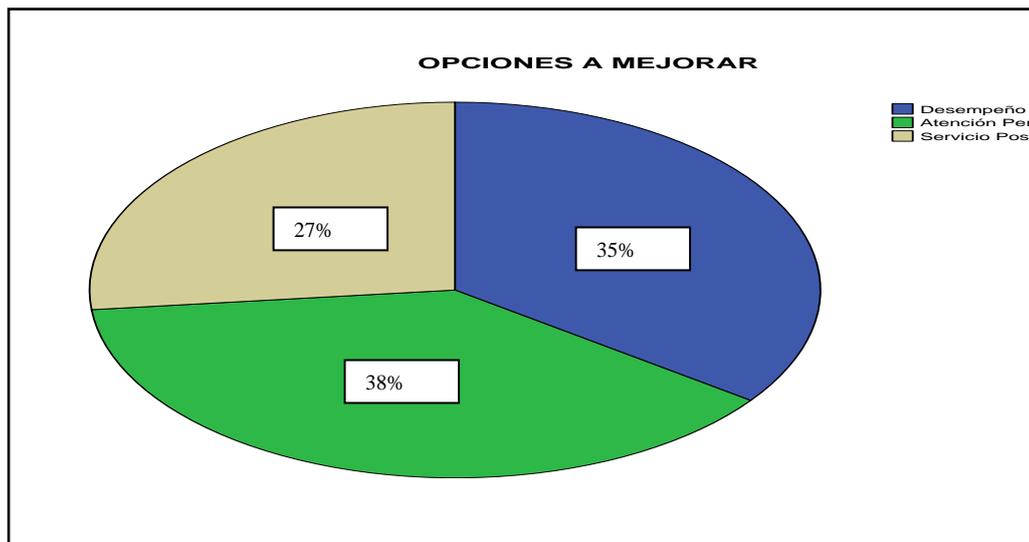
Tabla No16 OPCIONES A MEJORAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desempeño Laboral	21	35,0	35,0	35,0
	Atención Personalizada	23	38,3	38,3	73,3
	Servicio Post Venta	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No16



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

En las opciones a mejorar por parte del personal los clientes consideran que es importante mejorar la calidad en el servicio, esto lo considera el 38% de la población encuestada que son 23 personas, mientras que el 35% es decir 21 de ellos manifiesta que se debe mejorar el desempeño laboral y el 27% de clientes dice que se debería mejorar el servicio post venta.

Pregunta No 7

¿Cómo califica el desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda?

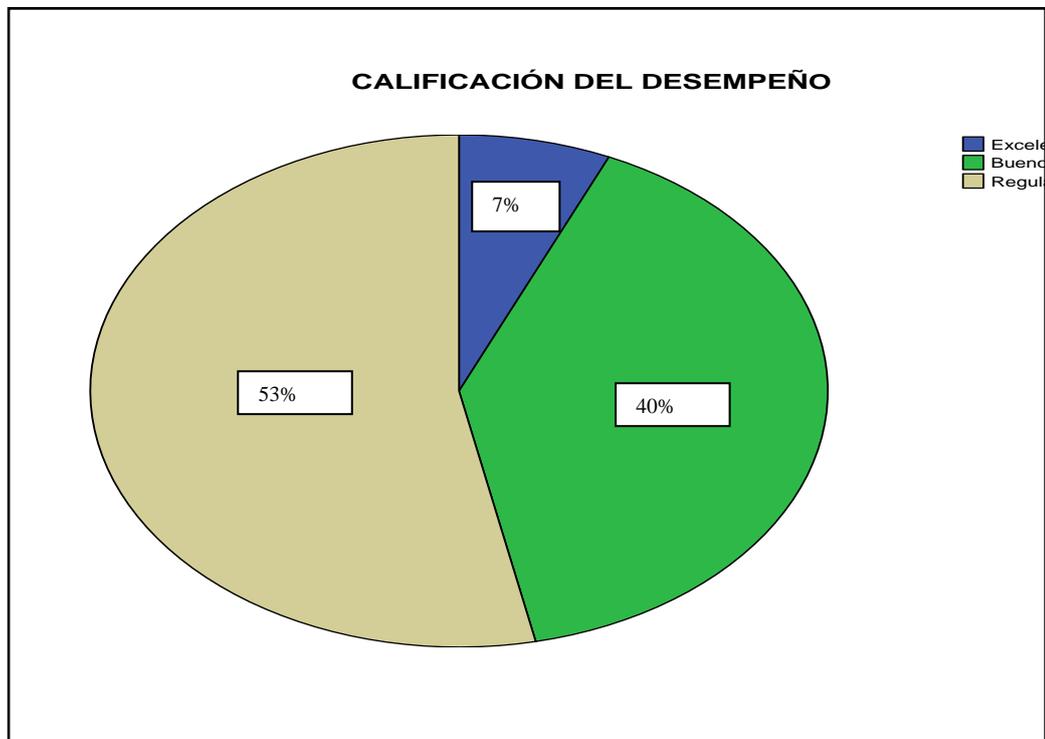
Tabla No 17 CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	4	6,7	6,7	6,7
	Bueno	24	40,0	40,0	46,7
	Regular	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

GRÁFICO No17



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

La calificación del desempeño por parte de los clientes se obtuvo que 53% es decir 32 personas creen que su nivel es regular, mientras que el 40% de ellos que son 24 personas dicen que el desempeño de los empleados es bueno y tan solo 7% que son 7 personas manifiestan que tienen un nivel excelente, por lo que se puede concluir que es importante que se mejore el desempeño no solo para el beneficio de la empresa sino para mejorar la atención al cliente.

Pregunta 8

¿Cree usted que la implementación de un adecuado sistema de gestión del talento humano permitirá que se incremente el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda?

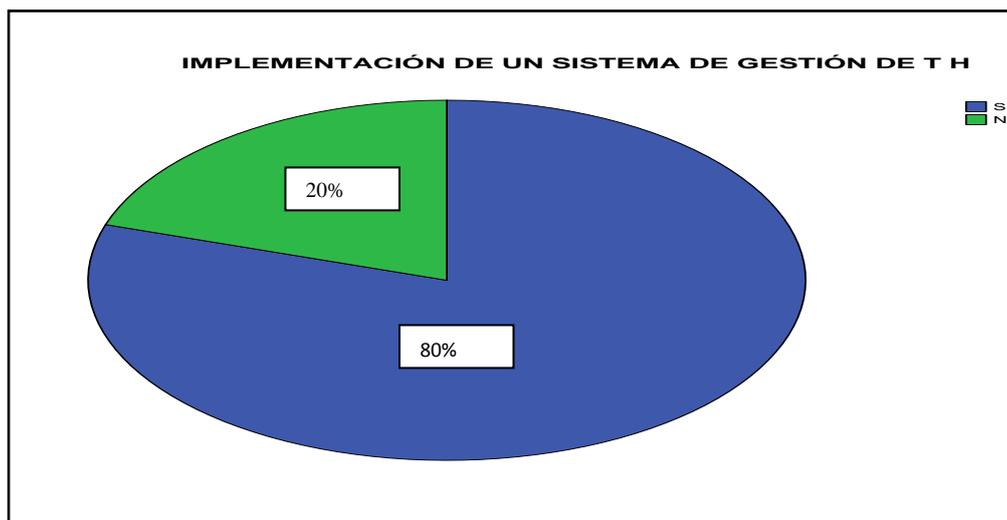
Tabla No18 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	48	80,0	80,0	80,0
	NO	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Gráfico No 18



FUENTE: Encuestas a los clientes externos.

ELABORADO POR: Lorena Llugsha.

Interpretación y Análisis

Para mejorar el nivel de desempeño laboral los clientes creen que la implementación de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano así opinan el 80% de ellos que son 48 clientes, mientras que el 20% que son 12 personas considera que no. Con esto se concluye que es importante implementar este sistema para que tanto los empleados como los clientes sean beneficiados.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa “Tierra Linda” del cantón Pillaro, se toma como referencia las preguntas y respuestas la número 4 de de los clientes internos y la número de los clientes externos para así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no la Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano que permitirá mejorar el nivel de desempeño laboral del personal.

4.3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H₀: La Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano **NO** permitirá incrementar nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda.

H₁: La Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano **SI** permitirá incrementar nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda.

4.3.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia con el que se trabajó es del 5%

4.3.3 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

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

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

Simbología:

fo = Frecuencia observada.

fe = Frecuencia esperada.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

Pregunta N° 4:

¿El sistema de gestión del talento humano que se utiliza en la empresa le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

4.1 SI

4.2 NO

Pregunta N° 8:

¿Cree usted que la implementación de un adecuado sistema de gestión del talento humano permitirá que se incremente el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda?

8.1 SI

8.2 NO

Tabla No 19.Frecuencia observada

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	12	24	36
CLIENTES EXTERNOS	48	12	60
TOTAL	60	36	96

4.3.4 CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el numero de las comunas menos uno así:

$$\text{Grado de libertad (gl)} = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$(\text{gl}) = (\mathbf{F} - \mathbf{1}) (\mathbf{C} - \mathbf{1})$$

$$(\text{gl}) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(\text{gl}) = (1) (1)$$

$$(\text{gl}) = \mathbf{1}$$

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.841.

4.3.5 Cálculo Matemático

Tabla No 20. Frecuencia esperada

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	0 - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
CLIENTES INTERNOS / SI	12	22,5	-10,5	110,25	4,90
CLIENTES INTERNOS / NO	24	13,5	10,5	110,25	8,17
CLIENTES EXTERNOS / SI	48	37,5	10,5	110,25	2,94
CLIENTES EXTERNOS / NO	12	22,5	-10,5	110,25	4,90
				$\chi^2 =$	20,91

Figura No. 1 REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL JI CUADRADO



FUENTE: Encuestas realizadas

ELABORADO POR: Lorena Llugsha

4.3.6 DECISIÓN FINAL

El valor de $X^2_t = 3.841 < X^2_c = 20.91$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda. Y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa Tierra Linda, en vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, la organización ha decidido implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral para que en base a sus resultados se puedan lograr procesos más eficientes y que la empresa llegue a ser más competitiva en la industria de los alimentos.

5.1 CONCLUSIONES

1. El problema objeto de estudio como es la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano, el personal de la empresa, así como los clientes de la empresa Tierra Linda estarían dispuestos a acoplarse al uso de nuevas herramientas administrativas que permitan mejorar el nivel de desempeño laboral, tanto de directivos como de empleados.

2. El personal no cuenta con una adecuada capacitación para las funciones que realizan en cada uno de sus cargos, por lo que no tienen los conocimientos suficientes para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo.
3. En la organización no existe un modelo de evaluación del desempeño laboral, lo cual no ha permitido identificar de manera clara cuales son las personas que laboran de forma eficiente y quienes realmente no lo hacen.
4. En cuanto al desarrollo profesional del personal, los cargos en los que se desempeñan no les ha permitido crecer, porque no se ha brindado la atención requerida, lo cual es un factor que no ayuda a que los trabajadores cumplan con sus metas personales, así como de la organización.
5. El desempeño laboral de los empleados tiene un nivel medio en su mayoría, pero no se ve afectado por la remuneración, ya que se obtuvo según los resultados que es satisfactoria en gran parte, por lo que es importante trabajar en este aspecto para obtener niveles altos de desempeño.
6. Los productos de la empresa son de calidad y sus precios son cómodos, ya que así lo manifiestan los clientes pero manifiestan que se debe mejorar la atención al cliente a través de un buen desempeño laboral dentro de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES.

1. De acuerdo al objetivo general de la presente investigación el cual es implementación de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el nivel de desempeño laboral será necesario desarrollar un modelo de evaluación del desempeño a través del desarrollo de destrezas y habilidades para que la empresa cuente con un equipo humano valioso que sea el soporte para la gestión de la organización.

2. Capacitar a los empleados en todas las áreas para mejorar el servicio al cliente y poder atraer nuevos mercados, beneficiando al desarrollo económico de la empresa.
3. Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño que permita tomar medidas correctivas, utilizando los asensos en los puestos de trabajo y resulte motivante desempeñarse mejor que el otro, contribuyendo además al desarrollo profesional de todos los empleados.
4. Premiar el desempeño del personal a través de incentivos y reconocimientos para mantener el buen nivel y mejorar el que se encuentra en niveles mínimos, logrando así que cada empleado se sienta motivado en su puesto de trabajo.
5. Formar y capacitar a los empleados para que puedan desarrollar competencias a través de habilidades y destrezas de cada individuo para que permita mejorar el nivel de desempeño laboral.
6. Mejorar la atención al cliente, a través de un buen desempeño laboral dentro de la empresa ofreciendo atención personalizada y siendo más eficientes con la entrega del producto, para que los clientes se sientan satisfechos en todos los aspectos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6. TEMA DE LA PROPUESTA

Diseñar un Modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro.

6.1. DATOS INFORMATIVOS:

Institución ejecutora: Empresa Tierra Linda.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Píllaro

Dirección: Av. Las Manzanas y Mirabeles, Parroquia Urbana Ciudad Nueva.

Teléfono: 032874118

Beneficiarios: Propietarios de la empresa y Clientes internos y externos

Equipo técnico Responsable: Lorena Llugsha, investigadora, Dr. Hugo Portero Poveda Tutor, Dr. Walter Jiménez, Ing. Doris Moya, Jefe de RR. HH.

Tiempo estimado: Inicio: 01 de Septiembre del 2011 **Finalización:** 30 de Marzo del 2012.

Costo: \$5013.64

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa “Tierra Linda” desde que inició sus actividades no ha desarrollado un Sistema de Gestión de Talento Humano adecuado, por lo que sus colaboradores no han tenido un desempeño laboral eficiente, los directivos de la empresa han desarrollado actividades con el personal pero que no han resultado satisfactorias y en vista de que en la actualidad la globalización y la competitividad empresarial avanzan rápidamente, perjudicando a las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales, sobre el manejo del Talento Humano, siendo que es el capital más importante para que las organizaciones puedan ser más competitivas. Es por ello que la organización, en el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de implementar un modelo de evaluación el desempeño laboral por competencias que permita mejorar la eficiencia del personal que colabora con la organización.

La presente investigación, presenta un modelo de evaluación para aplicarlo al personal, enfocado al uso de competencias. Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa para el cumplimiento de su estrategia corporativa.

La óptima empresarial actual, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el éxito o fracaso de la organización. Muchas son las empresas que basadas en

esta filosofía, han salido adelante, porque ha conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores.

En esta investigación se puede destacar como antecedente la aplicación de esta propuesta, la tesis realizada por Patricio Hernández Ubidia de la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, en su propuesta de Desarrollo del Proceso de Gestión de Talento Humano en base de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias en el Ingenio Azucarero del Norte ubicado en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, en el cual se concluye que a través de este proceso, se podrá mejorar varios de los procesos deficientes, lo que permitirá cumplir con el objetivo fundamental que es desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas por la empresa. Con esta propuesta, el área de Talento Humano, entregará un servicio diferenciado que agregue valor mediante un capital humano potencial, permitiendo a la empresa poseer una ventaja competitiva que le permita cumplir con los objetivos establecidos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta tiene como objetivo solucionar el problema actual de la empresa, que es el bajo nivel de desempeño laboral por ello, la Gestión del Talento Humano toma importancia, entendiéndose a ésta como la forma de gestionar todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado, entre uno de ellas tenemos la evaluación del desempeño laboral que permite medir el grado de cumplimiento que tienen los empleados en relación a lo que requiere la empresa.

En concordancia con las tendencias actuales del mercado laboral, que impone la necesidad de contar con personas competentes, que sean capaces de cambiar viejos paradigmas y que se muestren positivas a enfrentar los cambios; el planteamiento del Proceso de Gestión de Talento Humano encamina al uso de Competencias. Se trata de que a través de los resultados de la evaluación se favorezca el desarrollo profesional de la persona, y así orientar el desempeño hacia la consecución de los objetivos de la

empresa. Ya no solo se requiere conocimientos técnicos, sino también habilidades, destrezas y aptitudes para lograr un desempeño superior.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La gestión del talento humano debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise y capacite para tener motivado a su personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. General

- Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias que mejore la eficiencia del personal de la empresa Tierra Linda.

6.4.2. Específicos:

- Evaluar las competencias del personal de la empresa Tierra Linda de acuerdo a los perfiles de cada cargo.
- Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del entorno interno y externo de la Empresa, a través del análisis FODA.
- Desarrollar el Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral.

- Establecer indicadores de gestión para medir el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa Tierra Linda.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para el desarrollo de la presente propuesta se realizará un análisis interno y externo de la forma en que se lleva los procesos actuales con respecto a la gestión que realiza la empresa con respecto al personal y a la implementación del modelo de evaluación del desempeño para los colaboradores de la organización.

Factibilidad Sociocultural

La empresa está enfocada a contribuir de manera eficiente a la colectividad es por eso que cada uno de los miembros de la empresa “Tierra Linda” están dispuestos a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en el cumplimiento del objetivo que es el de contar con un equipo humano sólido que sea el apoyo incondicional para lograr una eficiente participación en el mercado, pero además se busca mejorar el desarrollo personal de sus colaboradores, para que puedan interactuar con la realidad existente, contribuyendo a que se pueda formar una sociedad de calidad fundamentada en valores.

Factibilidad Organizacional

La empresa ha considerado factible que se ejecute la presente propuesta, ya que se cuenta con el apoyo de los propietarios, los directivos de la empresa y la participación de los empleados porque creen que es importante mejorar desempeño laboral con un clima agradable existiendo relación de compromisos con los valores de la empresa: lealtad, honestidad, constancia y responsabilidad, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Es por eso que la organización ha decidido encaminar sus esfuerzos para que mejore su estructura logrando la participación activa de los distintos sectores, beneficiando a entes internos como el personal y externos como usuarios, organismos de control, proveedores, clientes, etc.

Factibilidad Económica financiera

La organización desea invertir en la implementación del modelo de evaluación del desempeño laboral por los beneficios que éste dará a la empresa, además que contribuirá a la evolución económica porque habrá mayor productividad y se logrará tener clientes más satisfechos, lo cual atraerá nuevas plazas de mercados.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección del Talento Humano y poder adaptarla a las necesidades de la organización. FERNÁNDEZ, J. (2005, p. 22).

Talento Humano: Es el ser humano visto desde una perspectiva moderna, donde el desarrollo de sus competencias individuales sea el capital que agrega valor a la empresa. FERNÁNDEZ, J. (2005, p. 11).

Competencias: Se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. FERNÁNDEZ, J. (2005, p. 34).

Competencias Generales: Se llaman también competencias generales o genéricas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil

del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. ALLES, M. (2005, p. 92).

Competencias Específicas: Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos. ALLES, M. (2005, p. 92).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias que ofrece su potencial de desarrollo. CHIAVENATO, I. (2009, p. 245)

La evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. ALLES, M. (2005, p. 27)

METODOS DE EVALUACION.

- a) La Evaluación por objetivos.
- b) La Evaluación por escalas gráficas.
- c) La Evaluación por medio de acontecimientos significativos.
- d) La Evaluación abierta.
- e) La Evaluación del desempeño basada en Gestión por competencias.
180^o.Integral o 360^o.

EVALUACION INTEGRAL O 360^o.

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su

jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. ALLES, M. (2005, p. 145)

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

La gestión del talento humano es una nueva forma de manejar o gestionar a los colaboradores de la empresa, a través del desarrollo de competencias que reúnen conocimientos, destrezas y habilidades que cada persona debe cumplir en su cargo.

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

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Para la ejecución de la presente investigación se ha utilizado métodos y técnicas que ha permitido analizar de manera más profunda el problema objeto de estudio.

La observación permitió el registro visual de lo que ocurre dentro de la empresa Tierra Linda del Cantón Píllaro con respecto a la gestión del talento humano que se realiza en la empresa y al desempeño laboral de las personas que integran la empresa.

Se utilizaron cuestionarios para clientes internos y externos de la empresa como medio interrogatorio individual, para recoger información mediante preguntas abiertas y cerradas.

El Universo de Estudio fue integrado por los clientes internos y externos de la empresa Tierra Linda (36 empleados, y 60 clientes fijos).

En el trabajo de área se utilizó bibliografía referente a la Gestión del Talento Humano enfocado al uso de competencias para mejorar el desempeño laboral.

Metodología:

El presente plan que se desarrolla a continuación es el resultado de un profundo análisis de los detalles implicados en el proceso de gestión del Talento Humano de la empresa Tierra Linda.

La información proporcionada está remitida a los archivos de la empresa existentes en la administración de la empresa. La gerencia y sus colaboradores fueron determinantes para conocer al detalle el accionar y funcionamiento de la empresa Tierra Linda ubicada en el Cantón Píllaro.

6.7.1 Evaluación de las competencias del personal de la Empresa Tierra Linda

En el mundo empresarial, el concepto de competencia se refiere a desempeño efectivo de un rol. En este sentido, una ocupación se despliega en roles, como administrador, líder, motivador, negociador, planificador, diseñador, entre otros. El desempeño idóneo de cada rol está asociado a una o más competencias, tales como pensamiento analítico, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, impacto e influencia, pensamiento creativo, entre otros.

En la organización no todos los cargos tienen que dominar la misma competencia ya que el Gerente cumple un rol diferente al de los empleados o a los Jefes de Unidad así como de los Supervisores.

Por lo que es necesario evaluar las competencias de los miembros de la empresa de acuerdo a los perfiles de competencias que deben cumplir en sus cargos.

En los perfiles siguientes se muestran las Competencias Generales y específicas por puesto y se asignará una calificación en grados de cumplimiento así:

Cuadro N: 4 Indicadores de Calificación de Competencias.

INDICADOR	CALIFICACIÓN	% DE DOMINIO DE LA COMPETENCIA
A	Alto	91 – 100 %
B	Bueno, dentro del estándar.	76 – 90%
C	Mínimo, necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.	61 – 75%
D	Insatisfactorio, en este rango el grado no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.	45 – 60%

Elaborado por: Lorena Llugsha
Fecha: 23/07/2011

Para realizar la calificación de competencias se identificará los cargos con los que cuenta la empresa Tierra Linda, para asignar la calificación de acuerdo al perfil que debe cumplir la persona que ocupa el puesto.

Cuadro N: 5 Cargos del Personal de la empresa Tierra Linda

CARGO	N: DE PERSONAS
Gerente	1
Secretaria General	1
Supervisor de área	2
Jefe de Operación	4
Empleados	28

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 23/07/2011

Las competencias se identifican en Generales y Específicas, las primeras son generales para la empresa, mientras que las segundas son específicas del cargo.

El número de competencias se enlistará de acuerdo a los niveles de jerarquía así: nivel ejecutivo 13, nivel intermedio 11 y nivel inicial 9; ya que no todos los cargos tienen las mismas exigencias que los demás.

CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE ACUERDO A LOS PERFILES QUE DEBE CUMPLIR EL PERSONAL DE LA EMPRESA TIERRA LINDA.

Tabla N: 23 Perfil de Competencias del Gerente General

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización		X			0,80
2	Calidad del trabajo		X			0,85
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,83
4	Innovación			X		0,65
5	Autocontrol		X			0,90
6	Orientación a los resultados	X				0,93
ESPECÍFICAS						
7	Liderazgo		X			0,90
8	Comunicación eficaz		X			0,76
9	Orientación al cliente interno y externo		X			0,80
10	Capacidad de planificación y organización		X			0,85
11	Dirección de Personas				X	0,55
12	Gestión del Cambio y de Desarrollo de la Organización	X				0,92
13	Pensamiento estratégico		X			0,80
13	Pensamiento estratégico		X			0,80
TOTAL:						10,54

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El resultado de 10,54 dividido para 13 competencias que debe cumplir el Gerente General se obtiene un promedio de 81%.

Es decir el Gerente, cumple con un 81% de las competencias de su cargo se encuentra dentro de los estándares del puesto ya que se encuentra en un nivel B se cumple con los resultados y se gestiona el cambio y el Desarrollo de la Organización, sin embargo es importante que mejore en las competencias de innovación y Dirección de Personas que son uno de los puntos débiles de la organización que no le ha permitido mejorar su estructura interna.

Tabla N: 24 Perfil de Competencias de la Secretaria General

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización			X		0,70
2	Calidad del trabajo			X		0,75
3	Adaptabilidad al cambio			X		0,74
4	Autocontrol		X			0,80
5	Orientación a los resultados			X		0,75
ESPECÍFICAS						
6	Comunicación eficaz y escucha activa		X			0,90
7	Iniciativa y capacidad de trabajo			X		0,74
8	Cooperación y buen criterio		X			0,90
9	Modalidades de contacto		X			0,85
10	Dinamismo – Energía			X		0,75
TOTAL:						7,88

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

El total obtenido de 7,88 dividido para las 10 competencias que debe cumplir la Secretaria General se obtiene que su cumplimiento con el perfil es del 78, 8% que cumple con los requisitos mínimos requeridos por el puesto porque de acuerdo a la calificación se encuentra en un nivel C, sin embargo tiene competencias que cumple con satisfacción que son la comunicación eficaz, la cooperación y el autocontrol.

Tabla N: 25 Perfil de Competencias del Jefe Financiero

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización		X			0,85
2	Calidad del trabajo			X		0,70
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,80
4	Integridad		X			0,90
5	Autocontrol		X			0,85
6	Orientación a los resultados			X		0,65
ESPECÍFICAS						
7	Responsabilidad y proactividad		X			0,90
8	Capacidad de Planificación y organización			X		0,70
9	Capacidad de decisión			X		0,75
10	Análisis numérico		X			0,85
11	Capacidad de resolución de problemas			X		0,73
12	Poder de Negociación		X			0,90
13	Capacidad de trabajar con ética profesional de acuerdo a la legislación vigente.		X			0,90
TOTAL:						10,48

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El Jefe Financiero obtiene un puntaje de 10,48 que promediados con las 13 competencias se obtiene que su porcentaje de cumplimiento es del 81% y se encuentra en un nivel B es decir que cumple con los estándares del puesto, sin embargo sus debilidades están en la orientación a resultados, la capacidad de decisión y de resolución de problemas que no tiene niveles bajos pero que si puede mejorarlos.

Tabla N: 26 Perfil de Competencias del Jefe de Producción

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización		X			0,80
2	Calidad del trabajo		X			0,90
3	Adaptabilidad al cambio			X		0,70
4	Innovación		X			0,85
5	Autocontrol			X		0,75
6	Orientación a los resultados		X			0,85
ESPECÍFICAS						
7	Trabajo en equipo			X		0,65
8	Capacidad de Planificación y organización			X		0,70
9	Supervisión y control		X			0,80
10	Profundidad en el conocimiento de los productos.		X			0,90
11	Capacidad de resolución de problemas			X		0,75
12	Liderazgo y delegación de funciones		X			0,85
13	Cumplimiento de proyecciones			X		0,75
TOTAL:						10,25

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

El Jefe de Producción obtiene un resultado total de 10,25 que dividido para sus 13 competencias se tiene un promedio del 78, 84% se mantiene en un nivel B y C, cumple con las competencias del cargo y se ve reflejada su capacidad para dirigir, pero se requiere que trabaje en la adaptabilidad para el cambio, lo que influye en el autocontrol, debilita la capacidad de Planificación, el trabajo en equipo y en el Cumplimiento de Proyecciones.

Tabla N: 26 Perfil de Competencias del Jefe de Recursos Humanos

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización			X		0,75
2	Calidad del trabajo			X		0,70
3	Adaptabilidad al cambio			X		0,75
4	Integridad		X			0,90
5	Autocontrol			X		0,75
6	Orientación a los resultados				X	0,60
ESPECÍFICAS						
7	Dirección de Personas			X		0,70
8	Capacidad de Planificación y organización			X		0,75
9	Supervisión y control			X		0,70
10	Desarrollo estratégico del Talento Humano.				X	0,55
11	Comunicación eficaz.			X		0,70
12	Capacidad de Motivar e incentivar al personal.				X	0,50
13	Sociabilidad y automotivación				X	0,60
TOTAL:						8,95

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido de 8,95 por el Jefe de Recursos y promediado para las 13 competencias que debe cumplir en su cargo resulta que el grado de cumplimiento de sus competencias está en el 68,84%, cabe recalcar que se encuentra en un nivel C, que cumple con las exigencias necesarias del puesto pero en otras competencias tiene niveles insatisfactorios que no quiere decir que no los cumpla pero si puede mejorarlo con la colaboración de los directivos y empleados de la organización.

Tabla N: 27 Perfil de Competencias del Jefe de Ventas

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización		X			0,90
2	Calidad del trabajo		X			0,85
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,84
4	Relaciones públicas		X			0,90
5	Dinamismo - Energía		X			0,80
6	Orientación a los resultados	X				0,95
ESPECÍFICAS						
7	Conocimiento de la industria y del mercado.		X			0,96
8	Capacidad de Negociación		X			0,95
9	Creatividad e innovación			X		0,75
10	Captación de nuevos clientes.	X				0,91
11	Análisis de mercados		X			0,80
12	Cumplimiento de proyecciones de ventas.		X			0,96
13	Manejo y solución de problemas		X			0,91
TOTAL:						11,48

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El Jefe de Ventas obtiene un resultado del 11,48 general que promediado para sus competencias, su cumplimiento de las competencias en el 88,31%, además que se encuentra en un nivel B, domina la mayoría de las competencias y ha logrado que la empresa crezca en niveles de ventas, convirtiéndose en uno de los puntos más fuertes de la organización, sin embargo estos resultados pueden mejorar con la colaboración de todos los miembros de la empresa.

Tabla N: 28 Perfil de Competencias del Supervisor de Pulpas de Fruta.

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización			X		0,75
2	Calidad del trabajo		X			0,80
3	Adaptabilidad al cambio			X		0,70
4	Autocontrol			X		0,74
5	Orientación a los resultados		X			0,85
ESPECÍFICAS						
6	Trabajo en equipo			X		0,70
7	Capacidad de Planificación y organización			X		0,65
8	Supervisión y control		X			0,78
9	Profundidad en el conocimiento de los productos.		X			0,90
10	Capacidad de resolución de problemas			X		0,75
11	Liderazgo y delegación de funciones			X		0,73
TOTAL:						8,35

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El Supervisor del Procesamiento de Pulpas de Fruta obtiene un resultado global de 8,35 que promediado con sus 11 competencias, su grado de cumplimiento es del 75,91%, encontrándose además se en un nivel C, también es importante recalcar que solo cumple con las exigencias necesarias pero que no llega a un nivel satisfactorio y esto repercute en el desempeño de las personas que tiene a su cargo.

Tabla N: 29 Perfil de Competencias del Supervisor de Mermeladas.

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización			X		0,75
2	Calidad del trabajo		X			0,85
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,80
4	Autocontrol		X			0,90
5	Orientación a los resultados		X			0,80
ESPECÍFICAS						
6	Trabajo en equipo		X			0,78
7	Capacidad de Planificación y organización			X		0,75
8	Supervisión y control		X			0,85
9	Profundidad en el conocimiento de los productos.		X			0,90
10	Capacidad de resolución de problemas			X		0,70
11	Liderazgo y delegación de funciones		X			0,80
TOTAL:						8,88

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

El Supervisor del área de Procesamiento de Mermeladas obtiene un resultado general de 8,88 que dividido para sus competencias resulta que su nivel de cumplimiento esta en el 80,72 %, se encuentra en un nivel B pero sin embargo tiene debilidades en la Planificación, y en la Capacidad de resolución de problemas.

Tabla N: 30 Perfil de Competencias del empleado de Producción.

N:	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN				% DOMINIO
		A	B	C	D	
GENERALES						
1	Compromiso con la organización			X		0,75
2	Calidad del trabajo			X		0,70
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,80
4	Orientación a los resultados			X		0,65
ESPECÍFICAS						
5	Trabajo en equipo			X		0,70
6	Tolerancia a la presión			X		0,65
7	Cumplimiento de tareas y objetivos			X		0,75
8	Flexibilidad			X		0,64
9	Aprendizaje Continuo		X			0,85
TOTAL:						6,49

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

En la calificación del empleado de la Planta de Producción de la Empresa Tierra Linda se obtiene un resultado de 6,49 que dividido para sus nueve competencias tenemos un promedio de 72,11%, que está en los niveles mínimos de exigencia del puesto, cabe recalcar que es importante que se mejore estos niveles para que la empresa pueda mejorar internamente y que sus niveles de productividad vayan creciendo gradualmente.

RESULTADO FINAL

Después de haber realizado la calificación de competencias se obtiene el siguiente grado de cumplimiento.

Cuadro N: 6 Calificación del Cumplimiento de Competencias del Personal de la Empresa Tierra Linda

CARGO	PORCENTAJE DE DOMINIO
Gerente General	81,00%
Secretaria General	78,80%
Jefe Financiero	81,00%
Jefe de Producción	78,84%
Jefe de Recursos Humanos	68,84%
Jefe de Ventas	88,31%
Supervisor de Pulpas	75,91%
Supervisor de Mermeladas	80,72%
Empleados de Producción	72,11%
Σ SUMATORIA TOTAL:	705,53

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO= 78,39%

El resultado obtenido del 78% de grado de cumplimiento de competencias demuestra que en la organización no se está realizando un análisis en qué áreas es necesario mejorar para que la empresa pueda crecer, ya que cuenta con importantes puntos fuertes que son el soporte fundamental para que Tierra Linda funcione, además se debe utilizar Programas de Desarrollo para mejorar las Competencias del Personal que trabaja en la misma ya que es importante recalcar que hay perspectivas de crecimiento y se debe mejorar y educar al Talento Humano para que sea el soporte en el desarrollo de la organización.

6.7.2. ANÁLISIS FODA

La empresa Tierra Linda debe basar su análisis en elementos clave para el desarrollo de una estrategia corporativa que sea un factor clave que la distinga de sus competidores, lo cual beneficiará directamente a la organización.

El análisis FODA permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, cambiar o eliminar sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse ante el efecto de sus amenazas.

6.7.2.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden incrementar la productividad en la empresa.

El análisis interno permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Para realizar una evaluación de la situación actual de la empresa Tierra Linda en esencial analizar su entorno interno para que facilite el desarrollo de nuevas estrategias que permitan realizar cambios en la gestión de la empresa.

El Perfil de Capacidades Internas PCI, analiza 5 categorías:

La Capacidad Directiva

La Capacidad competitiva o de mercado

La Capacidad financiera

La Capacidad tecnológica o de producción

La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante una calificación asignada para luego ser valorada con respecto a su impacto Alto, Medio o Bajo.

Tabla N: 31 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

N:	1.CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Imagen Corporativa (Responsabilidad Social)	X						X		
2	Uso de Planes estratégicos.				X			X		
3	Evaluación y Pronóstico del medio.		X						X	
4	Capacidad de Liderazgo		X						X	
5	Sistema de Toma de decisiones.		X						X	
6	Comunicación y Control gerencial.			X						X
7	Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes.			X						X
8	Habilidad para atraer gente altamente efectiva.						X			X
9	Agresividad para enfrentar a la competencia			X						
10	Dirección de Personas						X			X

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 32 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

N:	2. CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Fuerza de Producto, calidad, exclusividad.		X						X	
2	Lealtad y Satisfacción del Cliente.			X						X
3	Participación en el mercado.			X						X
4	Ventaja obtenida del potencial de crecimiento del mercado.		X						X	
5	Eficacia de la Fuerza de Ventas.			X						X
6	Fortaleza de los Proveedores y disponibilidad de insumos.	X						X		
7	Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos.						X			X
8	Capital Humano					X			X	
9	Satisfacción de los empleados.				X			X		
10	Productividad de la Mano de Obra.				X			X		

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 33 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

N:	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Acceso, calidad y costo de la mano de obra.	X						X		
2	Capacidad de endeudamiento		X						X	
3	Habilidad para competir con precios		X						X	
4	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.	X						X		
5	Estabilidad de costos				X			X		
6	Estructura económica sólida.		X						X	
7	Liquidez, disponibilidad de fondos internos.		X						X	
8	Inversión en Desarrollo del Talento Humano.						X			X
9	Disponibilidad de fondos para invertir en Gestión de Talento Humano	X						X		
10	Rentabilidad (Retorno de la Inversión)	X						X		

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 34 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

N:	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Habilidad Técnica y de manufactura.			X						X
2	Capacidad de Innovación.					X			X	
3	Nivel de Tecnología aplicados en los productos.				X			X		
4	Efectividad de la producción y Programas de entrega.		X						X	
5	Valor agregado al producto.		X						X	
6	Aplicación de tecnologías de computadoras.				X			X		
7	Asesoría Técnica y control de productos.	X						X		
8	Conocimiento de tecnología del Talento Humano.					X			X	

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 35 DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Nivel académico del talento humano.		X						X	
2	Experiencia Técnica		X						X	
3	Trabajo en equipo					X			X	
4	Desempeño Laboral						X			X
5	Índice de Productividad				X			X		
6	Capacitación y Motivación.						X			X
7	Nivel de remuneración		X						X	
8	Estabilidad Laboral						X			X
9	Sentido de pertenencia			X						X
10	Evaluación del Desempeño Laboral						X			X

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

6.7.2.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

Es importante que la empresa analice las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio en el que se desenvuelve, debe aprovechar lo que le ofrece el entorno para penetrar en nuevos mercados y elementos nocivos que pueden afectar al crecimiento económico de la organización.

Para elaborar este análisis se utilizará el Perfil de Oportunidades y Amenazas que permitirá encontrar y analizar amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa.

Tabla N: 36 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM

N:	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	ECONÓMICOS									
1	Acuerdos comerciales con empresas nacionales	X						X		
2	Acceso a recursos financieros.	X						X		
3	Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio.				X				X	
4	Intereses de los recursos financieros.				X			X		
5	Apoyo a la exportación de productos nacionales.		X						X	
6	Política laboral (Condiciones económicas del empleado)		X						X	
7	Devaluación de la moneda.						X	X		X

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 37 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM

N:	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	POLÍTICOS									
1	Estabilidad Política.		X						X	
2	Apoyo del gobierno a sectores productivos.		X						X	
3	Políticas tributarias estrictas.					X			X	
4	Creación de nuevos impuestos.						X			X
5	Exceso de burocracia					X			X	
6	Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado.					X			X	

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 38 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM

N:	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	SOCIALES									
1	Liderar proyectos innovadores con impacto social.	X						X		
2	Incremento del índice de desempleo.				X				X	
3	Incremento del índice delincencial.				X			X		
4	Reformas del Sistema de Seguridad Social.					X			X	
5	Aumento de la inversión en seguridad		X						X	
6	Crisis de Valores Morales				X			X		
7	Incoherencia en los medios de comunicación					X			X	
8	Inestabilidad Laboral						X			X

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 39 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM

N:	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	TECNOLÓGICOS									
1	Facilidad de acceso a la tecnología.	X						X		
2	Automatización de Procesos.		X						X	
3	Resistencia a los cambios tecnológicos.				X			X		
4	Adquisición de mala tecnología.				X			X		
5	Altos costo de tecnología.				X			X		
6	Avances alimentos tecnológicos en los procesos	X						X		
7	Globalización de la información.	X						X		

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 40 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM

N:	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	COMPETITIVOS									
1	Alianzas estratégicas con empresas nacionales.	X						X		
2	Aparición de nuevos competidores.				X			X		
3	Costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país.									X
4	Ubicación geográfica dentro del país.		X						X	

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

Tabla N: 41 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDAD DIRECTIVA			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Imagen Corporativa (Responsabilidad Social)	0,10	4	0,40
Evaluación y Pronóstico del medio.	0,08	3	0,24
Capacidad de Liderazgo	0,09	3	0,27
Sistema de Toma de decisiones.	0,10	3	0,30
Comunicación y Control gerencial.	0,08	3	0,24
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes.	0,12	4	0,48
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,11	3	0,33
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Uso de Planes estratégicos.	0,09	1	0,09
Habilidad para atraer gente altamente efectiva.	0,11	2	0,22
Dirección de Personas	0,12	2	0,24
TOTAL	1,00		2,81

Elaborado por: Lorena Llugsha
Fecha: 30/07/2011

Resultado promedio es de 2,81 que supera la media aritmética de 2,5 esto significa que la empresa “Tierra Linda” del Cantón Píllaro puede eliminar sus debilidades en base a sus fortalezas.

Tabla N: 42 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDAD COMPETITIVA			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fuerza de Producto, calidad, exclusividad.	0,12	4	0,48
Lealtad y Satisfacción del Cliente.	0,09	4	0,36
Participación en el mercado.	0,07	3	0,21
Ventaja obtenida del potencial de crecimiento del mercado.	0,13	4	0,52
Eficacia de la Fuerza de Ventas.	0,09	4	0,36
Fortaleza de los Proveedores y disponibilidad de insumos.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos.	0,07	1	0,07
Capital Humano	0,15	2	0,30
Satisfacción de los empleados.	0,11	2	0,22
Productividad de la Mano de Obra.	0,12	2	0,24
TOTAL	1,00		2,91

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Resultado promedio 2,91 que supera la media aritmética de 2,5 esto significa que la empresa “Tierra Linda” del cantón Píllaro puede enfrentar sus debilidades basándose en las fortalezas competitivas que tiene la organización.

Tabla N: 43 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDAD FINANCIERA			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Acceso, calidad y costo de la mano de obra.	0,11	4	0,44
Capacidad de endeudamiento	0,10	3	0,30
Habilidad para competir con precios	0,09	3	0,27
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.	0,12	4	0,48
Estructura económica sólida.	0,06	3	0,18
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	0,08	4	0,32
Disponibilidad de fondos para invertir en Gestión de Talento Humano	0,14	4	0,56
Rentabilidad (Retorno de la Inversión)	0,08	3	0,24
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Estabilidad de costos	0,08	1	0,08
Inversión en Desarrollo del Talento Humano.	0,14	2	0,28
TOTAL	1,00		3,15

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

Resultado promedio 3,30 que supera la media aritmética de 2,5 esto significa que la empresa “Tierra Linda” del cantón Píllaro puede combatir sus debilidades o eliminarlas en base a sus fortalezas, visualizando que la organización tiene una estructura económica sólida, pero que no ha invertido en desarrollar al capital humano que es el soporte fundamental para que la empresa crezca.

Tabla N: 44 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Habilidad Técnica y de manufactura.	0,10	3	0,30
Efectividad de la producción y Programas de entrega.	0,14	4	0,56
Valor agregado al producto.	0,11	3	0,33
Aplicación de tecnologías de computadoras.	0,13	4	0,52
Asesoría Técnica y control de productos.	0,15	4	0,60
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Capacidad de Innovación.	0,08	1	0,08
Nivel de Tecnología aplicados en los productos.	0,12	2	0,24
Aplicación de tecnologías de computadoras.	0,07	1	0,07
Conocimiento de tecnología del Talento Humano.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,90

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido de 2,90 supera la media aritmética de 2,5 esto significa que la empresa “Tierra Linda” del cantón Pillaro puede convertir sus debilidades en fortalezas, con el transcurso del tiempo.

Tabla N: 45 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nivel académico del talento humano.	0,14	4	0,56
Experiencia Técnica	0,15	4	0,60
Nivel de remuneración	0,16	4	0,48
Sentido de pertenencia	0,09	3	0,27
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Trabajo en equipo	0,05	1	0,05
Desempeño Laboral	0,10	2	0,20
Índice de Productividad	0,08	1	0,08
Capacitación y Motivación.	0,11	2	0,22
Estabilidad Laboral	0,04	2	0,08
Evaluación del Desempeño Laboral.	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,70

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido de 2,70 supera la media aritmética de 2,5 esto significa que la empresa “Tierra Linda” del cantón Pillaro puede convertir sus debilidades en fortalezas.

6.7.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Tabla N: 46 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES ECONÓMICOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Acuerdos comerciales con empresas nacionales	0,20	4	0,80
Acceso a recursos financieros.	0,15	4	0,60
Apoyo a la exportación de productos nacionales.	0,16	3	0,48
Política laboral (Condiciones económicas del empleado)	0,14	4	0,56
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio.	0,11	2	0,22
Intereses de los recursos financieros.	0,14	2	0,28
Devaluación de la moneda.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		3,04

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido es de 3,04 superiores a la media aritmética, “Tierra Linda” debe trabajar en sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas.

Tabla N: 47 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES POLÍTICOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Estabilidad Política.	0,18	4	0,72
Apoyo del gobierno a sectores productivos.	0,24	4	0,96
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Políticas tributarias estrictas.	0,12	2	0,24
Creación de nuevos impuestos.	0,21	2	0,42
Exceso de burocracia	0,13	1	0,13
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado.	0,12	1	0,12
TOTAL	1,00		2,59

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido es de 2,59 superiores a la media aritmética, es decir “Tierra Linda” debe trabajar en base a sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas.

Tabla N: 48 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES SOCIALES			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Liderar proyectos innovadores con impacto social.	0,24	4	0,96
Aumento de la inversión en seguridad	0,23	4	0,92
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Incremento del índice de desempleo.	0,08	2	0,16
Incremento del índice delincencial.	0,09	2	0,18
Reformas del Sistema de Seguridad Social.	0,11	1	0,11
Crisis de Valores Morales	0,15	1	0,15
Incoherencia en los medios de comunicación	0,05	2	0,10
Inestabilidad Laboral	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,68

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido es de 2,68 superiores a la media aritmética, es decir “Tierra Linda” debe trabajar en base a sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas.

Tabla N: 49 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES TECNOLÓGICOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Facilidad de acceso a la tecnología.	0,15	3	0,45
Automatización de Procesos.	0,18	4	0,72
Avances alimentos tecnológicos en los procesos	0,17	4	0,68
Globalización de la información.	0,13	3	0,39
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Resistencia a los cambios tecnológicos.	0,14	1	0,14
Adquisición de mala tecnología.	0,11	2	0,22
Altos costo de tecnología.	0,12	2	0,24
TOTAL	1,00		2,84

Elaborado por: Lorena Llugsha
 Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido es de 2,84 superiores a la media aritmética, es decir “Tierra Linda” debe trabajar con sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas.

Tabla N: 50 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES COMPETITIVOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Alianzas estratégicas con empresas nacionales.	0,32	4	1,28
Ubicación geográfica dentro del país.	0,27	4	1,08
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Aparición de nuevos competidores.	0,20	2	0,40
Costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país.	0,21	2	0,42
TOTAL	1,00		3,18

Elaborado por: Lorena Llugsha
Fecha: 30/07/2011

El resultado obtenido es de 3,18 es superior a la media aritmética de 2,5 es decir “Tierra Linda” debe contrarrestar sus amenazas en base a sus oportunidades.

6.7.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

ANÁLISIS FODA

El método FODA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la Empresa.

Diagnóstico Situacional de La empresa Tierra Linda.

Cuadro N: 6 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Fortalezas claves	Amenazas claves
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Oportunidades clave	Amenazas Clave

Tabla No 51. Hoja de Trabajo Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto de Calidad. 2. Estructura económica sólida. 3. Crecimiento en niveles de Ventas. 4. Personal con conocimientos en la industria alimenticia. 5. Toma de decisiones oportunas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad política. 2. Ubicación geográfica adecuada. 3. Apoyo del gobierno a sectores productivos. 4. Apertura de nuevos mercados. 5. Avances tecnológicos en el proceso de alimentos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de desempeño laboral. 2. Falta de trabajo en equipo. 3. Falta de un modelo de evaluación de desempeño. 4. Bajo índice de productividad. 5. Falta de Programas de Capacitación y Motivación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas tributarias estrictas. 2. Creación de nuevos impuestos. 3. Inestabilidad Laboral. 4. Aparición de nuevos competidores. 5. Crisis de Valores Morales.

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Tabla No 52. Matriz estratégica del FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad política. 2. Ubicación geográfica adecuada. 3. Apoyo del gobierno a sectores productivos. 4. Apertura de nuevos mercados. 5. Avances tecnológicos en el proceso de alimentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas tributarias estrictas. 2. Creación de nuevos impuestos. 3. Inestabilidad Laboral. 4. Aparición de nuevos competidores. 5. Crisis de Valores.
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar productos de calidad para ingresar en nuevos mercados. (F1,O4) 2. Aprovechar la ubicación geográfica para mejorar los niveles de ventas. (F3, O4) 3. Aprovechar el conocimiento del personal para implementar nuevos avances tecnológicos en el proceso de alimentos. (f4, O5) 4. Mejorar el nivel de competencia del mercado a través de las fuentes de financiamiento que provee el estado. (F5, 03) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la cultura tributaria para cumplir con el Estado y no tener inconvenientes. (F5, A2) 2. Evaluar y pronosticar el mercado para conocer nuestros competidores. (F5, A3) 3. Incentivar el desarrollo del talento humano a través de Planes de Capacitación para que el empleado pueda crecer personal y profesionalmente.(F4, A5) 4. Realizar planes de incentivos y recompensas para evitar la inestabilidad laboral.
	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño laboral para mejorar el nivel de rendimiento y que la empresa sea más competitiva. (D3,O4) 2. Mejorar el nivel de productividad aprovechar las facilidades de apoyo financiero por parte de las entidades del gobierno. (D4, O3) 3. Incentivar al personal para que se capaciten y desempeñen mejor para obtener productos procesados de excelente calidad para nuestros clientes. (D5, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y superar la competencia a través de buenos índices de productividad y trabajo en equipo en la organización.(D4, D2, A4) 2. Promover la estabilidad laboral a través de ascensos y transferencias de cargos de acuerdo al nivel de desempeño. (D1, A3) 3. Realizar retroalimentación continua para controlar que el nivel de desempeño laboral sea satisfactorio para la empresa. (D1, A3).

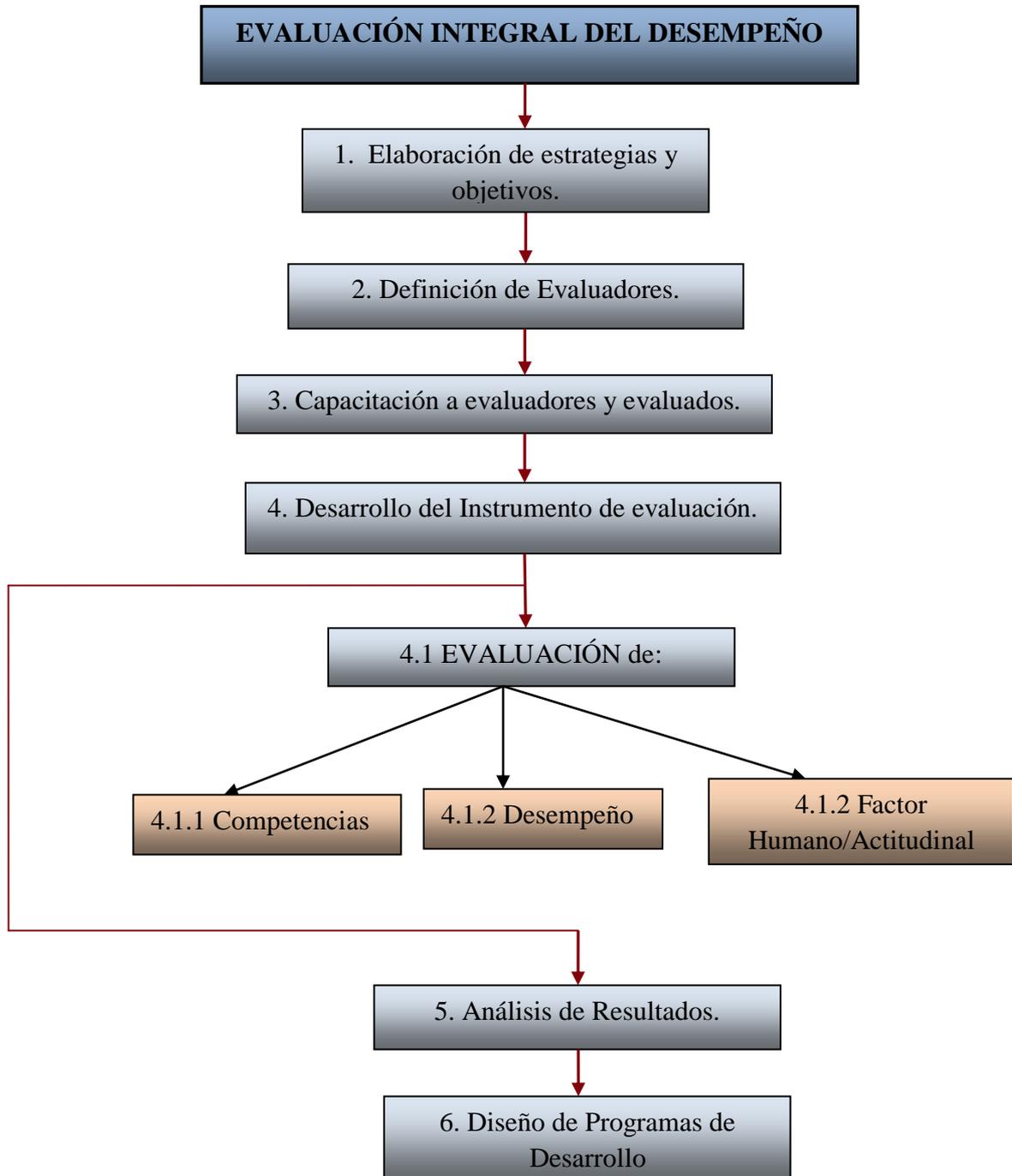
Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

6.8 Desarrollo del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias.

Después de haber analizado los problemas que se presentan, identificando causas y efectos que se ocasionan por la deficiencia de los procesos actuales, se propone un Modelo de Evaluación Integral del Desempeño Laboral por Competencias o también conocida como Evaluación 360⁰, el mismo que se compone de los siguientes procesos que a continuación se resume:

Figura No 2 Representación Gráfica del Modelo Operativo.



Fuente: Indicadores Integrales de Gestión de Talento Humano. Pacheco Juan y CASTAÑEDA Widberto, CAICEDO Carlos Hernán. McGraw Hill. Año 2005.

Elaboración de objetivos y estrategias.- La organización debe establecer los objetivos que pretende alcanzar con la evaluación del desempeño y a través de que estrategias lo va a hacer.

Los objetivos que persigue la evaluación son los siguientes:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Estimación del potencial de desarrollo del talento humano.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

Las estrategias para alcanzar los objetivos de la evaluación son:

- Evaluación permanente a todo el personal para identificar los niveles reales de desempeño.
- Elaborar planes de desarrollo para que se mejoren las relaciones laborales y exista un clima laboral agradable en la empresa.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Definición de Evaluadores.- Identificar al personal de la empresa que pueda participar en la evaluación y que posteriormente puedan ser calificados por los miembros de la organización.

En el caso de la evaluación integral 360° quien será el evaluador del empleado puede ser un jefe de unidad, su compañero o un subordinado.

Capacitación a evaluadores y evaluados.- Capacitar al personal de la empresa en las normas y procedimientos que rigen el procedimiento.

Todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas:

- La evaluación en general.
- La entrevista de la evaluación.

La primera comprende la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios.

Una gran ayuda a este respecto es:

- Establecer una mecánica de análisis o reflexión para quien califica, de forma que identifique con facilidad los puntos débiles y los aspectos positivos de cada uno de sus subordinados.
- Revisar las partes esenciales de la misma. Esto puede consistir, en parte, de enseñar al evaluador a valerse de patrones determinados para la preparación, conducción y conclusión de la entrevista, los cuales serían adaptados al momento de su uso.

En la segunda área, el evaluador debe haber superado la inseguridad debe estar apto para conducir entrevistas sobre su función de supervisor en relación con la evaluación y con relación a los resultados obtenidos debe saber encaminar una conversación para discutir los resultados obtenidos para que el individuo se sienta motivado a cambiar y a mejorar su rendimiento.

Desarrollo del Instrumento de Evaluación.- Elaboración del documento basado en los puntos débiles que se quieren corregir en las funciones de los empleados de la organización. En este punto de la evaluación se deben analizar las Competencias, Desempeño y EL Factor Humano/Actitudinal del personal hacia la empresa.

En este punto se evalúan los conocimientos, habilidades, destrezas que tiene cada individuo en su puesto de trabajo así como su rendimiento y los aspectos humanos que involucra su presencia en la empresa.

A continuación se desarrolla un modelo de la hoja evaluación para el personal de la empresa Tierra Linda.

Cuadro No 7 Hoja de Evaluación

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Apellido y nombre:				
Puesto:.....				
Fecha:.....				
Evaluador:				
Evalúe de la letra A a la D las siguientes métricas.				
A. Alto		B. Satisfactorio	C. Bueno	D. Regular
COMPETENCIAS GENERALES				CALIFICACIÓN
1	Compromiso con la organización			
2	Calidad del trabajo			
3	Adaptabilidad al cambio			
4	Innovación			
5	Autocontrol			
6	Orientación a los resultados			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				CALIFICACIÓN
7	Liderazgo			
8	Comunicación eficaz			
9	Orientación al cliente interno y externo			
10	Capacidad de planificación y organización			
11	Dirección de Personas			
12	Gestión del Cambio y de Desarrollo de la Organización			
13	Pensamiento estratégico			
DESEMPEÑO LABORAL				CALIFICACIÓN
14	Responsabilidad			
15	Exactitud y calidad en el trabajo			
16	Grado de conocimiento técnico			

17	Grado de conocimiento funcional	
18	Orden y claridad del trabajo	
19	Planificación del trabajo	
20	Documentación que genera	
21	Reporta avances de tareas	
22	Capacidad de delegar tareas	
23	Capacidad de realización	
24	Comprensión de situaciones	
25	Sentido común	
26	Cumplimiento de los procedimientos existentes	
27	Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas	
28	Productividad-Volumen y cantidad de trabajo	
	FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL	CALIFICACIÓN
29	Actitud hacia la empresa	
30	Actitud hacia los superiores	
31	Actitud hacia los compañeros	
32	Actitud hacia el cliente	
33	Cooperación con el equipo	
34	Cooperación con pares	
35	Capacidad de aceptar críticas	
36	Capacidad de generar sugerencias constructivas	
37	Presentación personal	
38	Predisposición	
39	Puntualidad	
Comentarios:		

Elaborado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

Una vez desarrollada la evaluación al personal se debe entregar otro formulario en blanco para que a cada empleado lo evaluara su jefe, su compañero o un subordinado, ya que el método de evaluación integral propone que para obtener mejores resultados se

debe comprobar los resultados de la evaluación individual con la evaluación obtenida por su jefe para que no exista alteración de resultados.

Análisis de Resultados.- Realizar un análisis de los resultados obtenidos y ordenarlos de acuerdo a los niveles de rendimiento y hacer una comprobación con la realidad existente.

La calificación del desempeño se basa en los indicadores de la hoja de evaluación. En el caso planteado tenemos: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo.

Para cada Indicador se asigna un porcentaje por ejemplo:

Cuadro No 8 Indicadores para evaluación del Desempeño.

Letra	Indicador	Porcentaje
A	Excelente	91 - 100%
B	Muy Bueno	76 - 90%
C	Bueno	61 - 75%
D	Regular	45 - 60%

Elaborado por: Lorena Llugsha
Fecha: 30/07/2011

En el análisis de la información se procede a signar los porcentajes y al final se promedia para conocer el resultado final de la evaluación para proceder con el siguiente paso.

Diseño de Programas de Desarrollo.- Para que la empresa pueda mejorar es importante que se implementen programas de capacitación para que se puedan mantener los buenos rendimientos y mejorar los que se encuentran en niveles bajos.

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del evaluador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se

tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema. Otro problema de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto de personalidad con los clientes u otros compañeros o por la falta de entendimiento, son asuntos que puede resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Para este caso se propone desarrollar un plan de motivación que puede ser desarrollado por los mismos administradores de la empresa para que no resulte costoso.

Los programas de capacitación mejoran las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en las competencias. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación.

A continuación se presentan los temas que se incluirán en la capacitación en cada área de la empresa.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- Con el fin de asegurar el conocimiento del personal se debe iniciar con la exposición del organigrama de la empresa para que los empleados tengan claro quiénes son sus jefes, sus supervisores y los subordinados.
- Explicación detallada de las funciones del personal de producción, para que no exista duplicidad de tareas, exponiendo el flujograma del proceso de producción de pulpas de fruta y los responsables de cada tarea.
- A través de las funciones que debe cumplir cada individuo se debe realizar una ilustración detallada de las habilidades que debe poseer la persona para cumplir con el requerimiento del puesto. Esta etapa comprende el desarrollo efectivo de las competencias, ya que incluye el qué hacer, cómo hacer y para qué hacer.
- Desarrollos de las capacidades del personal, ya que éstas son las capacidades de la organización. Éstas son creadas en base a las competencias de cada empleado y al desempeño efectivo del mismo.

ÁREA FINANCIERA:

- Toma de decisiones en la aplicación del capital para inversión en el desarrollo del talento humano.
- Dirección de actividades en control de presupuestos, procesamiento de datos y establecimiento de los costos.

ÁREA DE VENTAS:

- Estudio de mercado, conocer las actuales preferencias del consumidor y la aceptación del producto.
- Estrategias de ventas en relación a los distribuidores, minoristas y clientes.
- Coordinación de distribución física de productos y optimización de recursos para entregas.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

- Contratación y empleo, integración de personal a la empresa con perfiles adecuados y con las competencias requeridas.
- Capacitación y desarrollo, entrenamiento del personal ya sea nuevo a antiguo para que estén aptos a cumplir sus funciones.
- Asignación de sueldos y salarios en base a las funciones.
- Higiene y Seguridad Industrial, proveer al empleado de la información necesaria para que se eviten accidentes laborales.

6.9 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Para medir el rendimiento del personal éste se refleja en la productividad y en la calidad. Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un

sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

EFICACIA:

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

"Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz".

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

EFICIENCIA:

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

Es importante tener presente que, "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

EFFECTIVIDAD:

"Efectividad": Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

MEDICIÓN DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

EFICACIA= Total Obtenido/ Total requerido

Ejemplo en la Producción de 1000 Kg. Pulpa de Mora.

EFICACIA = 900 Kg. /1000 Kg.

EFICACIA = 90%

Análisis.- Este resultado indica que en la producción de la Pulpa de Mora se requería 1000 Kg. de Producto, pero se obtuvo apenas 900 Kg., esto indica que no se programó adecuadamente la materia prima, los insumos, etc. Además que no se cumple eficazmente con el cliente ya que no se puede entregar la cantidad requerida y la empresa tendrá que entregar posteriormente el faltante.

EFICIENCIA= Total Producto obtenido en buenas condiciones/ Total Obtenido

Ejemplo en la Producción de 1000 Kg. Pulpa de Mora.

EFICIENCIA = 960 Kg./ 1000 Kg.

EFICIENCIA = 96%

Análisis.- Este resultado nos indica que en la producción de un lote de producto Pulpa de Mora se tiene una eficiencia del 96%, porque no se realizó un control previo de la materia prima que se encuentre en buen estado para que no se tenga un desperdicio del 4% que son 40 Kg. y traducidos a costos representa \$100.00., que es una pérdida para la empresa.

EFECTIVIDAD= No de personas entrenadas/No de personas a entrenar

Ejemplo en el entrenamiento para que el personal de la empresa Tierra Linda

EFECTIVIDAD= 23/36

EFECTIVIDAD= 64%

Análisis.- El resultado del 64% indica que la mayoría del personal de la empresa no se encuentran entrenados debidamente para el cumplimiento de sus funciones por lo que existen desperdicios como se puede visualizar en la eficacia de los procesos.

ÍNDICE DE DESEMPEÑO LABORAL:

Promedio de eficacia, eficiencia y efectividad 83.33 %

Es decir que la empresa debe tomar decisiones para que su nivel de desempeño mejore y pueda ser más competitiva.

6.10 Plan de Acción

Tabla No 53. Plan de Acción

Objetivos	Políticas	Estrategias	Acciones	Tiempo	Financiamiento	Costo	Responsable	Indicadores
Evaluar el desempeño de acuerdo a las competencias que debe cumplir el empleado de la empresa Tierra Linda en cada uno de sus cargos.	La evaluación se realizará en todas las áreas de la empresa.	Desarrollar un instrumento de evaluación integral 360 ⁰ para medir el rendimiento del personal de empresa.	Implementación del instrumento de evaluación integral 360 ⁰ para medir el rendimiento del personal.	1 mes	0.8 % del total de las ventas anuales destinadas al plan de acción de la empresa Tierra Linda.	Total= \$ 622.64m mensual	Jefe de Recursos Humanos	Eficacia, eficiencia y efectividad
Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización en base a los perfiles que cumple cada uno.	Los ascensos se realizaran siempre y cuando el empleado supere los niveles esperados de desempeño.	Promover la estabilidad laboral a través de ascensos y transferencias de cargos.	Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización en base a los perfiles que cumple cada uno.	15 días	0.40 % del Total de la ventas al mes	Total = \$450.00 Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Nivel de Desempeño Laboral.
Llevar a cabo planes de desarrollo para mejorar el desempeño del personal, y por lo tanto de la organización.	Otorgar incentivos económicos siempre que el empleado incremente gradualmente su nivel de desempeño.	Incentivar el desarrollo del talento humano a través de planes de capacitación para que el empleado pueda crecer personal y profesionalmente.	Realizar un plan de capacitación trimestral por áreas para mejorar el rendimiento del personal de la empresa.	1 mes	0.9 % del Total de las ventas trimestrales	Total= \$3541.00 Trimestral	Gerente, Jefe de Recursos Humanos.	Incremento del 5% del Nivel de Desempeño Laboral.
Controlar el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa a través de la retroalimentación continua en todas las áreas.	El personal de la empresa deberá estar sujeta a evaluaciones permanentes de desempeño.	Realizar retroalimentación continua para controlar que el nivel de desempeño laboral sea satisfactorio para la empresa.	Realizar un control permanente del nivel de desempeño laboral para tomar medidas correctivas a tiempo.	Constantemente después de aplicada la evaluación	0.35 % del Total de la ventas al mes	Total= \$400.00 Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Nivel de Desempeño Laboral en un rango de 90 al 100%

Realizado por: Lorena Llugsha

Fecha: 30/07/2011

El costo total de la presente propuesta tiene un total de \$5013.64, recalcando que se trata para una vez de aplicación, y que la capacitación se hará en forma trimestral.

6.8. ADMINISTRACIÓN

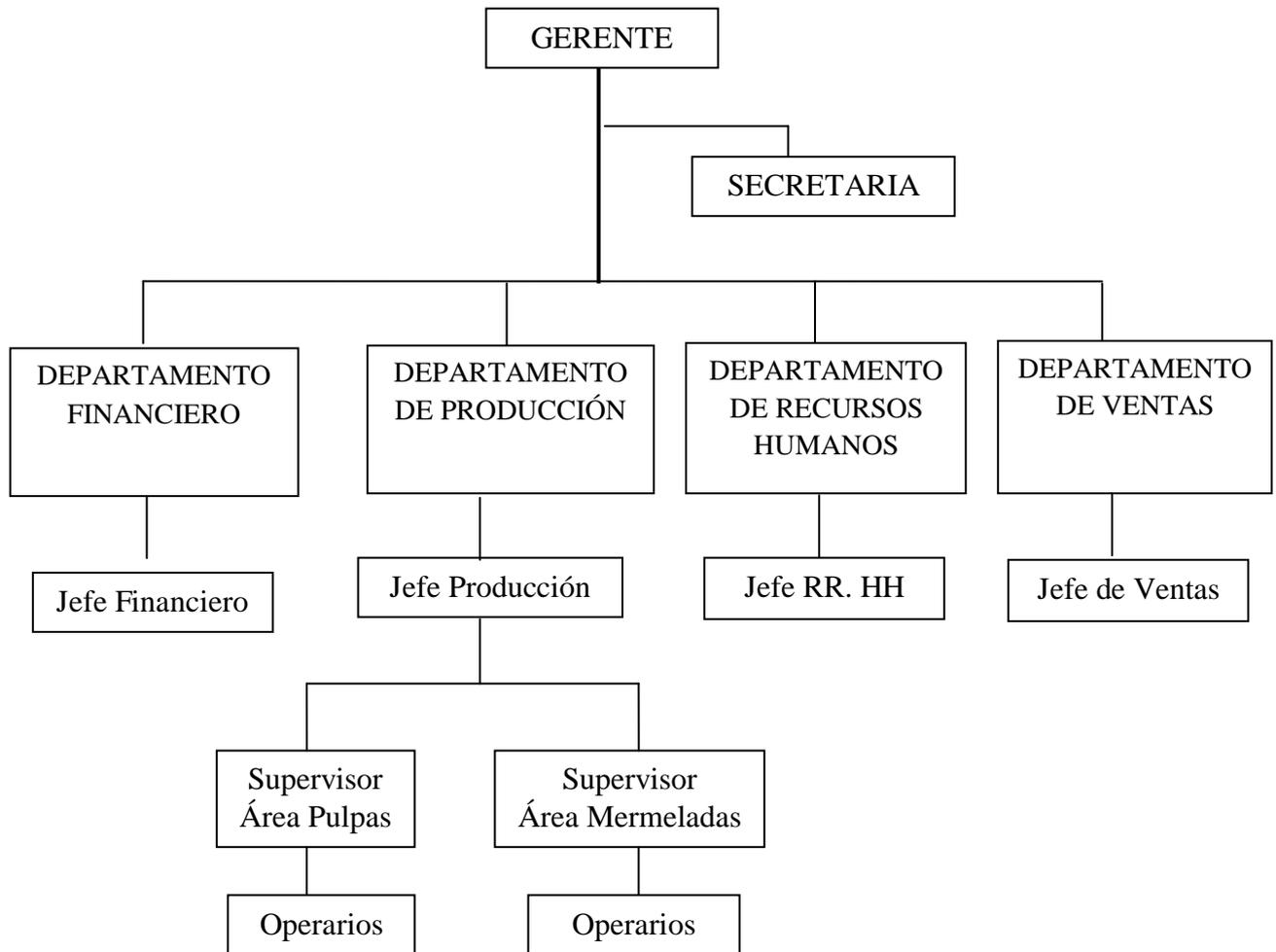
Con el diseño del modelo de evaluación del desempeño labora 360⁰ todo el personal de la empresa Tierra Linda, pero sobre todo en el departamento de Recursos Humanos tendrá un mejor nivel de conocimiento y desempeño en sus funciones ya que deberán tener en cuenta para lograr los objetivos y metas de la empresa. Por otra parte ayudara al trabajador a obtener disciplina en sus tareas diarias, a identificar sus puntos fuertes o débiles y precisar su potencial.

El desarrollo efectivo del modelo de evaluación debe ser de alta prioridad para todos los departamentos, teniendo en cuenta que este no es un fin, sino un medio de suma importancia que ayuda a romper con el nivel de desempeño que tienen el personal en la actualidad y a alcanzar un mejor clima organizacional. El éxito de este plan dependerá mucho de la colaboración de los directivos así como del Gerente Propietario que se enfrentarán a nuevos desafíos para poder contar con un verdadero equipo de trabajo que ayudará a que la empresa sea más competitiva en el mercado.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más firmes.

6.8.1 Organigrama Estructural

Figura No 3. Organigrama estructural de la empresa Tierra Linda



REFERENCIAS	
LÍNEAS	ELABORADO POR: Lorena Llugsha
Línea de autoridad y responsabilidad 	FECHA: 20/12/2010
 Nivel auxiliar operativa	

Para la ejecución del modelo de evaluación del desempeño laboral y la ejecución de planes de desarrollo como es la capacitación en las cuatro áreas de la empresa es necesario incluir las siguientes funciones al departamento de Recursos Humanos.

- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados ser más competitiva en su campo.

6.8.4. Cronograma



Fuente: Cronograma de actividades de la UTA

Elaborado por: Lorena Llugsha

6.9. Previsión de la Evaluación

Con el propósito de mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda es necesario controlar las actividades a desarrollarse el gerente debe realizar una revisión permanente para llegar a alcanzar el objetivo propuesto en el tiempo y en las condiciones establecidas, con los controles más importantes son: el preventivo., el cual permite determinar errores para corregirlos antes de comenzar la acción y el correctivo que se lo realiza durante la acción en el caso de no detectar errores aplicando los controles anteriormente mencionados se requiere realizar el control a posterior con la finalidad de encontrar las causas de los errores para identificarlos por escrito en un informe que sirva como antecedente.

¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación del desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda es solicitada por el Gerente Propietario de la empresa, ya que ha se ha detectado problemas en la estructura interna de la organización.

¿Porqué evaluar?

Es importante evaluar el desempeño laboral de las personas porque se debe conocer el grado de aporte que ésta da a la empresa al encontrarse desempeñando un cargo y en que áreas existe mayor o menor colaboración, además de conocer si el bajo desempeño está relacionado con los Jefes o solamente tiene que ver con los empleados.

¿Porqué evaluar?

Los resultados obtenidos de la evaluación sirven para tomar decisiones que contribuyan al crecimiento de la organización, así como realizar programas de Desarrollo para que el personal de la empresa mejore su desempeño o si en definitiva no cumple con el perfil requerido y buscar otra persona que si tenga el nivel requerido.

¿Qué evaluar?

Se debe evaluar las competencias requeridas por el cargo, el nivel de desempeño y el factor humano actitudinal que son tres factores importantes en el Método de Evaluación por Competencias.

¿Quién evalúa?

El encargado de la evaluación del desempeño laboral será el Jefe de Recursos Humanos, pero al tratarse de una evaluación por Competencias 360⁰ es necesario la colaboración de todo el personal de la empresa, ya que a un empleado lo debe evaluar su Jefe y un par de su nivel, el mismo criterio se tomará para todos los cargos.

¿Cuándo evaluar?

La evaluación del Desempeño se desarrollará una vez culminado la elaboración de la presente propuesta, con el efecto de que se tenga resultados favorables para la organización y se pueda tomar medidas correctivas en base a la evaluación.

¿Cómo evaluar?

La evaluación del Desempeño se realizara con el Instrumento presentado en la propuesta que es la calificación de las competencias y la hoja de evaluación del Desempeño, en el proceso que deberán participar todos los miembros de la empresa.

¿Con qué evaluar?

Una vez aplicada la hoja de evaluación es necesario que se realice el análisis de resultados en base al Cuadro de Indicadores de Evaluación por Competencias, en donde se asignan rangos para conocer el nivel en el que se encuentra cada persona.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*, 3^{era}. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Fernández, J. (2005) *Gestión por Competencia*, 1^{era}. Edición. Prentice Hall. Madrid.

Alles, M. (2005) *Desempeño por Competencias* 1^{era}. Edición. Gránica S.A. Buenos Aires.

Jones, G. (2006) *Administración*, 1^{era} Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Valle Y Shuler, J. (2007) *La gestión de los Recursos Humanos*, 3^{era} Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Bonache y Cabrera, A. (2006) *La Dirección de personas*, 2^{da} Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Gómez P. (2007) *Cómo aplicar los Recursos Humanos*, Editorial Valleta. Buenos Aires.

Janiarely, A (2007) *Planeación Estratégica* 1^{era} Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Jackson, H (2009) *Administración, un enfoque basado en Competencias* 11^a Edición. Editorial Cengage Learning Editores S.A. México D.F.

Samuelson, N (2006) *Economía* 18^a Edición. . Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

INTERNET:

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>, Gestión del talento humano

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>, Aplicación del talento humano.

<http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>, Desempeño laboral.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>, Evaluación del desempeño laboral.

<http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>, Desempeño Laboral

Tesis.

Ubidia, P. (2008). Desarrollo del Proceso de Gestión de Talento Humano en base de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias en el Ingenio Azucarero del Norte. Escuela Politécnica del Ejército ESPE.

Rueda, A.(2010).Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias para mejorar los procesos administrativos de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Universidad Católica del Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTAS

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N:.....

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TIERRA LINDA

OBJETIVO

Conocer el comportamiento de los clientes de la Empresa Tierra Linda para mejorar la atención al cliente

INSTRUCCIONES:

Estimado Clientes:

- Le solicito muy comedidamente se sirva contestar a las siguientes preguntas.
- Sus respuestas son importantes para alcanzar nuestro objetivo.
- Por favor escoja una sola alternativa de las planteadas.

1. Nivel de Instrucción

- 1.1 Primaria
- 1.2 Secundaria
- 1.3 Superior

2. ¿Qué tipo de producto adquiere usted de la empresa?

- 2.1 Pulpas de Fruta Naturales
- 2.2 Pulpas de Fruta Pasteurizadas
- 2.2 Mermeladas para Yogurt
- 2.3 Mermeladas para Panificación

3. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos de la empresa?

- 3.1 Siempre
- 3.2 A veces
- 3.3 Rara vez

4. ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la empresa?

- 4.1 Alto
- 4.2 Medio
- 4.3 Bajo

5. ¿Qué ventajas competitivas cree que ofrece la empresa la tierra linda?

- 5.1 Producto de calidad
- 5.2 Tecnología

6. Con el efecto de mejorar el servicio al cliente que brinda el personal de la empresa Tierra Linda, cuál de las siguientes opciones escogería?

- 6.1 Desempeño Laboral
- 6.2 Atención Personalizada
- 6.3 Servicio Post Venta

7. ¿Cómo califica el desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda?

- 7.1 Excelente
- 7.2 Bueno
- 7.3 Regular

8. ¿Cree usted que la implementación de un adecuado sistema de gestión del talento humano permitirá que se incremente el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda?

- 8.1 SI
- 8.2 NO

Porqué.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FECHA DE APLICACIÓN.....

NOMBRE DEL ENCUESTADOR.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.-.....

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA TIERRA LINDA

OBJETIVO:

Analizar el nivel de desempeño laboral para implementar un adecuado sistema de gestión del talento.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente las preguntas antes de responderlas
- La encuesta es anónima para que usted responda con total confianza
- Las respuestas que se nos den son de carácter confidencial

1. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

- | | | |
|-----|------------|--------------------------|
| 1.1 | Primaria | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 | Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 | Superior | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa usted en la empresa?

- | | | |
|-----|----------------|--------------------------|
| 2.1 | Gerente | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 | Supervisor | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 | Jefe de Unidad | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 | Empleado | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Las funciones que usted desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos?

- | | |
|--------|--------------------------|
| 3.1 SI | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 NO | <input type="checkbox"/> |

Porqué.....

4. ¿El sistema de gestión del talento humano que se utiliza en la empresa le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

- | | |
|--------|--------------------------|
| 4.1 SI | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 NO | <input type="checkbox"/> |

Porqué.....

5. El cargo que usted desempeña en la empresa le ha permitido:

- 5.1 Desarrollarse profesionalmente
- 5.2 Le ha estancado
- 5.3 Le es indiferente

Porqué.....

6. ¿El salario que usted percibe con relación a su cargo es?

- 6.1 Muy satisfactorio
- 6.2 Satisfactorio
- 6.3 Poco Satisfactorio
- 6.4 Nada Satisfactorio

Porqué.....

7. ¿Cuál es su actitud cuando se presenta un problema?

- 7.1 Optimista
- 7.2 Pesimista
- 7.3 Ninguna

8.- ¿Cuál cree usted que es su nivel de desempeño en su cargo?

- 8.1 Alto
- 8.2 Medio
- 8.3 Bajo

9. ¿Qué aspectos cree usted que deben mejorarse para incrementar el nivel de desempeño laboral?

- 9.1 Remuneración
- 9.2 Programas de Capacitación
- 9.3 Planes de Motivación
- 9.4 Otros, especifique.....

10. ¿Qué tipo de incentivos cree usted que debe utilizarse para premiar el desempeño?

- 10.1 Incentivos económicos
- 10.2 Ascensos
- 10.3 Promociones
- 10.4 Otros, especifique.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha de aplicación:.....

Nombre del Encuestador.....

ANEXO 2

FOTOGRAFÍAS DEL PRODUCTO

PULPAS DE FRUTA TIERRA LINDA



MERMELADAS DE FRUTA



ENVASADO PULPA DE MORA



PRODUCTOS FINALES

