



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “Evaluación de Personal y su incidencia en
el Rendimiento Laboral de los miembros de la
empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de
Ambato”.**

AUTORA: Norma Patricia Zúñiga Oñate

TUTOR: Ing. M. Sc. Luis Velásquez

AMBATO – ECUADOR

JUNIO 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Luis Velásquez

CERTIFICA:

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación referente a “**La Evaluación de Personal y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los miembros de la empresa LA FORTALEZA LTDA en la ciudad de Ambato**”, efectuado por el Señorita Norma Patricia Zúñiga Oñate. Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a evaluación de jurado examinador que el consejo de tesis designe.

Ambato, Junio del 2014

Ing. Luis Velásquez

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Norma Patricia Zúñiga Oñate, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Norma Patricia Zúñiga Oñate

C.I.180450641-6

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, 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) _____

Ing. Omar Cavero

f) _____

Ing. Marlene Ibarra

Ambato, Junio del 2014

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Norma Patricia Zúñiga Oñate

C.I.180450641-6

DEDICATORIA:

Este trabajo realizado con satisfacción ahínco y entusiasmo lo dedico en primer lugar a Dios por tenerme aquí y el privilegio de tener unos padres que con su apoyo, comprensión y valiosos consejos me han alentado a cumplir cada objetivo de mi vida.

A mis padres, hermanos, amigas y amigos que han sido incondicionales en este transcurso y a todas aquellas personas que se sientan identificados en la realización de este trabajo.

PATRICIA

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada doy gracias a Dios por estar presente en mi vida y ser parte de mis decisiones, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mi estudio.

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato que me abrió las puertas para poder estudiar en ella y así adquirir los conocimientos necesarios para ser una excelente profesional; crecer como persona y alcanzar el éxito en la vida.

Agradezco de una manera muy especial a mis padres por su apoyo incondicional día a día, con mucha paciencia y cariño.

También agradecer al Ing. Marcelo Ortiz, Luis Velásquez, Ing. Omar Cavero e Ing. Marlene Ibarra por haberme guiado en la realización de este trabajo investigativo.

PATRICIA

INDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA:	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRAFICOS	xi
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
EXECUTIVE SUMMARY	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1.-Tema	2
1.2.-Planteamiento del problema.....	2
1.2.1.-Contextualización del problema	2
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4.- Formulación del problema	7
1.2.5.- Interrogantes o preguntas directrices	7
1.2.6.- Delimitación del problema.....	7
1.3.-Justificación	8
1.4.- Objetivos	9
1.4.1.- Objetivo general.....	9
1.4.2.- Objetivos específicos	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10

2.1.-Antecedentes investigativos.....	10
2.2.-Fundamentación filosófica.....	14
2.3.-Fundamentación legal	15
2.4.-Categorías fundamentales	19
2.4.1.-EVALUACIÓN DE PERSONAL (Variable independiente)	22
2.4.2.- RENDIMIENTO LABORAL (Variable dependiente)	68
2.5.-Hipótesis	116
2.6.-Variables	116
CAPITULO III	117
METODOLOGÍA	117
3.1.- Enfoque.....	117
3.2.- Modalidad básica de la investigación	117
3.3.- Tipos de investigación	118
3.4.- Población y muestra.....	119
3.4.1.- Población	119
3.5.- Operacionalización de variables	121
CAPITULO IV	124
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	124
4.1.- Análisis de los resultados.....	124
4.2.- Verificación de la hipótesis.....	136
4.2.1.-Nivel de significación	136
4.2.2.-Zona de aceptación o rechazo.....	137
CAPITULO V	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
5.1.- Conclusiones	140
5.2.- Recomendaciones	142
CAPITULO VI	143
LA PROPUESTA	143
6.1.- Datos informativos.....	143
6.2.- Antecedentes de la propuesta.....	144
6.3.- Justificación	145

6.4.-Objetivos	146
6.4.1.- Objetivo general.....	146
6.4.2.-Objetivos específicos	146
6.5.- Análisis de factibilidad	146
6.6.- Fundamentación teórica.....	147
6.7.- Marco metodológico.....	152
6.8.- Administración.....	166
6.9.- Previsión de la evaluación	167
BIBLIOGRAFÍA.....	168
LINKOGRAFIA	169
ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico # 1 (ÁRBOL DE PROBLEMAS CAUSA - EFECTO).....	6
Gráfico # 2 (CATEGORIAS FUNDAMENTALES).	19
Gráfico # 3 (CONSTELACIÓN DE IDEAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO).	20
Gráfico #4 (CONSTELACIÓN DE IDEAS DEL RENDIMIENTO LABORAL).....	20
Gráfico # 5 (ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)	52
Gráfico # 6 (DIAGRAMA DE UN MODELO TEÓRICO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO).	52
Gráfico # 7 (ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS).	54
Gráfico #8 (ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS).....	55
Gráfico # 9 (SISTEMA DE EVALUACIÓN).....	65
Gráfico # 10 (EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN).	101
GRÁFICO # 11(EVALUACION DE LA EMPRESA)	125
GRÁFICO # 12 (USTED HA SIDO EVALUADO)	126
GRÁFICO # 13 (LA EVALUCION).....	127
GRÁFICO # 14 (CANTIDAD A PRODUCIR).....	129
.GRÁFICO # 15 (SOCIALIZAR OBJETIVOS)	130
GRÁFICO # 16 (PRODUCTIVIDAD).....	131
GRÁFICO # 17 (RETROALIMENTACIÓN).....	132
GRÁFICO # 18 (TRABAJO EN EQUIPO).....	133
GRÁFICO # 19 (RENDIMIENTO).....	134
GRÁFICO # 10 (EFECTIVIDAD)	135
GRÁFICO # 21: (CH- CUADRADA ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO) ...	139
Gráfico # 22 (CROQUIS DE LA EMPRESA “LA FORTALEZA”).....	144

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1: APLICACIÓN A CUATRO DIRECTIVOS DEL MÉTODO DE COMPARACIONES PAREADAS	60
Tabla # 2: UNIDADES DE OBSERVACIÓN	120
Tabla # 3: PRIMERA PREGUTA TABULACIÓN	124
Tabla # 4: MÉTODOS QUE SE HAN EVALUADO	125
Tabla # 5: SEGUNDA PREGUNTA TABULACIÓN	126
Tabla # 6: TERCERA PREGUNTA TABULACIÓN	127
Tabla # 7: CUARTA PREGUNTA TABULACIÓN	129
Tabla # 8: QUINTA PRGUNTA TABULACIÓN	130
Tabla # 9: SEXTA PREGUNTA TABULACIÓN	131
Tabla # 10: SEPTIMA PREGUNTA TABULACIÓN	132
Tabla # 11: OCTAVA PREGUNTA TABULACIÓN.....	133
Tabla # 12: NOVENA PREGUNTA TABULACION	134
Tabla # 13: DÉCIMA PREGUNTA TABULACIÓN	135
Tabla # 14: PREGUNTAS DE RELACIÓN	137
Tabla # 15: CUADRO DE PREGUNTAS	137
Tabla # 16: CALCULO DEL CHI- CUADRADO	138
Tabla # 37: MARCO METODOLÓGICO.....	152
Tabla # 38:ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA	154
Tabla # 17: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS PARA EL GERENTE DE VENTAS	156
Tabla # 18: ANÁLISIS DE RESULTADOS GERENTE DE VENTAS.....	156
Tabla # 19: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA EL GERENTE DE VENTAS	157
Tabla # 20: ANÁLISIS	157
Tabla # 21: APLICACIÓN DEL MÉTODO FRASES DESCRIPTIVAS PARA EL VENDEDOR.....	158
Tabla # 22: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL VENDEDOR	158
Tabla # 24: ANÁLISIS	159

Tabla # 25: APLICACIÓN DEL MÉTODO FRASES DESCRIPTIVAS PARA LA SECRETARIA	160
Tabla # 26: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA SECRETARIA.....	160
Tabla # 27: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA SECRETARIA	161
Tabla # 28: ANÁLISIS	161
Tabla # 29: APLICACIÓN DEL MÉTODO FRASES DESCRIPTIVAS PARA LA CONTADORA Y AUXILIAR CONTABLE	162
Tabla # 30: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CONTADORA	162
Tabla # 31: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA CONTADORA Y AUXILIAR CONTABLE	163
Tabla # 32: ANÁLISIS	163
Tabla # 33: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS PARA EL OPERARIO DE PRODUCCIÓN	164
Tabla # 34: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL OPERARIO	165
Tabla # 35: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA EL OPERARIO DE PRODUCCIÓN.....	165
Tabla # 36: ANÁLISIS	166
Tabla # 39: ADMINISTRACION DE RECURSOS DE LA PROPUESTA.....	166
Tabla # 40: PREGUNTAS DE EVALUACION.	167

INDICE DE ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta.....	172
Anexo # 2 Organigrama de la empresa “LA FORTALEZA”.....	175
Anexo # 3: Diagrama del proceso de la producción de suelas.....	176
Anexo # 4: Croquis de la empresa LA FORTALEZA Ltda.	177
Anexo # 5: Productos de la empresa.	177
Anexo # 6: Cronograma de actividades de llevar a cabo esta investigación.	179
Anexo # 7: Tabla de aplicación del método de frases descriptivas para el gerente de ventas.....	180
Anexo # 8: Tabulación de las frases del gerente de ventas.....	181
Anexo # 9: Gráfico de respuestas del gerente de ventas.....	181
Anexo # 10: Cuadro de análisis.	181
Anexo # 11: Tabla de aplicación del método de investigación de campo para el gerente de ventas.....	182
Anexo # 12: Desarrollo de las preguntas del cuadro de investigación de campo del gerente de ventas.....	182
Anexo # 13: Conclusiones y recomendaciones para el gerente de ventas.	184
Anexo # 14: Tabla de aplicación del método frases descriptivas para el vendedor...	184
Anexo # 15: Tabulación de las frases del vendedor.....	185
Anexo # 16: Gráfico de resultados del vendedor.	185
Anexo # 17: Cuadro de análisis.	186
Anexo # 18: Tabla de aplicación del método de investigación de campo para el vendedor.....	186
Anexo # 19: Desarrollo de las preguntas del cuadro de investigación de campo del vendedor.....	187
Anexo # 20: Conclusiones y recomendaciones para el vendedor.....	188
Anexo # 21: Tabla de aplicación del método de frases descriptivas para el operario de producción.....	189
Anexo # 22: Tabulación de las frases del operario de producción.	190
Anexo # 23: Gráfico de resultados del operario de producción.....	190
Anexo # 24: Cuadro de análisis.	190

Anexo # 25: Tabla de aplicación del método de investigación de campo para el operario de producción.....	191
Anexo # 26.: Desarrollo de las preguntas del cuadro de investigación de campo del operador de producción.....	191
Anexo # 27: Conclusiones y Recomendación para el operario de producción.....	193

RESUMEN EJECUTIVO

La FORTALEZA LTDA de la ciudad de Ambato es una empresa ecuatoriana que produce suelas de poliuretano, pegantes y otros insumos de calidad mundial para las industrias del calzado y afines en nuestro país.

La Evaluación del Personal está atravesando dificultades, lo cual es motivo de preocupación, ya que se ha detectado este problema en algunas empresas en especial en la empresa LA FORTALEZA LTDA., hemos encontrado una inadecuada evaluación del desempeño, ya que el personal desconoce de que si su desempeño está siendo el mejor o esta deficiente es por este motivo que se implementará un plan de evaluación para verificar el buen rendimiento en el campo laboral.

Con la información obtenida, de la encuesta aplicada y de la simulación de la propuesta a los colaboradores se identificó claramente que no se posee un sistema de Evaluación adecuado.

Los anteriores problemas, junto con la investigación realizada me direccionaron a proponer: “Un diseño de nuevos métodos para la Evaluación del personal”, los mismos que mejorarán el rendimiento laboral de todos quienes conforman la empresa, y también que será muy beneficioso y los resultados evidentemente serán positivos.

Palabras claves: Evaluación, Motivación, Rendimiento Laboral, Control, Desarrollo Organizacional, Comunicación, Trabajo en Equipo.

EXECUTIVE SUMMARY

The FORTALEZA LTDA of Ambato is an Ecuadorian company that produces polyurethane soles, adhesives and other supplies for world class footwear and related industries in our country.

Personal Assessment is experiencing difficulties, which is of concern, since this problem has been detected in some companies especially in the company FORTALEZA LTDA, We found inadequate performance evaluation, known as the staff that if their performance is being the best or the poor is for this reason that an assessment plan will be implemented to verify the good performance in the workplace.

With the information obtained, applied survey and simulation of the proposal reviewers clearly identified that an adequate evaluation is not held.

The above problems, along with research on direccionaron me to propose: "A design of new methods for the evaluation of staff", the same that will improve job performance of all who make up the company and that will be very beneficial and results obviously are positive.

Keywords: Evaluation, Motivation, Job Performance, Control, Organizational Development, Communication, Teamwork.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito proponer un diseño de nuevos métodos de Evaluación de Desempeño para mejorar el Rendimiento Laboral, puesto que la es de vital importancia en una empresa ya que así se mide el Rendimiento de cada empleado dentro de sus funciones en su lugar de trabajo.

El presente trabajo investigativo contempla el siguiente esquema:

Capítulo I.- Se detalla el tema de la investigación, se plantea el problema, la contextualización, se establece el análisis crítico, la prognosis, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II.- Se detalla el marco teórico que permite ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de investigación y el predominio de cada una de las variables.

Capítulo III.- Hace referencia a la metodología de la investigación, señalando el enfoque y la modalidad utilizada, se identifica la población, tipos de investigación, Se aplicó encuestas como instrumentos de investigación.

Capítulo IV.- Se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, se establece la verificación de la hipótesis.

Capítulo V.- Luego que han sido analizados e interpretados los datos, se emiten conclusiones del estado actual de la institución y recomiendan soluciones para tomar los correctivos y eliminar los problemas encontrados.

Capítulo VI.- Se detalla la propuesta, datos informativos, antecedentes, objetivos, análisis de factibilidad y cada una de las acciones a desarrollar dentro de la Aplicación de los métodos de Evaluación para mejorar el Rendimiento Laboral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.-Tema

Evaluación de Personal y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los miembros de la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.

1.2.-Planteamiento del problema

1.2.1.-Contextualización del problema

A medida que las empresas de **América Latina** vayan creciendo, se enfrentarán cada vez más con los desafíos a nivel organizativo que viene con la obligación de operar en una escala mayor, dentro y fuera de la región.

El trabajo en América Latina también satisface las necesidades sociales del trabajador. El reconocimiento social se convierte en un importante motivador para fomentar la cooperación y lealtad, rasgos importantes en una sociedad colectiva, ya que el

procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente evaluación de desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

El área de recursos humanos en América Latina tiene la oportunidad de convertirse en un apoyo indispensable para que las empresas ajusten sus estrategias ante la crisis económica mundial.

Afrontar con éxito los cambios en las políticas de recursos humanos es clave en la batalla de la competitividad que las compañías de América Latina afrontan con nuevos jefes internacionales.

Las relaciones laborales también están afectadas por la globalización ya que el abuso y el maltrato por gerentes internacionales se condenan inmediatamente por los trabajadores latinoamericanos

En **Ecuador** también se ha notado este problema en diversas empresas públicas y privadas debido a que existen algunas leyes y normas que enmarcan la existencia de una evaluación de personal en las entidades dependientes del gobierno y privadas por esta razón, es que hoy se debe aplicar muchos métodos para ir evaluando su desenvolvimiento en las tareas y actividades encomendadas de los empleados

En la actualidad nos enfrentamos hacia un nuevo escenario en donde los empleados de la organización son el pilar fundamental para el éxito de la misma, así, las personas en la empresa se constituyen como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización.

En la administración el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión del talento humano.

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

En la **Provincia de Tungurahua** se ha detectado este problema en algunas empresas en especial en la empresa LA FORTALEZA LTDA., hemos encontrado una inadecuada evaluación del desempeño, ya que el personal desconoce de que si su desempeño está siendo el mejor o esta deficiente es por este motivo que se implementará un sistema de evaluación para verificar el buen desarrollo en el campo laboral.

Una vez analizado a nivel general el problema nos motivará a que la investigación sea más profundizada, ya que se siente la preocupación de los altos directivos por su Recurso Humano y su desempeño.

Los superiores inmediatos son los encargados, de la evaluación o también se puede contratar una empresa evaluadora que sea quien prepare la evaluación de acuerdo a la recolección de información y diseñan o eligen un método que sea adecuado para poder aplicar en la organización.

LA FORTALEZA LTDA. Sin lugar a duda, el haber roto con la tradición que hasta el año 2001 se venía manteniendo con respecto a la provisión de suelas hechas en POLIURETANO fue y ha sido el reto impuesto por LA FORTALEZA, con la firme convicción de que en nuestro país podíamos hacer suelas de categoría mundial, comenzamos nuestras operaciones.

Empujados por la necesidad de ofrecer productos de alta calidad, entregados a tiempo en la cantidad requerida y a precios competitivos.

Hoy más que nunca enfrentamos al reto de convertirnos en los mejores proveedores de suelas en POLIURETANO en nuestro país, por lo tanto nuestro compromiso tiene que ver con concentrarnos en mejorar la satisfacción de nuestros clientes. Y así poder también cubrir nuestras expectativas para cumplir nuestra misión social, la cual es

generar empleo digno y de esa forma, hemos de afianzar nuestro negocio con bases que conforman esta cadena: los proveedores – La Fortaleza – y – nuestros clientes.

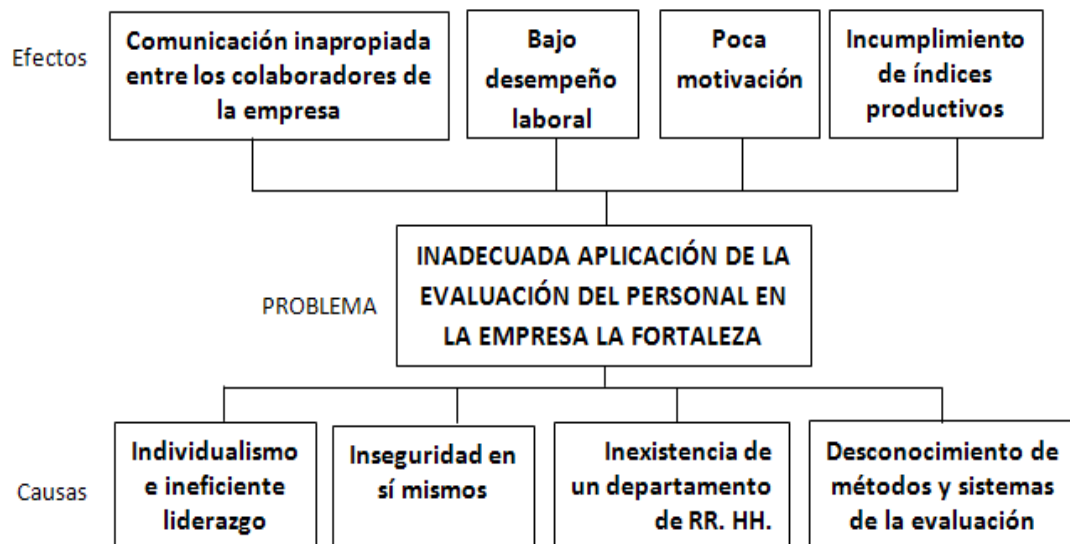
La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar, sancionar y premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico # 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS CAUSA - EFECTO).



Fuente: Investigación en LA FORTALEZA LTDA
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Analizando el problema de estudio se ha podido identificar que la Inadecuada Aplicación de la Evaluación del personal en la empresa LA FORTALEZA LTDA., es ocasionada ya que existe Individualismo e ineficiente liderazgo, inseguridad en sí mismos, otras de las causas es la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos y también por el desconocimiento por parte del personal acerca de los métodos y sistemas de evaluación, todo esto nos trae como efectos la comunicación inapropiada entre los colaboradores de la empresa algo que es muy vital dentro de la misma, también el bajo desempeño laboral, la poca motivación y el incumplimiento de índices productivos que es como uno de objetivos establecidos dentro la empresa.

1.2.3. Prognosis

En caso de no darse un verdadero seguimiento y acompañamiento al proceso de evaluación de personal de los colaboradores de las empresas, encontraremos bajos rendimientos, ineficacia de cada uno de los miembros, malas relaciones laborales, baja

productividad de las empresas, incumplimiento del reglamento lo que no permite lograr objetivos positivos y eficiencia en los procesos.

La falta de Métodos o sistemas de Evaluación en las empresas no hace posible determinar el nivel de desempeño de los colaboradores y no se logrará una buena competitividad de los mismos. La aplicación de métodos o sistemas debe ejecutarse con la colaboración y predisposición de cada uno de los colaboradores y conseguir que no haya presión en la realización de las tareas o funciones designadas.

1.2.4.- Formulación del problema

¿Cómo incide la evaluación de personal en el rendimiento laboral de los miembros de la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato?

1.2.5.- Interrogantes o preguntas directrices

¿Se aplica la Evaluación de personal en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato?

¿Es adecuado el rendimiento laboral en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato?

¿Se aplican los métodos necesarios para la evaluación de personal que perfeccionan el rendimiento laboral en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato?

1.2.6.- Delimitación del problema

Por contenido:

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Recursos Humanos

Delimitación Espacial: La presente investigación se realizará al personal de la empresa LA FORTALEZA LTDA. de la ciudad de Ambato., ubicado en el parque industrial – calle 3ra bodega 32 A intersección.

Delimitación temporal: La presente investigación se realizó durante los meses de Enero- Octubre 2013, tiempo en el cual se estudia el problema dentro de la empresa.

Unidades de observación: La presente investigación se realizará a los directivos y empleados de la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.

1.3.-Justificación

La presente investigación se justifica por la importancia del recurso humano y su desempeño dentro de la empresa, puesto que sin colaboradores eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes conflictos.

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito. Cabe señalar que con la presente investigación se espera contribuir, mejorar el desarrollo organizacional y fortalecer la comunicación con sus colaboradores, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor rendimiento del recurso humano. Encontrando en la empresa LA FORTALEZA LTDA en la ciudad de Ambato, mucho agrado y brindando la apertura necesaria para poder realizar la investigación con éxito.

Mediante las ventajas de una evaluación del desempeño a nuestro personal, las mismas que son mejorar el rendimiento, las políticas de compensación, las decisiones de ubicación, necesidades de capacitación y desarrollo, la imprecisión de la información, los errores en el diseño del puesto, y los desafíos externos; estas ventajas ayudarán a un

adecuado rendimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa, lo que beneficiará tanto al empleado como a la producción y así la empresa será competitiva dentro de su sector. Es por esta razón que es de mucha prioridad realizar un control al personal para que se sienta muy identificado y seguro en su puesto de trabajo.

En la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato, se vio la necesidad de desplegar una investigación sobre la aplicación de nuevos métodos para la evaluación del desempeño, ya que dichos de éstos ayudarán a mejorar el rendimiento laboral del mismo, lo cual garantizará el cumplimiento de objetivos y ser más competitivos en el campo laboral.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo general

Analizar de qué manera incide la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.

1.4.2.- Objetivos específicos

- 1.- Controlar la aplicación de la Evaluación del personal en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.
- 2.- Examinar el rendimiento laboral en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.
- 3.- Proponer un diseño de nuevos métodos para la evaluación del personal y así mejorar el rendimiento laboral en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.-Antecedentes investigativos

Investigación Científica

NARANJO, Edith (2010) TEMA: “Modelo de gestión para elevar el desempeño laboral de la empresa MARCO’S S.A. de la ciudad de Pillaro”. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS:

Determinar de qué manera incide la falta de un modelo de gestión en el bajo desempeño laboral de la empresa MARCO’S S.A. de la ciudad de Pillaro.

Identificar las causas que el bajo desempeño laboral a través de técnicas de investigación en la empresa MARCO’S S.A. de la ciudad de Pillaro.

Analizar un modelo de gestión adecuado a través de técnicas de investigación para identificar las falencias en el desempeño del recurso humano de la empresa MARCO'S S.A. de la ciudad de Píllaro.

Proponer un modelo de gestión adecuado a través de las herramientas administrativas para elevar el desempeño laboral de la empresa MARCO'S S.A. de la ciudad de Píllaro.

CONCLUSIONES:

La empresa MARCO'S es una PYME jurídicamente constituida como sociedad anónima; y consecuentemente, bajo el control de la Superintendencia de Compañías, ubicada en la ciudad de Píllaro, dedicada a la fabricación de productos lácteos. Cuenta con 32 trabajadores distribuidos en las áreas de Producción, Logística y Administración.

Los procesos productivos así como sus indicadores se encuentran difundidos a toda la empresa, cumpliéndose cada uno de ellos.

Lácteos MARCO'S no cuenta con un Jefe de ventas, debido a esto el Gerente tiene a su cargo las funciones comerciales, lo cual administrativamente hablando, es una debilidad.

La empresa cuenta con un Organigrama Estructural y Niveles Jerárquicos claramente definidos, pero no cuenta con un descriptivo de funciones que aporte tanto a los procesos de selección, evaluación desarrollo de sus colaboradores.

COMENTARIO PERSONAL

Se puede notar que toda empresa tiene a su personal como un activo muy importante y lo que priorizan es su buen desempeño o desenvolvimiento dentro del lugar de trabajo, ya que será útil tanto para el trabajador como para la empresa.

HERRERA, Francisca (2011) TEMA: “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad Ambato”. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS:

Determinar los niveles de deficiencia del personal en el área de producción a través de una evaluación del desempeño para incrementar la productividad en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad Ambato.

Identificar los desperdicios de Materia Prima y tiempo que se genera en el área de producción a través de una evaluación de habilidades, competencias y destrezas para determinar si son o no idóneos para su puesto de trabajo.

Determinar los procesos que influyen en el retraso de la producción de la empresa, estableciendo los errores de control implantado a través de una investigación de campo para evitar demoras en la entrega del producto final.

Implementar en la empresa un plan de evaluación del personal en el área de producción a través de la aplicación del método de escalas gráficas y de los indicadores de productividad para monitorear el cumplimiento de los trabajadores y verificar el impacto que ejercen en la maximización de la productividad.

CONCLUSIONES:

Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Cepeda”, no existe un control adecuado sobre el personal que labora en el área de producción, provocando un mal manejo de los recursos como también que el producto final no sea competitivo.

Se ha identificado que en la empresa no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por la cual se genera desperdicios, provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de materia prima.

Existe un retraso en los retrasos en los procesos de la producción, ya que los obreros no tienen un excelente rendimiento de sus en sus tareas cotidianas, generando entonces el detenimiento del crecimiento empresarial.

La empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros para poder ejercer sus actividades; es decir no logran cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo establecido.

COMENTARIO PERSONAL

La Evaluación del Desempeño ayuda a que la empresa tenga mejor productividad, ya que esto va ayudar a que el producto final sea competitivo en los mercados, y cumplir con los objetivos de la misma.

GUAMANGALLO, P. (2005). Diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la empresa Diamondroses S.A. Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga.

OBJETIVOS

Determinar cuáles son las aspiraciones de la florícola y analizar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Analizar y determinar cuáles han sido los métodos de evaluación del desempeño y determinar si han dado resultado o no.

CONCLUSIONES

Uno de los principales problema es que puede observar través del estudio FODA es que el país no brinda el suficiente apoyo financiero que una empresa florícola requiere, opacando de esta manera la atracción del capital extranjero y la oportunidad que el Ecuador tiene de exponer las hermosas rosas que produce el resto del mundo

La empresa posee un método de evaluación informal que ha dado buenos resultados dentro de esta, pero no satisface completamente todos los requerimientos, además muchas veces no se ha permitido la retroalimentación de los empleados, sino más bien ha optado por cambiarlos de área de trabajo, impidiendo que se desarrollen en el lugar que les guste trabajar.

COMENTARIO PERSONAL

Debe existir un análisis FODA en toda empresa ya que de esta manera en caso de ser necesario retroalimentar los procesos o personas para que haya mejores resultados.

2.2.-Fundamentación filosófica

Esta investigación se enfoca en el paradigma crítico- propósito, ya que tiene un enfoque social critico fundamentando en el pensamiento complejo tomando en cuenta el criterio de totalidad dentro de la teoría sistémica de la realidad; en la teoría del constructivismo social porque se enfoca en Relaciones humanas que superan la visión económica de la empresa para así lograr un éxito íntegro y completo.

Este paradigma se fundamenta ontológicamente en la concepción objetiva de la realidad independiente de la conciencia, sujeto a leyes y en permanente cambio y movimiento, dentro de una visión de relativismo científico, que conceptualiza la ciencia en espiral ascendente abierto y progresivo que no refleja sino que interpreta la realidad a través de una pluricausalidad dialéctica.

Epistemológicamente define que el conocimiento es una interrelación entre el sujeto y el objeto para lograr transformaciones y que los conocimientos científicos van más allá de la comprobación experimental y formulación matemática para llegar a una comprensión crítica de ciencia como un conjunto de conocimientos destinados a la transformación.

Axiológicamente esta investigación se sustenta en el compromiso por el bien común del personal y la empresa, en la práctica de los valores más trascendentes de la sociedad como el de la solidaridad, la tolerancia, el respeto y las diferencias de opinión de cada uno de los miembros de la empresa.

2.3.-Fundamentación legal

La presente investigación está respaldada en la Constitución del código de trabajo vigente. (Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012 ACTUALIZADO A MAYO 2013).

CÓDIGO DE TRABAJO

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;

e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

d) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones
Parágrafo 1ro. De las jornadas y descansos

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la

ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Parágrafo 2do. De las fiestas cívicas

Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre. Lo son también para las respectivas circunscripciones territoriales y ramas de trabajo, los señalados en las correspondientes leyes especiales.

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Parágrafo 2do. De las utilidades

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

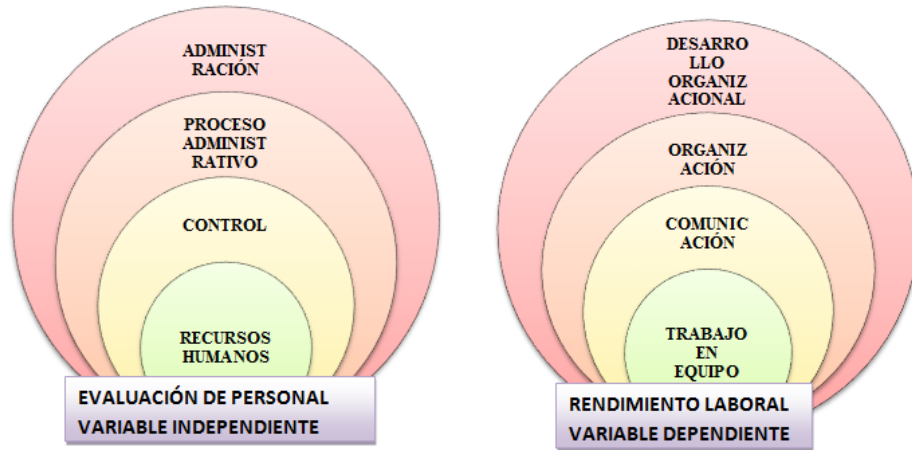
Capítulo I Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Este código debe ser aplicado en toda empresa pública o privada ya que todos los trabajadores tienen derechos y obligaciones de permanecer seguros en sus áreas de trabajo, es por esta razón que los empleadores deben capacitar constantemente para el uso de recursos y de esta manera velar por la seguridad y salud del trabajador y así el empleador cumplir con leyes establecidas.

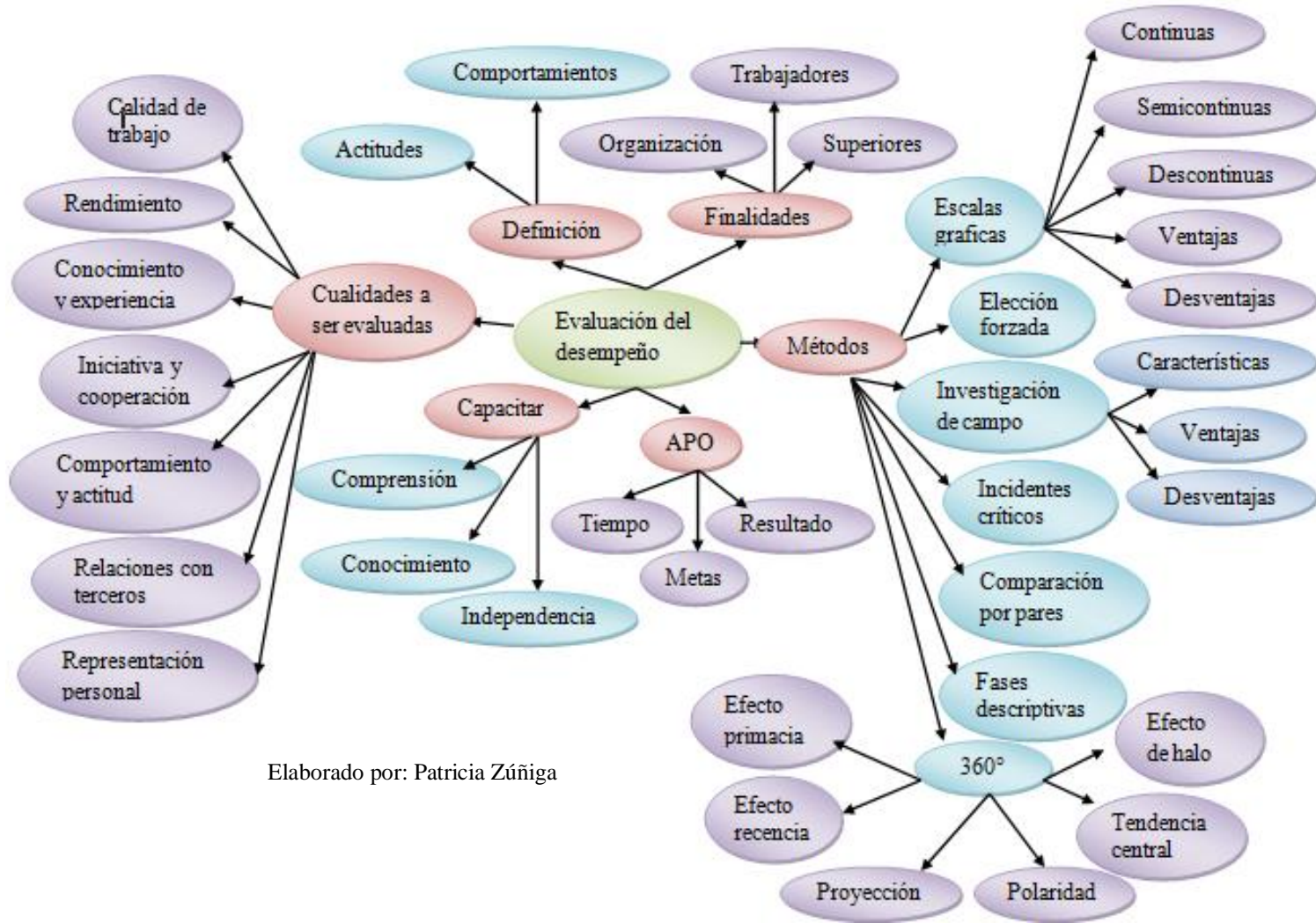
2.4.-Categorías fundamentales

Gráfico # 2: CATEGORIAS FUNDAMENTALES.



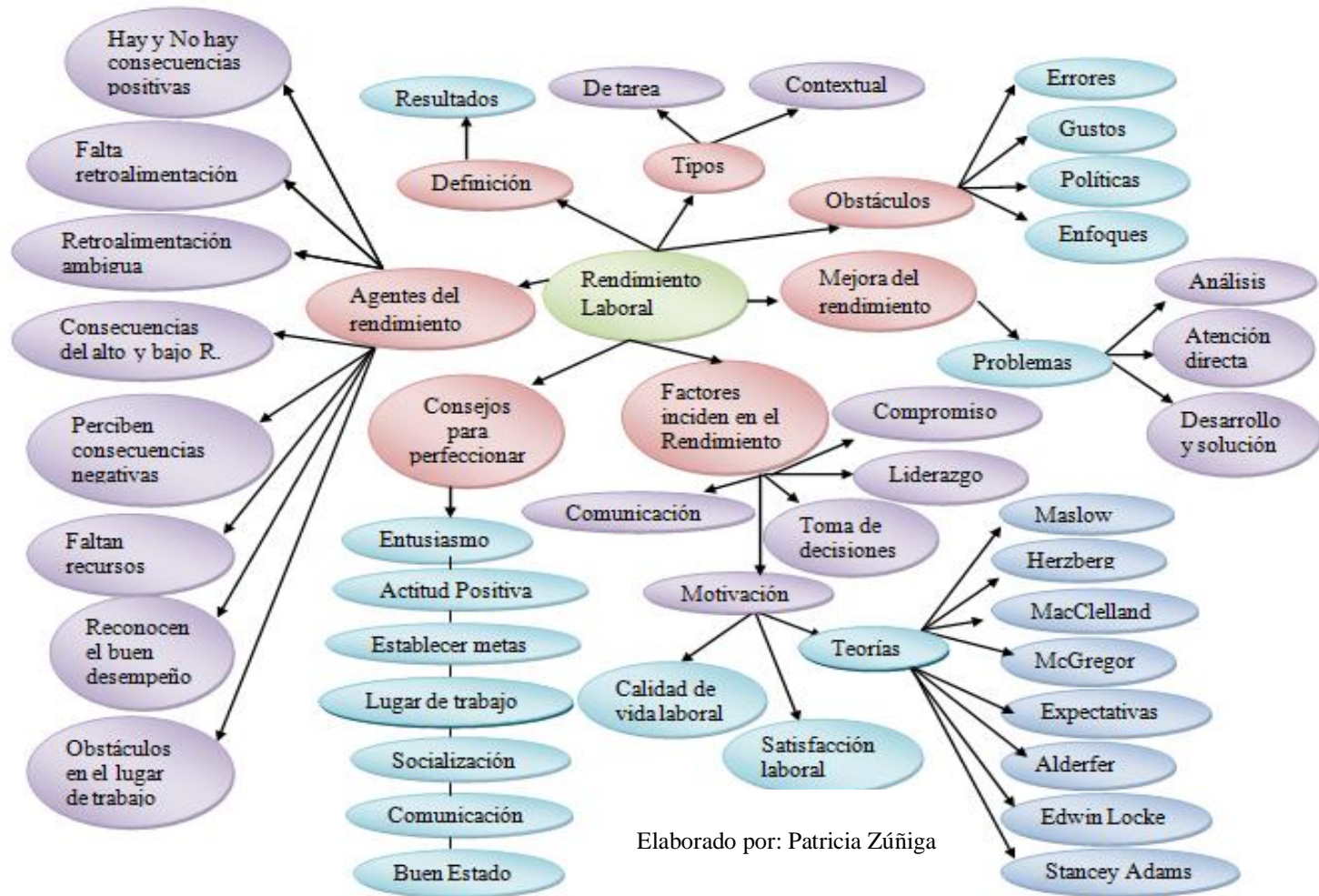
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Gráfico # 3: CONSTELACIÓN DE IDEAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.



Elaborado por: Patricia Zúñiga

Gráfico #4: CONSTELACIÓN DE IDEAS DEL RENDIMIENTO LABORAL.



Elaborado por: Patricia Zúñiga

2.4.1.-EVALUACIÓN DE PERSONAL (Variable independiente)

ADMINISTRACIÓN

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

“Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas, administrativas se pueden considerar como un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y la producción. Un sin número de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda ,mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida que su labor era más difícil requirieron una mejor organización. Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut o, dentro de los grupos más evolucionados, la construcción de una pirámide.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es considerada una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano. Así, en la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba sus operaciones antes de actuar; por ejemplo, se definía cómo y quién haría cada actividad, elaboraba lanzas, hacía fosas para empujar al animal hacia ella, etc. Es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción; también es muy factible que después de realizar la hazaña evaluaran conjuntamente los aciertos y las fallas para mejorar el proceso.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

ADMINISTRACIÓN DE LOS ORGANISMOS SOCIALES Y GERENCIA DE LAS EMPRESAS

“En su origen, los estudios de administración se enfocaron en la actividad industrial y los negocios; después de la segunda mitad del siglo pasado se abrieron los estudios de la administración hacia todos los organismos sociales: gobierno, empresa, iglesia, sindicato, cooperativa, partido político. Dado que la administración es una ciencia universal sus principios y fundamentos pueden aplicarse a cualquier institución social organizada; sin embargo, cada una de estas áreas tiene su grado de complejidad. La gerencia de las empresas es un campo preciso de aplicación de conocimientos; por tanto, requiere de estudios específicos y de desarrollo de habilidades y competencias laborales-gerenciales especializadas, de ahí que a partir de este siglo la tendencia para la formación de administradores indica que debe orientarse a las empresas y a los negocios.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.

“La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

CAMPOS DE ESTUDIO (FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN)

“Aunque las definiciones anteriores sirven para comenzar a entender esta fascinante tarea de la administración, en realidad el concepto de ésta es todavía más amplio. El análisis de las siguientes funciones de la administración ayudará a vislumbrar más aspectos de lo que esta disciplina abarca. La administración, como disciplina profesional, se encarga de estudiar, investigar y formar profesionistas expertos en lo siguiente:” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

1.- “Identificar propósitos y objetivos de los organismos sociales.-Todas las organizaciones sociales persiguen propósitos de actuación en el entorno; ello se conoce como misión organizacional.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

2.- “Elaborar la estrategia de operación en el entorno.- Al actuar en el entorno, los organismos sociales (OS) requieren establecer una estrategia de acción para atender a sus usuarios y estrategias les sirven para competir con sus rivales locales y globales.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

3.- “Establecer procedimientos internos de trabajo.- Los OS requieren de las técnicas de administración para establecer sistemas eficientes en todas sus áreas que permiten medir su productividad y la calidad de sus productos y servicios.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

4.- “Integrar equipos de trabajo de alto rendimiento.-Las organizaciones, al dividir el trabajo por áreas y grupos de trabajo, requieren de coordinadores, directivos o gerentes que mediante técnicas de liderazgo mejoren los estilos de dirección o gestión.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

5.- “Crear una cultura organizacional.-Como ya se mencionó, cada grupo humano organizado se rige por procedimientos, objetivos, propósitos y estrategias; también requiere de sistemas de comunicación humana, que incluyen valores tanto morales como económicos o de cualquier otro tipo para alcanzar sus propósitos.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

6.- “Implantar técnicas de control de los sistemas de producción de todas las áreas, con sistemas de medición de resultados.-Las organizaciones requieren planificar la acción colectiva, determinar los niveles de eficiencia y contar con elementos de medición de los resultados con el fin de cumplir sus objetivos.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

7.- “Conformar diversas estructuras organizacionales en términos de división de funciones, autoridad, jerarquías y responsabilidad de las mismas. La administración como disciplina estudia las estructuras organizacionales de las empresas medianas o de mayor tamaño, siendo las fundamentales las siguientes:

- Finanzas (contraloría-tesorería).
- Producción u operaciones.
- Mercadotecnia, comercialización o ventas.
- Recurso humano o personal.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“En materia de estructuras organizacionales es importante seguir las siguientes reglas y principios:

- a)La estrategia, los recursos y el tamaño de las organizaciones determinan la forma en que se organiza la entidad social.
- b)Las estructuras deben facilitar la toma de decisiones y evitar cuellos de botella que hacen lenta y torpe la funcionalidad de las empresas que pretenden ser competitivas.
- c)El tamaño de la estructura debe estar acorde con los recursos de la empresa. Dicho en términos coloquiales, cuando la estructura es más grande de lo que se requiere, es como tener un tráiler para llevar a los niños a la escuela.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

8.- “Gestionar o gerenciar los organismos sociales y la toma de decisiones que se requieren para su funcionalidad plena.- Las organizaciones requieren de expertos que se encarguen de las operaciones continuas, así como de niveles de supervisión, dirección y gestión que hagan realidad los planes.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

9.- “Negociar y vincular con los diversos actores o partes interesadas en los negocios de la empresa.- Las organizaciones, y en especial las empresas, requieren convenir con proveedores, clientes, distribuidores, sindicatos y empleados independientes de éste (y en particular con los accionistas) relaciones que generen una sinergia; esto es, que los acuerdos con todas las partes interesadas produzcan un efecto multiplicador.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

10.- “Definir la responsabilidad legal, social y ecológica de las organizaciones.- La administración tiene relación íntima con el marco legal, económico, social e incluso ecológico, por lo que sus técnicas siempre se ciñen a ellos.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

11.- “Tecnificar los procesos.- La teoría clásica de la administración parte de que existe un proceso administrativo que permite estructurar a las empresas para alcanzar eficiencia por medio de planeación, organización, integración, dirección y control.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

12.- “Formular estudios de promoción de empresas, lo cual incluye proyectos de inversión.- Los administradores, junto con los economistas financieros y otros profesionales, llevan a cabo investigación relacionada con los elementos que favorecen la creación de empresas.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

13.- “Concebir proyectos sustentables.- Hoy en día la administración está obligada a que sus investigadores, aplicadores del conocimiento, asesores, auditores y peritos trabajen en el campo de las actividades empresariales y organizacionales, en general proyectos, inversiones y operación de empresas conocidas como sustentables. Actualmente, la administración debe buscar la ecoeficiencia. (Es agregar valor a un producto con menos recursos naturales, desperdicios y contaminación).” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

“Se ha calificado a Frederick W. Taylor como "padre de la administración científica”, por investigar en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas en

las empresas con el método científico. Observaba a las personas cuando elaboraban piezas o partes de metal para la construcción de edificios (lingotes); en aquella época, cada trabajador lo hacía a su manera y, por tanto, cada lingote era diferente a otro en forma y costo. No había normas, hoy conocidas como estandarización de operaciones por la calidad, para la producción de un objeto y/o servicio que facilitasen su medición. Para resolver este problema seleccionó a los mejores operarios y métodos de trabajo y determinó los tiempos que debería ocupar cada movimiento o sub-operación del proceso productivo, a fin de que se hicieran bien las manufacturas, a pesar de la rapidez; asimismo, estableció puntos clave o requisitos de conformidad de calidad y denominó estándar a la indicación de cómo y en cuánto tiempo debe hacerse algo a criterio de la empresa.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

PROCESO ADMINISTRATIVO

“La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Henri Fayol, el cual evolucionó durante el siglo XX y seguramente continuará cambiando en el XXI. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas del tema. Fayol denominó operaciones a lo que hoy se conoce como procesos: "secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo” que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, como responsabilidades de la gerencia general (dirección general) de una empresa. Además, señaló otros procesos (operaciones) para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad.” **HERNANDEZ Sergio (2011).**

“El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control. El PA no es una corriente administrativa porque no se contrapone a una manera o escuela de pensamiento; en todo caso, es una técnica incluyente que

enriquece su aplicación con todos los enfoques provenientes de aportaciones de otras disciplinas, como son ingeniería, psicología, sociología y matemáticas. La palabra proceso evoca la idea de secuencia, con un inicio y un fin. Sin embargo, el PA no termina, es continuo por la dinámica de las empresas-organizaciones que lo aplican de manera permanente y simultánea.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión -pre- (antes), -visión (ver)-. Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Asimismo, debe controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos; de ahí que el PA sea permanente y continuo.” **HERNANDEZ Sergio (2011).**

EL PA Y LAS EMPRESAS

“El PA está diseñado para administrar-dirigir una organización, por lo que de primera instancia es necesario comprender qué es lo que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores (normas morales) que son necesarios para su buen funcionamiento. A pesar de la universalidad de la administración, las técnicas administrativas varían según el tipo de organización social, por lo que es importante entender en qué tipo de organización se pretende aplicar la administración. El PA fue creado para administrar empresas y fue tanto su éxito que, posteriormente, se ha utilizado en todo tipo de organizaciones con algunas adecuaciones, pero no se debe perder de vista que es más fácil comprenderlo en un lenguaje empresarial, sobre todo cuando existe una amplia oportunidad de empleo en dicho sector. Obviamente, quien comprende el PA tiene mayor facilidad de realizar adecuaciones para aplicarlo en todo tipo de organización.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección, y control. Sin embargo, como verá, la cantidad de tiempo que dedica a cada una depende del nivel de la labor. Luego de describir más a fondo cada una de las cuatro funciones administrativas generales, distinguiremos las diferencias entre los gerentes de diversos niveles de organización. Sea cual sea el nivel, la mayoría de los gerentes ejerce las cuatro funciones generales de manera más o menos simultánea, y no es un rígido orden preestablecido para cumplir los objetivos de la organización.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PA, SEGÚN DIVERSOS AUTORES

“Desde el punto de vista del autor, el PA inicia con el correcto planteamiento de la organización, la conceptualización del panorama general, la distinción de los elementos más significativos de la situación en que se encuentra la empresa internamente y su desempeño en el entorno; esto es, ayuda a visualizar el concepto de negocio donde es posible generar una gran ventaja competitiva y obtener altos valores agregados a sus acciones e inversiones. Una vez conceptualizada la visión, se traduce ésta en un plan de acción en todas las áreas funcionales de la empresa. Ello implica la planeación y organización de la empresa, así como la integración del equipo humano para dirigir y controlar dentro de lo deseado.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

DEFINICION GENERAL DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

“Previsión-planeación (como parte de la previsión).- La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, establecer objetivos y metas, tomar decisiones y fijar políticas de acción. Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas. La planeación es la proyección de la

acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción. Las políticas corresponden a la proyección cualitativa porque sólo establecen las guías generales de acción. La proyección cuantitativa comienza con las normas de acción. Las políticas y las normas se distinguen. Es necesario recordar que planeación es la proyección de la acción, de preferencia en forma impresa, que determina los objetivos cuantitativos y consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta a la pregunta: ¿qué y cómo se va a hacer?” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

ORGANIZACIÓN

“Organización (estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

Responde a las preguntas: ¿quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?

“Fayol dice que organizar la empresa es proveerla de todo lo útil, tanto material -capital, maquinaria, equipo- como personal. A esto le llama cuerpo social, hoy representado por un organigrama (expresión gráfica de la estructura de puestos y jerarquías), el cual es funcional en tanto que expresa el área de trabajo: dirección (máximo puesto), ventas, producción, finanzas, entre otros (departamentos subordinados de primera línea). Un organigrama funcional incluye puestos menores. Fayol da mucha importancia al elemento humano en la etapa de organización del PA. Señala que el número de dependientes de un puesto no debe exceder de seis, máximo ocho, porque se generan pérdidas de control directivo al excederse. Esto se conoce hoy como tramo de control: número de personas que responden a un solo jefe. Cada vez que un jefe incluye una nueva persona a su mando se disminuye la eficacia de su control directivo; por tanto, no

puede agregar colaboradores sin límite. Cada vez que se agrega un colaborador se genera un efecto de "razón geométrica"; por ejemplo, a partir de dos subordinados se complican las relaciones, las comunicaciones y el flujo de las órdenes y acuerdos.” Citado por **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011)**.

DIRECCIÓN

“Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012)**.

“Fayol denomina a la función de la dirección comando, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área. Como función, la dirección es un arte asequible por las cualidades personales de los responsables (liderazgo, motivación y comunicación), que aplican los principios generales de dirección, conocidos también como principios de administración. El director es un coordinador del programa de acción y de las participaciones del cuerpo social.” Citado por **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011)**.

CONTROL

“El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Así como un termostato transmite señales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación es demasiado alta o baja, un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad de que se adopten medidas correctivas.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002)**.

EL PA Y LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN LOS DIFERENTES NIVELES GERENCIALES

“Independientemente del nivel jerárquico que ocupe el administrador en la organización, éste comprende el PA en su totalidad; sólo varía el grado de aplicación. Los niveles directivos son:

1. Alta dirección (AD). Tiene como tareas fundamentales el diseño de la organización, la planeación de su estrategia, la evaluación del desempeño total, la elaboración de soluciones integrales, la toma de decisiones y la fijación de políticas de acción.
2. Mando medio (directivos de área funcional). Se encarga de la planeación, control y análisis operativo en finanzas, ventas, producción y RH. "Traduce" la estrategia de la alta dirección a su área y operaciones, entre otras tareas.
3. Niveles operativos. Llevan a cabo la ejecución de operaciones y la generación de información conforme al sistema de control.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

Proceso Administrativo según Sergio J. Hernández y Rodríguez

- “Visión y planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

CONTROL

“El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener el desarrollo en los términos deseados desde la planeación. El control permite asegurar y mantener un sistema de calidad tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para

producirlos. Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto de lo que sucede externamente, de ahí que los planes, los procesos, los programas, las estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíen conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planeó y lo que se está logrando o se logró; esta información les permite analizar los comportamientos y tomar las acciones correctivas correspondientes, de tal forma que logren concretar lo mejor posible sus planes.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

DEFINICIÓN DE CONTROL

Los conceptos más ampliamente aceptados son:

"Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas." Según Stoner, Freeman citado por **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos y en tomar las medidas correctivas en caso negativo.” Según Hermanos McHugh. Citado por **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“Establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que esperaban, y corregir, mejorar y formular planes.” Según Reyes Ponce citado por **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“Las organizaciones son iguales, en el sentido de que requieren de muchos instrumentos de control para poder ser manejadas en el nivel de competitividad exigido hoy en día. Los comerciantes pequeños sólo utilizan la caja registradora como instrumento de control, y en todo caso también llevan los libros que les exige el fisco; por lo mismo, no se desarrollan. La administración requiere el desarrollo de muy buenos controles para conocer el comportamiento de los niveles de producción, ventas, finanzas, personal, etcétera.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

FUNDAMENTOS DEL CONTROL

“El término control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos. Para la mayoría de las personas, la palabra control tiene una connotación negativa – restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación. Los controles son útiles y necesarios, una de las claves del incremento en las utilidades de FedEx durante la última década fue la eficiencia del control que ejerce sobre sus operaciones. Una parte importante de ese sistema de control fue la posibilidad de rastrear los paquetes de los clientes en cada etapa: recolección, embarque y entrega. Para ilustrar a necesidad de los controles, describamos la interacción que se da entre el control y la planeación.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

PREMISAS DE CONTROL

- “Un control debe ser consistente y usar siempre la misma unidad de medida, sin mezclar “manzanas con peras”.
- Un buen control deja registro histórico impreso, para análisis de largo plazo.
- Un buen control sintetiza la información relevante.
- El control debe ser económico, es decir, debe salir “más barato” el caldo que las albóndigas”.
- El control debe señalar tendencias y frecuencias: hacia dónde se dirige la falla y el cuál es la periodicidad de la desviación. Por ejemplo, cuando se toma la temperatura de un enfermo en el hospital, se registra ésta cada media hora, así como si tiende a subir o bajar.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**
- “El control efectivo prevé medidas correctivas ante las desviaciones. Por ejemplo, si sube la temperatura de la máquina a determinado grado, se prende un ventilador, y si continúa en ascenso, la máquina se apaga automáticamente o se

establece la norma de apagar manualmente.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012)**

- “El control efectivo es estratégico, no sólo operativo; indica el comportamiento global de largo plazo. Además, ubica el control en los puntos críticos de la operación.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

- “El control efectivo sigue el principio de la excepción. Esto quiere decir, que el directivo sólo actúa cuando se presenta la desviación a un nivel más allá de las acciones de contingencia previstas; entre tanto, deja a los operativos tomar y aplicar las medidas de autocorrección. Aún más, hoy en día se les faculta (empowerment) para tomar decisiones a su criterio, dentro de los objetivos y los límites preestablecidos.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

- “Un control efectivo distingue entre síntomas y causas. Esto quiere decir que el interpretador de la información sabe distinguir entre lo que genera el problema y lo que se manifiesta. Por ejemplo, cuando duele una muela, el dolor es el síntoma y la causa es cualquiera.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

- “Un control es oportuno y jerárquico. Esto es, informa a tiempo a la persona adecuada, según el nivel y el departamento que correspondan. Una información sobre desviación de normalidad fuera de tiempo resulta innecesaria, como dice el refrán: “después del niño ahogado, tapan el pozo”. Además, el control debe informar al responsable y a quien está en posibilidad de actuar oportunamente. De nada sirve que se entere el jefe o el gerente, o el director, si el que opera la máquina no está al tanto.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

CONTROLES PREVENTIVOS Y CORRECTIVOS

“Hay dos modalidades generales de controles organizacionales: los preventivos y los correctivos: Los **controles preventivos**.- son mecanismos destinados a disminuir

errores y, por tanto, reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección y los programas de capacitación y desarrollo funcionan principalmente como controles preventivos. Dirigen y limitan las acciones de empleados y gerentes por igual. La premisa es que si ambas partes cumplen tales exigencias, es probable que la organización alcance sus metas. Así, los controles preventivos son necesarios para garantizar que las reglas, reglamentos y normas se sigan y funcionen. **Los controles correctivos.**- son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables y, por ende, conseguir el apego a los reglamentos y las normas de la organización.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

CLARIFICACIÓN DEL PROPÓSITO DEL CONTROL

“La primera fase para establecer un buen control consiste en conocer su propósito. Muchas empresas crean controles para obtener información, la cual nunca utilizan o no tienen manera de interpretar; también ocurre que los controles que establecen son irrelevantes. Por ejemplo, querer saber cuántos cigarrillos fuma el empleado durante su jornada es poco provechoso, porque aunque a la empresa le preocupe su salud, esto no tiene nada que ver con la calidad del proceso; asimismo, conocer el número de hojas consumidas por hora por una secretaria puede ser un exceso de control, sin finalidad alguna. Hay la tendencia de hacer una asociación entre control y poder. Es así que ciertos mandos medios, en su deseo de incrementar su poder sobre algunas unidades, realizan una continua solicitud de información. Se podría decir que una empresa que tiene exceso de controles está enferma de “controlitis”, una de las principales enfermedades mortales de las organizaciones. El control no genera valor agregado al producto y sí incrementa el costo.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

FUENTES DEL CONTROL

“Las cuatro fuentes principales de control de la mayor parte de las organizaciones son los participantes, la organización misma, los grupos y los individuos se detallan a continuación: El **control de los participantes.**- Se expresa a manera de presiones de

fuentes externas en las organizaciones para que modifiquen sus acciones. Recuerde que los participantes pueden ser sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, accionistas y otros que tienen intereses directos en el bienestar de la organización. El **control organizacional**.- comprende las reglas y procedimientos formales para prevenir o corregir las desviaciones de los planes y la consecución de los objetivos deseados. Como ejemplo de este tipo de controles mencionaríamos reglas, normas, presupuesto y auditoría. El **control de grupo**.-comprende las normas y los valores que comparten y mantienen los miembros de los grupos mediante recompensas y castigos. El **autocontrol individual**.- consta de los mecanismos orientadores que operan consciente e inconscientemente en cada persona. Las normas de profesionalismo son un punto de referencia cada vez más importante para el autocontrol individual. Para ser un auténtico profesional es preciso adquirir conocimientos detallados, habilidades especializadas y actitudes y formas de conducta específica.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002)**.

Medidas correctivas previas

“Las medidas correctivas preestablecidas tienen por objeto señalar lo que se debe hacer cuando se presenta una falla, lo que es de gran utilidad para muchos operarios que por lo general no tienen ni la experiencia ni la formación profesional técnica necesarias para saber qué hacer ante un problema en una máquina, un proceso productivo o un proceso administrativo.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012)**.

PAUTAS DE CONTROL

“Los controles de los interesados, organizacionales, de grupo e individuales forman pautas que difieren mucho de una empresa a otra. Las culturas organizacionales sólidas, suelen producir controles que se apoyan y refuerzan. En lo que hemos expuesto sobre la motivación, el liderazgo y los equipos nos hemos centrado en las prácticas gerenciales que se emplean para lograr la lealtad de los empleados, misma que suele verse influida por los sistemas de control de una organización.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002)**.

EVALUACIÓN GENERAL DEL CONTROL

“Los controles también deben ser objeto de evaluación continua, ya que un control mal diseñado se llega a convertir en fuente de problemas e incluso hace que los problemas prevalezcan. Por ejemplo, en el sector público todavía persisten controles que se generaron bajo diferentes circunstancias o leyes/reglamentos, lo que genera trabajo innecesario y problemas a los usuarios de los servicios. Es necesario que los encargados del diseño del proceso administrativo y los controles se formulen las siguientes preguntas continuamente:

- ¿Cuál es la razón de ser de esta información?
- ¿En qué enriquece la toma de decisiones o la buena administración?
- ¿Cuál es el costo-beneficio del mismo?” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

RECURSOS HUMANOS

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD.

“Hace varios años, el hotel Portman de Shangai era bueno, aunque no excelente. Las puntuaciones respecto de la satisfacción de los empleados y de los huéspedes promediaban entre 70% y 80%. Sus finanzas también eran aceptables. Recientemente la empresa Ritz-Carlton adquirió el hotel y, con su nuevo gerente general, Mark DeCocinis, se dispuso a convertir al Portman en un negocio de primer nivel. La estrategia para lograrlo consistía en mejorar drásticamente el servicio al cliente. DeCocinis sabía que los empleados del hotel resultaban fundamentales en un esfuerzo de este tipo: "Somos una empresa de servicios, y los servicios surgen únicamente de las personas"" Entonces, la pregunta era ¿qué podrían hacer él y sus gerentes para fomentar una actitud de servicio entre sus empleados?” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

“El área de Recursos Humanos ha cambiado de nombre a través del tiempo. En un inicio se denominó Administración de Personal, posteriormente Recursos Humanos o

Relaciones Industriales actualmente, en muchas empresas grandes, el área se le denomina como Gestión del Conocimiento. A manera de descripción objetiva, la función central del área radica en encontrar, mantener y desarrollar el Capital Humano de la empresa (personal), motivado e integrado por valores morales mediante el establecimiento de mecanismos de remuneración, conforme al sistema de sueldos, salarios y prestaciones. Administra la nómina y las relaciones laborales individuales y colectivas dentro del ámbito legal.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

“La **administración de recursos humanos** se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

- “Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

- “La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
- Las quejas y las relaciones laborales” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás, recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles distintos puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferentes individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En general, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son coparticipes de la organización.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN DE RH ES IMPORTANTE PARA TODOS LOS GERENTES?

“¿Por qué estos conceptos y técnicas son trascendentes? Quizá la respuesta más sencilla sea mencionar algunos de los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador. Por ejemplo usted no desea:

- Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad
- Contratar a la persona equivocada para el puesto

- Experimentar una alta rotación de personal
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí
- Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio
- Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

ESTILOS DE ADMINISRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana influyen poderosamente en la administración de Recursos Humanos, de igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos. La aplicación de esos principios y suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que deben imperar en las organizaciones.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

ASPECTOS DEL PERSONAL DE LÍNEA Y DEL PERSONAL DE STAFF EN LA ARH

“En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, ya que participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, la mayoría de las empresas también cuentan con departamentos específicos de recursos humanos con sus propios gerentes. ¿De qué manera las responsabilidades de este gerente y de su personal se relacionan con las responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea? Respondamos esta pregunta a partir de una breve definición de la autoridad de línea en comparación con la autoridad de staff.” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

“El área de recursos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar o controlar a las personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

RESPONSABILIDADES DEL RECURSO HUMANO DE LOS GERENTES DE LINEA

“La Administración directa del personal siempre ha sido parte integral de las responsabilidades de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor del nivel más bajo. Por ejemplo, una importante empresa describe las obligaciones de sus supervisores de línea, para una administración eficaz de recursos humanos, bajo los siguientes títulos generales:

1. Colocar a la persona indicada en el puesto correcto
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización(inducción)
3. Capacitar a los empleados para realizar trabajos que son nuevos para ellos
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona
5. Lograr la cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones laborales
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa
7. Controlar los costos laborales
8. Desarrollar las habilidades de cada persona
9. Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento

10. Proteger la salud y la situación física de los empleados.” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

DIFICULTADES BÁSICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

“Lo que distingue al área de recursos humanos de otras áreas de la organización es un singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos. Las dificultades son:

1. El área de recursos humanos trata con medios, con recursos intermedios y no con fines.
2. El área de recursos humanos trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.
3. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de recursos humanos.
4. El área de recursos humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y eficacia.
5. El área de recursos humanos trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.
6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, o el área de actividad, tecnología u obligación.
7. El área de recursos humanos no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.
8. Uno de los aspectos más críticos del área de recursos humanos estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

RESPONSABILIDADES DE EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

“Para brindar dicha ayuda especializada, el gerente de recursos humanos realiza tres funciones:

1. Una función de línea.- el gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y en las áreas de servicios relacionados (como la cafetería de planta). En otras palabras, ejerce autoridad de línea dentro del departamento de recursos humanos. Puesto que por lo general no tienen autoridad fuera de su departamento, a menudo ejercen una autoridad implícita, debido a que los gerentes de línea saben que el gerente de recursos humanos comunica a la alta gerencia aspectos como las pruebas y la acción afirmativa.” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

2. “Una función de coordinación.- los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional). Aquí el gerente actúa como “el brazo derecho del ejecutivo máximo” para asegurarse de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de la empresa (por ejemplo, cumplir sus políticas contra el acoso sexual).” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

3. “Funciones del personal (ayudar y asesorar).- Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos. El gerente asesora al director general para que comprenda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. Recursos humanos ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados. Asimismo, administra los distintos programas de prestaciones (seguros médicos y contra accidentes, jubilación, vacaciones, etc.); ayuda a que los gerentes de línea cumplan las leyes relativas a la igualdad en el empleo y la seguridad laboral; además, juega un papel importante en el manejo de la querellas y las relaciones laborales. Asimismo, desempeña el papel de innovador al proporcionar información actualizada sobre las tendencias actuales y los nuevos métodos para aprovechar mejor a los empleados o los recursos humanos de la compañía. También funge como defensor de los empleados al ayudar a definir la manera en que la gerencia debe tratarlos.” **DESSLER Gary, VARELA Ricardo. (2011).**

EVALUACIÓN DE PERSONAL

MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA APLICABLES A LA CONSULTORÍA DE DO

“Hay varios sistemas de evaluación del desempeño de las empresas (performance). Las principales empresas consultoras cuentan con un método propio; en Europa se ha desarrollado un sistema para evaluar a las empresas que mejor se desempeñan y les otorga anualmente un premio, previa convocatoria; las que compiten deben proporcionar información conforme al modelo de la EFQM (Fundación Europea para la Calidad Directiva). Este patrón es útil para que los consultores independientes califiquen, en la etapa de diagnóstico, el desempeño de la empresa. En otros países, como Estados Unidos, se otorgan premios a las empresas de mejor desempeño que concursan por el galardón “Malcolm Bridge”: En Japón se otorga el premio “Edward Deming”. La metodología para evaluar con base en una referencia sólida ayudará al consultor a ganar credibilidad, por lo que conviene que utilice un sistema reconocido como los ya señalados mientras no cuente con un método propio y credibilidad pública.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un Sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que

cada color significaba un nivel de rendimiento. Sin embargo, la necesidad de evaluar el desempeño está fundamentada en los intereses y motivaciones que las personas tienen al participar dentro de las organizaciones; siendo así que innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento del hombre dentro de la empresa (Herra y Rodríguez):

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
- Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un trato capaz de mantener su amor propio y su autoapreciación.
- Deseo de participar y de sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

DEFINICIÓN

“La evaluación del desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

FINALIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN

“Específicamente, los objetivos de la calificación de méritos pueden dividirse de la siguiente manera:

- a) Como parte de la evaluación del factor humano que, no obstante ser de más valor que el financiero, no se utiliza adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.
- b) Para proveer a la dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.
- c) Como base objetiva para establecer los criterios que normen las políticas de personal; para fijar niveles de salarios y promoción de empleados; para corregir deficiencias en el trabajo; como parte del sistema de antigüedad para el retiro; para motivar a los trabajadores, etcétera.
- d) Para encauzar y motivar al colaborador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.
- e) Para propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de las tareas, y también de las finalidades del puesto.
- f) Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, el poder consultar los resultados de las evaluaciones que se han realizado a lo largo de tres o cuatro años, o más; nos permiten obtener un registro de la consistencia de las conductas emitidas, de tal forma que resulta de gran ayuda la "detección de necesidades de capacitación" que se debe anexar al inventario de recursos humanos.
- g) Para saber a quiénes considerar cuando exista la posibilidad de un ascenso o esté vacante un puesto normal o de confianza. ') Para conocer el grado de integración del personal con los intereses de la organización. Como factor importante en la planificación total de los recursos humanos.

- h) Como base de criterios y políticas para la selección adecuada de nuevo personal. La información que proporciona complementa a la que se obtiene del análisis de puestos y del proceso mismo de selección.
- i) Para que en el caso especial de reingreso, las evaluaciones del primer ingreso sirvan como criterio.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

PARA LOS TRABAJADORES

- a) “Para mantener una situación real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si su labor es deficiente, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.
- b) Para saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc., están siendo tomados en cuenta.
- c) Para que sepan qué aspectos deben corregir o perfeccionar.
- d) Como base para lograr mejores resultados, ya que al ser observados y registrado su desempeño, también se les evalúa.
- e) Como medio básico para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etcétera.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

PARA LOS SUPERVISORES

- a) “Como técnica de evaluación que reduzca peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- b) Como coadyuvante para lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación.
- c) Como base para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etcétera.
- d) Para saber lo que puede esperarse de los subordinados.

- e) Como medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.
- f) Para propiciar una comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

“La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.” **WAYNE MondyR. (2010).**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones etc.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación se presentan algunas de las ventajas de la evaluación del desempeño:

- “Mejora del desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo las acciones adecuadas para mejorar el desempeño.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**
- “Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos

basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación del desempeño.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

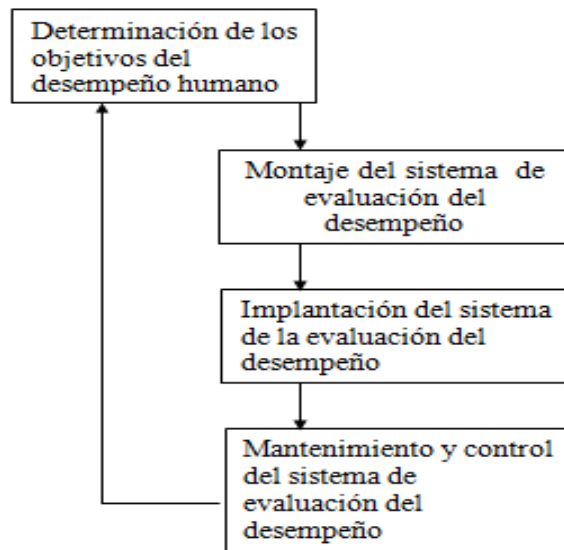
- “Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan, por lo común, en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son, con frecuencia, un reconocimiento del desempeño anterior.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**
- “Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**
- “Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**
- “Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**
- “Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**
- “El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/ externos y al equipo.

- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.” **WAYNE MondyR. (2010).**

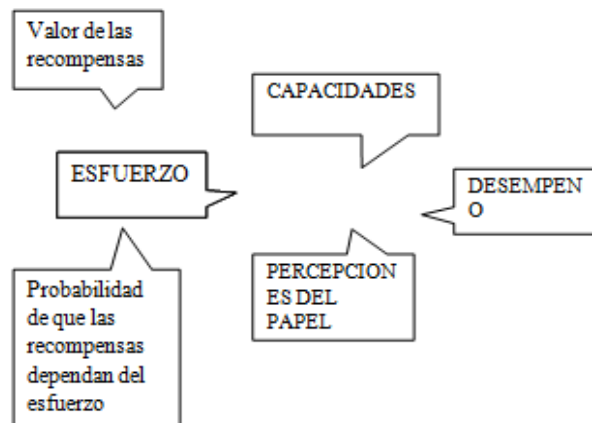
“Se puede señalar que mediante una evaluación bien dirigida se satisface una de las necesidades primordiales de las empresas modernas, a la vez que uno de los principios de las ciencias sociales, que es: tratar de evitar que el crecimiento desmesurado de la organización haga perder de vista la individualidad de quienes laboran en ella y los considere sólo como una parte del "sistema". Al haber una buena comunicación entre los empleados y los niveles superiores se contribuye a la prevención y solución de los problemas laborales, y a la realización individual óptima de los empleados. A partir de la calificación de méritos es posible establecer premisas generales de comportamiento del individuo en la empresa, y con ello participamos en su orientación hacia el logro de sus metas.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Gráfico # 5: ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Gráfico # 6: DIAGRAMA DE UN MODELO TEÓRICO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.



Fuente: **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**
Elaborado por: Patricia Zúñiga

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

“Los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de autoevaluación. La existencia de

indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:” **CUESTA Santos Armando (2010).**

Métodos relacionados con indicadores tangibles

“Índices: cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, salario, ascensos, etc. Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

Métodos relacionados con indicadores intangibles

“Índices: gestión, cooperación, competencia, compromiso, etc. Los métodos aquí recurridos son los que se explicarán a continuación. Al incluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles. Cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican las comparaciones entre individuos, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

Métodos de evaluación del desempeño:

- “Método de escalas graficas
- Método de Elección forzada
- Método de Investigación de campo
- Método de Incidentes críticos
- Método de Comparación por pares
- Método de Fases descriptivas
- Evaluación 360 grados.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un

problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.” **WAYNE MondyR. (2010).**

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

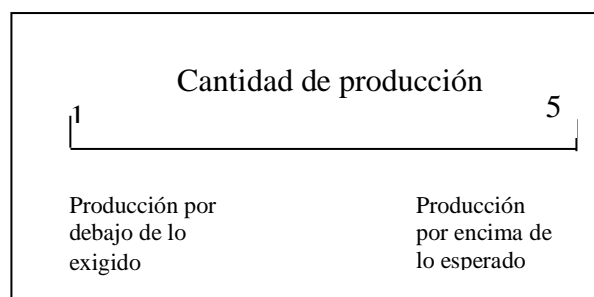
“Escala grafica de calificaciones: escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego para evaluar al empleado se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Escalas gráficas continuas

“Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están de dos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, como se muestra a continuación:” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

“En este caso, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Gráfico # 7: ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS.



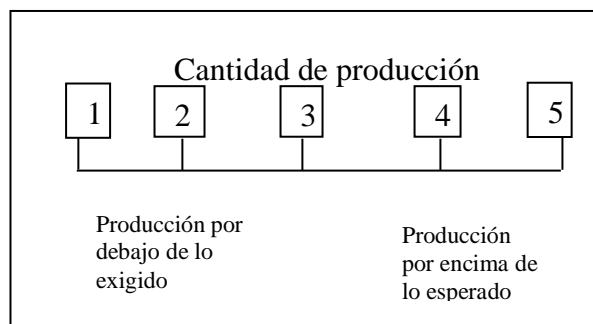
Fuente: **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Escalas gráficas semi continuas

“El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan sé con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de la escala), para facilitar la evaluación.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Gráfico #8: ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS.



Fuente: **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Elaborado por: Patricia Zúñiga

“Otras veces los factores de evaluación del desempeño pueden estar agrupados en un solo gráfico, y sus puntos extremos e intermedios pueden ser definidos en resumen.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Escalas gráficas discontinuas

“Son escalas donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado. Para mayor facilidad en las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas), son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Ventajas de las escalas gráficas

1. “Permiten a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple.

2. Permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea, de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
3. Proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Desventajas de las escalas gráficas

1. “Permiten mucha flexibilidad al evaluador, que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
2. Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación (efecto de halo).
3. Los resultados de las evaluaciones se vuelven rutinarios.
4. Necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Además, tienden a presentar resultados condescendientes o exigentes para todos los subordinados.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

“Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentadas preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas. El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos. Es importante lo siguiente: quienes hayan diseñado el sistema de frases sí conocen perfectamente las frases más apropiadas para un rendimiento positivo, pues aunque todas parezcan positivas o negativas, unas describen al empleado eficaz y otras no. Los evaluadores tienen que haber participado en ese diseño o conocerlo con precisión.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

Ejemplo:

- a) “Colabora con sus compañeros
- b) Es agradable
- c) Se anticipa a los acontecimientos nuevos
- d) Le gusta conocer el futuro.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“Se realiza con base en entrevistas sostenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

CARACTERÍSTICAS

“Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa al superior (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay un énfasis en la función de staff en asesorar de manera más completa a cada jefe.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- a) Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: - Desempeño más que

satisfactorio. - Desempeño satisfactorio. - Desempeño menos que satisfactorio.”

CHIAVENATO, Idalberto (2011).

b) “Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

c) “Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: - Consejería al funcionario. - Readaptación del funcionario. - Mantenimiento en el cargo actual. - Entrenamiento. - Desvinculación y sustitución. - Promoción a otro cargo.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

d) “Seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

VENTAJAS

- “Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación d personal.
- Es el método más completo de evaluación.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

DESVENTAJA

“Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación. Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

“Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación de competencias, esos "incidentes" son precisamente las dimensiones o pautas de conductas.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Ejemplo:

- “Archiva diariamente todos los documentos, no permitiendo que se acumulen en la mesa de trabajo.
 - 1-2 Nunca
 - 3-4 Rara vez
 - 5-6 A veces
 - 7-8 Casi siempre
 - 9-10 Siempre
- Atiende con inmediatez y deferencia a las personas que acuden a informarse sobre el servicio.
 - 1-2 Nunca
 - 3-4 Rara vez
 - 5-6 A veces
 - 7-8 Casi siempre
 - 9-10 Siempre” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

MÉTODO DE LAS COMPARACIONES PAREADAS

“Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados (o directivos). Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis. En la tabla 3 se refleja el proceso comparativo de cuatro directivos evaluados. La R_j es la frecuencia total de elecciones recibidas. Nótese en la tabla cómo al compararse cada directivo con otro es significado con el valor 1 quien resulta superior en la comparación; ahí se refleja en orden jerárquico de desempeño como el mejor al directivo B, le sigue el D, y el de menor desempeño de los cuatro aparece el directivo C. Nos ha sido muy útil parearlos, indicar los nombres con numeraciones y pedir que se subraye (o se circule) al más eficiente de cada par, como se hizo con los nueve empleados que siguen, utilizando la moda obtenida para cada uno como criterio de jerarquización. Tal proceder, muy sencillo por demás, ayuda mucho al análisis de un conjunto relativamente grande de personas. Es de gran utilidad en la determinación de los planes de sucesiones o reservas de directivos, así como en las consecuentes promociones.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

Tabla # 1: APLICACIÓN A CUATRO DIRECTIVOS DEL MÉTODO DE COMPARACIONES PAREADAS

Empleado	A	B	C	D
Comparaciones				
A-B		1		
A-C	1			
A-D				1
B-C		1		
B-D		1		
C-D				1
R _j	1	3	0	2
Jerarquía	3	1	4	2

Fuente: **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

Elaborado por: Patricia Zúñiga

“El uso de este método, además, permite, de una manera sencilla, tener actualizada la percepción por parte de los directivos del potencial humano directivo, deviniendo importante medio de retroalimentación. Es el método más sugerido en trabajos de consultorías respecto a planes de sucesión.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

“Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

Definición.- “Este método en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. A diferencia del método de elección forzosa, en este es ligeramente la obligatoriedad, ya que solo necesita respuestas del tipo “S”+ o “N”-. La naturaleza de las frases puede variar mucho; se componen de frases las cuales se distribuyen en el formato, con el mismo significado, pero en orden diferente para comprobar la veracidad de las respuestas.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

Aplicación: “El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación. Por consiguiente para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial. Al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento. Es importante que el trabajador sepa que el plan de evaluación es equitativo y justo, por lo que también es importante supervisarlos y actualizarlos si los puestos cambian.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

Ventajas

1. “Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
2. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

Desventajas

1. “Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado
2. Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales, discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360º

“Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos "ángulos". Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método, que se ha ilustrado anteriormente. Especialmente sobre la evaluación del desempeño, es necesario conocer acerca de los errores más habituales en su desarrollo. En este proceso entran en juego posibles recelos, simpatías y antipatías, así como la propia falibilidad humana. Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

A continuación las tendencias erradas más habituales.

a) “Efecto de halo: hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona con base en un solo rasgo o característica. Así por ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

b) “Tendencia central: se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

c) “Polaridad: en este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

d) “Proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la "proyección", cuya acción es inconsciente.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

e) “Efecto recencia: consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

f) “Efecto primacía efecto contrario al anterior, en el sentido en que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

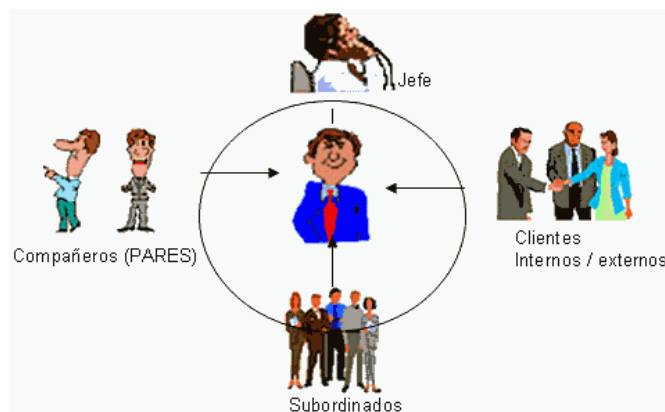
“Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa.” **WAYNE MondyR. (2010).**

“Otra importante actividad clave de la GRH es la evaluación del potencial humano, acarreado no pocas investigaciones en la actualidad (Díaz, 2004). La evaluación del potencial humano es una vertiente de la evaluación del desempeño, en tanto es evaluación del desempeño potencial. El enfoque proactivo de la GRH lo garantiza en buena medida el logro de una eficaz evaluación del potencial humano. La eficaz

evaluación del potencial humano basa los planes de carrera, la formación, los planes de sucesión o canteras de directivos, así como las promociones, las demociones, y en general la optimización del capital humano. A la evaluación del potencial humano se le está asociando, con mayor fuerza en los últimos tiempos, con el outplacement, que significa la recolocación en la institución de personas en puestos de asesoría o formación, principalmente de directivos o especialistas cuya edad ha mermado sus capacidades ejecutivas. Necesario es recordar que varios de los métodos de evaluación del desempeño antes explicados son utilizados también aquí, con la finalidad práctica en GRH de determinar promociones, planes de sucesiones o de reservas de directivos, potenciales o brechas de competencias, potenciales compensaciones y demociones.”

CUESTA Santos Armando (2010).

Gráfico # 9: SISTEMA DE EVALUACIÓN.



Fuente: **DIANA GLORIA LAVANDA REATEGUI** Estudiante de administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega
Elaborado por: Patricia Zúñiga

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

“De todos los métodos de evaluación, la administración por objetivos es la más ligada al establecimiento de metas conjuntamente entre superior y trabajador, esta técnica parte del principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real. Cuando se usa la administración por objetivos, los subordinados trabajan con su supervisor para establecer objetivos específicos en un tiempo determinado, los cuales van relacionados con las labores

que caen bajo sus dominios, lo que ayuda a lograr al mismo tiempo los objetivos del nivel más alto del supervisor. Cada grupo de objetivos se establece para cierto periodo, una vez que ha transcurrido el plazo fijado, se califica al individuo en relación con las metas logradas. Dada esta situación para lograr los resultados, las metas tienen que ser específicas razonables y significativas para ambas partes (empleado y empresa) sin dejar de considerar el factor tiempo, que puede convertirse en un obstáculo”. **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN

“La evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y tener miembros permanentes y transitorios.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

“Los evaluadores son seres humanos y no máquinas de calificar, por lo que los resultados de las evaluaciones dependerán siempre, en primer lugar, de la capacidad de comprensión del evaluador, de su independencia de juicio y del conocimiento que tenga sobre el trabajo del sujeto evaluado. Por tal motivo es importante señalar que, en todo formato de evaluación, además de los factores que hay que puntualizar con la mayor precisión posible, se pida al evaluador que agregue sus comentarios sobre las circunstancias que intervienen en el momento de dar X puntuación. Siempre que se proponga un programa de evaluación se debe ver la capacitación de los evaluadores, enseñándoles la técnica que deben emplear, con sus objetivos y limitaciones correspondientes. Dicha capacitación deberá abarcar aspectos tales, como comunicación, motivación y diferencias individuales, que pueden preverse mediante dinámicas de grupo conducidas por el psicólogo especialista en el área. Independientemente de los objetivos o alcances del programa, surge la necesidad de comprobar su efectividad y corregir las tendencias erróneas. Las medidas de validez y fiabilidad son e mente importantes

cuando se trata de poner en marcha un programa de evaluación.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Desventajas

- “El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vistas.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

CUALIDADES QUE VAN A SER EVALUADAS

“Existe una serie de cualidades, conocidas como "rasgos" o "características", que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona; desde luego, estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que varían en su contexto según los requerimientos laborales de cada organización. Por ejemplo, en una empresa de tipo comercial se dará preferencia a factores como habilidad para vender, facilidad de convencimiento, facilidad de palabra, etc., mientras que en una empresa bancaria se buscarán características como eficiencia secretarial, presentación, etc. Dado lo anterior, resalta la necesidad de que cada empresa tiene que diseñar su propio programa, realizando ajustes o adaptaciones.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

- “Calidad de trabajo
- Rendimiento
- Conocimiento y experiencia
- Iniciativa y cooperación.

- Comportamiento y actitud
- Relaciones con terceros
- Presentación personal.” **GRADOS E. Jaime A. (2011).**

2.4.2.- RENDIMIENTO LABORAL (*Variable dependiente*)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en el que las organizaciones tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o depender de ellas de manera indirecta. Así la sociedad de organizaciones nos pertenece, y, por ende, el efecto en la cultura y el cambio en ellas es crucial. Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

“Como se explicó, el desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la mala comunicación.” **STANFORD Naomi. (2010).**

DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo) para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces. Sus técnicas son producto de especialistas en ciencias del comportamiento, como psicólogos, sociólogos y, en menor

grado, antropólogos sociales. El administrador profesional orientado al factor humano utiliza esta herramienta (DO) en sus consultorías. El objetivo del DO es: Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

¿POR QUÉ APOYARSE EN EL D.O.?

“Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El D.O. ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades con mayor eficacia.
2. El D.O. provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal cómo trabajar en forma eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
4. ¡Importante! El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas.”

GUIZAR M. Rafael. (2008).

PROBLEMAS DE LA EMPRESA RELACIONADOS CON ACTITUDES Y CULTURA QUE AYUDA A SOLUCIONAR EL DO

- “Eficiencia organizacional. Baja productividad, rentabilidad, altos costos, desperdicios, burocratización, etcétera.
- Grupos de poder. Dominio de ciertos grupos informales y formales con intereses y mecanismos de control social que afectan la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Comunicación. Continuos problemas entre el personal en razón de visiones diferentes del quehacer cotidiano y sin una misión común que los una.

- Conflictos. Divergencias entre grupos y liderazgos insanos: autoritarismos, populismos. Identificación. Vinculación del personal al pasado glorioso, aunque no efectivo en el presente. Insatisfacción. Baja motivación del personal, sin autorrealización.
 - Adaptación a cambios de tecnología, mercado, cultura, etcétera. mandan cambios radicales; sin embargo, muchas empresas tienen departamentos de DO para adaptar la empresa al entorno cambiante de forma permanente.”
- HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

“El DO parte de que la cultura de una organización se puede moldear "al descongelada y congelarla" según lo requieran las circunstancias. Los psicólogos y expertos del DO sostienen que una cultura laboral negativa e ineficaz congelada es la que está atrapada en una visión (paradigma) inflexible, poco creativa, con formas de laborar antiguas o caducas, sin modificaciones ni adaptaciones a la dinámica del entorno; también, que ha llevado a la empresa u organización a grados de ineficacia que ponen en riesgo su permanencia y competitividad en el mercado o medio en el que actúa, sin que sus miembros (excepto el nivel directivo) tengan conciencia de sus propias ineficiencias y con autoengaños y autocomplacencias.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

CARACTERISTICAS DEL D. O.

“El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Problemas de destino (¿A dónde desea ir la organización?).
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - e) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- b) Transferencia de valores humanos.
- c) Comprensión entre grupos.
- d) Administración por equipos.
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

“Por tanto, según Keith Davis, en su libro Comportamiento humano en el trabajo, se puede decir que el D.O. tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza además un agente de cambio, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El apego a las ideas es un velo que esconde las oportunidades. El término cultura es fundamental para el conocimiento de las técnicas del DO, que definen a la cultura así: Cultura es un conjunto de conductas o comportamientos; una colección de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones compartidas por un grupo de personas (sociedad) y sucesivamente aprendidos por los nuevos miembros que ingresan en ella. La cultura tiene la característica de transmitirse de generación en generación; es decir, de heredarse y ser heredada, tendiendo a perpetuarse.” **STANFORD Naomi. (2010).**

LOS VALORES DEL D.O.

- 1) “Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- 2) Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
- 3) Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

- 4) Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- 5) Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
- 6) Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

“Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el D.O. para alcanzar sus objetivos?

- 1) Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
- 2) Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
- 3) Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
- 4) Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes. **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de las mismas.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

PROCESO TÁCTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“La mayoría de los consultores en desarrollo organizacional (DO) coinciden en que su proceso estratégico-táctico implica tres etapas básicas:

1. Diagnóstico del sistema de la organización.

(Medición de los procesos productivos, con énfasis en la parte humana y en la comunicación del factor humano.)

2. Desarrollo de una estrategia para mejoramiento.

3. "Movilizar" recursos económicos (presupuestos) para llevarlo a cabo.”

HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).

EL FUTURO DEL D.O.

“El rápido crecimiento de diversos enfoques del ha generado numerosas aplicaciones futuras que se deben considerar:

- El tiempo y el esfuerzo necesarios para dominar el conocimiento relativo al D.O. debe incrementarse en forma exponencial. Los expertos en D.O. deben dedicar más tiempo a actualizarse en esta área mediante lecturas y la asistencia a seminarios.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**
- “Los consultores deben adoptar una disciplina de actualización continua.
- Los expertos en D.O. deben incrementar su especialización y conocer aspectos tales como: sistema de recompensas, diseño del trabajo, planeación de vida y carrera, sistemas socio-técnicos y administración del estrés.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**
- “Se debe considerar el D.O. no sólo como una herramienta o medio para hacer feliz al personal, sino traducirlo en resultados específicos, como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**
- “Es importante que los administradores desempeñen un papel más activo en cuanto a su involucramiento en el D.O.
- Se impondrá la tendencia de aplicar el D.O. en cualquier tipo de organización, sea ésta privada, pública, nacional, trasnacional, etcétera.
- Lo anterior significa que el experto en D.O. se deberá enfrentar a diversas culturas maneras de pensar y diferentes tipos de organizaciones.
- Se incrementará el número de equipos o despachos especializados en D.O.

- Ni la organización ni el experto en D.O. se podrán sustraer a los rápidos cambios que se generan en el medio.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

“De lo anterior se desprende que el D.O. continuará mientras las empresas, los ejecutivos y el personal se convenzan de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin soslayar el apoyo de las disciplinas relacionadas con la ingeniería o las finanzas. Es menester que el empresario esté convencido de que el tiempo del centralismo ya pasó y que ahora las organizaciones son más eficaces cuando cuentan con el apoyo y la participación de los empleados. Se debe reconocer que gracias al acuerdo empresario-empleados las organizaciones han logrado sortear las adversidades a las que el medio las somete, a la vez que les ha permitido descubrir nuevos y mejores derroteros y continuar creando fuentes de trabajo que benefician a la sociedad.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

ORGANIZACIÓN

“La estructura organizacional de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“En términos generales, una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal; otros aspectos importantes son evitar la duplicidad de actividades y permitir la integración emocional del factor humano en razón de la misión de la organización. En la organización de la empresa se debe buscar que las relaciones entre las áreas generen sinergia, no competencia ni fracturación de la visión.” **STANFORD Naomi. (2010).**

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

“A continuación se presenta la definición de organización del autor de esta obra, juma con otras de autores reconocidos, con el fin de mostrar un abanico conceptual a partir

del cual el lector genere un concepto propio y correcto del término.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

Según Sergio Hernández.- “Fase del proceso administrativo en el cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

Según Agustín Reyes Ponce.- “Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. El proceso organizacional.- se entiende por proceso organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa.” Citado por **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

BASES PARA LA ORGANIZACIÓN Y LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

“Departamentalizar es: Agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de la forma que se permita la especialización de los responsables. Las empresas se organizan conforme las siguientes bases: en razón de su(s) producto(s), del área funcional, del cliente, del proyecto o estructuras matriciales, o del área geográfica en donde operan. Además, deben llevar estudios de agrupamientos de tareas para definir de manera adecuada la división estructural, y determinar las unidades de trabajo denominadas puestos. En seguida se analizan las bases para generar la estructura y posteriormente se explica qué se entiende por agrupamiento de tareas. En materia de organización hay muchas formas de subdividir las grandes áreas. Una línea aérea se organiza en forma muy diferente a una cadena de supermercados; sin embargo, en ocasiones lo único que cambia es el nombre; por ejemplo, una fábrica cuenta con un departamento de producción, mientras que en un hotel esta función se denomina "operaciones", que en el

fondo es lo mismo: la producción del bien o servicio.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

En razón del área funcional

“Tradicionalmente, muchas empresas se organizan conforme a sus funciones básicas:

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos humanos.

A su vez, en ocasiones las diferentes áreas básicas se organizan por sub funciones.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

En razón del cliente

“Algunas empresas se organizan con base al tipo de ventas o clientes: mayoristas, menudeo o cuentas especiales (por el tamaño, tipo y capacidad económica de los clientes). Las empresas departamentales están organizadas por el tipo de cliente: damas, caballeros, niños y juniors. Los bancos clasifican sus áreas por la capacidad económica del cliente.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

En razón de los productos

“Una tienda de autoservicio tiene departamentos de abarrotes, carnicería, verduras, lácteos, frutas y verduras. Asimismo, una fábrica automotriz tiene plantas por marca y tipo de vehículo (camiones, tractores, camionetas, lanchas, motocicletas, etcétera).” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

En razón del área geográfica

“Algunas organizaciones dividen el territorio en donde operan, por zonas. Un ejemplo muy antiguo es el que usó la Iglesia Católica, que estableció territorios bajo el mando de un obispo o arzobispo. También los gobiernos de los países los dividen por estados, municipios, etc. En sus áreas de comercialización, las empresas tienen establecidas

zonas geográficas para atender el mercado.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

En razón del proyecto o estructuras matriciales

“Se llama estructura matricial a la forma organizacional en la que los elementos principales (negocios y funciones) se representan en el organigrama mediante ejes. En el eje horizontal figuran los negocios o proyectos de la empresa, y en eje vertical, las áreas funcionales. Muchas empresas han decidido cambiar la manera de organizarse, de tal modo que han abandonado relativamente la estructura tradicional por áreas funcionales, en las que otorgan mayor poder gerencial a los líderes de negocios o proyectos para responsabilizarlos de la toma de decisiones de su área; sin embargo, en lo relativo a los aspectos administrativos, como la contabilidad, la información fiscal, las políticas de personal, etc., se mantienen en la forma tradicional, con menos facultades de tipo gerencial y actuando por excepción y en forma alternativa conforme a las necesidades de la unidad de negocios o proyectos. Por ejemplo, el área de mercadotecnia asiste a las unidades de negocio, y en ocasiones permite que uno de sus miembros brinde apoyo durante algún tiempo en el proyecto. El cambio consiste en que la gerencial es responsabilidad del jefe de negocio o proyecto, pero se mantienen centralizados los proyectos administrativos sobre bienes patrimoniales de la empresa.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

LA LÓGICA DE ORGANIZAR

“Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):”

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).

1. “Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.

4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

AXIOMAS PARA ORGANIZAR UNA EMPRESA

1. “La necesidad determina la estructura, y no la estructura determina la necesidad.
2. La estrategia determina la estructura organizacional.
3. El contexto externo e interno afecta la manera en que se diseña una organización social, aunque teóricamente el ser humano se adapta a la empresa y no la empresa a las circunstancias personales.
4. La estructura de otra empresa, por muy buena que sea, sólo sirve como referencia. No hay organización igual; cada una tiene circunstancias diferentes.
5. La tecnología afecta el diseño de la organización.
6. L estructura tarde o temprano limita el crecimiento.
7. Una estructura inflexible genera crisis y conflicto.
8. Los resultados son infructuosos en una organización mal diseñada.”
PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).

“Luego que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida. La organización es un proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos. La organización

comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

“Las herramientas de organización son todas aquellas que apoyan esta etapa del proceso administrativo. Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son:

- a) Reglas para elaborar un organigrama.
- b) Diagramas de flujo.
- c) Análisis de puestos.
- d) Manuales de organización.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO

“La acción de organizar comprende, entre otros aspectos establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento como generalmente se utiliza el término puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.” **KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

REGLAS PARA ELABORAR UN ORGANIGRAMA

“Los organigramas son las representaciones gráficas de las estructuras lineo-funcionales. Se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal. En la construcción de organigramas hay 10 reglas básicas que deben considerarse:

1. Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o de uno parcial.
2. Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona. Los conscientes *ad hac* se ponen en un cuadro.
3. Colocar las posiciones que tengan idéntica jerarquía al mismo nivel.
4. Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
5. Se utilizan líneas para representar el flujo de la autoridad.
6. La autoridad de staff o asesora se indica con líneas punteadas.
7. Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.
8. El título del cargo, que va dentro del cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.
9. Es común incluir el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él en forma estable.
10. El organigrama debe ser lo más simple posible; de emplearse alguna notación especial se debe agregar una explicación.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“Diagramas de flujo.- Los diagramas de flujo son: Representaciones gráficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua. En razón de cada uno de los productos que se obtienen de ellos. Cada empresa tiene la libertad de generar su propio código; lo importante es ser congruente y consistente, de tal manera que quede estandarizado para su uso interno, aunque en ocasiones en las cadenas productivas y relaciones cliente-proveedor conviene utilizar simbología homogénea. **Análisis descripción de puestos.-** El análisis de puestos es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman, a fin de conocer el detalle sus componentes, base de otros estudios relacionados con la organización de la empresa, como son: remuneración de sueldos y salarios, capacitación, reclutamiento y desarrollo de habilidades de los ocupantes de los puestos.

En algunos casos se utiliza para conocer el grado de riesgos laborales, y con ello establecer programas de higiene y seguridad. El análisis de puestos es una herramienta de diseño estructural fundamental. **Manuales de organización.-** Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización. Facilitan, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos a desempeñar. Actualmente es factible poner estos documentos a disposición del personal y de todas aquellas partes interesadas que consideren que lo requieren para hacer las sinergias empresariales en formato electrónico. En ocasiones, en las páginas web o portales de las empresas se ponen a disposición del público en general algunas partes de estos manuales.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE ORGANIZAR

“Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.

4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.”**KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

COMUNICACIÓN

DEFINICIÓN.-

“Es el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor.” **HITT MICHAEL A., BLACK J. STEWART, PORTER LYMAN W. (2006).**

“Aun cuando está presente en roelas las fases de la administración, la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. Esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación que se analiza en este capítulo y el cual se enfoca al emisor, la transmisión y el receptor del mensaje; asimismo, supone la atención tanto al ruido, que interfiere con la buena comunicación, como a la realimentación, que la facilita. El capítulo también aborda el efecto que tienen los medios electrónicos en la comunicación.” **HERNANDEZ Sergio y Rodríguez (2011).**

“La dirección, o mejor dicho, quien hace la función directiva requiere manejar hábilmente la comunicación organizacional. Muchas órdenes y decisiones que están correctamente fundamentadas fracasan por la forma en que fueron comunicadas, más que por su esencia. La siguiente parábola ayuda a entender la trascendencia de la forma sobre el fondo. La forma en la comunicación es esencial en cualquier relación humana, pero en las organizaciones empresariales impacta de manera muy fuerte, ya que una "comunicación" amenazante, mal conformada, informada fuera de tiempo, e incluso

fría, llega a provocar reacciones aparentemente inexplicables, porque los involucrados muchas veces exageran y/o distorsionan el hecho por medio del chisme y rumores, que afectan directamente la correcta comunicación.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

“En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

- 1.“Establecer y difundir las metas de una empresa.
- 2.Desarrollar planes para su logro.
- 3.Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- 4.Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5.Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- 6.Controlar el desempeño.”**KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

COMPONENTES ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN

“Los componentes esenciales de la comunicación son:

1. Emisor. Persona que emite el mensaje.
2. Receptor. Persona que recibe el mensaje.
3. Medio o canal. Instrumento por el cual se transmite la información.
4. Mensaje. Objetivo o finalidad de la información.
5. Realimentación. Respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“En ocasiones un directivo (emisor) envía a uno o a varios colaboradores (receptores) una circular (medio o canal) que contiene determinada información (mensaje), acerca de la cual le solicita su opinión a los colaboradores (retroalimentación).”**PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

PROCESO DE COMUNICACIÓN

“En términos simples, el proceso de comunicación, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. Se detalla a continuación: **El emisor del mensaje.-** La comunicación empieza con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que el emisor y el receptor puedan comprender; si bien es usual pensar en la codificación de un mensaje en lenguaje hablado, hay muchas formas de codificación, como traducir el pensamiento en un lenguaje de cómputo. **Uso de un canal para transmitir el mensaje.-** La información se transmite luego por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión puede lograrse a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios colaborativos). La televisión, por supuesto, también facilita la transmisión de gestos y otras claves visuales. En ocasiones se utilizan dos o más canales; en una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirman por carta. Dado que se dispone de muchas opciones, cada una con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para una comunicación efectiva. **El receptor del mensaje.-** El receptor debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para, así, decodificarlo en pensamientos; por ejemplo, una persona que piensa en un emocionante partido de fútbol quizá no preste la atención suficiente a lo que se dice en un reporte de inventario, lo que aumenta la probabilidad de una interrupción en la comunicación o en la correcta recepción del mensaje. El paso siguiente del proceso es la decodificación, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos; la comunicación precisa sólo ocurre cuando emisor y receptor asignan un mismo significado, o al menos uno similar, a los símbolos que componen el mensaje; así, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda ese idioma. Algo menos obvio, y que a menudo se

ignora, es el hecho de que un mensaje en lenguaje técnico o profesional requiere un receptor que entienda ese lenguaje. Así, la comunicación no es completa a menos que sea comprendida, comprender está en la mente de emisor y receptor; las personas de mente cerrada casi nunca comprenderán los mensajes por completo, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

“Muchos conflictos en la dinámica de un grupo de trabajo surgen por esquemas inadecuados de comunicación: se desea una cosa y se dice otra, no todos los elementos humanos de la empresa tienen acceso a toda la información, se presentan o se propician barreras, se mantiene una comunicación unilateral, se provocan interpretaciones erróneas, se distorsionan los mensajes a lo largo de su transmisión, etcétera. Estas barreras se dividen en:

- Paradigmáticas. Cuando la actitud de ciertos colaboradores o jefes se restringe a un modelo tradicional y rechazan cualquier sugerencia.
 - Semánticas. Se dan por causas del lenguaje. Por ejemplo, para un campesino los términos de cargar y abonar tienen un sentido diferente al que le daría un contador. Un ingeniero consideraría en primera instancia que una circular es redonda.
 - Físicas. Cuando el ambiente físico impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido, etcétera.
 - Fisiológicas. Cuando algunas de las partes están impedidas físicamente.
 - Psicológicas. Cuando una persona no desea "oír" a otra. Por ejemplo, la expresión "¡muchas gracias, ya no te quito tu tiempo!", puede ser interpretada como una ofensa.
 - Administrativa-burocrática. La comunicación es lenta y está fuera de tiempo.”
- PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

Barreras éticas (valores) en la comunicación

“Los valores morales y éticos de cada individuo regularmente son diferentes. Mientras un individuo valora lo económico y el orden en la empresa, otros consideran esto secundario por estar en las áreas creativas, como son: publicidad, diseño, etc. Un vendedor está más orientado a la eficacia, mientras que un contador está más orientado a la eficiencia. Los valores personales corresponden más al ámbito emocional que al racional; por lo tanto, continuamente hay conflictos de comunicación por las diferencias de valores de los miembros. De ahí que los directores de las empresas tienen que alinear la estrategia con los valores, para generar una visión homogénea (isóptica).” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

RETROALIMENTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN

“Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener realimentación. Nunca podemos estar seguros si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, ésta indica si ha habido algún cambio individual u organizacional como consecuencia de la comunicación.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

CLASIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES

“Es tan importante la comunicación de los directivos (como gerentes, supervisores, etc.), que ocupan gran parte de su tiempo en ello; cerca del 85% de su trabajo es comunicación (varía dependiendo el nivel). Entre sus actividades en este sentido destacan: llamadas telefónicas, asistir a juntas o dirigirlas, realizar acuerdos con su jefe o colaboradores, dictar oficios, leer correspondencia, contestarla, enviar faxes, hacer circulares o memoranda (plural de memorándum); además, deben representar a la empresa en coloquios, reuniones, ferias o bien en comidas de negocios. Los tipos de comunicación suelen clasificarse por el grado de formalización del mensaje en:

- a) Horizontales. Entre miembros del mismo nivel jerárquico. Por ejemplo, memoranda o escritos emitidos en una reunión de trabajo del mismo nivel o área.

- b) Verticales. Descendentes (órdenes, circulares) y ascendentes (nota informativa técnica).
- c) Formales u oficiales. Toda información documentada con acuse de recibo y demás elementos de registro y rastreo.
- d) Informales. Mensajes a nivel de comentario, sugerencias, o bien, comentarios del personal (tipo chismes, rumores, chistes con contenido político, mensaje u orden) respecto a una situación con la idea de desprestigiarla.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

“Imagen del directivo y comunicación.- Así como las empresas e instituciones requieren una imagen pública, el directivo de ellas también necesita cuidar esmeradamente su imagen, pues ésta afecta a la de la corporación. Stephen Covey dice que lo primero que debe lograr la gente altamente efectiva es la conquista individual o, como él la llama, la "victoria privada", para pasar de la dependencia de lo externo a la independencia, y así lograr una victoria pública que la lleve a la interdependencia madura de trabajar en grupo. La siguiente cita de Covey ayuda a comprender esto: "Empecemos a comprender que si queremos cambiar la situación, debemos cambiar nosotros mismos. Y para poder cambiar nosotros efectivamente, debemos primero cambiar nuestras percepciones." **La necesidad de saber de los gerentes.-** Para ser efectivos, los gerentes requieren de la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades gerenciales; sin embargo, hasta un vistazo casual a los sistemas de comunicación muestra que a menudo carecen de la información vital para la toma de decisiones, o quizá reciban demasiada información, lo que ocasiona una sobrecarga. Es evidente que deben ser selectivos al elegir dicha información, y una forma sencilla de empezar es preguntarse: ¿qué es lo que en verdad necesito saber para mi trabajo?, ¿qué sucedería si no recibo esta información con regularidad. Lo que un gerente necesita no es el máximo de información, sino que ésta sea pertinente. Es cierto que no hay un sistema de comunicación que pueda aplicarse universalmente, sino que éste debe adaptarse a las necesidades del administrador.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

HABILIDADES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN DE UNA AUTORIDAD FORMAL

“El administrador debe aprender diversas habilidades para sacar el máximo provecho de sus comunicaciones. Las habilidades más importantes son:

- **Habilidad para transmitir información.** Los directivos deben ser hábiles para transmitir con pocas palabras mensajes profundos. Es factible hablar como directivo o como compañero, independientemente de la posición jerárquica.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**
- **“Habilidad para escuchar.** Escuchar significa comprender el mensaje, más que oír la información. El directivo debe depurar la información; esto es, a ignorar la paja (información irrelevante, distorsionada o reiterativa) del mensaje y quedarse con lo relevante.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**
- **“Habilidad de representación.** Uno de los roles de los directivos es representar a la empresa ante terceros (proveedores, clientes y público en general). La imagen del directivo transmite y afecta la imagen de la empresa.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA COMUNICACIÓN

“Los administradores no participan de manera abstracta en la comunicación. En vez de ello, lo hacen dentro de un contexto organizacional. La estructura y los procesos de las organizaciones influyen significativamente en la naturaleza y eficacia de la comunicación que ocurre dentro de ellas y entre ellas. Las organizaciones, ya sean negocios, hospitales o instituciones gubernamentales, tienen un conjunto de características que las definen, las cuales afectan a la comunicación de una forma u otra.

Así las organizaciones:

- Están compuestas de individuos y grupos
- Se orientan a la consecución de metas
- Tienen funciones diferenciadas
- Tienen coordinación intencional

- Son continuas en el tiempo.”**HITT MICHAEL A., BLACK J. STEWART, PORTER LYMAN W. (2006).**

AUTOESTIMA DEL FACTOR HUMANO Y LA COMUNICACIÓN

“Trata a la gente como si fuera lo que debería ser, y la ayudarás a llegar a serlo. Según Cohete. Autoestima es la imagen que tiene un individuo de sí mismo; determina su desarrollo y éxito personal. Significa la plenitud en la conciencia de que es creador de sus propios cambios, el desarrollo de sus capacidades, la auto-aceptación y el autodesarrollo. La autoestima es producto de un auto concepto claro, honesto, sin adornos ni adulteraciones. Permite reconocer el valor propio y ayuda a tener seguridad y fe en uno mismo.” **PELAFOX Gustavo, HERNANDEZ Sergio (2012).**

TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICIÓN.

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.”
<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>

“Equipo de trabajo consta de una pequeña cantidad de empleados que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntos en un proyecto, se comprometen con un propósito común y son responsables de realizar tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- “Estructura jerárquica horizontal, donde el jefe del equipo coordina las tareas y coopera con el resto.
- Incrementa la productividad individual y grupal.
- Exige directrices, objetivos y resultados claros.
- Facilita realizar con éxito tareas complicadas.
- Mejora el clima laboral y las relaciones interpersonales.

- Integra diferentes formas de pensar y de hacer, lo que contribuye enriquecer el trabajo y a fomentar la creatividad.
- Incrementa la responsabilidad y la confianza mutua, siempre que el equipo este liderado adecuadamente y sus miembros se comprometan para alcanzar los objetivos comunes.
- Permite a los miembros del equipo a resolver problemas de forma colectiva.
- Fomenta la comunicación activa y la retroalimentación.” **BALLENATO Prieto Guillermo (2005).**

COMPETENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO

“Llevar a cabo tareas en equipos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente, exige competencia en el trabajo. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces, si planean los equipos adecuadamente, crean entorno de apoyo al equipo y manejan las dinámicas del equipo en forma apropiada. Cuando la gente piensa en el trabajo en equipo, a menudo distingue entre integrantes y líder. No respaldamos este punto de vista sobre el trabajo en equipo, sino que lo consideramos una competencia que supone tomar unas veces la batuta, otra apoyar a quienes la asumen y colaborar con los demás integrantes de la organización en proyectos que ni siquiera tienen un líder designado.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

- “El trabajo es más lento y requiere más tiempo de reunión y decisión.
- Trabajar de una manera coordinada es más complicado que hacerlo individualmente.
- Aparecen individualidades, diferencias y roces personales que enturbian las relaciones. No resolver estos conflictos hace que parte del equipo se inhiba y no participe.
- Pueden surgir problemas de comunicación, rumores, malentendidos, falta de información.

- Las tareas o proceso pueden ser poco operativos y eficaces si no están claros.
- El trabajo e cada persona depende, en la mayoría de los casos, de lo que hagan otros miembros del equipo. Situación que en ciertas ocasiones falla, por falta de compromiso de algunas personas y por eludir estos sus responsabilidades.
- Se corre el riesgo de sobrecargar de trabajo, a algunas personas. ¿Cómo saber si un equipo de trabajo es eficaz?” **BALLENATO Prieto Guillermo (2005).**

FORMACIÓN DE EQUIPOS

“No existen reglas definidas para formar equipos efectivos; sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles:

1. Los miembros del equipo, que deben seleccionarse según las habilidades necesarias para lograr el propósito, deben estar convencidos de que este merece la pena, es significativo y urgente.
2. Los equipos deben tener la mezcla correcta de habilidades, como las funcionales o técnicas, para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, de relaciones humanas. Se dice que es además ideal buscar que el equipo tenga una mezcla de caracteres predominantes en sus miembros, para no sesgar el trabajo del equipo a una sola forma de ver el mundo o de analizarlo; esto implica mayor tiempo en el análisis de los participantes de un quipo, de esa forma pueden conocerse las limitaciones que tiene el equipo, o incluso puede completarse.
3. El equipo debe orientarse por reglas de comportamiento, como asistencia regular, confidencialidad, y discusiones con base en hechos y la contribución de todos.
4. Las metas y tareas requeridas deben asignarse al inicio de a formación del equipo.

5. Los miembros deben alentarse entre ellos mediante el reconocimiento, la retroalimentación positiva y las recompensas.” **KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark. (2012).**

EQUIPOS EFICACES

- “Disponen de medios humanos y técnicos suficientes.
- Formados por personas con personalidades, capacidades, experiencias y formas de pensar diferentes, pero complementarias entre sí. Cada persona desempeña un rol concreto.
- Existen unos objetivos comunes y posibles de alcanzar, que además deben suponer un desafío para los integrantes del equipo.
- Buscan resultados a corto plazo en tareas pequeñas.
- Participación efectiva de los miembros del equipo.
- Reparten tareas en subgrupos coordinados, donde una persona es el enlace con el grupo grande.
- De las diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Practican una comunicación abierta para expresar ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos, y así entienden mejor los diferentes puntos de vista.
- Logran un ambiente cálido, optimista, relajado, abierto y tolerante en las discrepancias, que promueve la crítica constructiva, la participación y la creatividad.
- Liderados por un directivo de la empresa con capacidad para resolver conflictos, definir metas y motivar. El estilo de liderazgo se adaptara el grado de madurez del equipo.
- Normas de funcionamiento perfectamente definidas y aceptadas por todos.
- Trabajan con dinámicas para poner en contacto a la gente. Cohesionar al grupo, fomentar la creatividad o solucionar problemas.” **BALLENATO Prieto Guillermo (2005).**

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- “Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.” Artículo de la Universidad de Cádiz http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra

“Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo. Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.” Artículo de la Universidad de Cádiz

http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra

Fuerzas Impulsoras son:

- a) “Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
- b) El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.
- c) Los puntos de la toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración.
- d) Existe una disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y en el desempeño, así como una responsabilidad compartida.
- e) Se toma en cuenta la opinión de los subordinados.
- f) La clase de problemas que se resuelven incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
- g) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda a los demás con prontitud, y éstos a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado mínimo y para obtener metas compartidas.
- h) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
- i) Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, y son tratados en forma abierta. El personal dice la que quiere y espera que las demás también la hagan.
- j) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y obtener retroalimentación y consejo. El personal se considera a sí mismo como capaz de desarrollo y crecimiento.
- k) Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por las demás y no se siente solo.
- l) El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
- m) El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.

- n) Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
- o) Se aprende de los errores.
- p) Se busca la solución apropiada al desempeño deficiente.
- q) La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger de manera permanente el buen funcionamiento de la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar cuando es necesario.
- r) Las frustraciones llaman a la acción. Todos piensan: es mi responsabilidad salvar la situación.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

Fuerzas Restrictivas son:

- a) “Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
- b) El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- c) Factores ajenos complican la situación de los problemas. La posición jerárquica es más importante que la solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.
- d) La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.
- e) Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.
- f) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.

- g) Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es símbolo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan mal de otros. La gerencia tolera esta situación.
- h) Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.
- i) El aprendizaje es difícil. Adquiere poca retroalimentación de su desempeño y en su mayor parte no es provechosa.
- j) Se evita la retroalimentación.
- k) Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás. Se percibe una solapada corriente de miedo.
- l) El personal se siente encerrado en un trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
- m) Tiene gran valor minimizar el riesgo.
- n) "Una sola falta y usted será despedido."
- o) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado en forma arbitraria.
- p) La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional.
- q) Tiene plena validez el lema: "la tradición ante todo".
- r) La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
- s) El personal oculta sus frustraciones. No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad.” **GUIZAR M. Rafael. (2008).**

EQUIPOS DE AUTOGESTIÓN

“Recientemente las organizaciones han utilizado equipos de autogestión, que por lo común consisten de miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa; así, el equipo puede determinar qué hay que hacer, cómo se hará, cuándo tiene que estar terminado y quién lo hará, y a sus miembros también se les puede evaluar y recompensar como grupo; cuando el equipo tiene mucha

capacidad puede llamárselo equipo de alto desempeño o hasta un supe quipo.” **HITT MICHAEL A., BLACK J. STEWART, PORTER LYMAN W. (2006).**

“Los equipos que funcionan debidamente no surgen de la nada. Son creados por líderes que hacen cosas concretas para ayudar a las personas a constituir en equipo. Es muy importante que los líderes comprendan que los equipos pasa por distintas etapas de desarrollo.” **DALF Richard L. (2006).**

RENDIMIENTO LABORAL

“Desempeño contempla la manera o el proceso de hacer el trabajo.

Rendimiento se refiere al resultado final del trabajo

Guillén Gestoso (2000), “considera el rendimiento como una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea, de tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado. La distinción entre desempeño y rendimiento es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

“Por otra parte, el rendimiento como variable depende del esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

“Brunet(2002), aclara que el rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las condiciones del ambiente laboral impiden que se manifiesten y desarrollen, se precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la

utilización de las diferencias individuales.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

“La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara:

“El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados”. Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

“Uno de los mayores problemas existentes hoy en día tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas es la falta de rendimiento laboral, que perjudica la productividad y las finanzas de la empresa en cuestión. Cuando hablamos de rendimiento laboral nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho.” **BAZINET André (2008).**

DEFINICIÓN DE RENDIMIENTO

“La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento”. Copyright © 2008-2014 <http://definicion.de/rendimiento/#ixzz32vWCvT8H>

TIPOS DE RENDIMIENTO

“Rendimiento de tarea: Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales.

- Rendimiento contextual: Aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global (conducta extra-rol y ciudadanía organizacional).” Artículo del repositorio institucional de la Universidad de Alicante.

http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14092/1/guiaTEMA%204_MOTIVACI%C3%93N%20LABORAL%20Y%20RENDIMIENTO.pdf

OBSTACULOS PARA MEDIR EFICAZMENTE EL RENDIMIENTO

“¿Cómo pueden los directivos garantizar una medida precisa del rendimiento de un trabajador? El medio más importante consiste en entender los obstáculos que hay que superar. Los directivos se enfrentan al menos a cinco desafíos en este sentido:

- Los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación
- La influencia de los gustos
- La política de la organización
- El enfoque hacia el individuo o hacia el grupo GÓMEZ M. Luis, BALKIN.”BAZINET André (2008).

MEJORA DEL RENDIMIENTO

“Puesto que las entrevistas formales de valoración suelen realizarse una vez al año, es posible que no siempre tengan un efecto significativo y duradero sobre el rendimiento del trabajador. Mucho más importante que la entrevista anual es la gestión cotidiana e informal del rendimiento. Los supervisores que gestionan eficazmente suelen compartir tres características:

- Análisis de las causas de los problemas de rendimiento
- Atención directa a las causas de los problemas

- Desarrollo de un plan de atención para facilitar que los trabajadores alcancen una solución

Comunicación directa sobre el rendimiento e información eficaz.” **BAZINET André (2008).**

FACTORES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL

MOTIVACIÓN

“Pero como en todos los contextos un factor muy importante a tener en cuenta es la motivación como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas.”

Artículo de Work Meter 15/05/2013
<http://es.workmeter.com/blog/bid/291345/Rendimiento-laboral-influencias-de-la-motivaci%C3%B3n-y-el-presencialismo>

“Que la motivación desempeña un papel esencial en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, podemos encontrar esta relación entre motivación y rendimiento en diversos autores a lo largo de la historia.” Artículo de Work Meter 15/05/2013
<http://es.workmeter.com/blog/bid/291345/Rendimiento-laboral-influencias-de-la-motivaci%C3%B3n-y-el-presencialismo>

“La motivación en ámbito laboral constituye un factor de innegable trascendencia si tomamos en cuenta su efecto sobre el comportamiento, en tal sentido, para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, se debe tener en cuenta la complejidad de las necesidades materiales y espirituales comunes a todas las personas.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010
<http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

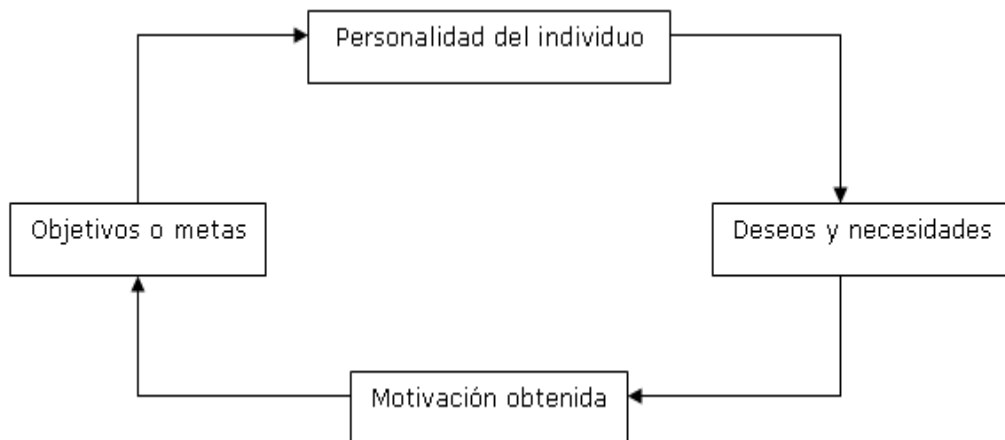
“Gibson, explica, que la motivación es el concepto utilizado al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Esto equivale a decir que las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución, lo cual viene hacer la clave de cualquier logro o progreso, pues en la empresa la

motivación es uno de los elementos que condiciona el rendimiento del trabajador, ya que desencadena el impulso que la persona aporta a su trabajo cotidiano, para afianzar su firme voluntad de hacer. En este sentido, la motivación en el trabajo debe dar al empleado las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

El Ciclo de la Motivación

“Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.” Artículo de la Universidad de castilla La Mancha <http://www.info-ab.uclm.es/personal/juliaflores/emis/prueba-dvd/08-los%20talleres/ad/Motiva1.pdf>

Gráfico # 10: EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN.



Fuente: Artículo de la Universidad de castilla La Mancha
Elaborado por: Patricia Zúñiga

“Entre los factores que más desmotivan en el trabajo e identificaron:

- Ausencia o poca claridad de metas y plan de trabajo
- Poco reconocimiento
- Malas relaciones con jefe o compañeros
- Horarios prolongados y poco flexibles
- Monotonía

- No ver resultados
- El papeleo
- Falta de interés o compromiso profesional
- Mala educación de las personas del entorno
- Insatisfacción del cliente
- Caos, desorganización” Escrito por: Ana Molina Gavilán 2010.

<http://www.anamolina.es/motivacion-y-rendimiento-para-el-exito-resultados-encuesta/>

“Entre los factores que más motivan en el trabajo aparecieron estos:

- Trabajo en equipo
- Nuevos retos
- Buen ambiente laboral
- Reconocimiento
- Cumplir objetivos y ver resultados
- Satisfacción del cliente
- La satisfacción del trabajo bien hecho
- Autonomía” Escrito por: Ana Molina Gavilán 2010.

<http://www.anamolina.es/motivacion-y-rendimiento-para-el-exito-resultados-encuesta/>

“Guillén plantea las variables que motivan a las personas a ejecutar una tarea, examinando las distintas teorías al respecto.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

A.- Teorías de Contenido

“Analizan que elementos o factores motivan a las personas a trabajar, entre las que destacan:

La jerarquía de necesidades de Maslow

Postula que:

- a. Cada persona tiene una jerarquía de necesidades:
1. Fisiológicas: alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
 2. De seguridad: estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
 3. Sociales: afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
 4. Estima: tanto autoestima como reconocimiento externo.
 5. Autorrealización: llegar a ser lo que se es capaz de ser de forma continuada.
- b. Cuando una de estas necesidades es satisfecha aunque no totalmente, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.
- c. Una necesidad superior no se activa en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediata inferior.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

“Calidad de Vida Laboral.- El desempeño laboral requiere de condiciones de trabajo percibidas como satisfactorias por los empleados para que se logre materializar un alto nivel de rendimiento. Esto implica que la calidad de vida laboral es un condicionante o factor que actúa tanto a favor de los miembros como de la organización misma.

Satisfacción Laboral.- Cuando se hable de satisfacción laboral se alude al estado afectivo de agrado que experimenta un individuo al afrontar su realidad laboral, es decir, el conjunto de condiciones presentes en el ambiente de trabajo. Igualmente la satisfacción laboral constituye la expresión emocional de la percepción y posee tanto elementos cognitivos como conductuales.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca

“Guillén (2000), explica que la motivación intrínseca conduce a la satisfacción de las necesidades superiores que de acuerdo con Maslow, serían las últimas de la pirámide, a saber: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. La motivación intrínseca procede del propio sujeto tiende a satisfacer necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, ello incluye el tipo de trabajo, el proceso para

realizarlo (autonomía, posibilidad de demostrar los propios conocimientos y habilidades), el reconocimiento recibido tanto por la ejecución como por la responsabilidad personal al igual que el progreso social y desarrollo personal derivado.”

Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010

<http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

LA COMUNICACIÓN

Steinfatt (1983), sostiene: “La comunicación implica algo más que el simple uso de símbolos. Implica el proceso de intercambiar símbolos de comprensión mutua. Los símbolos de comprensión mutua son los que tienen algún significado en común para cada una de las personas implicadas en la interacción.” Escrito por: Carlos T. Salazar T.

12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

COMPROMISO

“Gibson (2001), observa que el compromiso implica tres actitudes, primero, un sentido de identificación con las metas de la organización; segundo, un sentido de involucramiento con los deberes organizacionales; tercero, un sentido de lealtad hacia la organización. En líneas generales el compromiso se configura como un sentido de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un empleado hacia la organización o hacia una unidad de la organización.” Escrito por: Carlos T. Salazar T.

12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

“Al considerar el compromiso de los empleados, Stephen Robbins, distingue dos tipos de actitudes que afectan el comportamiento en el trabajo:

- a) Compromiso con el trabajo, se refiere al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, lo que le lleva a participar activamente en él y a valorar como importante su desempeño.
- b) Compromiso organizacional, tiene que ver con el grado en el cual una persona

se identifica con una organización, lo que le hace proclive a cooperar para alcanzar las metas ésta y permanecer en ella.

Cabe señalar que, si bien ambas actitudes son importantes como medios para evaluar el ambiente laboral, Robbins, sostiene que el compromiso con la organización es determinante, ya que se puede estar insatisfecho con el trabajo y satisfecho con la organización como un todo, pero si la insatisfacción es hacia la organización, la renuncia de empleado puede constituir un hecho.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

LIDERAZGO

“El líder se identifica como aquella persona capaz de guiar y canalizar los intereses y expectativas de sus colaboradores, por tanto, su función esencial es apoyarlos y estimularlos con el propósito de facilitar su desarrollo y la ejecución apropiada de las tareas orientada al logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

TOMA DE DECISIONES

“La toma de decisiones es un proceso de primer orden en las organizaciones, ya que de él depende en gran medida el éxito organizacional. En este sentido, la gerencia participativa viene a ser una práctica dirigida a lograr que a la toma de decisiones se haga de una forma tal que tanto el aporte de información como la responsabilidad de los resultados se extiendan al nivel más bajo involucrado en esa toma de decisión.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/>

CONSEJOS PARA MEJORAR TU RENDIMIENTO EN EL TRABAJO

“Si buscas un ascenso, mayor reconocimiento, aumentar tus ingresos o deseas ser más productivo, mantenerte motivado en el trabajo podrá ayudarte a aumentar tu rendimiento. Te presentamos 8 consejos que publicó motivacion.about.com para mejorar tu desempeño laboral.” Escrito por: Carlos T. Salazar T. 12/08/2010 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

“Debes tener en cuenta que lo principal para rendir bien es mantener tu vida privada en orden. Sin embargo, esto no es siempre posible, por lo que debes procurar mantener tus problemas personales por fuera de la oficina.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

1. “Entusiasmo.- Sentir entusiasmo por lo que uno hace es fundamental para tener un rendimiento alto. El entusiasmo hace que te sientas bien, aumente tu motivación y disfrutes lo que haces. La falta de motivación puede deberse a que tu trabajo no te gusta (lo que puede llevar a que la solución sea cambiar de trabajo), pero muchas veces los motivos son otros y pueden resolverse. Por ejemplo, una mala organización puede hacer que estés demasiado estresado, y que el trabajo que antes tanto te gustaba resulte una carga.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

2. “Actitud positiva e inteligencia emocional.-Tanto mantener una actitud positiva cómo manejar adecuadamente tus emociones puede ser muy importante en el trabajo. Si expresas un estado emocional visiblemente alterado, puede que te rechacen o no te tomen en serio. Si estás de mal humor seguido o eres demasiado pesimista, puede que tus compañeros no se sientan cómodos trabajando contigo. Las personas con las que trabajan necesitan saber que controlas tanto tu trabajo como a ti mismo. Intenta sonreír con frecuencia para

transmitir un estado de ánimo tranquilo, confiado y positivo, y para mostrar que tienes una buena actitud hacia ellos. Si alguna persona te cae mal, intenta ver sus atributos en vez de tus defectos.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

3. “Establecer metas, organización y manejo del tiempo.- Para llegar a alguna parte es importante tener claro a dónde te diriges. Proponerte metas puede aumentar tu rendimiento y darte una sensación de dirección. Establece metas tanto a corto como a largo plazo y proponte objetivos diarios. También conviene que busques organizar tu tiempo de la mejor manera posible. Usa agendas, establece horarios y planifica que vas a hacer durante el día, a qué hora y cuánto tiempo te llevará.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

4. “¿Es adecuado tu lugar de trabajo?- Esta pregunta puede resultarte incómoda ya que abre la posibilidad de que consideres una renuncia o que busques cambios radicales en tu metodología de trabajo, sin embargo, si no estás del todo motivado, esta puede ser un factor de mucho peso. Analiza que tu lugar de trabajo sea conforme a tus intereses y a tu personalidad. Pregúntate en qué condiciones rindes mejor y trata de implementarlas en la medida de lo posible.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

5. “Socializar sí, pero no más de la cuenta.- Mucha actividad social en el trabajo puede perjudicar tu rendimiento y sobrecargarte de compromisos. Las mejores ideas surgen a solas, y luego se enriquecen poniéndolas en común. Por este motivo conviene que solo concurras a las reuniones, charlas, etc. que sean verdaderamente necesarios.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013

<http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

6. “Manejar las interrupciones.- Cuando una tarea necesita concentración es importante que busques reducir al máximo las interrupciones. Pon el teléfono en silencio, y deja en claro tu necesidad de tranquilidad.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

7. “La comunicación.- Como te comunicas con los demás puede ser muy importante para aumentar la productividad en ciertos aspectos de tu trabajo. Si eres amable y mantienes buenas relaciones, la convivencia en la oficina será positiva y puede que tus compañeros estén más disponibles para ayudarte. Algunas recomendaciones para esto son: interesarte por las personas con las que trabajas; mantener a personas de tu equipo informadas sobre las cosas importantes que estés haciendo; adelántate a cualquier pregunta que te puedan querer hacer y pregunta lo que no sabes. En resumen, muestra que eres una persona que trabaja bien y haz que trabajar contigo sea más fácil.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

8. “Duerme bien y haz una alimentación sana.-Si quieres que tu cerebro rinda, debes darle a tu cuerpo todos los nutrientes que necesita para funcionar bien. También es necesario que mantengas un cuerpo sano, por lo que practicar ejercicio y dormir bien son fundamentales.” Artículo de la Universidad de andorra 19/03/2013 <http://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>

¿CUÁLES SON LOS AGENTES DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO?

“Los Factores de Rendimiento En el Trabajo son asuntos, situaciones y condiciones del ambiente laboral que inciden en el desempeño (rendimiento) de los empleados. Estos factores pueden manifestarse a nivel de la organización, de los departamentos o

funciones, de los procesos, o a nivel de los empleados individuales. Así que los Sistemas de Rendimiento incluyen los planes de resultados de la organización, las características y el rendimiento de todos los procesos operativos y de servicio individual al cliente que inciden en la producción de un producto o servicio, las características del ambiente de la organización (Cultura, Clima y Gerencia), así como el comportamiento, actitud y creencias exhibidas por los empleados. En conjunto estos factores ayudan a conformar un Sistema de Rendimiento”. Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

¿CUÁLES AGENTES INFLUYEN SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS? Y QUÉ HACER CON ESTOS.

“1.- No Hay Consecuencias Positivas para el Buen Rendimiento:

Alternativas de mejoramiento:

- Haga que sea posible y alcanzable el lograr un alto rendimiento
- Encuentre qué es más significativo para los empleados en términos de recompensa
- Recompense el mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

2.- “Falta Retroalimentación sobre el Rendimiento

Alternativas de mejoramiento:

- Entrene a los gerentes y supervisores en dar y recibir retroalimentación apropiada
- Establezca un sistema de retroalimentación basado en el rendimiento de los empleados
- Conduzca Evaluaciones de Desempeño de manera regular (más de una vez al año).” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

3.- “La Retroalimentación sobre el Rendimiento no es Clara o es Ambigua

Alternativas de mejoramiento:

- Entrene a los gerentes en habilidades de comunicación que incluya cómo dar retroalimentación efectiva
- Evalúe a los gerentes y Supervisores sobre la base de cuán efectiva y frecuentemente dan retroalimentación adecuada a los empleados.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

4.- “Las Consecuencias del bajo desempeño y del alto desempeño son las mismas

Alternativas de mejoramiento:

- Haga que sea posible para los empleados lograr un alto rendimiento
- No recompense el bajo rendimiento
- Ayude a los empleados a que alcancen un alto rendimiento
- Encuentre que los empleados valoran más en términos de recompensas
- Recompense el mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

5.- “Los Empleados perciben Consecuencias Negativas por un Alto Rendimiento

Alternativas de mejoramiento:

- Haga del alto rendimiento un valor básico de la cultura
- Mantenga la moral de los empleados en alto, mediante crear y mantener un ambiente de trabajo seguro, estimulante y productivo
- Reconozca y Recompense el alto desempeño de manera regular.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

6.- “Hay Consecuencias Negativas por un Alto Rendimiento

Alternativas de mejoramiento:

Sustituya inmediatamente cualquier consecuencia negativa por un alto rendimiento con consecuencias positivas.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

7.- “Hay Consecuencias Positivas para el Bajo Rendimiento

Alternativas de mejoramiento:

- Sustituya cualquier consecuencia positiva para el bajo desempeño con expectativas de alto desempeño
- Acompañe las expectativas para el alto desempeño con programas de apoyo para lograrlas.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

8.- “Faltan los Recursos Adecuados para Lograr un Alto Rendimiento

Alternativas de mejoramiento:

- Determine qué recursos son necesarios para que los empleados logren un alto desempeño
- Priorice la Necesidad de Recursos
- Asegure sistemáticamente la provisión de recursos de alta prioridad.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

9.- “Hay Obstáculos en el Lugar de Trabajo

Alternativas de mejoramiento:

- Conduzca un análisis de campo de fuerzas para identificar los factores ambientales que están impidiendo el alto rendimiento y las fuerzas en contra de un alto desempeño
- Maximice la potencia de las fuerzas a favor.
- Planifique e implemente maneras de eliminar o neutralizar las fuerzas negativas aprovechando al máximo las fortalezas.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

“Para Mejorar el Rendimiento de los Empleados Recuerde:

- Hay muchos factores que influyen sobre el Rendimiento En el Trabajo
- Para solucionar problemas de desempeño hay que aplicar múltiples soluciones, no solo entrenamiento

- Cada problema de desempeño debe ser investigado y analizado en el contexto del grupo/departamento u organización particular
- Las sugerencias ofrecidas aquí solo representan una pequeña parte de las soluciones posibles.” Escrito por: Franklin E. Ramírez <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>

PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN QUE INTERVIENEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL

“A través de teorías y a lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

La jerarquía de necesidades de Maslow

“La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. Así muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta; sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

El factor dual de Herzberg

“Mediante encuestas que indagaron la satisfacción de las personas en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización (Factor Motivadores). Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización (Factores Higiénicos). De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de Jobenrichment (enriquecimiento del trabajo), que son indicaciones para evitar la

monotonía incrementa las responsabilidades y la valoración de las personas. La autonomía, la retroalimentación, y el ambiente de trabajo, son los puntos principales.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

“¿Considera que un trabajador contento es productivo? Muchos suponen que una buena forma de motivar a los empleados es aumentar la satisfacción en su trabajo. Sin embargo, según Frederick Herzberg la relación entre la satisfacción en el trabajo y la motivación es más compleja de lo que parece. Para entender esta relación, Herzberg estudió a 200 contadores e ingenieros. Pidió a los participantes en su investigación que describieran las experiencias laborales que les produjeron sensaciones buenas y malas sobre su trabajo. Descubrió que la presencia de cierta característica del puesto, como la responsabilidad podría aumentar la satisfacción en el trabajo. No obstante, su ausencia no por fuerza genera insatisfacción. A la inversa, si la falta de una característica, como la seguridad en el trabajo, producía insatisfacción, la seguridad no necesariamente conducía a la satisfacción.” **HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002).**

Los tres factores de MacClelland

“David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: Logro, Poder, Afiliación.

Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

Teoría X y Teoría Y de McGregor

“Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría x) y la moderna (teoría y). A continuación detallaremos cada una:

Concepción tradicional de la administración teoría x.- Predominó durante décadas, se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

1. El hombre se incentiva principalmente por incentivos económicos (salario).
2. Como la organización controla esos incentivos, el hombre es agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimularse mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“Nueva concepción de la administración teoría Y. Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

1. El empleado del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales.
3. Confiar objetivos es una manera de permitir, que se relaciona con su alcance efectivo.

4. En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo de manera parcial.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

De las Expectativas

“Lo fundamental en esta teoría es conocer lo que la persona busca dentro de la organización, y las formas en que intentará alcanzarlo, porque el grado de motivación estará determinado por lo que crea que tienen de valioso para él las metas y los incentivos.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

“Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

La ERC de Alderfer

“Basada en la experiencia de Maslow esta teoría destaca sólo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación.

- Existencia: Satisfacción de las necesidades básica.
- Relación: Interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado, e identificación con grupo de trabajo.
- Crecimiento: Estimula la autorrealización.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

La Fijación de Metas de Edwin Locke

“En la teoría de Locke se valora el impulso que da la intención de una persona por alcanzar una meta mediante el propio reconocimiento de su esfuerzo al lograrlo.

Cada persona espera metas específicas, desafiantes, posibles de concretar, y al finalizar un feedback para maximizar el logro alcanzado.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

“Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

La Equidad de Stancey Adams

“El nombre determina el fin de la teoría, es evitar la desmotivación frente a la inequidad al comparar las recompensas y el producto alcanzado entre las personas. Si la persona recibe lo mismo por igual trabajo se siente satisfecho para continuar con la tarea.”<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

2.5.-Hipótesis

Un eficiente diseño de nuevos métodos de Evaluación del Personal mejorará el rendimiento laboral de la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.

2.6.-Variables

Variable Independiente: Evaluación del Personal.

Variable Dependiente: Rendimiento laboral.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque

Esta investigación se basó en el enfoque cuali-cuantitativo, en el cualitativo se buscó a través de la misma, una aceptación por parte del sector empresarial, esto se consiguió con el respeto, la tolerancia y sobre todo la solidaridad y comprensión que estos sujetos requieren.

De la igual manera se habló en el cuantitativo, porque se necesitó recolectar la información interna, sus objetivos plantean una solución inmediata, se trazó una hipótesis, por la cual se estudió con una población pequeña, y requiere de un trabajo de campo con todos los directivos y empleados de la empresa LA FORTALEZA LTDA.y los resultados no son generalizados.

3.2.- Modalidad básica de la investigación

La investigación se la profundiza por intermedio de citas bibliográficas de diversos autores, como también del apoyo de sitios web, ya que los mismos nos brindan un

conocimiento ya existente en conformidad a la realidad problemática y así poder darle una solución.

Basándonos también en una investigación de campo porque estamos llegando al lugar donde se da los acontecimientos ocurren, lo que nos permite tomar decisiones para una búsqueda de soluciones inmediatas.

3.3.- Tipos de investigación

El presente trabajo tendrá los siguientes niveles en el proceso de la investigación.

- La investigación exploratoria porque nos ayuda a generar una hipótesis, reconocer variables de interés investigativo y sondear un problema poco investigativo o desconocido en un contexto particular. No intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. La ejecución de esta investigación tiene como propósito adquirir un mayor grado de familiaridad, y precisar el problema que afecta el funcionamiento de LA FORTALEZA LTDA y así formular correctamente la hipótesis.
- La investigación descriptiva, porque se utiliza un proceso estadístico para su comprobación, presentando una propuesta para su solución, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Mediante la encuesta podremos profundizar las causas del bajo rendimiento laboral de LA FORTALEZA LTDA., a través de la codificación, tabulación y análisis estadístico de los datos recolectados.
- La investigación correlacional porque se utilizan para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que

las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna. Puede decirse, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección. La evaluación de desempeño mejorará el rendimiento laboral de la empresa LA FORTALEZA LTDA.

- La investigación explicativa porque nos ayuda a comprobar experimentalmente la hipótesis y descubrir las causas del fenómeno problemático. Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos, la investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. En esta investigación se ha podido graficar mediante un árbol de problemas las causas y efectos de la Inadecuada aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa la FORTALEZA LTDA.

3.4.- Población y muestra

3.4.1.- Población

Esta investigación se realiza en la empresa LA FORTALEZA LTDA teniendo como sujetos de información a:

La población está comprendida por 32 colaboradores en su conjunto, razón por la cual se trabajará con la totalidad de la empresa LA FORTALEZA LTDA.; que está integrada por un número reducido de personas, la misma que fue investigada respecto a su desempeño y rendimiento laboral.

Por tratarse de una población pequeña se tomó en cuenta toda en conjunto de unidades de observación.

Tabla # 2: UNIDADES DE OBSERVACIÓN

UNIDADES DE OBSERVACIÓN	POBLACION
DIRECTIVOS	2
EMPLEADOS	30
TOTAL	32

Fuente: Información de "LA FORTALEZA"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

3.5.- Operacionalización de variables

Variable Independiente

Variable Independiente: EVALUACIÓN DE PERSONAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un conjunto de métodos, técnicas que buscan determinar el desenvolvimiento del recurso humano en cada área de trabajo, como también a verificar el cumplimiento de objetivos, metas en sus funciones ya que por medio de estas logramos alcanzar beneficios y mejores niveles de excelencia en la organización.	<p>MÉTODOS</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>BENEFICIOS</p> <p>NIVELES DE EXCELENCIA</p>	<p>Escalas graficas</p> <p>Elección forzada</p> <p>Investigación de campo</p> <p>Incidentes críticos</p> <p>Comparación por pares</p> <p>Fases descriptivas</p> <p>Evaluación 360 grados</p> <p>Corto plazo</p> <p>Mediano plazo</p> <p>Largo plazo</p> <p>Productividad</p> <p>Mejora el desempeño</p> <p>Necesidad de capacitación</p>	<p>1.- ¿Realiza la empresa Evaluación del Desempeño a sus colaboradores</p> <p>2.- ¿Con que frecuencia Ud. ha sido evaluado el desempeño?</p> <p>3.- ¿La Evaluación del Desempeño sirve para?:</p> <p>4.- ¿En su puesto de trabajo se determina la cantidad a producir en su área?</p> <p>5.- ¿La alta gerencia socializa los objetivos a cumplirse?</p> <p>6.- ¿Considera Ud. que por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar</p>	Encuestas realizada a directivos y empleados.

		Sobresaliente Muy bueno Bueno Regular Insuficiente	la productividad de la organización?	
--	--	--	--------------------------------------	--

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Variable Dependiente

Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es el comportamiento del recurso humano en el que se logra estándares aceptables en su rendimiento, alcanzando paralelamente optimizar recursos, con una permanente	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS RETROALIMENTACIÓN	Eficiencia Eficacia Conocimientos. Destrezas	7.- ¿Ha recibido retroalimentación por su Evaluación del Desempeño en sus funciones? 8.- ¿Cómo califica el trabajo en equipo desarrollado en su área de trabajo?	Encuestas realizada a directivos y empleados.

retroalimentación, motivación por parte de la alta dirección en un periodo determinado	MOTIVACIÓN ESTANDARES DE PRODUCCIÓN	Efectividad Cumplimiento de metas Incentivos	9.- ¿Mejoraría la empresa el rendimiento laboral si existe una Evaluación permanente? 10.- ¿Se motiva al personal para que planifique sus actividades en la empresa?	
---	--	---	--	--

Elaborado por: Patricia Zúñiga

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Análisis de los resultados

PREGUNTA # 01

1.- ¿Realiza la empresa Evaluación del Desempeño a sus colaboradores? En caso de ser SI su respuesta, especifique que método de evaluación se ha aplicado.

Tabla # 3: PRIMERA PREGUTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	88%
NO	4	12%
TOTAL	32	100%

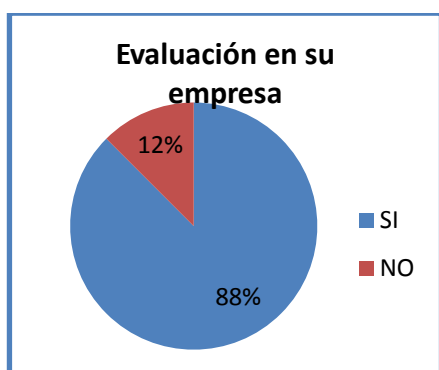
FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 4: MÉTODOS QUE SE HAN EVALUADO

MÉTODOS	Afirmaciones
Escalas graficas	5

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 11: EVALUACION DE LA EMPRESA



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013
Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Veinte y ocho de los colaboradores de la empresa que corresponde el 88% manifiestan que si se ha realizado la evaluación del desempeño en la empresa y pocos de los colaboradores nos indican que el método utilizado en la evaluación fue el de escalas gráficas. Mientras que el 12% afirma que no ha sido evaluado y la razón es que son nuevos colaboradores.

La evaluación del desempeño es de vital importancia realizarla ya que hará fácil saber el rendimiento de los colaboradores de la empresa y el cumplimiento de objetivos.

PREGUNTA # 02

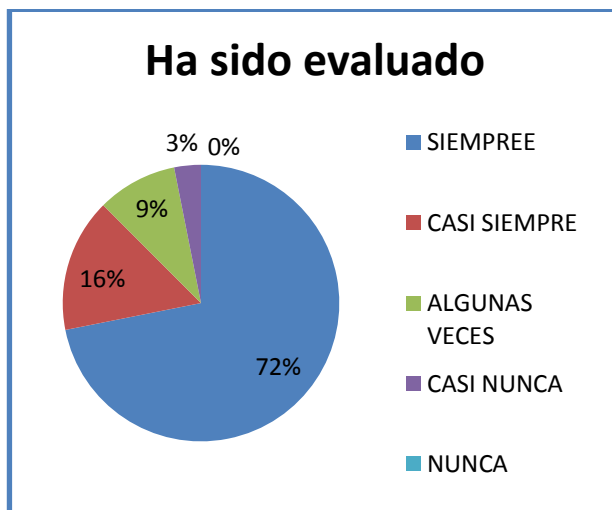
2.- ¿Con que frecuencia Ud. ha sido evaluado el desempeño?

Tabla # 5: SEGUNDA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	23	72%
CASI SIEMPRE	5	16%
ALGUNAS VECES	3	9%
CASI NUNCA	1	3%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 12: USTED HA SIDO EVALUADO



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013

Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 72% del total de los colaboradores de la empresa nos responde que siempre son evaluados, el 16% afirma que casi siempre es evaluado, mientras que el 9% a veces es evaluado y el 3% de colaboradores nos da a conocer que casi nunca han sido evaluados. Al ser evaluados los empleados de una empresa con más frecuencia logra que el trabajador conozca su rendimiento y les motive en su área de trabajo.

PREGUNTA # 03

3.- ¿La Evaluación del Desempeño sirve para?:

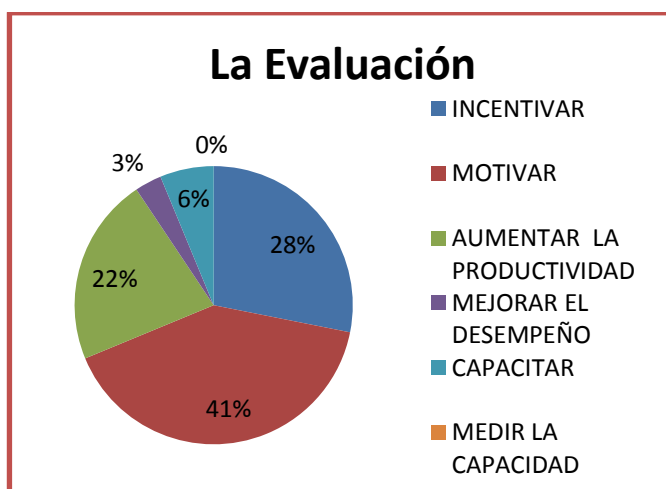
Tabla # 6: TERCERA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INCENTIVAR	9	28%
MOTIVAR	13	41%
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	7	22%
MEJORAR EL DESEMPEÑO	1	3%
CAPACITAR	2	6%
MEDIR LA CAPACIDAD	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Gráfico # 13: LA EVALUACIÓN



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013

Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los trece colaboradores de la empresa que corresponden al 41% manifiestan que la evaluación sirve para motivarlos, el 28% responde que sirve para seguirse incentivándose, según los resultados el 22% indica que sirve para aumentar la productividad dentro del área el trabajo, mientras que el 6% afirma que les servirá para

estar capacitados en su lugar de trabajo, y el 3% testifica que la evaluación si mejorará su desempeño dentro de su trabajo.

Los beneficios de la evaluación de personal son muchos uno de ellos es que se motiva el personal de la empresa, tiene mejor desempeño, eficiencia y seguridad en sus trabajadores, también beneficiará con capacitaciones.

PREGUNTA # 04

4.- ¿En su puesto de trabajo se determina la cantidad a producir en su área?

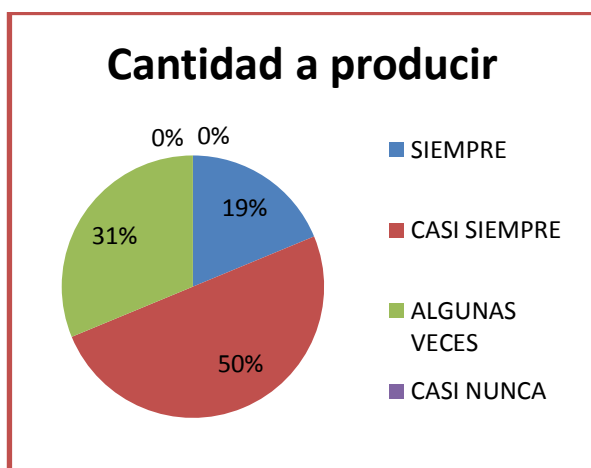
Tabla # 7: CUARTA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	19%
CASI SIEMPRE	16	50%
ALGUNAS VECES	10	31%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.

Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 14: CANTIDAD A PRODUCIR



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013

Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta el 50 % responde que casi siempre se determina la cantidad a producir en su área de trabajo, el 31% de los colaboradores afirma que solo algunas veces se determinan las cantidades a producir, mientras que el 19% siempre sabe qué cantidad producir en su área de trabajo.

La cantidad producir debe ser siempre determinada ya que es uno de los objetivos primordiales dentro de la empresa y así cumplirlos con satisfacción logrando que nuestra empresa tenga alta competitividad en el mercado.

PREGUNTA # 05

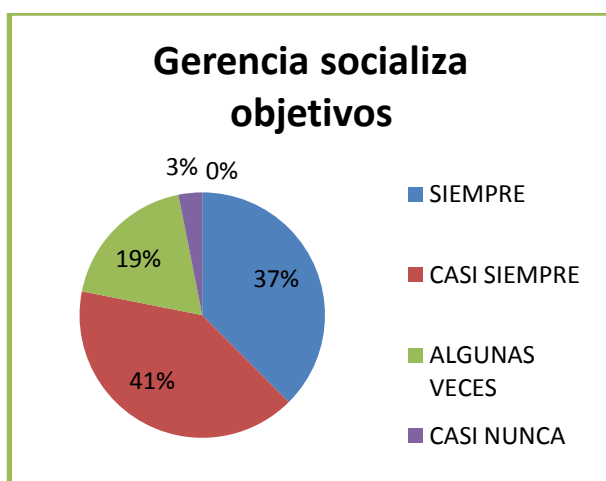
5.- ¿La alta gerencia socializa los objetivos a cumplirse?

Tabla # 8: QUINTA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	37%
CASI SIEMPRE	13	41%
ALGUNAS VECES	6	19%
CASI NUNCA	1	3%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

.GRÁFICO # 15: SOCIALIZAR OBJETIVOS



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013
Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados el 41% notifica que la alta gerencia socializa casi siempre sus objetivos trazados, el 37% de los colaboradores afirma que siempre son socializados los objetivos por parte de la gerencia, mientras que el 19% nos responde que algunas veces les socializan los objetivos, y el 3% da a conocer que casi nunca les socializan los objetivos a cumplirse.

El deber de la alta gerencia es socializar, impartir los objetivos que desean que se cumplan, ya que todos quienes conforman la empresa están dirigidos hacia un mismo fin lo que ayudará a una mejor toma de decisiones.

PREGUNTA # 06

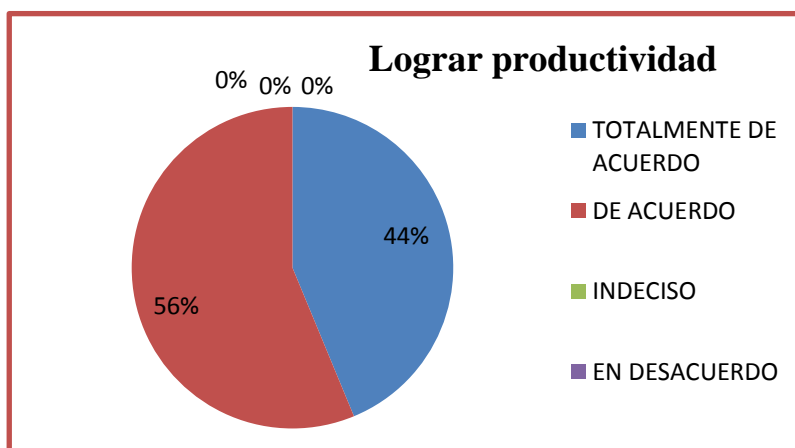
6.- ¿Considera Ud. que por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar la productividad de la organización?

Tabla # 9: SEXTA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	44%
De acuerdo	18	56%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 16: PRODUCTIVIDAD



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013
Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 56% de los encuestados responde que está totalmente de acuerdo en que la evaluación del desempeño mejorara la productividad, mientras que el 44% está de acuerdo con la afirmación de que si mejorara la productividad a través de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño en si tiene muchas ventajas y una de ellas y la más primordial es mejorar la productividad dentro de la empresa.

PREGUNTA # 07

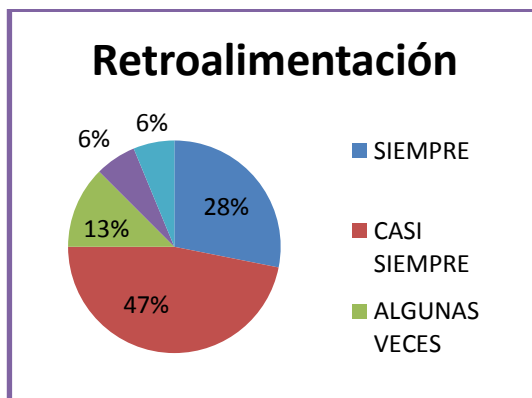
7.- ¿Ha recibido retroalimentación por su Evaluación del Desempeño en sus funciones?

Tabla # 10: SEPTIMA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	28%
CASI SIEMPRE	15	47%
ALGUNAS VECES	4	13%
CASI NUNCA	2	6%
NUNCA	2	6%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 17: RETROALIMENTACIÓN



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013
Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 32 colaboradores encuestados, el 47% afirma que recibió casi siempre retroalimentación después de la evaluación, el 28% responde que siempre reciben la retroalimentación, el 13% de los colaboradores recibe algunas veces retroalimentación después de ser evaluados y el 6% afirma que casi nunca reciben la retroalimentación, y también el 6% nos dice que nunca recibe retroalimentación.

La retroalimentación que se recibe después de haber sido evaluados es muy primordial porque de esa manera iremos corrigiendo nuestras falencias en el lugar de trabajo.

PREGUNTA # 08

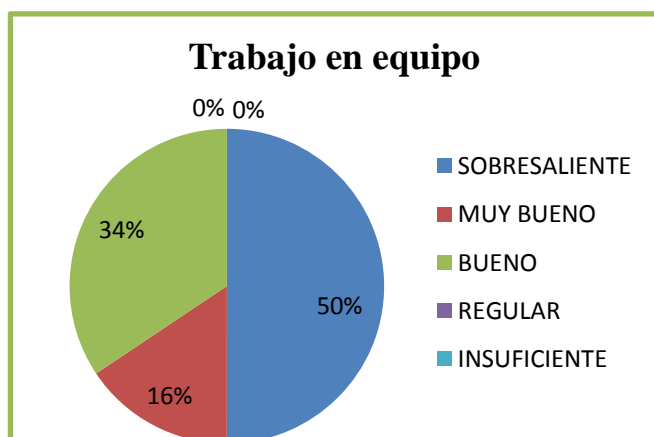
8.- ¿Cómo califica el trabajo en equipo desarrollado en su área de trabajo?

Tabla # 11: OCTAVA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOBRESALIENTE	16	50%
MUY BUENO	5	16%
BUENO	11	34%
REGULAR	0	0%
INSUFICIENTE	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 18: TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013

Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las respuestas obtenidas el 50% de los colaboradores califica como sobresaliente el trabajo en equipo dentro de su área, el 34% afirma que es bueno el trabajo en equipo, mientras que el 16% responde que es muy bueno el trabajo en equipo en su empresa.

El trabajo en equipo dentro de empresa es muy importante porque de esa manera nos permite realizar las actividades de manera equitativa.

PREGUNTA # 09

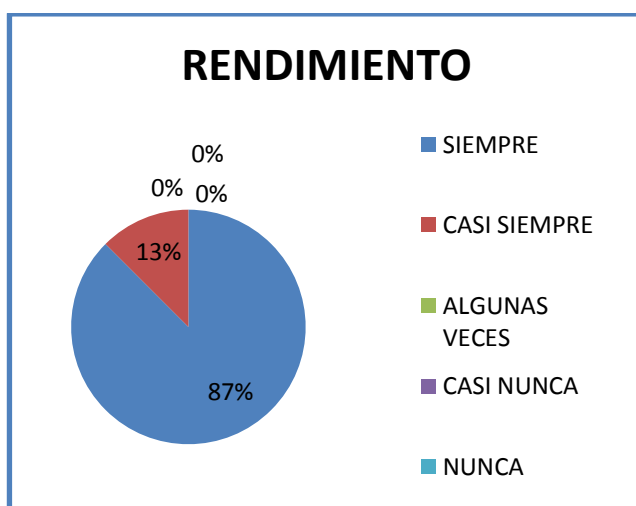
9.- ¿Mejoraría la empresa el rendimiento laboral si existe una Evaluación permanente?

Tabla # 12: NOVENA PREGUNTA TABULACION

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	28	87%
CASI SIEMPRE	4	13%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 19: RENDIMIENTO



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013
Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 87% del personal responde que siempre mejorará el rendimiento siempre y cuando haya una permanente evaluación, el 13% afirma que casi siempre mejorará el rendimiento laboral lo que es beneficio tanto para el trabajador como para los directivos.

La evaluación del desempeño dando un efecto significativo, lo que permite una mejora en el rendimiento laboral de todos los colaboradores.

PREGUNTA # 10

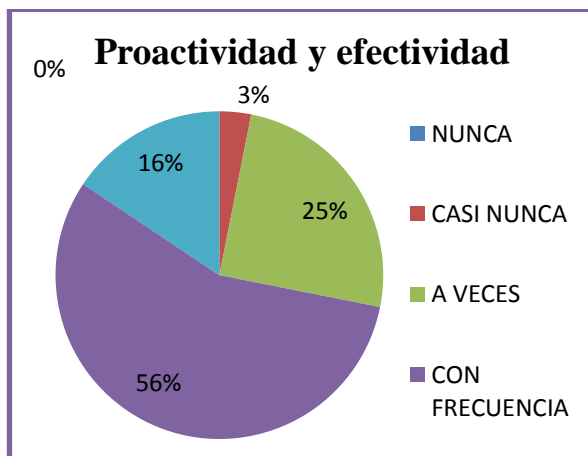
10.- ¿Se motiva al personal para que planifique sus actividades en la empresa?

Tabla # 13: DÉCIMA PREGUNTA TABULACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	3%
A VECES	8	25%
CON FRECUENCIA	18	56%
SIEMPRE	5	16%
TOTAL	32	100%

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

GRÁFICO # 10: EFECTIVIDAD



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA. Aplicada 29 de Agosto del 2013

Elaborado por: Patricia Zúñiga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 56% de los encuestados informan que contar con personal proactivo ofrece con frecuencia la efectividad en el trabajo, el 25% afirma que a veces hay efectividad en la empresa por ser proactivos, mientras que el 16% responde que siempre hay efectividad en el trabajo gracias a la pro actividad, y el 3% dice que casi nunca nota efectividad en el trabajo dentro de las actividades a realizarse ya sea en su área o en la empresa en general.

Ser proactivo dentro de la empresa nos ayuda para que los resultados obtenidos muestren la efectividad del trabajo.

4.2.- Verificación de la hipótesis

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: “Un eficiente diseño de nuevos métodos de Evaluación del Personal mejorará el rendimiento laboral”.

Las variables que intervienen en la hipótesis se utilizara son: variable independiente EVALUACIÓN DE PERSONAL variable dependiente RENDIMIENTO LABORAL.

MÉTODO ESTADÍSTICO

Para el presente estudio:

Hi: Un eficiente diseño de nuevos métodos de Evaluación del Personal NO mejorará el rendimiento laboral.

Ho: Un eficiente diseño de nuevos métodos de Evaluación del Personal SI mejorará el rendimiento laboral.

b.- Determinación del Nivel de significación o de riesgo.

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que no es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

PRUEBA DEL CHI-CUADRADO

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

X^2 : Chi- cuadrado

\sum : sumatoria

O: Datos observados

E: Datos esperados

4.2.1.-Nivel de significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5% $\alpha= 0,05$.

4.2.2.-Zona de aceptación o rechazo

Se determina en base del punto crítico y este se basa con los grados de libertad y nivel de significancia.

Fórmula:

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

Gl: grados de libertad

C: fila

H: hilera o columna

Cálculo

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

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

$$gl = 16$$

$$gl = 26,2962$$

Tabla # 14: PREGUNTAS DE RELACIÓN

A P		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.-	¿Con que frecuencia Ud. ha sido evaluado el desempeño?	23	5	3	1	0
2.-	¿En su puesto de trabajo se determina la cantidad a producir en su área?	6	16	10	0	0
3.-	¿La alta gerencia socializa los objetivos a cumplirse?	12	13	6	1	0
4.-	¿Ha recibido retroalimentación por su Evaluación del Desempeño en sus funciones?	9	15	4	2	2
5.-	¿Mejoraría la empresa el rendimiento laboral si existe una Evaluación permanente?	28	4	0	0	0

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 15: CUADRO DE PREGUNTAS

ASPECTOS	S	C	AV	CN	N	TOTAL
Frecuencia que ha sido evaluado el desempeño	23	5	3	1	0	32
Determina la cantidad a producir en su área	6	16	10	0	0	32
La alta gerencia socializa los objetivos	12	13	6	1	0	32
Recibir retroalimentación por su Evaluación	9	15	4	2	2	32
Mejora el rendimiento laboral	28	4	0	0	0	32
TOTAL	78	53	23	4	2	160

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 16: CALCULO DEL CHI- CUADRADO

Observados(O)	Esperados (E)	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
23	15	8	54.76	3.6507
6	15	-9	92.16	6.1440
12	15	-3	12.96	0.8640
9	15	-6	43.56	2.9040
28	15	13	153.76	10.2507
5	10.6	-5.6	31.36	2.9585
16	10.6	5.4	29.16	2.7509
13	10.6	2.4	5.76	0.5434
15	10.6	4.4	19.36	1.8264
4	10.6	-6.6	43.56	4.1094
3	0.34	2.7	7.29	21.2073
10	0.34	9.7	94.09	273.7164
6	0.34	5.7	32.49	94.5164
4	0.34	3.7	13.69	39.8255
0	0.34	-0.34	0.1159	0.3372
1	0.23	0.78	0.6084	2.7040
0	0.23	-0.23	0.0529	0.2351
1	0.23	0.78	0.6084	2.7040
2	0.23	1.78	3.1684	14.0818
0	0.23	-0.23	0.0529	0.2351
0	0.21	-0.21	0.0441	0.2075
0	0.21	-0.21	0.0441	0.2075
0	0.21	-0.21	0.0441	0.2075
2	0.21	1.79	3.2041	15.0781
0	0.21	-0.21	0.0441	0.2075
			X ² =	501.4729

FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

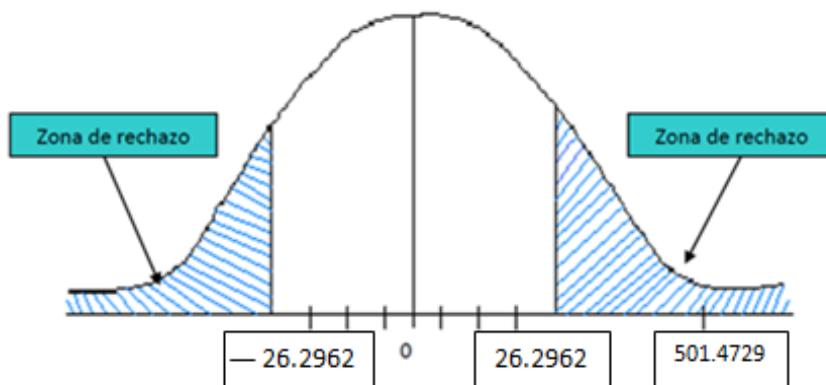
Con 6 grados de libertad y 95% de confiabilidad

$$501.4729 > 26.2962$$

DECISION.

Si cumple la regla de decisión por lo tanto rechazamos la hipótesis nula, la misma que es H_0 : Un eficiente diseño de nuevos métodos de Evaluación del Personal NO mejorará el rendimiento laboral. Entonces aceptamos la hipótesis alternativa H_1 : Un eficiente diseño de nuevos métodos de Evaluación del Personal SI mejorará el rendimiento laboral.

GRÁFICO # 21: CHI- CUADRADA ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO



FUENTE: Encuesta a Empleados y Directivos de la empresa LA FORTALEZA.
Elaborado por: Patricia Zúñiga

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

- Al ser evaluados los colaboradores de la empresa con más frecuencia logra que el trabajador conozca sus fortalezas y debilidades y se sienta comprometido con su trabajo, por lo que es necesario el diseño de los nuevos métodos de evaluación y de esta manera los resultados mejorarán.
- No se ha logrado en un porcentaje alto la retroalimentación a los empleados de la empresa LA FORTALEZA LTDA, ya que según la encuesta no siempre reciben retroalimentación, aun sabiendo que esto ayuda a corregir sus falencias en el lugar de trabajo y por ende mejorará la productividad evidentemente.
- La alta gerencia no siempre socializa los objetivos que desean que se cumplan, de igual manera la cantidad que se desea producir a todos quienes

conforman la empresa puesto que todos están dirigidos hacia un mismo fin y así lograr una alta competitividad laboral y empresarial.

- Según los resultados de la encuesta se puede concluir que el trabajo en equipo dentro de empresa es muy trascendental y esto permite realizar las actividades en un ambiente unido y positivo, por lo que el rendimiento es bueno.
- La evaluación del desempeño en sí, tiene muchos beneficios para el empleador y empleado, en este caso según los resultados obtenidos la motivación no siempre se realiza a los empleados para que puedan planificar sus actividades las mismas que deben ser desarrolladas correctamente.
- Se concluye que si en la empresa “LA FORTALEZA” existiera una evaluación permanente mejoraría el rendimiento de todos y cada uno quienes conforman la misma y de esta manera se desarrolle con satisfacción y sea más responsable con la misma y los resultados sean aceptables.
- Finalmente se concluye que dentro de la organización la evaluación del desempeño le favorece para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, y que se estén preparados para asimilar cambios internos.

5.2.- Recomendaciones

- Se debe implementar nuevos métodos de evaluación del desempeño al personal en la empresa ya que eso ayudará a que tanto el personal como a la empresa, obtenga información del mismo que allí labora para la toma de decisiones, y saber cuan comprometidos están los colaboradores con su trabajo.
- Se recomienda que dentro de la empresa “LA FORTALEZA LTDA” les corresponde mejorar la retroalimentación ya que con los correctivos correspondientes se logrará una mejor productividad y los resultados serán evidentemente positivos.
- La empresa debe mejorar su comunicación con los colaboradores y de esta manera dar conocer los planes de la empresa a todos y cada uno de quienes conforman la misma, y así trabajar todos enfocados hacia el mismo objetivo y ser una empresa competitiva.
- Se recomienda organizar talleres de liderazgo y desarrollo de habilidades, para que de esta manera se pueda rotar al personal sin ningún inconveniente y el trabajo en equipo se mantendrá de manera eficaz.
- Implementar nuevas técnicas de motivación y así lograr siempre un personal motivado, y que su comportamiento y autoestima sean adecuados y puedan planificar y desarrollar sus actividades de la mejor manera.
- Realizar evaluaciones permanentes a los empleados de la empresa LA FORTALEZA LTDA y que se apliquen nuevos métodos para así cumplir con los objetivos de la misma y exista satisfacción en su totalidad.
- Lograr la clave del éxito dentro de la empresa mediante nuevos programas de capacitación de las nuevas tendencias tanto personal como empresarial, y de esta manera ser una fuerza impulsora ante los cambios organizacionales.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

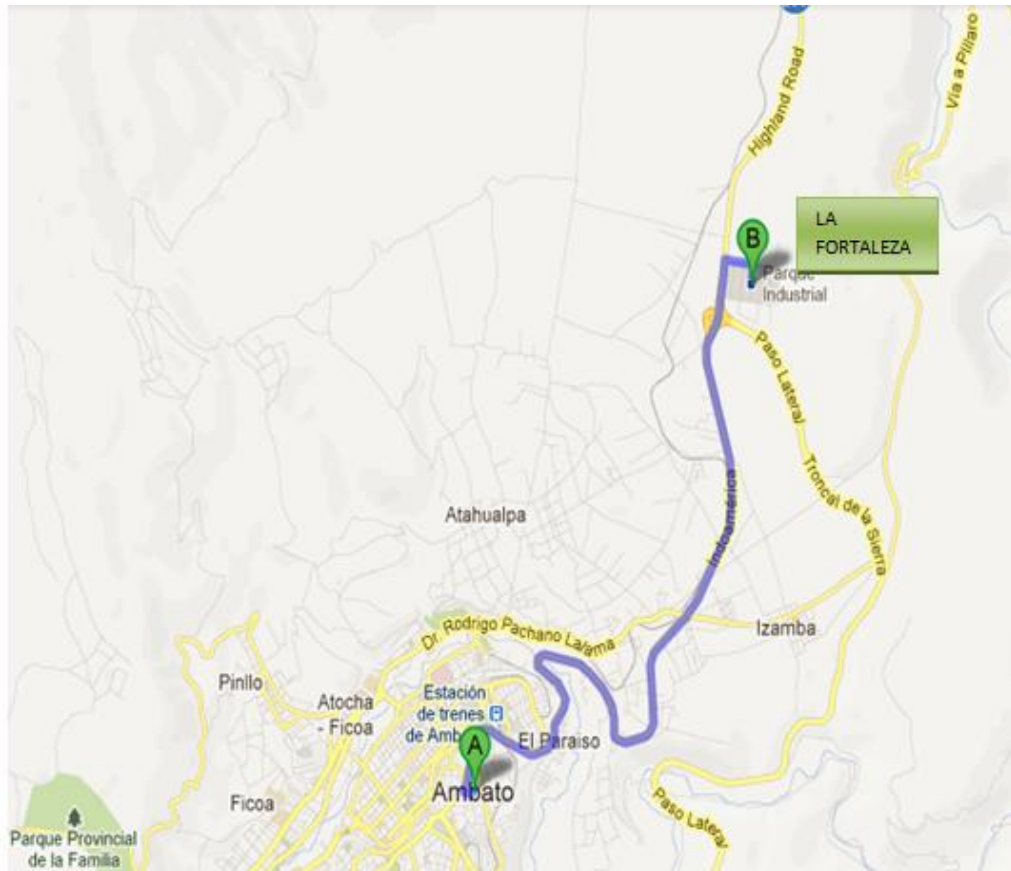
6.1.- Datos informativos

TITULO: Proponer un Diseño con nuevos métodos de evaluación como son Frases Descriptivas e Investigación de campo para la evaluación de personal y así mejorar el rendimiento laboral en la empresa LA FORTALEZA LTDA en la ciudad de Ambato.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Empresa LA FORTALEZA

UBICACIÓN: Parque industrial – calle 3ra bodega 32 A intersección.

Gráfico # 22: CROQUIS DE LA EMPRESA “LA FORTALEZA”



Fuente: Google Earth

BENEFICIARIOS: Directivos y Empleados de la empresa.

TIEMPO ESTIMADO: De 10 meses a 1 año

COSTO: \$ 1187,01

6.2.- Antecedentes de la propuesta

Según datos de la encuesta realizada en la empresa “LA FORTALEZA LTDA”, se ve la necesidad de implementarse nuevos métodos, ya que el método de escalas gráficas es un método muy simple, tradicional y de fácil comprensión, por lo que se necesita experimentar con nuevos métodos para mejorar los resultados de la evaluación y poder tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias.

Para un adecuado desempeño del personal es necesario considerar la estrategia empresarial, pero esta tiene que ser una estrategia de cambio, es decir, un desarrollo de la ambición estratégica, fuente de creación de empresas y empleos. Este control consigue reducir la fuga de energía, refuerza el potencial y multiplica la fuerza estratégica, aumentando la potencia de los actores o personal de la organización.

En base a las conclusiones y recomendaciones obtenidas se puede notar que la empresa “LA FORTALEZA” necesita aplicar los diferentes métodos de evaluación a los colaboradores, en donde puedan resolver los siguientes problemas.

- Falta de capacitación al personal.
- Bajo rendimiento

Se determina entonces que la ausencia de evaluación al personal en la empresa no permite generar la productividad deseada, de esta manera la toma de decisiones de una forma netamente empírica genera que la información obtenida no sea completa ni idónea para el desarrollo organizacional, por tanto es necesario que el plan de evaluación determine el direccionamiento técnico y operativo de la empresa.

6.3.- Justificación

La evaluación del desempeño del personal es lo que permite a las personas empresarias que tienen a trabajadores a su cargo saber si éstos están llevando a cabo su trabajo con un rendimiento medio, es decir, pensando en lo que se espera de ellos, de tal manera que esto sirve para saber si un trabajador actúa o no en una empresa. Es por este motivo que hemos visto la necesidad de aplicar los Métodos de Frases descriptivas e Investigación de Campo mediante los cuales lograremos mejorar el rendimiento laboral.

El beneficio para la empresa “LA FORTALEZA” al implementar los métodos de evaluación a sus colaboradores será evidente, ya que podrá evaluar la manera eficaz y eficiente del recurso humano que posee la empresa para el logro de las metas establecidas por la dirección, es decir, se aplicará una herramienta que permita mejorar el rendimiento de los mismos, implementar programas de capacitación y sobre todo

optimizar el tiempo y así de esta manera cumplir los objetivos y ser competitivos en el mercado.

6.4.-Objetivos

6.4.1.- Objetivo general

Proponer un plan de evaluación a través de los métodos de Frases descriptivas e Investigación de campo al personal, para mejorar el rendimiento laboral de la empresa “LA FORTALEZA”.

6.4.2.-Objetivos específicos

Diagnosticar si la empresa tiene conocimiento total de los métodos de Frases descriptivas e Investigación de campo para que puedan ser ejecutados a sus colaboradores.

Realizar capacitación al personal encargado de la evaluación para que de uso adecuado de los métodos a aplicarse con la finalidad de obtener resultados positivos.

Diseñar el plan de evaluación con nuevos métodos Frases descriptivas e Investigación de campo para identificar los presuntos problemas del personal.

6.5.- Análisis de factibilidad

Administrativa

En el aspecto administrativo, el gerente general es la persona quien está dispuesto a comunicar a su personal sobre las actividades que se van a realizar tanto grupales como individuales, ya que tiene predisposición absoluta de apoyar e impulsar los cambios, la innovación en el manejo de la empresa, es así que colaborará con todos los requerimientos necesarios para implementar los Métodos de Frases descriptivas e Investigación de campo como plan de evaluación al personal, contribuyendo con el progreso de la empresa, puesto que está comprometido con la misma, para llevarla al éxito y al liderazgo en el mercado.

Político

La empresa “LA FORTALEZA” aplicará la evaluación al personal a través de los Métodos de Frases descriptivas e Investigación de campo de una manera eficiente lo cual no afectará a las disposiciones del estado ecuatoriano ya que las evaluaciones dentro de una empresa privada es de vital importancia puesto que la información está relacionada a los servicios que presta y no interrumpe la política del país.

Organizacional

En lo referente a la factibilidad organizacional la propuesta expuesta en el presente trabajo de investigación se llevará a cabo, puesto que cuenta con un equipo de apoyo como es la empresa, y que la evaluación será necesaria aplicar, ya que con la misma se logrará un buen rendimiento laboral en el personal.

Económico - financiero

La empresa “LA FORTALEZA” al contar con capital propio, va a autofinanciar este proyecto de investigación sobre la evaluación del personal de esta empresa, puesto que será favorable tanto para la empresa misma, como para el consumidor que necesita del servicio o producto, ya que el objetivo de la empresa es ser competitiva.

Ambiental

Con la factibilidad ambiental se pretende disminuir los niveles de desperdicio mediante el reciclaje de papel u otro material que sea de materia reciclable puesto que con la optimización del material se contribuirá a alcanzar el objetivo y por lo tanto se cooperará a proteger el medioambiente, y esta actividad no incidirá en ningún costo adicional.

6.6.- Fundamentación teórica.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

“Los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño,

sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de autoevaluación. La existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:” **CUESTA Santos Armando (2010).**

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

“Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.” **CUESTA Santos Armando (2010).**

“Definición.- Este método en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. A diferencia del método de elección forzosa, en este es ligeramente la obligatoriedad, ya que solo necesita respuestas del tipo “S”+ o “N”-. La naturaleza de las frases puede variar mucho; se componen de frases las cuales se distribuyen en el formato, con el mismo significado, pero en orden diferente para comprobar la veracidad de las respuestas.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“Aplicación.- El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación. Por consiguiente para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial. Al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento. Es importante que el trabajador sepa que el plan de evaluación es equitativo y justo, por lo que también es importante supervisarlos y actualizarlos si los puestos cambian.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

Ventajas

- “Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

Desventajas

- “Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales, discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“Se realiza con base en entrevistas sostenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

CARACTERÍSTICAS

“Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa al superior (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay un énfasis en la función de staff en asesorar de manera más completa a cada jefe.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

“El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

e) Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: - Desempeño más que satisfactorio. - Desempeño satisfactorio. - Desempeño menos que satisfactorio.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

f) “Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

g) “Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: - Consejería al funcionario. - Readaptación del funcionario. - Mantenimiento en el cargo actual. - Entrenamiento. - Desvinculación y sustitución. - Promoción a otro cargo.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

h) “Seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

VENTAJAS

- “Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación d personal.
- Es el método más completo de evaluación.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

DESVENTAJA

“Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación. Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.” **CHIAVENATO, Idalberto (2011).**

6.7.- Marco metodológico

Tabla # 37: MARCO METODOLÓGICO

AREA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MATERIALES
Entrevista	Conocer como evalúan al personal en la empresa	Realizar el cuestionario para la entrevista Entrevistar a la Sr. Marco Pérez encargado también de Recursos Humanos	Un lápiz y una hoja de papel bond Cuestionario elaborado y grabadora
Capacitación	Preparar al personal de cómo se realiza la evaluación mediante ese método propuesto	Obtener toda la información del tema a capacitar Fijar fecha, hora y lugar en donde se realizara la capacitación Enviar una notificación por escrito al personal	Internet, Computadora Agenda del Capacitador y empleados Computadora, hojas bond, impresiones

		Disertar el Tema planteado	Infocus, computadora , espacio amplio, sillas, trípticos, recurso humano
		Dinámica fuera del Tema principal	
		Evaluación final al capacitado mediante un cuestionario	Cuestionario impreso
Diseñar el plan de Evaluación con los métodos de (Frasas descriptivas e Investigación de Campo)	Obtener resultados de acuerdo a su rendimiento con el fin de Realizar una retroalimentación, en caso de encontrar problemas con el personal y lograr resultados positivos.	Dar a conocer el plan de la evaluación mediante los métodos de Frases descriptivas e Investigación de campo.	Recurso humano, Computadora, Hojas Bond.
		Concluir de acuerdo a resultados obtenidos	Computadora, datos históricos, hojas bond.

Fuente: empresa "LA FORTALEZA"
 Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 38: ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

FASES	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
1	Realizar el cuestionario para la entrevista	Poseer un respaldo acerca de los puntos a tratar	Sta. Patricia Zúñiga	Un lápiz y cinco hoja de papel bond	03/01/2014
2	Entrevistar a la Sr. Marco Pérez de Recursos Humanos	Saber si será o no necesario aplicar el Método de evaluación	Sta. Patricia Zúñiga y Sr. Marco Pérez	Cuestionario elaborado y grabadora	05/01/2014
3	Obtener toda la información del tema a capacitar	Realizar investigación en el internet con finalidad se sacar información actual	Capacitador encargado	Internet, Computadora	04/01/2014
4	Fijar fecha, hora y lugar en donde se realizara la capacitación	Lograr que haya personas al momento de disertar el tema	Capacitador, Sta. Patricia Zúñiga y Sr. Marco Pérez	Agenda del Capacitador y empleados	04/01/2014
5	Enviar una notificación por escrito al personal	Prevenir inconvenientes al momento de asistir	Sr. Marco Pérez	Computadora, hojas bond, impresiones	09/01/2014
6	Disertar el Tema	Dar a conocer sobre los Métodos	Capacitador encargado	Capacitador, Infocus,	15/01/2014

	planteado	de Frases descriptivas e Investigación de campo y como es su aplicación		computadora , espacio amplio, sillas, trípticos, recurso humano	
7	Dinámica fuera del Tema principal	Lograr captar la atención de los asistentes	Capacitador encargado	Recurso Humano	15/01/2014
8	Evaluación final al capacitado mediante un cuestionario	Saber si la capacitación fue captada o no por los asistentes	Capacitador encargado	Cuestionario impreso	15/01/2014
9	Dar a conocer el plan de la evaluación mediante los métodos de Frases descriptivas e Investigación de campo.	Mejorar el Rendimiento laboral de la empresa “LA FORTALEZA”	Sr. Marco Pérez	Recurso humano, Computadora, Hojas Bond.	10/02/2014 10/10/2014
10	Concluir de acuerdo a resultados obtenidos	Diagnosticar pro y contra que posee el método aplicado	Sta. Patricia Zúñiga	Computadora, datos históricos, hojas bond.	25/10/2014

Fuente: empresa “LA FORTALEZA”
Elaborado por: Patricia Zúñiga

TABLAS DEL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SERÁN APLICADAS EN LA EMPRESA “LA FORTALEZA”. OBSERVACIÓN: no todas las respuestas SI son positivas ni todas las respuestas NO son negativas

Tabla # 17: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS PARA EL GERENTE DE VENTAS

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Revisa los reportes de ventas al vendedor?		
3	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
4	¿Busca nuevos mercados?		
5	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
6	¿Es desalineado en su presentación personal y su forma de vestir?		
7	¿Su producción es favorable?		
8	¿Duda al tomar decisiones?		
9	¿Se expresa con dificultades?		
10	¿Mantiene su archivo siempre en orden?		
11	¿Es dinámico?		
12	¿Se interesa por una mejor participación de los clientes?		
13	¿Trata de profundizar sus conocimientos?		
14	¿Interroga cuando hay necesidad?		
15	¿Trata de estar siempre actualizado?		
16	¿Se interesa por los problemas del sector?		
17	¿Se preocupa por la productividad del sector?		
18	¿Sus actividades externas no afectan su desempeño?		
19	¿Posee espíritu emprendedor?		
20	¿Tiene sugerencias acerca de su producto?		

Fuente: Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 18: ANÁLISIS DE RESULTADOS GERENTE DE VENTAS

Interpretación/ Análisis	
Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 19: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA EL GERENTE DE VENTAS

Evaluación del desempeño	
Cargo: Gerente de Ventas Departamento: Ventas	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del gerente? 2. El desempeño del gerente fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño del gerente? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño del gerente? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al gerente? 6. ¿Por qué el gerente debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el gerente? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el gerente? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el gerente? 14. ¿Hubo cambios de Sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este gerente? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del gerente? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al gerente? 18. ¿Recibió el gerente nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 20: ANÁLISIS

Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 21: APLICACIÓN DEL MÉTODO FRASES DESCRIPTIVAS PARA EL VENDEDOR

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
1	¿Tiene experiencia en Gestión de Ventas?		
2	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
3	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
4	¿Puede planear, ejecutar y controlar usted solo las tareas?		
5	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
6	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
7	¿Recepta quejas y sugerencias?		
8	¿Hace apenas lo que le mandan?		
9	¿Merece toda la confianza?		
10	¿Tiene buena apariencia personal?		
11	¿Espera siempre una recompensa?		
12	¿Es necesario llamarle la atención regularmente?		
13	¿Tiene buenas relaciones con los clientes?		
14	¿Muestra al cliente la innovación del producto?		
15	¿Cumple correctamente las disposiciones?		
16	¿Demuestra control emocional?		
17	¿Se asegura de que están satisfechos los clientes con el producto?		
18	¿Investiga el área asignada para la venta?		
19	¿Concurre a las reuniones de trabajo a que fuera convocado?		
20	¿Asesora técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes?		
21	¿Cuándo las ventas bajan haces algo para que en el próximo mes aumenten?		
22	¿Es eficiente con el tiempo al momento de visitar al cliente?		
23	¿Se siente líder al momento de realizar las ventas?		
24	¿Vende toda la gama de productos?		
25	¿Le han surgido problemas con la gestión de cobros?		

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 22: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL VENDEDOR

Interpretación/ Análisis	
Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 25: APLICACIÓN DEL MÉTODO FRASES DESCRIPTIVAS PARA LA SECRETARIA

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
1	¿Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad?		
2	¿Llena a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia?		
3	¿Opera la máquina fotocopidora y fax?		
4	¿Atiende de manera amable?		
5	¿Si le insultan usted reaccionaria de la misma manera?		
6	¿Actualiza la agenda de su superior?		
7	¿Su superior le autoriza para que tome decisiones en reemplazo de él?		
8	¿Archiva la correspondencia enviada y/o recibida?		
9	¿Lleva control de caja chica?		
10	¿Tramita pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior?		
11	¿Facilita información a estudiantes que se acercan a la empresa?		
12	¿Ayuda a los estudiantes que realizan la pasantía?		
13	¿Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía?		
14	¿Elabora informes periódicos de las actividades realizadas?		
15	¿Recibe y controla peticiones de tesis de grado?		
16	¿Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia?		
17	¿Actualiza el archivo de la unidad?		
18	¿Prepara información de la cartelera, anuncios para concursos y eventos de la unidad?		
19	¿Es desordenada en su lugar de trabajo?		
20	¿Tiene buena relación laboral con todos los colaboradores de le empresa?		

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
 Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 26: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA SECRETARIA

Interpretación/ Análisis	
Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 27: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA SECRETARIA

Evaluación del desempeño	
Cargo: Secretaria Departamento: Apoyo	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño de la secretaria? 2. El desempeño de la secretaria que: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño de la secretaria? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño de la secretaria? 5. ¿Se asignaron responsabilidades de la secretaria? 6. ¿Por qué la secretaria debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió la secretaria? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para la secretaria? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para la secretaria? 14. ¿Hubo cambios de Sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a la secretaria? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico de la secretaria? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias a la secretaria? 18. ¿Recibió la secretaria nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
 Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 28: ANÁLISIS

Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 29: APLICACIÓN DEL MÉTODO FRASES DESCRIPTIVAS PARA LA CONTADORA Y AUXILIAR CONTABLE

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
1	¿Es honrada en su trabajo?		
2	¿Elabora y Desglosa cheques?		
3	¿Paga a proveedores?		
4	¿Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución?		
5	¿Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas?		
6	¿Se ha retrasado con las declaraciones del SRI?		
7	¿Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución?		
8	¿Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables?		
9	¿Analiza los diversos movimientos de los registros contables?		
10	¿Maquilla los estados financieros?		
11	¿Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad?		
12	¿Lleva el control de cuentas por pagar?		
13	¿Realiza transferencias bancarias?		
14	¿Transcribe información operando el microcomputador?		
15	¿Realiza cualquier otra tarea afán que le sea asignada?		
16	¿Usted solo se limita a cumplir sus responsabilidades?		
17	¿Verificar y depurar cuentas contables?		
18	¿Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos?		
19	¿Está autorizada para realizar pagos anticipados?		
20	¿Maneja el dinero para realizar inversiones innecesarias?		

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 30: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CONTADORA

Interpretación/ Análisis	
Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 31: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA LA CONTADORA Y AUXILIAR CONTABLE

Evaluación del desempeño	
Cargo: Contadora Departamento: Apoyo	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño de la contadora?	
2. El desempeño de la contadora que: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño de la contadora? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño de la contadora? 5. ¿Se asignaron responsabilidades a la contadora? 6. ¿Por qué la contadora debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió la contadora? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para la contadora? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para la contadora? 14. ¿Hubo cambios de Sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a la contadora? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico de la contadora? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias a la contadora? 18. ¿Recibió la contadora nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 32: ANÁLISIS

Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 33: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS PARA EL OPERARIO DE PRODUCCIÓN

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
1	¿Tiene conocimiento e información de procesos de producción?		
2	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
3	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
4	¿Mantiene concentración mental en sus actividades?		
5	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		
6	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
7	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
8	¿Cumple con los estándares de producción?		
9	¿Observa con cuidado el funcionamiento de las maquinas con las que trabaja?		
10	¿No le molesta la rutina en su trabajo?		
11	¿Acepta críticas constructivas?		
12	¿No produce cuando está bajo presión?		
13	¿En su trabajo se encuentran siempre errores?		
14	¿Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa?		
15	¿Tiene miedo a pedir ayuda?		
16	¿Se muestra interesado por los problemas de la empresa?		
17	¿Es estimado por los demás compañeros?		
18	¿Es capaz de reemplazar a un compañero?		
19	¿Tiene espíritu de iniciativa?		
20	¿Apto para solucionar problemas de producción?		
21	¿Es responsable con la materia prima a su cargo?		
22	¿Informa sobre novedades a su jefe?		
23	¿Existe un banners con sugerencias de cómo evitar accidentes de trabajo?		
24	¿Sabe si su producto cumple los estándares de calidad?		
25	¿Tiene líneas de seguridad el área de producción?		

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
 Elaborado por: Patricia Zúñiga

Tabla # 36: ANÁLISIS

Conclusión	
Recomendación	

Elaborado por: Patricia Zúñiga

6.8.- Administración

Tabla # 39: ADMINISTRACION DE RECURSOS DE LA PROPUESTA

ACTIVIDAD	CANTIDAD/ DETALLE	C. UNITARIO USD	C. TOTAL USD
Realizar el cuestionario para la entrevista	Un lápiz y cinco hoja de papel bond	\$ 0,10	\$ 0,50
Entrevista a la Sr. Marco Pérez de Recursos Humanos	Cuestionario elaborado y 1 grabadora(alquiler)	\$ 5,00	\$ 5,00
Obtener toda la información del tema a capacitar	Internet, Computadora(3 horas)	\$ 1,00	\$ 3,00
Enviar una notificación por escrito al personal	32 impresiones	\$ 0,05	\$ 1,60
Disertar el Tema planteado	Capacitador 1 Infocus, 1 computadora , espacio amplio, sillas, 32 trípticos, recurso humano	\$ 1.000,00 \$ 15,00 \$ 10,00 \$ 20,00 \$ 15,00	\$ 1060,00
Evaluación final al capacitado mediante un cuestionario	32 Cuestionarios impresos 2 hojas cada uno	\$ 0,05	\$ 3,20
Aplicar la evaluación al personal mediante los métodos de frases descriptivas e investigación de campo.	Recurso humano, Computadora, Hojas Bond.(3 hojas por cada evaluado)	\$ 0,05	\$ 4,80
Concluir de acuerdo a resultados obtenidos	Computadora, datos históricos, 10 hojas bond.	\$ 0,05	\$ 0,50
Dar a conocer si tuvo o no existo la aplicación de esos Métodos de evaluación	10 Hojas impresas de resultados.	\$ 0,05	\$ 0,50

	SUBTOTAL	\$ 1079,10
	IMPREVISTOS 10%	\$ 107,91
	TOTAL	\$ 1187,01

Fuente: empresa "LA FORTALEZA"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

6.9.- Previsión de la evaluación

Tabla # 40: PREGUNTAS DE EVALUACION.

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y personal de la empresa "LA FORTALEZA".
¿Por qué evaluar?	Para conocer, las falencias en el rendimiento laboral de la empresa "LA FORTALEZA".
¿Para qué evaluar?	Determinar el nivel de desempeño en los empleados para lograr un buen rendimiento en los mismos.
¿Qué evaluar?	Conocimientos, recursos, rendimiento laboral del Personal de la Empresa.
¿Quién evalúa?	Ing. Marco Pérez
¿Cuándo evaluar?	Penúltima semana de Diciembre del 2013.
¿Cómo evaluar?	Aplicación de diferentes cuestionarios, capacitación, materiales y actividades motivadoras dentro de la empresa.
¿Con qué evaluar?	Con los Métodos de evaluación de Frases Descriptivas e investigación de Campo.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Patricia Zúñiga

BIBLIOGRAFÍA

- CUESTA, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá. Ediciones Ecoe.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011). *Administración de Recursos humanos*. Novena Edición. México. McGraw-Hill
- DALF, Richard L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición. Copyright Thomson Editores S. A. México.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 3^{ra} edición. México. Pearson Educación.
- DESSLER, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Educación.
- FRANKLIN, Enrique B. (2001). *Auditoría Administrativa*. McGraw-Hill
- GUIZAR, Rafael. (2008). *Desarrollo Organizacional*. 3^{ra} edición. McGraw-Hill
- GRADOS, Jaime A. (2011). *Calificación de méritos – evaluación de competencias laborales*. 6^{ta} edición. México. Editorial Trillas.
- HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Novena edición. Thomson Editores S. A. México.
- HERNANDEZ, Sergio y Rodríguez (2011). *Introducción a la Administración*. Quinta edición. McGraw-Hill
- HERRERA, Luis; MEDINA, Arnaldo y NARANJO, Galo. (2004). *Tutoría de la Investigación científica*. Cuarta edición. Ecuador. Copyright.
- HITT, Michael A; BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. (2006). *Administración*. Novena edición. Pearson Educación de México.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. (2012). *Administración*. 14^{va} edición. McGraw-Hill

PELAFOX, Gustavo y HERNANDEZ, Sergio (2012). *Administración*. Tercera edición. McGraw-Hill

STANFORD, Naomi. (2010). *Diseño de Organización*. Primera edición. Ecuador. Copyrigh.

BALLENATO, Prieto Guillermo (2005). *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos*. Editorial pirámide Barcelona.

BAZINET, André (2008). *La Evaluación del Rendimiento*. Editorial Herder.

WAYNE, Mondy R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación de México.

LINKOGRAFIA

- <http://www.slideshare.net/FerEchavarría/metodo-de-investigacion-de-campo>
- (2010, 12). Método De Frases Descriptivas. *BuenasTareas.com*. Recuperado 12, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-De-Frases-Descriptivas/1300549.html>
- http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/secretaria.htm
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-y-Responsabilidades-De-Un-Gerente/2210243.html>
- <http://es.scribd.com/doc/106855030/Actividades-Funciones-Del-Vendedor-Clase-3>
- <http://html.rincondelvago.com/analisis-y-evaluacion-de-personal.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml>
- http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_1.html
- <http://ecuav.tv/1d6E7nT>
- <http://millones.blog.terra.com.pe/2009/06/10/funciones-de-un-buen-vendedor/>

- https://www.google.com.ec/search?q=metodo+de+evaluacion+de+desempe%C3%B1o+investigacion+de+campo&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=blF6UoPMEI-osATv2IGoDA&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1138&bih=520#facrc=_&imgsrc=aiqdPceg867CGM%3A%3BfNg9p0X37AzphM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.monografias.com%252Ftrabajos81%252Fgestion-del-talento-humano%252Fimage047.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.monografias.com%252Ftrabajos81%252Fgestion-del-talento-humano%252Fgestion-del-talento-humano5.shtml%3B567%3B648
- <http://definicion.de/rendimiento/#ixzz32vWCvT8H>
- https://www.google.com.ec/search?q=sistema+de+evaluaci%C3%B3n&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=7raEU6ufL5HLsQS2_4K4CQ&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1540&bih=861#facrc=_&imgdii=&imgsrc=1uJuYX9ile9TDM%253A%3BpKot09py10uFQM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.monografias.com%252Ftrabajos30%252Frendimiento%252Fimage530.gif%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.monografias.com%252Ftrabajos30%252Frendimiento%252Frendimiento.shtml%3B478%3B295
- www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta.



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA SOBRE: LA EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA LA FORTALEZA LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Empresa LA FORTALEZA LTDA.

Fecha: 29 de Agosto del 2013

Nombre del Investigador: Patricia Zúñiga

Objetivo.-Establecer cómo ayuda la Evaluación del personal a mejorar el rendimiento laboral en la empresa LA FORTALEZA LTDA. en la ciudad de Ambato.

Instrucciones.- Lea detenidamente la siguiente información.

CUESTIONARIO:

1.- ¿Realiza la empresa Evaluación del Desempeño a sus colaboradores? En caso de ser SI su respuesta, especifique que método de evaluación se ha aplicado.

Si () No ()

¿Cuál fue el método utilizado?.....

2.- ¿Con que frecuencia Ud. ha sido evaluado el desempeño?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

3.- ¿La Evaluación del Desempeño debe servir para?

Incentivar

Motivar

Aumentar la productividad

Capacitar

Medir la capacidad

4.- ¿En su puesto de trabajo se determina la cantidad a producir en su área?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

5.- ¿La alta gerencia socializa los objetivos a cumplirse?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

6.- ¿Considera Ud. que por medio de la evaluación del desempeño se logrará mejorar la productividad de la organización?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7.- Ha recibido retroalimentación por su Evaluación del Desempeño en sus funciones?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

8.- ¿Cómo califica el trabajo en equipo desarrollado en su área de trabajo?

Sobresaliente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Insuficiente ()

9.- ¿Mejoraría la empresa el rendimiento laboral si existe una Evaluación permanente?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Casi nunca ()

Nunca ()

10.- ¿Se motiva al personal para que planifique sus actividades en la empresa?

Nunca ()

Casi nunca ()

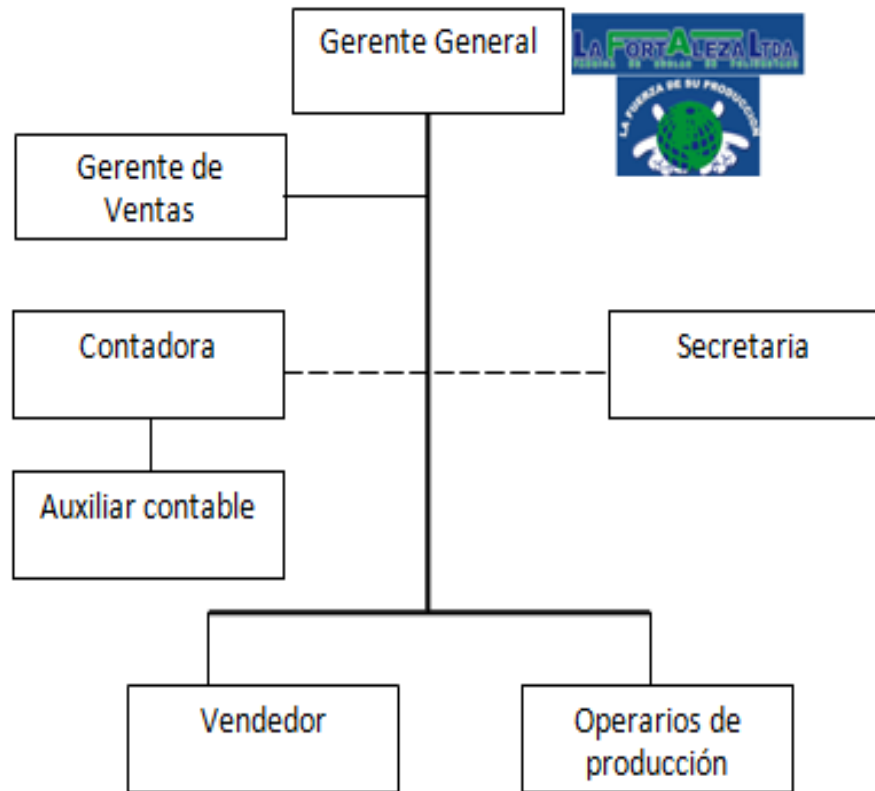
A veces ()





Con frecuencia ()

Siempre ()

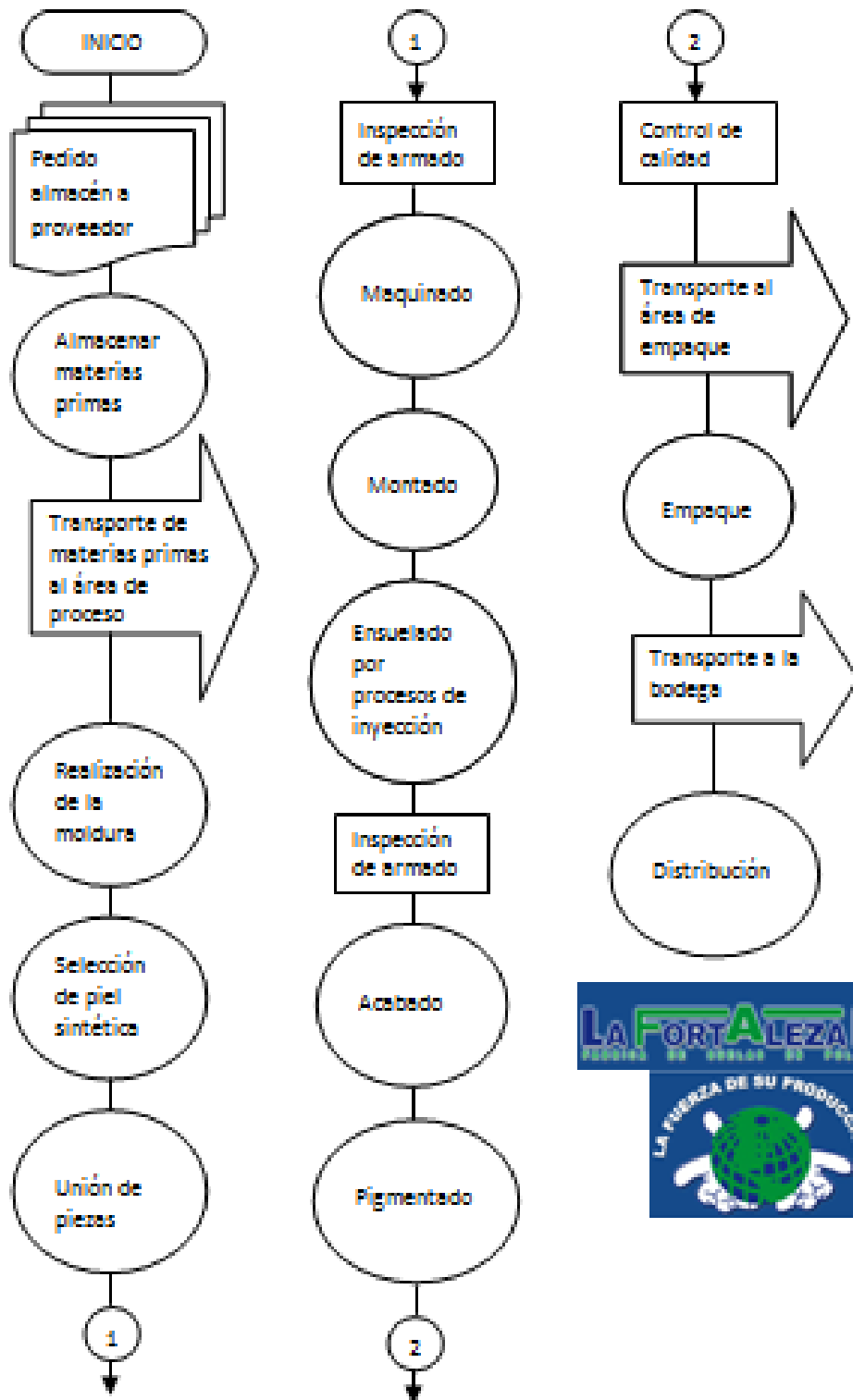
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

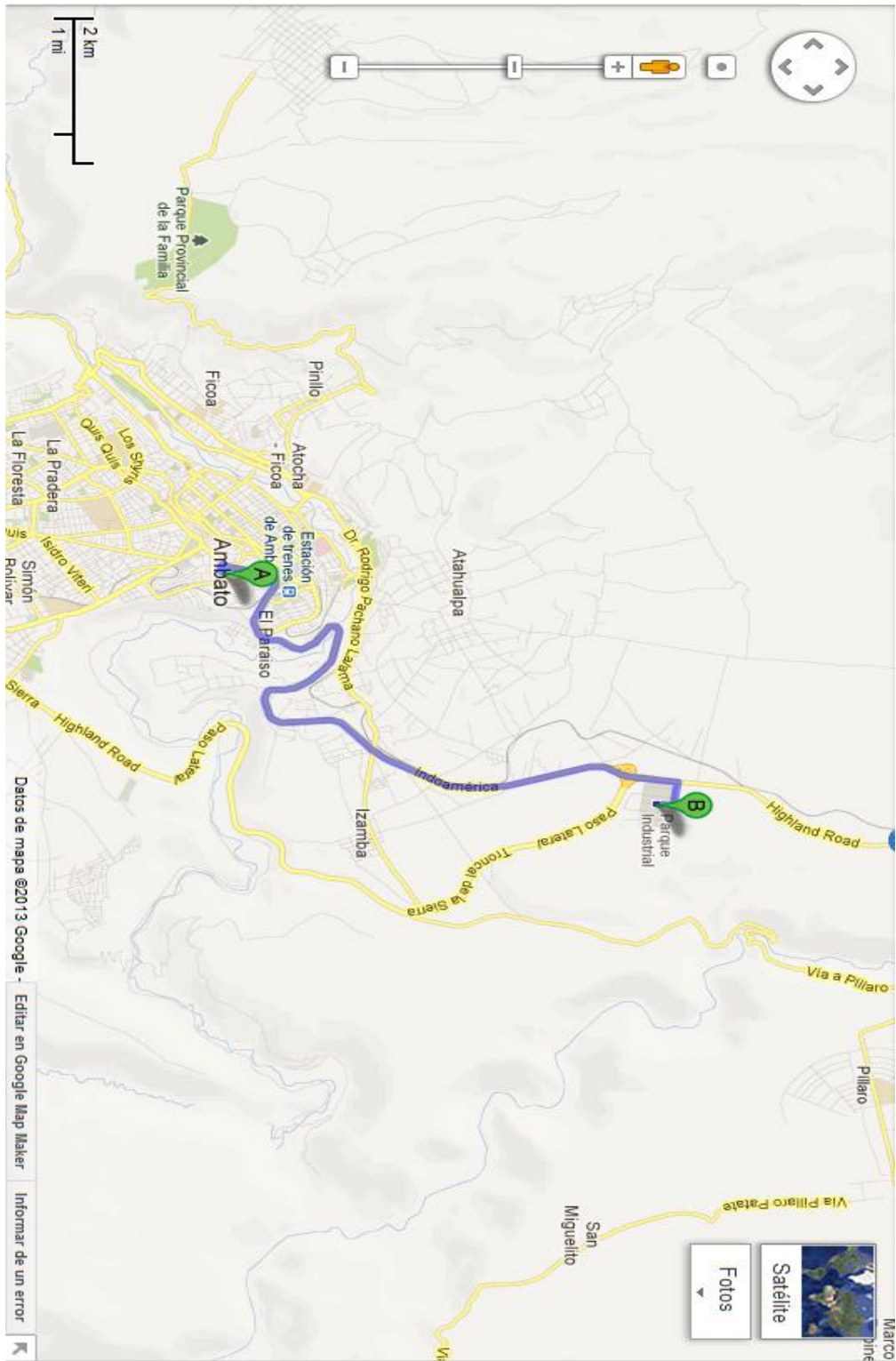
Anexo # 2 Organigrama de la empresa “LA FORTALEZA”.



Elaborado por:	Aprobado por:	Referencia
Luis Montenegro GERENTE GENERAL	Luis Montenegro GERENTE GENERAL	Autoridad 
		Relación funcional 
		Asesoría temporal 
		Asesoría permanente 

Anexo # 3: Diagrama del proceso de la producción de suelas.





Anexo # 4: Croquis de la empresa LA FORTALEZA Ltda.

Anexo # 5: Productos de la empresa.



Anexo # 6: Cronograma de actividades de llevar a cabo esta investigación.

Tiempo / Actividades	MAYO			JUNIO - JULIO			AGOSTO			OCTUBRE-NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
Previsión del Tema	■														
Revisión Bibliográfica		■													
Determinación del Problema			■												
Desarrollo Capítulo 1			■	■											
Revisión Capítulo 1				■											
Desarrollo Capítulo 2				■	■										
Revisión Capítulo 2					■										
Elaboración Capítulo 3						■	■								
Diseño y Aplicación de encuestas							■	■							
Tabulación de encuestas								■	■	■					
Verificación de hipótesis									■	■					
Determinación de recomendaciones y conclusiones											■				
Diseño de la Propuesta											■	■	■		
Desarrollo de Plan Operativo y socialización de la propuesta													■	■	■

Tablas de la simulación del método de frases descriptivas e investigación de campo de evaluación del desempeño que fueron aplicadas en la empresa “la fortaleza”. (OBSERVACIÓN: no todas las respuestas SI son positivas ni todas las respuestas NO son negativas).

Anexo # 7: Tabla de aplicación del método de frases descriptivas para el gerente de ventas.

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?	X	
2	¿Revisa los reportes de ventas al vendedor?	X	
3	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?	X	
4	¿Busca nuevos mercados?	X	
5	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		X
6	¿Es desalineado en su presentación personal y su forma de vestir?		X
7	¿Su producción es favorable?	X	
8	¿Duda al tomar decisiones?		X
9	¿Se expresa con dificultades?		X
10	¿Mantiene su archivo siempre en orden?	X	
11	¿Es dinámico?	X	
12	¿Se interesa por una mejor participación de los clientes?	X	
13	¿Trata de profundizar sus conocimientos?	X	
14	¿Interroga cuando hay necesidad?	X	
15	¿Trata de estar siempre actualizado?	X	
16	¿Se interesa por los problemas del sector?		X
17	¿Se preocupa por la productividad del sector?	X	
18	¿Sus actividades externas no afectan su desempeño?		X
19	¿Posee espíritu emprendedor?	X	
20	¿Tiene sugerencias acerca de su producto?		X
TOTAL		13	7

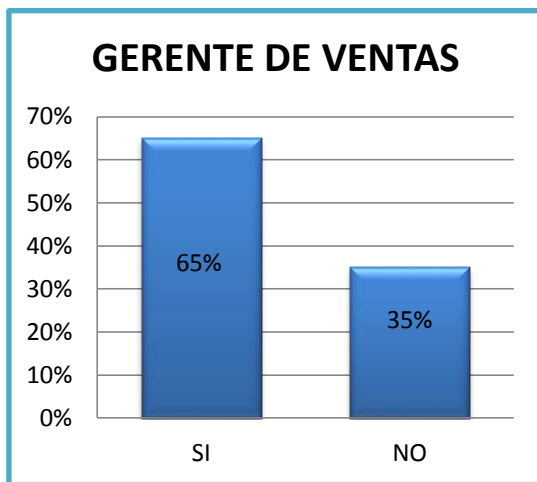
Fuente: Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 8: Tabulación de las frases del gerente de ventas.

GERENTE DE VENTAS		
Opción	Respuesta	Porcentaje
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: simulación “LA FORTALEZA”
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 9: Gráfico de respuestas del gerente de ventas.



Fuente: simulación “LA FORTALEZA”
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 10: Cuadro de análisis.

INTERPRETACIÓN: De las 20 frases 13 han respondido con un SI y las 7 restantes tienen como respuestas la opción NO.

ANÁLISIS: Se puede notar que un 65% de las respuestas son Si lo que nos da entender que aceptan o reconocen sus habilidades y falencias, el 35% representa a las respuesta de un NO que obviamente no son negativas pero si cosas que faltan o que no se hace.

CONCLUSION: Es una persona que siempre está pendiente de todos los colaboradores de la empresa, una persona muy capaz de resolver problemas y tomas debida decisiones.

RECOMENDACIÓN: Que se realice proyectos de investigación vinculando a estudiantes de la universidades para que se pueda mejorar el producto y también permitir que se desarrolle el futuro profesional.

Fuente: simulación “LA FORTALEZA”
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 11: Tabla de aplicación del método de investigación de campo para el gerente de ventas.

Evaluación del desempeño	
Cargo: Gerente de Ventas Departamento: Ventas	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del gerente? 2. El desempeño del gerente fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño del gerente? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño del gerente? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al gerente? 6. ¿Por qué el gerente debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el gerente? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el gerente? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el gerente? 14. ¿Hubo cambios de Sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este gerente? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del gerente? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al gerente? 18. ¿Recibió el gerente nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 12: Desarrollo de las preguntas del cuadro de investigación de campo del gerente de ventas.

Respuestas	
1.	El desempeño del Gerente de ventas ha sido excelente ya que la persona que ocupa esta gerencia es totalmente preparada.
2.	Muy satisfactorio

3. El señor Marco Pérez es un apersona ´reparada y no se cansa de seguirlo haciendo es una de las cosas que se ha notado. Se interesa mucho en su vendedor y obviamente en los clientes.
4. El motivo principal es su preparación como ha se ha dicho, conoce muy bien sus mercados fuera y dentro de la provincia de Tungurahua, le interesa mucho la participación del cliente.
5. El Gerente de ventas asume varias responsabilidades entre ellas:
 - Buscar nuevos mercados
 - Establecer el pronóstico de ventas
 - Determinar el nivel de demanda del producto
 - Conocer y administrar el sistema de ventas y distribución del producto. Estas responsabilidades son algunas de las tantas que debe asumir el Gerente de ventas.
6. El Gerente debe asumir estas responsabilidades por que las ventas están administradas por él lo cual es muy importantes que estas sean altas ya que por medio de las ventas altas se vuelve competitiva la empresa.
7. Las cualidades y deficiencias del gerente de ventas se detalla a continuación: cualidades.- es comunicativo, se preocupa de los clientes, es optimista. Las deficiencias son: No innova el producto, reservado en las ventas, no le interesa mucho el sector al que se dirige.
8. Disponibilidad de tiempo para cursos.
9. Los resultados por esa ayuda son buenos porque puede impartir los conocimientos a los demás pero en especial a nuestro vendedor.
10. Todo profesional siempre va a reaccionar cada vez más entrenamientos ya que hay que estar actualizados a las nuevas tendencias.
11. La calidad humana del Gerente de ventas es muy bueno porque así tenemos la confianza de contar con él en cualquier circunstancia que se presente.
12. Que presente planes de innovación al producto y así lograr mayor productividad.
13. Gerente general y vendedor
14. No habido necesidad de sustitutos para este cargo pero si existiera la necesidad se podría poner al Gerente general o al vendedor siempre y cuando sea reemplazo corto.
15. La evaluación para el Gerente de ventas estaría por encima del estándar ya que es una persona muy capacitada y apta para desempeñar ese cargo.
16. Si es una persona con todas las características que requiere el puesto incluso se podría decir que asume más responsabilidades ya que también se

encarga de producción y personal de la empresa.

17. Los resultados de las evaluaciones son dadas a conocer a los evaluados puesto que así conocerán sus fortalezas y debilidades.

18. Todos merecen oportunidades ya que se puede corregir las falencias encontradas mediante la retroalimentación en caso de ser necesaria.

Fuente: simulación “LA FORTALEZA”

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 13: Conclusiones y recomendaciones para el gerente de ventas.

CONCLUSION: Se ha podido ver que el puesto evaluado necesita de mucha preparación y mediante este método lo hemos notado que la persona que está desempeñando sus funciones en este puesto si lo tiene, además es una persona que no se preocupa solo de él sino de toda la empresa.

RECOMENDACIÓN: Que comunique al Gerente General como van las ventas para que así en equipo planifiquen como aumentar, también se sugiere que haya más investigación. Porque por medio de la investigación se podrá innovar y aumentar la gama de productos.

Fuente: simulación “LA FORTALEZA”

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 14: Tabla de aplicación del método frases descriptivas para el vendedor.

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Si	No
1	¿Tiene experiencia en Gestión de Ventas?		X
2	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		X
3	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?	X	
4	¿Puede planear, ejecutar y controlar usted solo las tareas?	X	
5	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?	X	
6	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		X
7	¿Recepta quejas y sugerencias?	X	
8	¿Hace apenas lo que le mandan?		X
9	¿Merece toda la confianza?	X	
10	¿Tiene buena apariencia personal?	X	
11	¿Espera siempre una recompensa?		X
12	¿Es necesario llamarle la atención regularmente?		X
13	¿Tiene buenas relaciones con los clientes?	X	
14	¿Muestra al cliente la innovación del producto?	X	
15	¿Cumple correctamente las disposiciones?	X	
16	¿Demuestra control emocional?	X	

17	¿Se asegura de que están satisfechos los clientes con el producto?	X	
18	¿Investiga el área asignada para la venta?		X
19	¿Concurre a las reuniones de trabajo a que fuera convocado?	X	
20	¿Asesora técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes?	X	
21	¿Cuándo las ventas bajan haces algo para que en el próximo mes aumenten?		X
22	¿Es eficiente con el tiempo al momento de visitar al cliente?	X	
23	¿Se siente líder al momento de realizar las ventas?	X	
24	¿Vende toda la gama de productos?		X
25	¿Le han surgido problemas con la gestión de cobros?		X
TOTAL		15	10

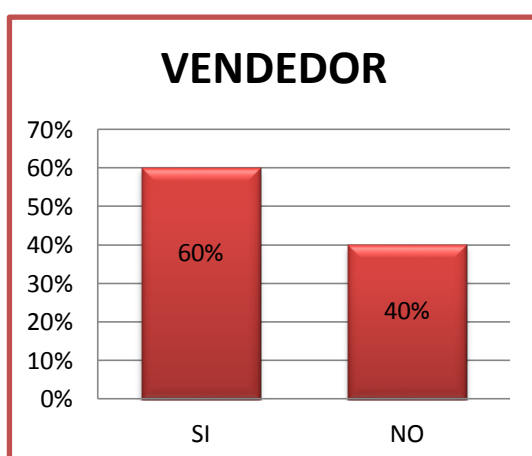
Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 15: Tabulación de las frases del vendedor.

VENDEDOR		
Opción	Respuesta	Porcentaje
SI	15	60%
NO	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: simulación "LA FORTALEZA"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 16: Gráfico de resultados del vendedor.



Fuente: simulación "LA FORTALEZA"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 17: Cuadro de análisis.

<p>INTERPRETACIÓN: De las 25 frases antes mencionadas un total de 15 se ha tenido como respuesta un SI y las 10 restantes tienen como respuestas la opción NO.</p> <p>ANÁLISIS: El 60% de las respuestas representa Si, que son factores que ellos asumen su responsabilidad o descartan ciertas actividades, el 40% de las respuesta de un NO que son situaciones que no realizan ya que no es su responsabilidad.</p> <p>CONCLUSION: Al aplicar este método nosotros nos podemos dar cuenta si cumplen o no con algunos de los factores importantes dentro de la empresa mediante frases descriptivas de acuerdo a su puesto en la empresa la Fortaleza, el personal se siente muy identificado con su puesto de trabajo.</p> <p>RECOMENDACIÓN: Que sepa reconocer el mismo sus fortalezas y debilidades y vaya mejorando cada día y sea un elemento muy fundamental dentro de la empresa.</p>
--

Fuente: simulación “LA FORTALEZA”
 Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 18: Tabla de aplicación del método de investigación de campo para el vendedor.

Evaluación del desempeño	
Cargo: Vendedor Departamento: Ventas	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del vendedor? 2. El desempeño del vendedor que: ¿Más que satisfactorio?	¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño del vendedor? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño del vendedor? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al vendedor? 6. ¿Por qué el vendedor debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el vendedor? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el vendedor? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el vendedor? 14. ¿Hubo cambios de Sustitutos en relación con la evaluación anterior?

Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este vendedor? ¿Por encima o debajo del estándar?
	16. ¿Este desempeño es característico del vendedor?
	17. ¿Se comunicaron las deficiencias al vendedor?
	18. ¿Recibió el vendedor nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 19: Desarrollo de las preguntas del cuadro de investigación de campo del vendedor.

Respuestas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El desempeño del vendedor es muy bueno ya que es una persona muy positiva enfocada a lo que debe hacer, está comprometido con la empresa un 90%. 2. Satisfactorio 3. Es satisfactorio su desempeño puesto que tiene buenos resultados en ventas de nuestros productos, las mismas que son rentables, tienen buenas relaciones con los clientes, asesora al cliente sobre innovaciones del producto, es líder realizando las ventas. 4. El desempeño no es muy satisfactorio ya que no está bien preparado necesita más capacitación y cursos de especialización en ventas y así lograr mayor eficiencia en el trabajo, principalmente técnicas de negociación. 5. El vendedor tiene varias responsabilidades algunas de ellas son : <ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos cliente • Lograr determinados volúmenes de venta • Vigilar la satisfacción del cliente • Asesorar sobre la utilización del producto. Entre otras responsabilidades que debe cumplirlas. 6. El vendedor debe asumir las responsabilidades antes mencionadas ya que así se cumplirán los objetivos de la empresa, que constan también en el manual de funciones por lo tanto deben acatar a ciertas políticas. 7. Toda persona posee cualidades y deficiencias, entre las cualidades tenemos: honradez, es positivo, dinámico, responsable, eficiente, mientras que las deficiencias encontradas son: falta de experiencia en ventas, investigación de mercados, retroalimentación. 8. El vendedor recibe comisiones e incentivos por lograr altos volúmenes de ventas. 9. Se sienten motivados cuando se les incentiva por lo tanto al momento de realizar sus tareas lo hacen de manera entusiasmada por lo tanto los resultados son excelentes.

10. Si necesita más preparación ya que tiene solo dos años de universidad por lo tanto necesita más conocimientos para que su desempeño llegue a ser más satisfactorio.
11. Entre otros aspectos es la relación de vendedor y gerente de ventas, es decir la comunicación, la confianza.
12. Dentro del plan de acción la capacitación como ya antes mencionado ya que necesita para mejorar técnicas de negociación.
13. Para el vendedor no habido sustitutos puesto que es la única persona encargada de las ventas, tiene dos años trabajando para nosotros y lo han hecho de buena manera.
14. No habido cambios de sustitutos, más bien hubo más preparación para nuestro vendedor para q sea mejor cada día.
15. A nuestro vendedor desde mi punto de vista está en un estándar intermedio no podría decir que está por debajo de estándar porque sus tareas y demás actividades lo hace de manera responsable y puntual tampoco se podría decir que está por encima del estándar ya que es bachiller por lo que necesita más preparación.
16. El desempeño satisfactorio obtenido al realizar esta evaluación ha sido calificada por varios factores por lo que no es malo su desempeño pero si necesitamos un desempeño excelente, para la empresa y para el vendedor.
17. Si damos a conocer lo negativo y positivo de la evaluación al vendedor, ya que a ellos les sirve lo bueno como motivación y lo negativo le ayuda a que ponga de su parte para mejorar.
18. Siempre un empleado merece nuevas oportunidades, es de vital importancia que se retroalimente para que pueda desempeñarse de mejor manera, recordemos en la empresa por lo que la empresa mismo les capacita.

Fuente: simulación "LA FORTALEZA"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 20: Conclusiones y recomendaciones para el vendedor.

CONCLUSION: El desempeño obtenido del vendedor fue satisfactorio, se puede notar que su trabajo es eficiente, acata muy bien las disposiciones de los superiores, que le gusta lo que hace por lo tanto lo hace de buena manera, es también un empleado con estudios secundarios, lo que en algunas tareas no desempeña correctamente.

RECOMENDACIÓN: Se sugiere que el vendedor se prepare y tenga un título profesional en relación a ventas porque así le ayudará a mejorar el estándar de desempeño, también pedir a la empresa que motive a su personal para que cuando exista los problemas personales no afecten en el lugar de trabajo.

Fuente: simulación "LA FORTALEZA"

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 21: Tabla de aplicación del método de frases descriptivas para el operario de producción.

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Si	No
1	¿Tiene conocimiento e información de procesos de producción?	X	
2	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?	X	
3	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		X
4	¿Mantiene concentración mental en sus actividades?	X	
5	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		X
6	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?	X	
7	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?	X	
8	¿Cumple con los estándares de producción?	X	
9	¿Observa con cuidado el funcionamiento de las maquinas con las que trabaja?	X	
10	¿No le molesta la rutina en su trabajo?		X
11	¿Acepta críticas constructivas?	X	
12	¿No produce cuando está bajo presión?		X
13	¿En su trabajo se encuentran siempre errores?		X
14	¿Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa?	X	
15	¿Tiene miedo a pedir ayuda?		X
16	¿Se muestra interesado por los problemas de la empresa?	X	
17	¿Es estimado por los demás compañeros?	X	
18	¿Es capaz de reemplazar a un compañero?		X
19	¿Tiene espíritu de iniciativa?		X
20	¿Apto para solucionar problemas de producción?		X
21	¿Es responsable con la materia prima a su cargo?	X	
22	¿Informa sobre novedades a su jefe?	X	
23	¿Existe un banners con sugerencias de cómo evitar accidentes de trabajo?		X
24	¿Sabe si su producto cumple los estándares de calidad?	X	
25	¿Tiene líneas de seguridad el área de producción?	X	
TOTAL		15	10

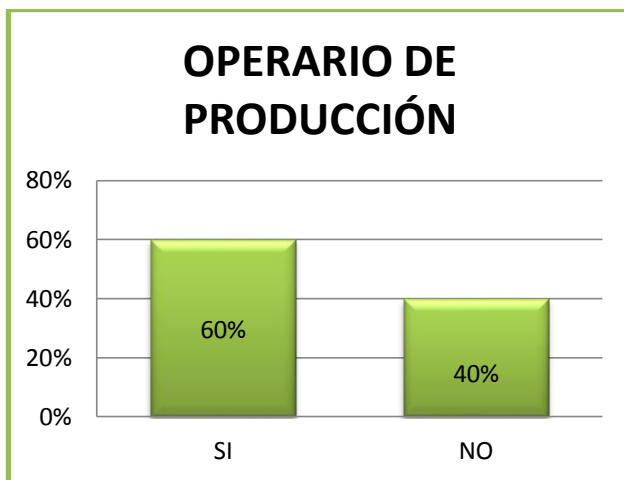
Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
 Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 22: Tabulación de las frases del operario de producción.

Operario de Producción		
Opción	Respuesta	Porcentaje
SI	15	60%
NO	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: simulación "LA FORTALEZA"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 23: Gráfico de resultados del operario de producción.



Fuente: simulación "LA FORTALEZA"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 24: Cuadro de análisis.

INTERPRETACIÓN: De las 25 frases 15 se ha tabulado como SI y las 10 restantes tienen como respuestas la opción NO.

ANÁLISIS: Las respuestas Si representan el 60%, que son actividades que son en base a su puesto de trabajo y otras en general, las respuestas NO son el 40% que son actividades fuera de su rama p que son cosas q ellos no lo han hecho.

CONCLUSION: Toda el área de producción necesita más atención y cuidado ya que son un pilar fundamental en la empresa y de ellos depende la buena producción por lo tanto no echar de menos esa área.

RECOMENDACIÓN: Que se dicte cursos intensivos al área de producción ya que es el personal que más debe estar capacitado, reconocer el esfuerzo y responsabilidad que cada operario demuestra al momento de realizar sus tareas.

Fuente: simulación "LA FORTALEZA"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 25: Tabla de aplicación del método de investigación de campo para el operario de producción.

Evaluación del desempeño	
Cargo: Operario de Producción Área: Producción	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del operario? 2. El desempeño del operario fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño del operario? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño del operario? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al operario? 6. ¿Por qué el operario debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el operario? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el operario? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el operario? 14. ¿Hubo cambios de Sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este operario? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del operario? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al operario? 18. ¿Recibió el operario nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos"
Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 26.: Desarrollo de las preguntas del cuadro de investigación de campo del operador de producción.

RESPUESTAS
1. Este operario en el área de producción tiene buen desempeño es una persona integrada, humilde cuidadoso pero le falta capacitación en ciertos factores.
2. Satisfactorio
3. No es muy satisfactorio su desempeño porque debe prepararse para

ciertas aéreas, es un poco inseguro pero a pesar de esto se relaciona muy bien con los demás compañeros.

4. Los motivos que justifica este desempeño es por temor o falta de compromiso para realizar algunas tareas pero a pesar de eso su trabajo no necesita mucha preparación pero en ciertos puntos sí.

5. Si tienen varias responsabilidades y son:

- Optimizar el tiempo y materia prima
- Cumplir con la producción planificada
- Revisar que el producto salga sin fallas.

6. El área de producción tiene mucha responsabilidad ya que es en ese lugar donde no debe haber fallas, debe cumplirse con los estándares de calidad en la producción deseada para poder ofrecer al cliente, utilizar de mejor manera las máquinas para que la producción sea adecuada y no haya retrasos.

7. Las cualidades del operario de producción son: cuidadosos con el tiempo, precisos, cumplen con la producción, concentración, y las deficiencias son: miedo a tomar iniciativa, actitud ante los problemas, temor a correr riesgos, miedo a algún accidente en el trabajo.

8. Cuando requieren de permisos nunca se le niega, también en caso de que necesite ayuda para agilizar algún trámite deben solicitar con confianza.

9. El operario tiene buena confianza con los superiores para pedir ayuda ante cualquier circunstancia.

10. Todos los colaboradores de la empresa deben ser capacitados constantemente en su área o afines.

11. Los desperdicios también es un aspecto que se puede evaluar y medir el desempeño.

12. Para el área de producción sería adecuado un curso de reciclaje ya que así podrán reutilizar la materia prima.

13. En el área de producción todos están listos para reemplazar a sustituir a un compañero en caso de ser necesario.

14. Para hacer evaluaciones se requiere al personal completo, nadie es evaluado en el puesto de otro.

15. Un desempeño intermedio, como en la mayoría del personal nos han indicado que les falta entrenamiento, aunque no requieren de mucha preparación su área pero es necesario que lo sepan.

16. La evaluación realizada debe ser exacta y verdadera por lo tanto este resultado si es el característico del operario de producción.

17. El operario de producción sabe muy bien sus deficiencias y la empresa está planificando para ayudarlos y que no seas amenazas en su trabajo sino más bien sea fortalezas.

18. Las oportunidades son para aprovechar en una fortaleza de la empresa brindar oportunidades de mejora y que se desempeñe sus funciones de manera correcta.

Fuente: simulación “LA FORTAEZA”

Elaborado por: Patricia Zúñiga

Anexo # 27: Conclusiones y Recomendación para el operario de producción.

CONCLUSIÓN: Todos y quienes forman parte del área de producción de la empresa “LA FORTALEZA” necesitan más preparación para poder desenvolverse mejor en su área, la persona evaluada es muy cuidadosa y responsable con los procesos de producción y las disposiciones del superior.

RECOMENDACIÓN: Se sugiere que se implemente programas de capacitación para que los operarios de producción tengan más conocimiento acerca de la calidad e innovación del producto, también darle capacitaciones acerca de las nuevas tecnologías que podrían utilizarse en la producción de suelas, incluir programas de prevención de accidentes en el área de trabajo.

Fuente: simulación “LA FORTAEZA”

Elaborado por: Patricia Zúñiga