



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La gestión del talento humano y su incidencia
en el desempeño laboral de la empresa Industrias
Licoreras Asociadas ILA S.A., de la ciudad de
Ambato”**

Autora: Nancy Marcela Jiménez Gamboa

Tutor: Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

AMBATO - ECUADOR

Enero 2016




APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Jorge Jordán

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.


Ambato, 25 de Mayo del 2015



Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca
C.I. 180307976-1
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Nancy Marcela Jiménez Gamboa, 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.




Nancy Marcela Jiménez Gamboa
C.I. 180344197-9
AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él, 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 proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, 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.



Nancy Marcela Jiménez Gamboa
C.I. 180344197-9
AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL 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. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda
C.I: 050097236-9



f.) Dra. Mg. Silvia Lorena LLamuca Pérez
C.I. 180248982-1

Ambato, 04 de Enero del 2016

Dedicatoria

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres: Marcelo y Nancy

Por haberme apoyado en todo momento desde el inicio de mis estudios hasta ahora la culminación de mi gran sueño, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanos: Fernanda y David

Por ser el ejemplo de una hermana mayor, aunque estemos lejos el cariño y amor es más fuerte que la distancia; a mi hermano menor David por ser mi inspiración y por todo el apoyo prestado durante la consecución de este objetivo de vida.

A mi Persona Favorita: Daison mi Amado Esposo

Gracias por haber estado a mi lado en el transcurso de mi vida universitaria, por el apoyo, por todo el amor y porque a tu lado lo tengo todo. Te Amo.

A mi mayor bendición: Mi hijo Matthew Nicolás

9 meses te llevé en mi vientre, eres la bendición más grande que Dios pudo darme, te amo desde el primer día, sé que eres la razón de mi existencia. Mi pequeño confidente: Matthew mi gran amor eres mi fuerza para seguir adelante.

Marcela Jiménez

Agradecimiento

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a la Carrera de Organización de Empresas, mi segundo hogar, lugar donde viví muchos momentos importantes que guardo en mi corazón.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera compartieron sus conocimientos y por todos los buenos consejos.

Al Ingeniero Jorge Jordán por el tiempo prestado para la culminación de este proyecto de investigación, por su apoyo y motivación.

A la Empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. por permitirme realizar la investigación en sus instalaciones y por siempre darme la apertura necesaria para obtener toda la información necesaria.

A toda mi familia por su constante apoyo.

Marcela Jiménez

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
1.2.3 PROGNOSIS.....	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.5 INTERROGANTES.....	8
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.5 General.....	10
1.4.6 Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEORICO.....	12

2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1 Categorización Variable Independiente	17
2.4.2 Categorización Variable Dependiente.....	18
2.4.1 Definición de Categorías.....	19
2.5 HIPÓTESIS.....	47
2.6 VARIABLES	47
CAPÍTULO III.....	48
METODOLOGÍA	48
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	48
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2.1. Investigación Bibliográfica- Documental	48
3.2.2 Investigación de Campo.....	49
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	49
3.3.1 Investigación Exploratoria	49
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.5.2 Variable Dependiente: Y= Desempeño Laboral	53
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	54
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54
CAPÍTULO IV.....	56
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	56
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	57
4.3 VERIFICACION DE LA HIPÔTESIS	67
CAPÍTULO V	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 CONCLUSIONES	72

5.2 RECOMENDACIONES	73
CAPÍTULO VI.....	75
6. PROPUESTA.....	75
6.1 DATOS INFORMATIVOS	75
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	76
6.3 JUSTIFICACIÓN	77
6.4 OBJETIVOS	79
6.4.1 Objetivo General	79
6.4.2 Objetivos Específicos.....	79
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD	79
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	80
6.7 MARCO METODOLÓGICO.....	85
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	106
6.9 PRESUPUESTO	107
BIBLIOGRAFIA.....	108
Linkografía:.....	109
Documento electrónico:	110
Anexos.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población y Muestra.....	51
Tabla N° 2: Matriz De Operacionalización de la Variable Independiente	52
Tabla N° 3: Matriz De Operacionalización de la Variable Dependiente.....	53
Tabla N° 4: Recolección de la Información.....	54
Tabla N° 5: TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	57
Tabla N° 6: PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	58
Tabla N° 7: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	59
Tabla N° 8: FUNCIONES	60
Tabla N° 9: POLITICAS	61
Tabla N° 10: MOTIVACION	62
Tabla N° 11: AMBIENTE LABORAL	63
Tabla N° 12: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	64
Tabla N° 13: INDICADORES EVALUADOS	65
Tabla N° 14: DIFUSION DE RESULTADOS	66
Tabla N° 15 FRECUENCIAS OBSERVADAS	69
Tabla N° 16 FRECUENCIAS ESPERADAS	70
Tabla N° 17 CALCULO CHI CUADRADO.....	70
Tabla N° 18 Matriz Del Perfil Competitivo	86
Tabla N° 19 Matriz FODA.....	87
Tabla N° 20 Análisis FODA	88
Tabla N° 21 Objetivos Estratégicos	89
Tabla N° 22: Matriz de objetivos Dep. Financiero	94
Tabla N° 23: Matriz de objetivos Dep.Comercialización	95
Tabla N° 24: Matriz de objetivos Dep. Producción	96
Tabla N° 25: Matriz de objetivos Dep. RRHH	97
Tabla N° 26: Matriz de desempeño individual	99
Tabla N° 27: Plan de acción	101
Tabla N° 28: Plan de acción	105
Tabla N° 29: Presupuesto	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Alumnos que terminaron postgrados, por nivel, según la universidad.....	3
Gráfico N° 2: Árbol de Problemas	6
Gráfico N° 3: Variable Independiente.....	17
Gráfico N° 4: Variable Dependiente	18
Gráfico N° 5: Sinopsis de la fase de selección.....	26
Gráfico N° 6: Necesidades Humanas	46
Gráfico N° 7: Proceso de comunicación	47
Gráfico N° 8: TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	57
Gráfico N° 9: PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	58
Gráfico N° 10: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59
Gráfico N° 11: FUNCIONES.....	60
Gráfico N°12: POLITICAS.....	61
Gráfico N° 13: MOTIVACION.....	62
Gráfico N° 14: AMBIENTE LABORAL.....	63
Gráfico N° 15: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	64
Gráfico N° 16: INDICADORES EVALUADOS.....	65
Gráfico N° 17: DIFUSION DE RESULTADOS	66
Gráfico N° 18: GRAFICA DEL CHI CUADRADO	71
Gráfico N° 22: Proceso de evaluación de desempeño.....	85

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Industrias Licoreras Asociadas Cía. Ltda. ILA” fue creada el 09 de septiembre de 1970 por el señor Segundo Santana Arcos, desde esa fecha el progreso ha sido notorio, la empresa cuenta con un posicionamiento importante dentro del mercado de producción de licores, por esto es indispensable el establecer estrategias para mantener el producto dentro del mercado.

El presente trabajo tiene la finalidad primordial de establecer el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, para medir el nivel competitivo de la empresa ya que al gestionar adecuadamente al personal se en reflejará eficiencia y logro de los objetivos.

La información y datos adquiridos en la presente investigación han sido de beneficio para establecer una visión global de la situación de la Gestión de Talento Humano en la empresa Industrias Licoreras Asociadas, ya que pese a su nivel de desempeño se pueden identificar falencias en el área de la administración del personal.

La propuesta resultante de la investigación me direccionó a diseñar un método de evaluación del desempeño: “Evaluación por Objetivos”, la metodología está enfocada no solo en la evaluación y medición del desempeño actual del colaborador, sino que a partir de esta medición se logre una mejora evidente y durable en el rendimiento.

PALABRAS CLAVES: Administración, Gestión del talento humano, Desempeño laboral, Evaluación del desempeño, Evaluación por objetivos.

EXECUTIVE SUMMARY

The company "Associated Industries Co. Licoreras. Ltda. ILA "was created on September 9, 1970 by Mr. Segundo Santana Arcos, since then progress has been remarkable, the company has a significant position in the market for liquor production, so it is essential to develop strategies to keep the product in the market.

This work has the primary purpose of establishing the value of the work done by the employee in the organization, to measure the competitive level of the company and that the staff is properly managed in reflected efficiency and achievement of objectives.

The information and data acquired in this research has been beneficial to establish an overview of the situation of Human Resource Management at the company Industrias Licoreras partners, and that despite their level of performance can be identified shortcomings in the area personnel administration.

The proposal resulting from the research routed by me to design a method of evaluating the performance: "Evaluation by Objectives" methodology is focused not only on the assessment and measurement of current performance of the employee, but from this measurement is achieve a clear and durable improvement in performance.

KEYWORDS: Administration, Human Resource Management, Job performance, performance evaluation, evaluation by objectives.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de Graduación tiene como tema: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. de la ciudad de Ambato.

Capítulo I.- Corresponde al problema que existente, es decir se identifica y se plantea el problema en cuestión de estudio, realizando un análisis de las causas y efectos del mismo, determinando el lugar donde se va a llevar a cabo la investigación, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia, para el desarrollo de la investigación y se formula los objetivos a alcanzar.

Capítulo II.- Se sustenta a través del marco teórico, dentro del cual se detallan los antecedentes investigativos existentes con relación al problema planteado, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre dos variables.

Capítulo III.- Corresponde a la metodología que se empleó para la investigación, los instrumentos utilizados y los métodos que se aplicaron para recopilar la información y operacionalización de las variables y luego realizar el procesamiento de la información obtenida.

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

Capítulo V.- Se establecerán las conclusiones y recomendaciones necesarias para poder desarrollar la propuesta.

Capítulo VI.- Constituye el desarrollo de la propuesta, en donde se dará la respuesta a nuestra problemática, el tema es Diseño del Método de Evaluación de desempeño: “Evaluación por Objetivos” para la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. de la ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Las empresas en el Ecuador no aplican una adecuada concepción respecto a la Gestión del Talento Humano; conocimiento encargado de desarrollar varios principios y procesos que norman, regulan, amparan y protegen al cliente interno de las organizaciones.

Es de suma importancia contar con directivos interesados por su talento humano y que sepan descifrar, de manera oportuna, las habilidades y debilidades presentes en cada uno

de los servidores. Será trascendental que las instituciones olviden antiguos paradigmas que limitan el crecimiento de las empresas.

Algunas empresas del país carecen de profesionales capacitados para administrar el recurso humano, salvo algunas excepciones, por ejemplo en los países desarrollados como Estados Unidos, España, etc.

Según el Compendio Estadístico Regional 2008, donde recopilan datos procedentes de diversas fuentes, internas y externas al INEC, pretenden dar una visión cuantitativa de la realidad económica, social y demográfica de la región. Consta de 14 temas, uno de ellos es la Educación.

En este grafico podemos observar que en el año 2008 hay 97 alumnos que terminaron un postgrado en Gestión del Talento Humano, estos profesionales no son suficientes para administrar el personal de las empresas del país.

ALUMNOS QUE TERMINARON POSTGRADOS, POR NIVEL, SEGÚN LA UNIVERSIDAD.

3.3.5. ALUMNOS QUE TERMINARON POSTGRADOS, POR NIVEL, SEGÚN LA UNIVERSIDAD			
PERÍODO: 2007 - 2008			
ESTUDIO	DIPLOMADO	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA
TOTAL	1.107	219	616
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	17	3	70
ANÁLISIS DE DATOS DE SISTEMAS COMPLEJOS	17		
GESTIÓN AMBIENTAL			31
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA IV VERSIÓN			39
CIRUGÍA ONCOLÓGICA		3	
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	545	108	273
TRIBUTACIÓN	120		
GESTIÓN LOGÍSTICA	50		
GESTIÓN DE FINANZAS	74		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	97		
DESARROLLO INTELLECTUAL		44	
PEDAGOGÍAS INNOVADORAS	124		
PSICOPEDAGOGÍA TALENTOS Y CREATIVIDAD			2
AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		39	47
DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA Y EDUCAC			34
HABILIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	77		
GERENCIA EN SALUD PARA EL DESARROLLO LOCAL			190
PLANIFICACIÓN CURRICULAR		25	
FUNDAMENTOS DE LA EAD E INVESTIGACIÓN	3		

FUENTE: Establecimientos Universitarios

Gráfico 1: Alumnos que terminaron postgrados, por nivel, según la universidad.

Fuente: INEC

Es necesario que los empresarios del país contraten a profesionales innovadores que apliquen nuevas herramientas, técnicas y procedimientos que contribuyan a desarrollar el potencial de sus colaboradores garantizando un desempeño laboral óptimo y competitividad de las empresas

En Tungurahua la gestión del talento humano en empresas privadas representa una debilidad, debido a la ausencia de interés y directrices que guíen el desempeño laboral para el cumplimiento de su planeación estratégica.

Es así que al no plantear lineamientos que ayuden a gestionar al personal, los gerentes no desarrollan ampliamente su administración y las actividades que llevan a cabo son deficientes, ocasionando no solo un inadecuado uso de recursos sino también el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual manera se puede mencionar que algunas empresas de Tungurahua no se basan en procedimientos y guías sobre el talento humano; que permitirían desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia para el mejoramiento del desempeño laboral con el objetivo de ser competitivas en la sociedad.

En las empresas se lleva a cabo una administración del talento humano basada en conocimientos empíricos. Es importante que las empresas apliquen procesos que ayuden a mejorar el desempeño laboral y por ende el cumplimiento de objetivos de las empresas.

La empresa “Industrias Licoreras Asociadas Cía. Ltda. ILA” fue creada el 09 de septiembre de 1970 por el señor Segundo Santana Arcos, a través de la fusión de las empresas: Liba, Erepsa e Industria Licorera del Pastaza con un Capital de 700.000 sucres.

Desde esa fecha el progreso ha sido notorio dentro de Industrias Licoreras Ecuatorianas. El 24 de octubre de 1974, se suscribe el incremento del Capital Social a tres millones de

sucres. El 20 de mayo de 1980, acuerdan: prorrogar el plazo de la vida de la empresa a 50 años, partiendo de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil; aumentar el Capital en 7'040.000 sucres, y transformar la compañía de responsabilidad limitada a sociedad anónima.

Parte del dinero del aumento de capital se destinó a la importación de maquinaria nueva, necesaria para incrementar la cantidad y calidad de sus productos, consiguiendo disminuir la mano de obra no calificada e incrementar la mano de obra calificada.

El objeto social de la compañía es la destilación, refinación, rectificación de aguardiente, embotellamiento de aguardiente de caña de azúcar. Elaboración y envase de cremas, vinos y licores que utilizan como base frutas y alcohol.

Se considera que la problemática que incide en el escaso desempeño laboral de la empresa se basa en que los directivos no prestan la atención suficiente a la gestión talento humano. En la actualidad es de gran importancia la aplicación de estrategias adecuadas que ayuden a motivar y comprometer al cliente interno.

Sin embargo, no se toma acciones por parte de los directivos, para incrementar el desempeño laboral de la empresa.

En los actuales momentos se reconoce la importancia de administrar adecuadamente a las personas, aplicando estrategias adecuadas que permitan mejorar el desempeño laboral, ya que la manera en que se gestiona a las personas es importante para una organización pues, la motivación, la capacitación, la evaluación repercute de manera positiva; si el personal se encuentra conforme, el desempeño laboral será alto, de esta manera las organizaciones alcanzaran sus objetivos y cumplirán sus misiones.

Árbol de Problemas

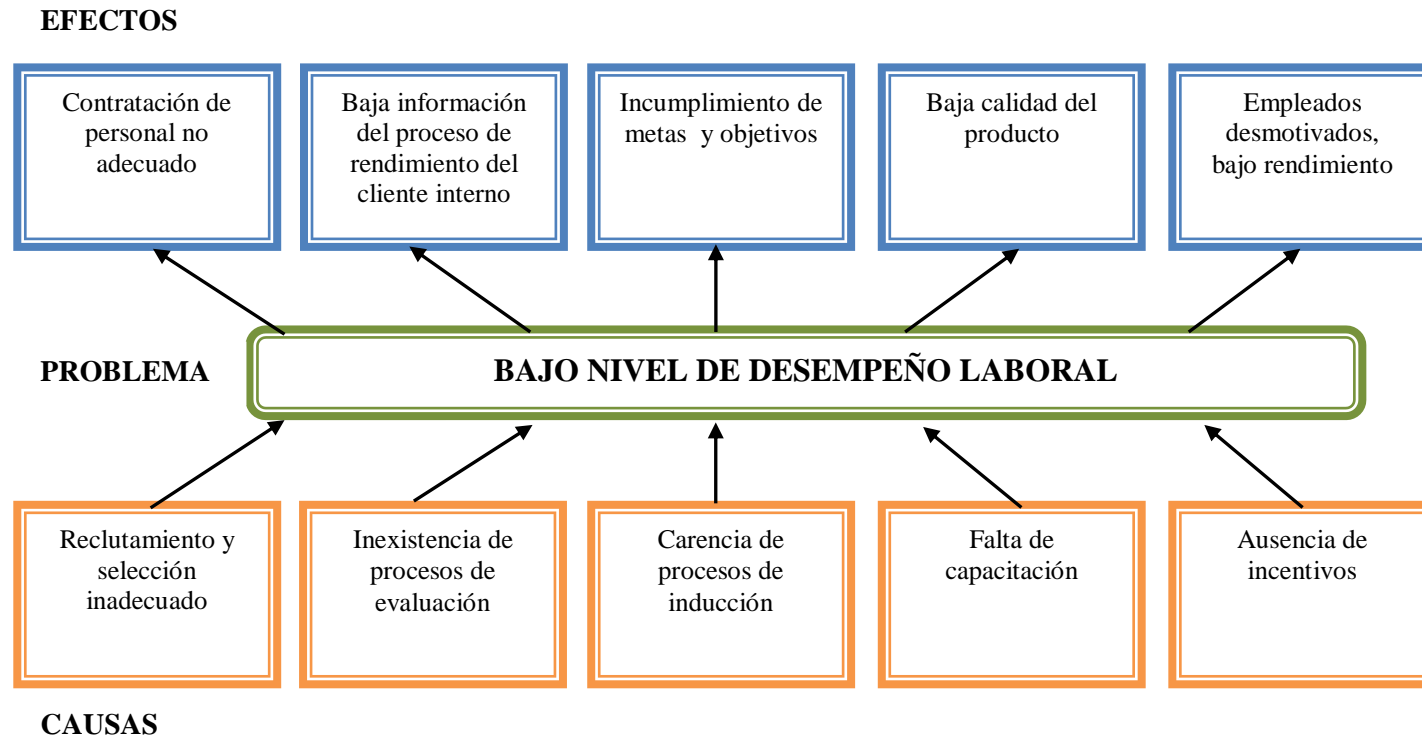


Gráfico 2: Árbol de Problemas
Elaborado por: Marcela Jiménez
Fuente: Investigación

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Una organización es una unidad compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

El bajo nivel de desempeño laboral en la empresa ILA S.A se presenta por un reclutamiento y selección del personal inadecuado, la contratación de personal no apto, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

La inexistencia de procesos de evaluación origina una baja información del proceso de desempeño del cliente interno, el personal al no recibir retroalimentación oportuna puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

La carencia de procesos de inducción causa incumplimiento de metas y objetivos, es importante que el colaborador conozca más a detalle a la organización y las funciones de la misma, que se integre al puesto de trabajo y al entorno humano en el que transcurrirá su vida laboral.

La falta de capacitación impide que el personal pueda desarrollar completamente todas sus habilidades y destrezas y produce un deficiente desempeño laboral por ende baja calidad del producto, grandes pérdidas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido

La ausencia de incentivos ocasiona tener empleados desmotivados y con bajo rendimiento, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

No solo se trata de vender productos a los clientes, sino otorgarles satisfacción. Si se quiere clientes externos número uno, se debe tener clientes internos número uno en la empresa. La gente talentosa va a innovar, va a descubrir, a destruir las políticas que no sirvan y construir nuevas propuestas que nos acerque al cumplimiento de metas.

1.2.3 PROGNOSIS

Es baja la importancia que Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. le ha proporcionado a la Gestión del Talento Humano, dando lugar a tener clientes internos no idóneos para desempeñar sus funciones.

La ausencia de capacitación, motivación, evaluación de desempeño, la deficiente comunicación será un factor predominante para que el trabajador no se comprometa con las metas de la empresa.

De no aplicar una correcta gestión con el personal, la empresa en el futuro no contará con un desempeño laboral eficiente, provocando un desequilibrio emocional entre los trabajadores, reflejando con ello la baja en el rendimiento de ingresos.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. de la ciudad de Ambato?

1.2.5 INTERROGANTES

¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa?

¿Qué aspectos se deben mejorar para incrementar el desempeño laboral en la empresa?

¿Qué Método de Evaluación del Desempeño se debe aplicar para mejorar el desempeño laboral en la empresa?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación de Contenido

Campo.- Administración

Área.- Gestión del Talento Humano

Aspecto.- Desempeño Laboral

Delimitación espacial

La presente investigación será realizada en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A., ubicada en las calles Portugal y Alemania, sector Ingahurco bajo

Delimitación temporal

La investigación se realizó en el año 2014

Delimitación de la unidad observada

La investigación se enfocó en los clientes internos de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de gestionar de forma adecuada al talento humano en la empresa Industrias Licoreras asociadas S.A es la moción más trascendental para el desarrollo de este tema, ya que el talento humano constituye el mayor capital de una empresa, con su inteligencia y capacidad puede llevar al éxito a una organización. La gestión del talento humano se ha convertido en una ventaja competitiva para una organización, el éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás.

En las organizaciones la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada gestión del talento humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión. El reto de

la gestión del talento humano es lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Es importante plantear la aplicación de un modelo de gestión del talento humano para incrementar el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas S.A con la finalidad de conseguir resultados positivos que conlleven al logro de los objetivos planteados por la empresa.

La realización del trabajo de investigación es factible porque se cuenta con suficiente fuentes de información para realizar la investigación del tema, disponiendo de la total apertura de la empresa, la correspondiente autorización y acogida del gerente para obtener cualquier tipo de información. La Facultad de Ciencias Administrativas cuenta con una biblioteca totalmente equipada con libros actualizados y especializados en el tema de investigación. La guía y el asesoramiento especializado del ingeniero Jorge Jordán, el maestro-tutor quien comparte sus conocimientos y genera una motivación para poder realizar la investigación. La presente investigación me permite adquirir nuevos conocimientos que serán de mucha utilidad en un futuro profesional.

1.4 OBJETIVOS

1.4.5 General

Determinar como la Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral en Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A de la ciudad de Ambato.

1.4.6 Específicos

- Analizar de qué manera la Gestión del Talento Humano influye con el desempeño laboral en la empresa ILA S.A la ciudad de Ambato

- Identificar que métodos de evaluación de desempeño se debe aplicar en la empresa ILA S.A la ciudad de Ambato
- Proponer la elaboración de un Método de Evaluación del Desempeño: “Evaluación por objetivos”, para incrementar el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas S.A de la ciudad de Ambato

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para determinar los antecedentes investigativos hemos tomado como base tesis similares a nuestra investigación para identificar el tema, problema, los objetivos y conclusiones respectivas, para lo cual citamos a los siguientes autores.

BONILLA, D. (2010). *“La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

La autora cita, como objetivo determinar de qué manera incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, llegando a la conclusión que los trabajadores no tienen una noción clara de cuáles son las etapas a seguir en el proceso productivo de corte tanto en lona como en cuero, lo cual causa interferencia en las diferentes fases, a más de que se atrasa el cronograma de producción y genera incumplimiento en los pedidos, provocando

malestar en los clientes. Propone desarrollar un programa de entrenamiento con el cual mejorará el desempeño de los trabajadores.

ZURITA, M. (2011). *“Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato”.* **Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.**

ZURITA, M. tiene como objetivo determinar la gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral en la empresa “TALLERES MULTIMARCA MOSCOSO” de la ciudad de Ambato, llegando a la conclusión que en los Talleres Multimarcas Moscoso no se considera como factor clave el fortalecer el conocimiento del cliente interno a través del adiestramiento permanente, lo que ha ocasionado que dicha empresa no tenga fortalezas a nivel de talento humano, por lo que propone la elaboración de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa, “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato

MANTILLA, M. (2011). *“La administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.”* **Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.**

MANTILLA, M., en su tema tiene como objetivo desarrollar herramientas administrativas basándose en los subsistemas de talento humano, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato, llegando a la conclusión que al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos Miraflores S. A., es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa. Por lo que propone diseñar un manual de funciones y procedimientos para la adecuada aplicación de los procesos administrativos de Talento Humano para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa: MOLINOS MIRAFLORES S.A.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo ya que la investigación es una problemática real, que tendrá un proceso de análisis y se propondrá una solución al problema planteado. Nos enfocaremos en el problema teóricamente y a su vez prácticamente, para conocer las causas y los efectos del problema.

La investigación crítico –propositivo se orienta hacia al cambio, el progreso de los diferentes sistemas, exige que las empresas se transformen, se implementen soluciones ante los percances existentes en la gestión del talento humano, es por ello que es importante proponer solucionar los problemas existentes. Para esto se propone la aplicación de un modelo de gestión del talento humano para incrementar el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas S.A.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta en el Código de Trabajo, Constitución de la República del Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador

Que, el Artículo 283 de la Constitución de la República establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y, tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir;

Que, el Artículo 284 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política económica, entre los que se incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y

tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Que, el Artículo 320 de nuestra Constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social.

Código de Trabajo

Art 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Ley de Compañías

De La Compañía Anónima

143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes 44 siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

X= Gestión del Talento Humano

Y= Desempeño Laboral

2.4.1 Categorización Variable Independiente

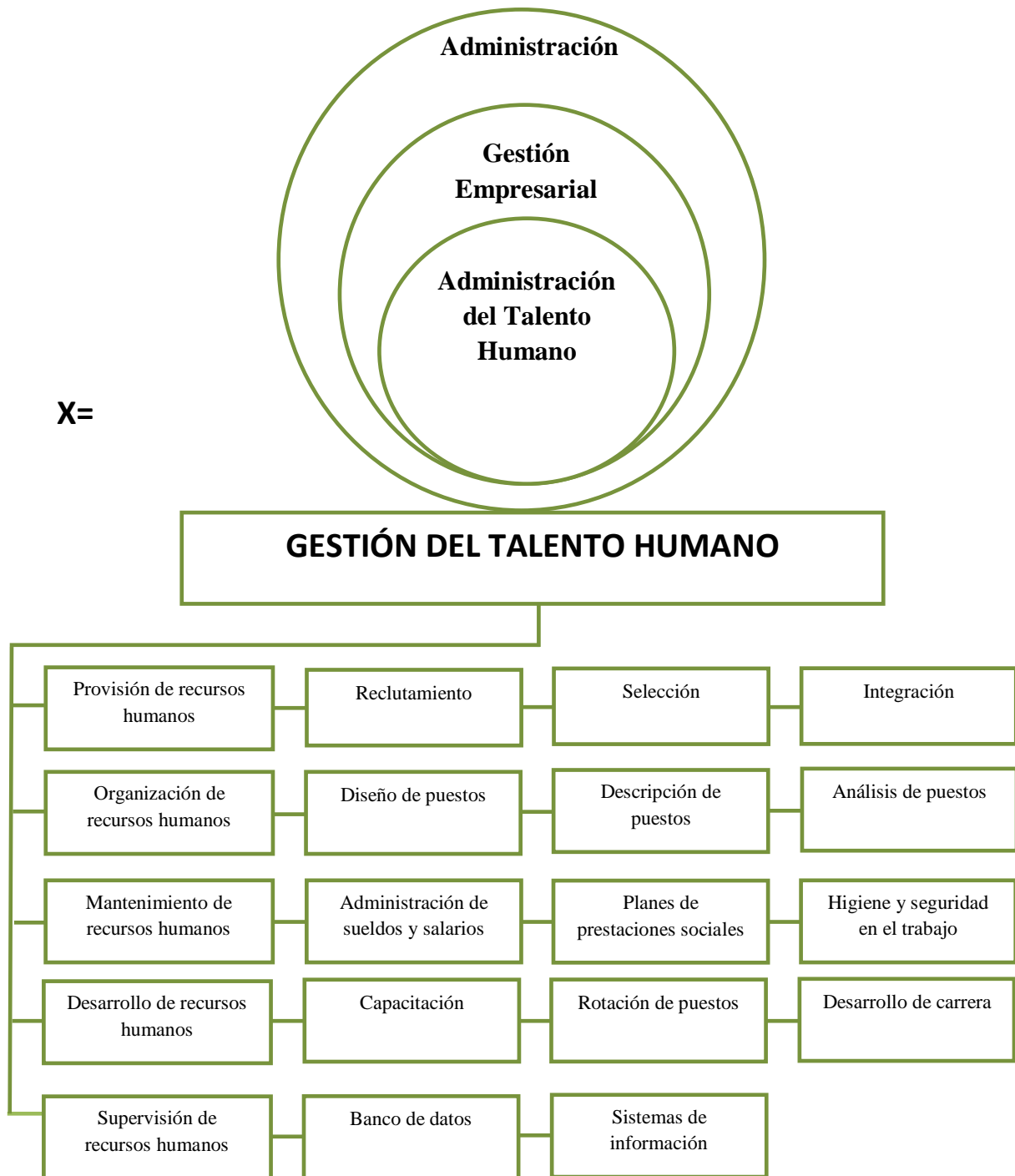


Gráfico 3: Variable Independiente

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

2.4.2 Categorización Variable Dependiente

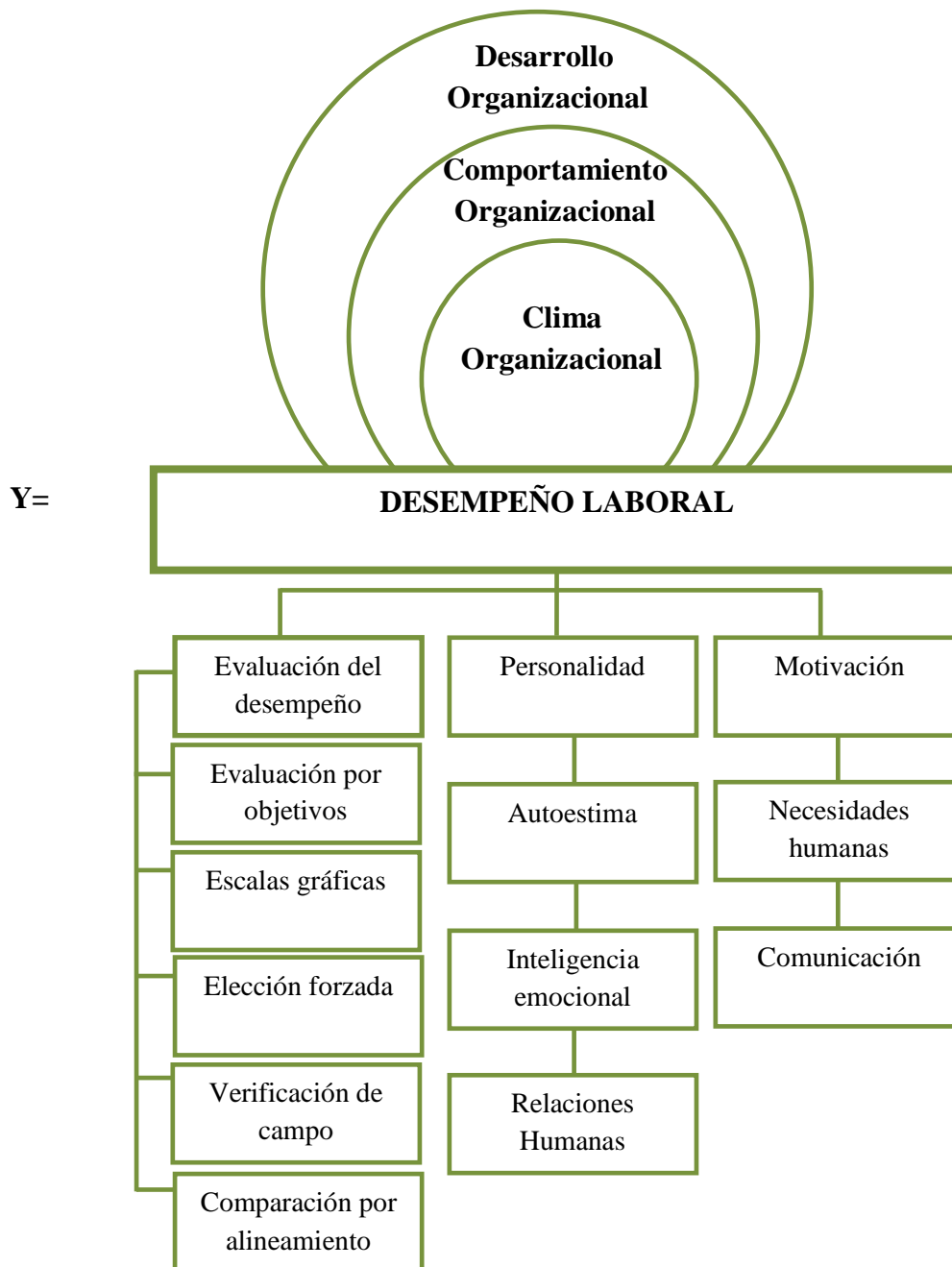


Gráfico 4: Variable Dependiente

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

2.4.1 Definición de Categorías

ADMINISTRACIÓN

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OSP) por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y contralar. Asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como del aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua. **(Hernández, S. & Pulido, A., 2011)**

La palabra **administración** proviene del latín *ad,a* y *ministrare*, servir, por lo que significa “cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona”, En la actualidad, la administración se enfoca a interpretar los objetivos planteados en el plan estratégico de la organización y transformarlos en acciones mediante el proceso de planeación operativa. El **control** es un elemento del proceso administrativo que incluye las actividades emprendidas para garantizar que las operaciones realizadas sean planeadas. **(Cantú, H., 2011)**

El proceso administrativo es el marco conceptual para administrar o gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección, y control para cumplir sus objetivos.

Planeación: proyección impresa de la acción; contesta a la pregunta ¿Qué y cómo se va a hacer?

Organización: estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿Quién lo debe hacer? y ¿Qué debe hacerse?

Integración: acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa - organización con sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización; responde a las pregunta ¿Quién lo debe hacer? y ¿de que es responsable?

Dirección: acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.

Control: evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado. (Hernández, S. & Pulido, A., 2011)

GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas). Guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. Así, el gerente-gestor debe comprender el entorno y misión o función de la empresa en la satisfacción de necesidades y en la cadena productiva, y a su vez, tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, organizacionales, así como las estructuras, sistemas de información, procedimientos de operación y controles para evaluar el desempeño, y motivar a los agentes internos y externos para que se logren los resultados deseados.

Para funcionar, las empresas necesitan diversos elementos que se denominan recursos de funcionamiento.

Es necesario reconocer la importancia de los **recursos económicos**, ya sean propios (capital) o provenientes de créditos que otorgan diversos acreedores bancarios o de otros instrumentos de financiamiento públicos o privados.

Los **recursos materiales** están constituidos por los bienes que permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa los terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos, etc.: todos estos elementos también son ya sea propiedad de la empresa o financiados mediante créditos.

Los **recursos tecnológicos** y métodos de la empresa están constituidos por sus propios sistemas de producción, conocidos como know how (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para producir sus productos y servicios diferenciados de los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le dan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado en que opera.

Recursos Humanos. El personal contratado y vinculado a la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo, creatividad para solucionar problemas de operación o de distribución. Hoy se considera que la gestión del conocimiento es un elemento clave en el desarrollo de las empresas.

El tiempo es un “recurso” no renovable. La gerencia necesita de la utilización correcta de los tiempos. El tiempo es un elemento clave en la planeación porque durante esta actividad se trabaja con los tiempos para hacer procesos y programas productivos y atender al mercado. **(Hernández, S. & Pulido, A., 2011)**

El gerente de este nuevo siglo se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

El gerente del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades.

Habilidad técnica: posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

Habilidad humana: capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

Habilidad de conceptualización: capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Habilidad de diseño: capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. (Arroyo, R., 2012)

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, diremos que es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

•**RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

•**RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

•**TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/>

La administración del talento humano aporta la creatividad en las empresas, las personas diseñan y producen bienes y servicios, controlan la calidad, distribuyen los productos, asignan recursos financieros, establecen objetivos y estrategias para el funcionamiento de la misma. Los directores de las empresas influyen considerablemente en las relaciones que se establecen entre las personas y la organización. Es por eso que una correcta dirección del talento humano dirigirá a los empleados a una eficaz interrelación organizacional.

En la actualidad en las empresas se encuentran empleados con expectativas diferentes sobre el trabajo que deben desempeñar. Algunos tienen la intención de colaborar con la dirección desde su puesto de trabajo y a otros les interesa la participación ganancial de la empresa. En otros casos se encuentran personas con escasa formación laboral en donde es necesario capacitar previamente antes de tomar su puesto de trabajo.

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4948/la-administración-del-talento-humano/>

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración de los 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 código de ética y trato justo para los empleados de la organización. **(Dessler, G. & Varela, J., 2011)**

Poco a poco, el capital financiero, que caracterizó a la era industrial cede su lugar al capital intelectual como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo en donde los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas empiezan a invertir con determinación en capital intelectual con objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento, y éste, a su vez, está en la cabeza de las personas. El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En esas empresas, el área de RH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de este.

Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano se compone de las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse. Más aun, el capital humano significa capital intelectual, un capital invisible compuesto de activos intangibles. **(Chiavenato, I., 2011)**

PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. **(Chiavenato, I., 2011)**

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

(Alles, M., 2000)

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. **(Dessler, G. & Varela, J., 2011)**

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado este en la nómina, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables, una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo en equipo es vital. **(Wayne, M., 2010)**

Es aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxime más al profesiograma. **(Porret, M., 2010)**

SINOPSIS DE LA FASE DE SELECCIÓN

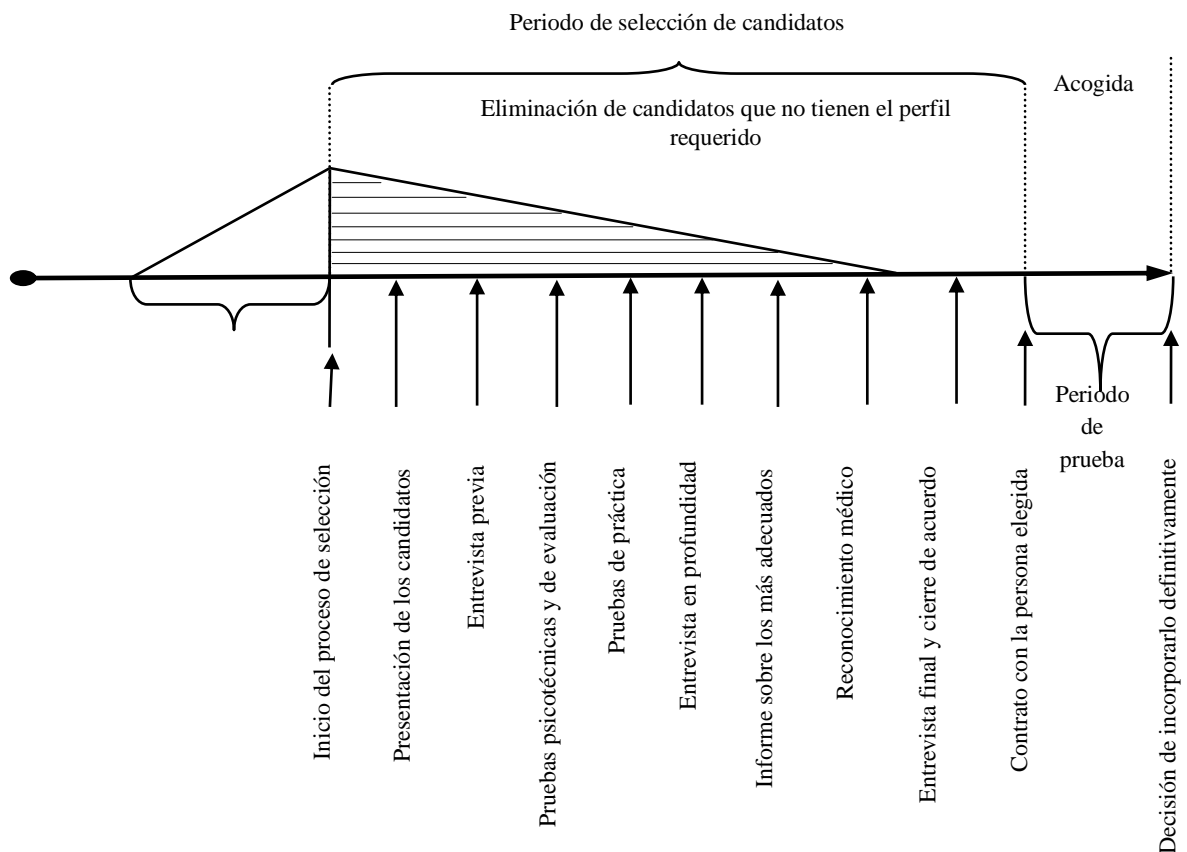


Grafico 5: Sinopsis de la fase de selección

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Porret, M (2010 p.160)

INTEGRACIÓN

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, además al mismo tiempo les ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización.

Con el ingreso a la organización el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y acatar reglas y regulaciones internas precisas. **(Chiavenato, I., 2011)**

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa. **(Dessler, G. & Varela, J. 2011)**

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones se crean con la intención de producir algo: servicios o productos. Por tanto, utilizan energía humana para transformar materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas inanimadas, como edificios, maquinaria y equipo, instalaciones, mesas, archivos, etc., a final de cuentas las organizaciones se constituyen por personas; solo funcionan cuando las personas están en sus puestos de trabajo y se desempeñan bien en las funciones para las que se les seleccionó, aceptó y preparó. **(Chiavenato, I., 2011)**

DISEÑO DE PUESTOS

Diseñar un puesto significa cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido de puesto).
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
3. A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. **(Chiavenato, I., 2011)**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que los conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. La descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos **(Chiavenato. (, I., 2011)**

ANÁLISIS DE PUESTOS

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su acompañante (aspectos extrínsecos).

El análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto. **(Chiavenato, I., 2011)**

MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Es el conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización; esas estructuras deben serlo así de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno.
2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo.

Al instituir o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se fija los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.

2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. **(Chiavenato, I., 2011)**

PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES

Son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. **(Chiavenato, I., 2011)**

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral.

La higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. **(Chiavenato, I., 2011)**

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. **(Chiavenato, I., 2011)**

CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. **(Chiavenato, I., 2011)**

La capacitación y desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse el ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y de desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios

estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. **(Wayne, M., 2010)**

ROTACIÓN DE PUESTOS

Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objetivo que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad. **(Chiavenato, I., 2009)**

DESARROLLO DE CARRERA

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera supone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de persona, como la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo y la planificación de la administración de las personas. **(Chiavenato, I., 2009)**

SUPERVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. **(Chiavenato, I., 2009)**

BANCO DE DATOS

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos elimine la redundancia. La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
9. Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores. **(Chiavenato, I., 2009)**

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información tiene la estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, ósea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además programas especiales para procesar datos e informaciones.

El sistema de información tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones.

El sistema de información de la administración de recursos humanos representa el enfoque que mejor abarca a la fuerza de trabajo y sirve para que los especialistas en recursos humanos efectúen análisis, emprendan acciones y tomen decisiones. **(Chiavenato, I., 2009)**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) 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.

En forma general, el DO es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa.

El DO parte de la premisa de que las empresas quedan atrapadas periódicamente en paradigmas paralizantes, en razón de que la visión de todos los miembros – en cuanto a sus actitudes y paradigmas que quizá fueron útiles en el pasado, pero ya no son adecuados en el presente y, por tanto, reaccionan de manera inadecuada a las nuevas necesidades del entorno. Es así que las circunstancias internas (cultura y mentalidad de sus miembros) bloquean las formas de pensamiento con niveles bajos de desempeño y con conformismo; en consecuencia, la organización deja de aprender de sus problemas y de sus éxitos en ciertas épocas, por lo que la dirección requiere modificar la visión conformista de los miembros de la empresa. **(Hernández, S. & Pulido, A., 2011)**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los

individuos, los equipos y las organizaciones. La división de Comportamiento Organizacional de la Academy of Management, una asociación profesional líder que se dedica a crear y difundir conocimiento sobre la administración y las organizaciones, identifica así los temas principales del comportamiento organizacional:

Las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés. **(Hellriegel, D. & Slocum, J., 2009)**

CLIMA ORGANIZACIONAL

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y la desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas.

1. Se sienten bien consigo mismas
2. Se sienten bien en relación con las demás personas
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.). **(Chiavenato, I., 2011)**

DESEMPEÑO LABORAL

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

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, evacuación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. **(Chiavenato, I., 2011)**

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos.

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evalúan llegue a descubrir, así como reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. **(Dessler, G. & Varela, R., 2011, p.227)**

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

Proceso o actividad clave de GRH consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. La mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado. **(Cuesta, A., 2010)**

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Con este sistema lo que se evalúa es el grado de consecución de los diferentes objetivos que en su momento se establecieron para cada puesto, e incluso de los que se fijaron de mutuo acuerdo. En la medida, en que la fijación de objetivos se haga de acuerdo con los ocupantes de los puestos, estos se implican más.

http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. **(Chiavenato, I., 2011)**

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleador, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base de los índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de

discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño. **(Chiavenato, I., 2011)**)

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de RH no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño. **(Chiavenato, I., 2011)**

COMPARACIÓN POR ALINEAMIENTO

El comité o el encargado del procedimiento, una vez que a determinado cada una de las características por evaluar, lista por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada. El procedimiento es relativamente sencillo y puede llevarse a cabo sin mayor problema. Los sistemas de alineamiento tienen la ventaja de que son muy simples de explicar, por lo común los aceptan con facilidad las personas designadas como jueces, tiene también la ventaja de permitir a un calificador clasificar números grandes de individuos sin dificultades, otra ventaja de la alineación es que el juez se ve obligado a efectuar comparaciones de hombre a hombre, en lugar de comparaciones absolutas, debiendo comparar a los

individuos cuando decida situarlos unos por encima de otros. Sin embargo, su inconveniente estriba en que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación. (Grados, J., 2011)

PERSONALIDAD

Se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y concurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones. Una persona que es insolente e insensible en una situación, probablemente actuara en forma similar en muchas otras situaciones. Su manera de caminar, hablar, su aspecto, su conversación y sus valores y conflictos interiores contribuyen todos a conformar su personalidad.

Muchos psicólogos consideran que la estructura básica de la personalidad humana está representada por cinco amplios factores, conocidos como Modelo de los Cinco Factores: la actitud neurótica, la extraversión, la franqueza, la afabilidad y la escrupulosidad. Otros tres factores claves de la personalidad son: vigilar uno mismo su conducta, asumir riesgos y buscar emociones y el optimismo.

Los ocho factores tienen un impacto sustancial en las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo. Las interpretaciones y significados de estos factores ofrecen información valiosa porque le ayudan a identificar áreas importantes para el desarrollo personal. Si bien dichos factores son en parte heredados, casi toda la gente puede mejorarlos siempre y cuando realice un esfuerzo consiente durante algún tiempo.

1. La actitud neurótica refleja inestabilidad emocional e identifica a la gente proclive a sufrir problemas psicológicos y a enfrentar las dificultades en formas improductivas. Los rasgos asociados con este factor de la personalidad incluyen estar ansioso, ser inseguro, enojarse, sentirse avergonzado, ser emotivo y preocuparse. Una persona poco neurótica, o con buena estabilidad emocional, es tranquila y confiada, y por lo general guarda el control.

2. La extraversión refleja la cantidad o intensidad de las interacciones sociales. Los rasgos que se asocian a la extraversión incluyen ser sociable, afable, asertivo, conversador y activo. A una persona sociable suele describirse como extrovertida, en tanto que a las personas introvertidas se les describe como reservadas, tímidas y calladas.
3. La franqueza refleja la búsqueda proactiva de la experiencia por el mero gusto de hacerlo. Los rasgos asociados con la franqueza comprenden ser creativo y culto, tener curiosidad intelectual, una mente abierta y sensibilidad artística. La gente con un bajo grado de este factor de la personalidad es práctica, con escasos intereses.
4. La afabilidad refleja la calidad de la propia orientación interpersonal. Los rasgos asociados con el factor de la afabilidad incluyen ser cortés, flexible, confiado, generoso y cooperador, saber perdonar, ser bondadoso y tolerante. En el otro extremo se encuentra la gente antipática, fría y hostil.
5. La escrupulosidad refleja organización, moderación, persistencia y motivación para alcanzar metas. Los rasgos asociados con la escrupulosidad incluyen trabajar de manera ardua, ser confiable, bien organizado y cabal. Las personas con poca escrupulosidad es perezosa, desorganizada y poco fiable.
6. La vigilancia del propio comportamiento se refiere al proceso de observar y controlar la manera como nos perciben los demás. Quienes vigilan muy bien su propio comportamiento son pragmáticos e incluso actores camaleónicos en los grupos sociales. A menudo dicen lo que los demás quieren escuchar. Quienes vigilan poco su propio comportamiento evitan situaciones que les exigen adaptarse a cuestiones externas. De este modo su comportamiento externo se adapta a sus valores internos. La poca vigilancia del propio comportamiento con frecuencia conduce a la inflexibilidad.
7. Asumir riesgos y buscar emociones se refiere a la tendencia de correr riesgos e ir en pos de sensaciones. Las personas que tienen una alta puntuación en estos rasgos de la personalidad buscan sensaciones que representen experiencias nuevas, intensas y complejas. Están dispuestas a correr riesgos por el simple hecho de tener estas experiencias. La búsqueda de enormes compensaciones y emociones diarias

motiva a la gente que tienen una gran necesidad de correr riesgos y buscar emociones. (Dubrin, A., 2008)

AUTOESTIMA

Es el grado en el cual una persona se percibe de si misma como valiosa y respetable. Los empleados que se sienten bien consigo mismo están motivados a desempeñarse mejor en su trabajo que ellos que no se sienten valiosos e importantes. La teoría de la consistencia da un paso más allá en la relación entre la autoestima y la motivación al establecer que los empleados con alta autoestima en verdad desean desempeñarse a niveles altos y aquellos con baja autoestima desean hacerlo en niveles bajos. (Aamodt, M., 2010)

INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional (IE) hace referencia a los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de otros para resolver problemas y regular la conducta.

La IE es un conjunto de cuatro habilidades relacionadas con: a) percibir y expresar emociones de forma precisa; b) usar la emoción para facilitar la actividad cognitiva; c) comprender las emociones, y d) regular las emociones para el crecimiento del personal. (F. & Martínez, F., 2008)

Cuatro factores claves que se incluyen en la inteligencia emocional:

1. **Conocimiento de uno mismo.** La capacidad de entender su humor, emociones y necesidades, así como también el impacto que tienen sobre los demás. La conciencia de uno mismo también incluye el uso de la intuición para tomar decisiones con las que puede vivir feliz. (alguien que se conoce bien a si mismo sabe si está presionando demasiado a los demás.)
2. **Autocontrol.** La capacidad de controlar las propias emociones y actuar con honestidad e integridad de una forma constante y aceptable. El grado adecuado de

autocontrol ayuda a evitar que alguien haga berrinches cuando las actividades no salen como estaban planeadas. Los empleados eficientes no dejan que su mal humor ocasional arruine su día. Si no pueden superar su mal humor, comunican su problema a sus colegas y les dicen cuanto puede durar. (Alguien con poco autocontrol decidirá de pronto abandonar un proyecto porque el trabajo es frustrante.)

- 3. Sensibilidad social.** Incluye la empatía con los demás y la intuición acerca de los problemas laborales. Un líder de equipo con sensibilidad social, o empatía, podrá valorar si algún miembro del equipo posee el entusiasmo suficiente por un proyecto como para asignarlo a él. Otra faceta de la habilidad social es la capacidad de interpretar la comunicación no verbal, como los ceños fruncidos o las sonrisas. (el supervisor con sensibilidad social, o empatía, tendrá en consideración la reacción más probable de los integrantes del grupo antes de tomar cualquier decisión que les afecte.)
- 4. Manejo de las relaciones.** Comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse de manera clara y convincente, resolver los conflictos y construir fuertes lazos personales. Los empleados eficientes recurren a las habilidades del manejo de relaciones para difundir su entusiasmo y resolver desacuerdos, a menudo con amabilidad y buen humor. (Un empleado con habilidades para el manejo de relaciones utilizara un método persuasivo que probablemente funcione bien con un grupo o individuo en especial.)

Así, la inteligencia emocional incorpora muchas de las habilidades y actitudes necesarias para lograr relaciones interpersonales eficientes en las organizaciones. (Dubrin, A., 2008)

RELACIONES LABORALES

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias separaciones por

jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales en las relaciones internas. **(Chiavenato, I., 2011)**

MOTIVACIÓN

La capacidad y habilidad determinan si un trabajador puede hacer el trabajo, pero la motivación determina si los hará apropiadamente. Aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral. **(Aamodt, M., 2010)**

La motivación se refiere a un estado interno que mueve a una persona a dedicar un determinado esfuerzo para lograr ciertos objetivos y a la actividad realizada por una persona con el fin de que otros cooperen. Tanto los gerentes como la gente que trabaja por su cuenta necesitan a menudo motivar a los demás.

El principio fundamental de la motivación humana es que lo que más motiva a las personas es el interés propio, conocido como el principio de “¿Qué gano yo con ello?”. Aun aquellos que ayudan a los demás se ayudan al mismo tiempo a sí mismos porque logran sentirse bien.

La modificación del comportamiento constituye una estrategia que trata de cambiar el comportamiento mediante el empleo de castigos y recompensas. Su premisa fundamental es la ley del efecto: el comportamiento que produce un resultado positivo tiende a repetirse, en tanto que lo opuesto es también cierto. El reforzamiento negativo, o motivación para evitar algo, puede utilizarse para complementar el reforzamiento positivo.

Entre las reglas para el empleo eficaz del reforzamiento positivo cabe mencionar:

1. Expresar con claridad qué comportamiento conducirá a una recompensa.
2. Elegir una recompensa apropiada.
3. Suministrar una amplia retroalimentación.

4. Conceder las recompensas con frecuencia variable.
5. Hacer que la recompensa siga de inmediato al comportamiento observado.
6. Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento.
7. Lograr que las recompensas sean bien visibles.
8. Cambiar la recompensa cada cierto tiempo.

Motivar a los demás mediante el reconocimiento de sus logros y el elogio es una aplicación directa del reforzamiento positivo. El reconocimiento es un potente motivador porque todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor. **(Dubrin, A., 2008)**

NECESIDADES HUMANAS

La piedra angular del concepto de Maslow acerca de la motivación es la propuesta de que las necesidades humanas se pueden organizar en cinco agrupaciones. Según Maslow, la disposición de estas agrupaciones de necesidades se puede comunicar mejor en forma visual a través de una jerarquía de necesidades. El primer conjunto de las necesidades contiene las necesidades fisiológicas, las demás necesidades en la jerarquía son psicológicas (de seguridad y protección, amor y pertenencia, estima y autorrealización). La presentación jerárquica comunica tres temas:

1. Las necesidades se distribuyen en la jerarquía de acuerdo con la potencia o fortaleza. Mientras más baja es la necesidad dentro de la jerarquía, mayor es la sensación de fuerza y urgencia que provoca.
2. Mientras más baja es la necesidad en la jerarquía, más pronto aparece en el desarrollo. Las personas, más jóvenes experimentan únicamente las necesidades inferiores en la jerarquía, en tanto que las personas de mayor edad tienen mayor probabilidad de experimentar el rango completo de necesidades.
3. Las necesidades en la jerarquía se satisfacen en forma secuencial. De menor a mayor, desde la base de la pirámide hasta su ápice

NECESIDADES HUMANAS



Necesidades de deficiencia son como vitaminas; la gente las necesita porque su ausencia inhibe el crecimiento y el desarrollo. La presencia de cualquiera de las necesidades por deficiencia indica que el individuo ha sido sometido a un estado de privación ya sea que la privación implique falta de comida, de seguridad en el empleo, de membresía a un grupo o status social. Maslow catalogaba tal privación como enfermedad humana, un término que utilizó para explicar el fracaso para avanzar hacia el crecimiento y la realización.

Necesidades de crecimiento proporcionan la energía y dirección para convertirse en aquello que uno puede ser, esta necesidad podemos denominarla como autorrealización.

(Reeve, J., 2010)

COMUNICACIÓN

La comunicación es el envío, la recepción y la comprensión de los mensajes. También es el proceso básico por el cual los gerentes, trabajadores que tienen contacto con los clientes y profesionales llevan a cabo su trabajo. La comunicación también es importante porque las habilidades de comunicación son un factor de éxito para los trabajadores en una amplia variedad de empleos.

Una manera de entender la manera como se comunica la gente es examinar los pasos que se dan en la transmisión y recepción de un mensaje. Para que tenga lugar una comunicación eficaz, debe haber seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y un entorno. Además, un séptimo componente, el ruido, afecta todo el proceso de comunicación. (Dubrin, A., 2008)

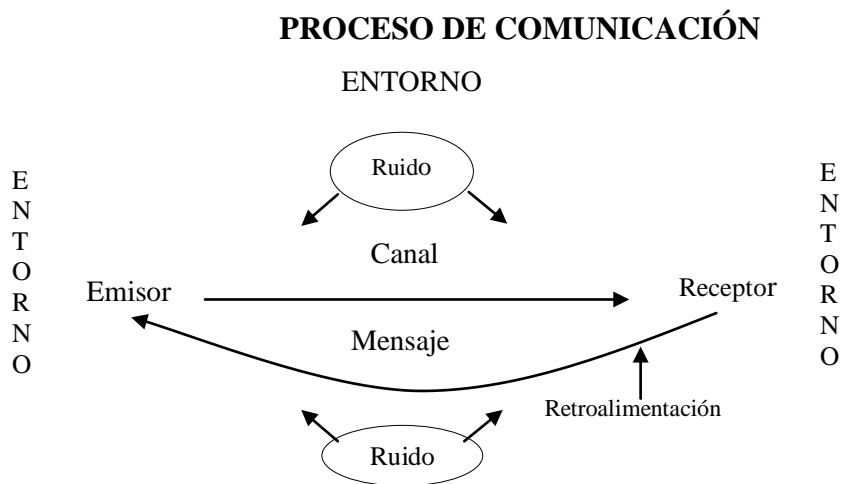


Gráfico 7: Proceso de comunicación

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: (Relaciones humanas, Dubrin, A., 2008)

2.5 HIPÓTESIS

La elaboración del método de evaluación por objetivos mejorará el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

2.6 VARIABLES

X= Gestión del Talento Humano

Y= Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Para la ejecución de la investigación actual se utilizó las siguientes modalidades:

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Bibliográfica- Documental

Esta investigación tiene el propósito de analizar la información escrita para conocer los diferentes enfoques conceptuales y teorías de diversos autores para conseguir un entendimiento de nuestro problema. Utilice libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, internet para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio.

3.2.2 Investigación de Campo

Permite el estudio sistemático de los datos obtenidos en el lugar donde se producen los hechos es decir en la empresa Industrias Licoreras asociadas S.A, para así poder actuar en el contexto de transformar a una realidad. La finalidad es recolectar y registrar sistemáticamente información referente al problema de investigación. Entre las técnicas utilizadas en la investigación se destacan la observación y la encuesta.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Investigación Exploratoria

En la presente investigación se utilizó la investigación exploratoria en vista de que ésta permite que el investigador pueda familiarizarse de mejor manera con el problema de estudio. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema permitió que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo. Mediante la profundización del conocimiento se podrá plantear el problema y formular la hipótesis de una mejor manera.

Investigación Correlacional.

Para la presente investigación se empleó la investigación correlacional puesto que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Es correlacional puesto que únicamente examina las asociaciones pero no las relaciones causales, donde los cambios producidos en una de las variables afectan directamente a la otra variable.

Investigación Explicativa.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó la investigación explicativa debido a que ésta permite medir el grado de relación existente entre las

variables que forman parte del problema de investigación. Adicionalmente de medir el grado de relación entre las variables, permitió determinar estadísticamente si los cambios generados en una de ellas influirán en la otra para poder de esta manera comprobar la hipótesis la que permitió obtener una propuesta de solución al problema que está siendo objeto de estudio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: es un conjunto de elementos que poseen una o más características en común, podemos encontrar dos tipos de poblaciones dependiendo del número de elementos que consten.

Población Finita: son aquellas de tamaño conocido, tiene unas dimensiones contables definidas. Están formadas por un número finito de elementos.

Población Infinita: son aquellas de tamaño desconocido, tiene un elemento incontable de elementos. Están formadas por un número infinito de elementos.

Si una población es finita pero muy grande, desde un punto de vista estadístico da igual considerarla infinita. El hecho de que las poblaciones, por lo general, sean finitas o estén formadas por un gran número de elementos, hace que la descripción exacta de sus propiedades sea un objetivo prácticamente inaccesible. Por esta razón, lo habitual es trabajar con muestras. En estadística, cuando se habla de muestra, ha de ser estrictamente representativa, desde un punto de vista estadístico, lo cual está ligado a los métodos de muestreo.

Para el presente trabajo no se ha considerado ninguna muestra, puesto que el marco muestral es pequeño. La empresa ILA S.A., cuenta con 35 colaboradores a quienes se aplicará las respectivas encuestas, por ser una población pequeña no se procederá al cálculo de la muestra.

POBLACIÓN	MUESTRA
Obrero	21
Vendedores	3
Chofer	2
Portero	2
Auxiliar contable	2
Secretaria	1
Contador	1
Jefe de relaciones industriales	1
Jefe de producción	1
Abogado-Mensajero	1
Total	35

Tabla 1: Población y Muestra

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Industrias Licoreras Asociadas S.A.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Hipótesis: La elaboración del método de evaluación por objetivos, mejorará el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

3.5.1 Variable Independiente: X= La Gestión del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión del Talento Humano Las personas constituyen el principal activo de la organización La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, selección del personal, organización de recursos humanos, entrenamiento, diseño de puestos, desarrollo del personal, etc.</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección del personal</p> <p>Organización de recursos humanos</p> <p>Diseño de puestos</p> <p>Desarrollo del personal</p>	<p>Interno Externo</p> <p>Pruebas de conocimientos Pruebas psicológicas Pruebas medicas</p> <p>Manuales Reglamentos Decisiones directivas</p> <p>Desarrollo de tareas Desempeño laboral Responsabilidades del cargo</p> <p>Capacitaciones Seminarios Incremento salarial Evaluación del desempeño</p>	<p>Seleccione que tipo de reclutamiento fue utilizado al ingresar a la empresa:</p> <p>¿Qué pruebas se ejecutaron al momento del reclutamiento?</p> <p>La empresa resuelve sus actividades en base a:</p> <p>Las funciones que Ud. desempeña en la empresa están acorde a :</p> <p>Dentro de las políticas que ofrece la empresa están:</p>	<p>Encuesta aplicada al personal de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. a través de cuestionario.</p>

Tabla 2: Matriz De Operacionalización de la Variable Independiente

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

3.5.2 Variable Dependiente: Y= Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño Laboral</p> <p>Se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, la motivación, el clima laboral, la evaluación del desempeño y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.</p>	<p>Motivación</p> <p>Clima laboral</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Integración a la organización Incentivos y premios Dotación de herramientas para realizar su trabajo</p> <p>Atmosfera de confianza Satisfacción laboral Frustración</p> <p>Diario Trimestral Semestral Anual Nunca</p> <p>Eficiencia Conocimientos Productividad Comportamientos</p> <p>Conocimientos Motivación Actitud Comportamiento Salarios</p>	<p>¿Qué tipo de factores considera que le han motivado?</p> <p>¿De las siguientes características escoja la que más se acople al ambiente laboral de su empresa?</p> <p>¿Durante qué periodo se efectúan evaluaciones del desempeño laboral?</p> <p>¿Qué indicadores se evalúan al momento de ejecutarlo?</p> <p>¿Después de la evaluación en que temas le han retroalimentado?</p>	<p>Encuesta aplicada al personal de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. a través de cuestionario.</p>

Tabla 3: Matriz De Operacionalización de la Variable Dependiente

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

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

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información secundaria	1.1 Lectura Científica	1.2 Libros de: administración, administración de recursos humanos, gestión del talento humano, habilidades gerenciales, comportamiento organizacional, psicología industrial. Fichas bibliográficas, tesis de Grado relacionadas a la gestión del talento humano y el desempeño laboral, internet.
2. Información primaria	2.1 Encuesta	2.2 Cuestionario

Tabla 4: Recolección de la Información

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se aplicó el cuestionario al personal, fue necesario revisar la información obtenida por los mismos, con el fin de desechar respuestas que no sirvan y detectar los errores existentes, para que al momento de la tabulación no resulte confuso.

Los resultados obtenidos fueron interpretados en función de la hipótesis planteada y se relacionaron uno por uno con el marco teórico, de una forma clara y entendible. Al final se realizó una síntesis de los resultados.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para investigar, descubrir e identificar el estado actual de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas S.A., se procedió a realizar la recolección de información con la técnica de la encuesta que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario; el cual contiene una lista de preguntas, aplicado a 35 personas pertenecientes a la empresa.

Se realizó la tabulación de los datos, analizando cada una de las preguntas para posteriormente presentarlos en un gráfico de pastel con su respectivo análisis, utilizando el programa informático Microsoft Excel.

De esta manera se efectúa el proceso de ordenar, clasificar y presentar los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, en graficas elaboradas y sistematizadas a base de técnicas estadísticas con el propósito de hacerlos comprensibles.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Pregunta N° 1

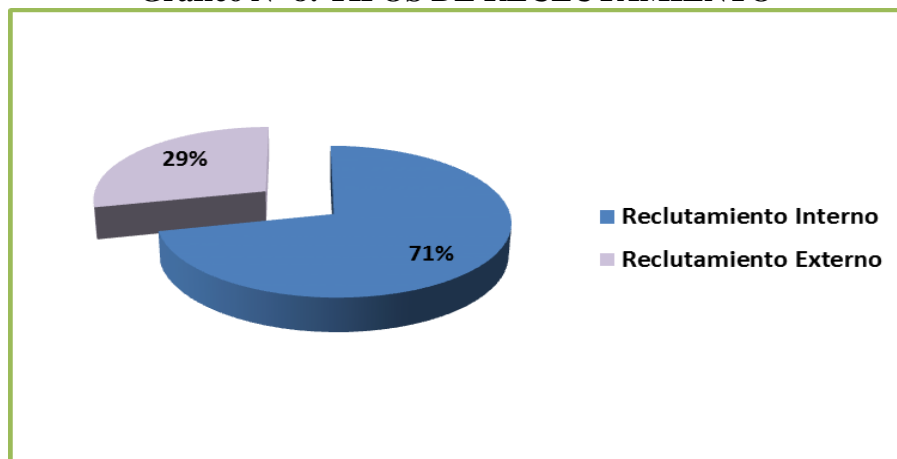
Seleccione que tipo de reclutamiento fue utilizado al ingresar a la empresa:

Tabla N° 5: TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento Interno	25	71
Reclutamiento Externo	10	29
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 8: TIPOS DE RECLUTAMIENTO



Elaborado por: Marcela Jiménez
Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 71% que corresponde a 25 empleados, indican que la empresa aplicó en su proceso de selección reclutamiento interno, el 29% que corresponde a 10 empleados encuestados señalan, que al momento de la selección se les recluto de forma externa.

La primera fuente de reclutamiento constituye la base de datos interna del personal de la empresa. Se convierte en un factor de motivación para los empleados ya que tienen la posibilidad de progresar, por otra parte para la empresa representa un tipo de ahorro tanto de tiempo como de dinero ya que no gastan en procesos de selección y en capacitaciones.

Podemos decir que las veces que reclutaron de forma externa se generó un aporte de innovación y cambio a la empresa también se aprovechan las inversiones de formación que han realizado otras empresas.

Pregunta N° 2

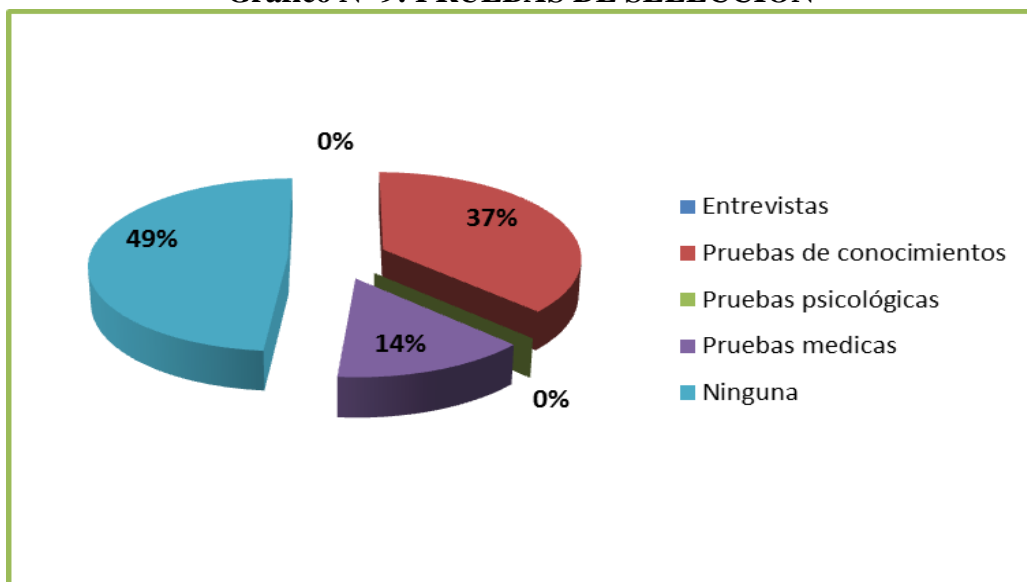
¿Qué pruebas se ejecutaron al momento del reclutamiento?

Tabla N° 6: PRUEBAS DE SELECCIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	0	0
Pruebas de conocimientos	13	37
Pruebas psicológicas	0	0
Pruebas medicas	5	14
Ninguna	17	49
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 9: PRUEBAS DE SELECCIÓN



Elaborado por: Marcela Jiménez
Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 49% correspondiente a 17 personas que revelaron que al momento de ser seleccionados no les aplicaron prueba alguna, el 37% perteneciente a 13 empleados

manifestaron que les aplicaron una prueba de conocimientos, y el 14% concerniente a 5 personas declararon que la empresa les aplico pruebas médicas.

Una vez realizado el proceso de reclutamiento se realiza la selección, a través del empleo de ciertas técnicas, entre estas podemos citar que la empresa emplea pruebas: de conocimiento y médicas a ciertas personas, no a todos, pues la mayoría de empleados manifiestan que no se les ejecutó pruebas al ingresar a la empresa.

Pregunta N° 3

La empresa resuelve sus actividades en base a:

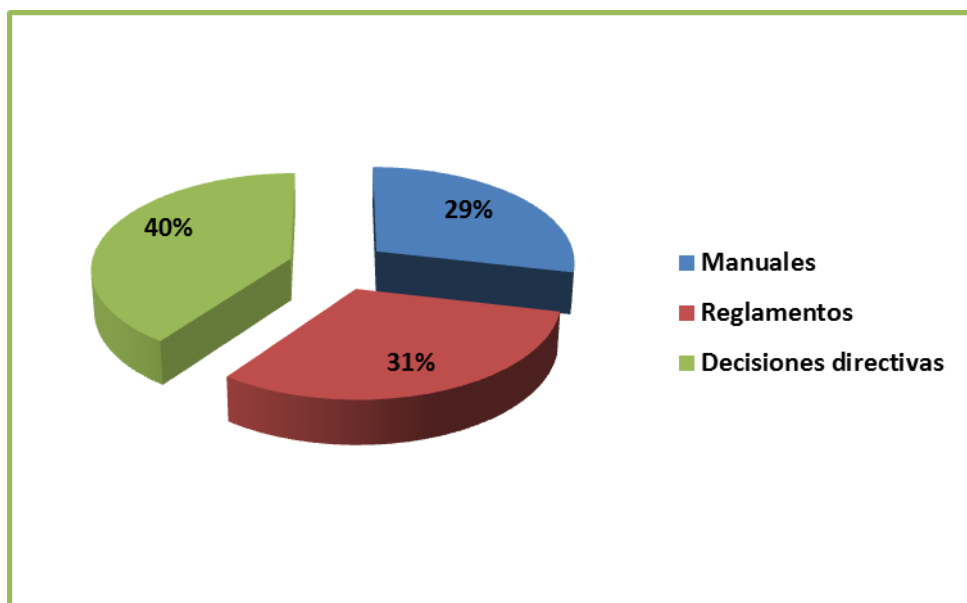
Tabla N° 7: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manuales	10	29
Reglamentos	11	31
Decisiones Directivas	14	40
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 10: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 35 encuestados, el 40% correspondiente a 14 empleados los que manifiestan que la empresa resuelve sus actividades a través de decisiones directivas, el 31% correspondientes a 11 personas manifiestan que la empresa utiliza reglamentos para solventar actividades y el 29% concerniente a 10 personas opinan que se utilizan manuales.

Según estos datos podemos darnos cuenta que la empresa cuenta con documentos que contienen información sobre la organización (manuales y reglamentos) y resuelve sus actividades por medio de decisiones de sus directivos.

Pregunta N° 4

Las funciones que Ud. desempeña en la empresa están acorde a:

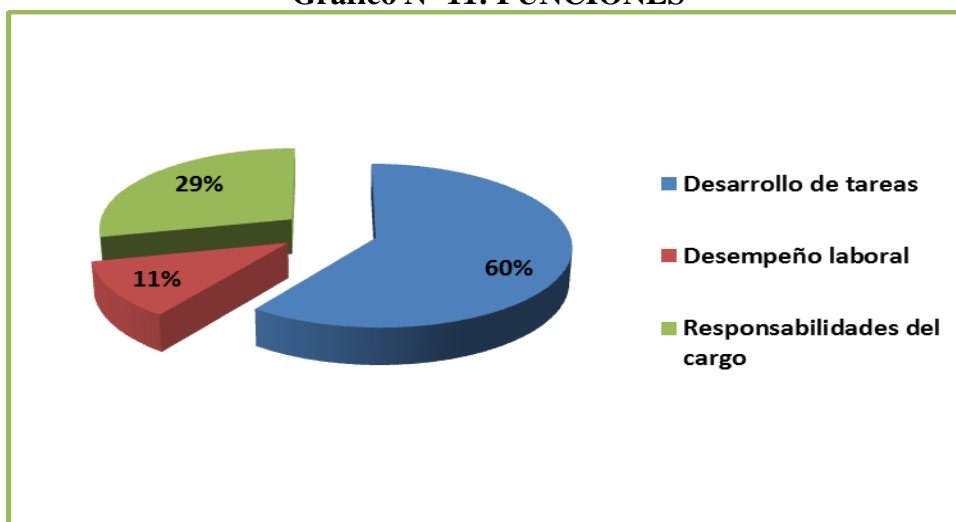
Tabla N° 8: FUNCIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo de tareas	21	60
Desempeño laboral	4	11
Responsabilidades del cargo	10	29
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 11: FUNCIONES



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos se observa que el 60% correspondiente a 21 empleados manifiestan que las funciones desempeñadas en la empresa están acorde al desarrollo de tareas, que el 29% correspondiente a 10 personas revelan que sus funciones están a fines a responsabilidades del cargo y el 11 % referente a 4 personas manifiestan que sus funciones están afín al desempeño laboral.

Las funciones que desempeñan los empleados en la empresa están enmarcadas en un desarrollo de tareas, desempeño laboral y responsabilidades del cargo.

El desarrollo de tareas abarca el mayor porcentaje, es decir que las personas tienen diferentes trabajos por cumplir es necesaria la dotación de los materiales adecuados para conseguir objetivos.

Pregunta N° 5

Dentro de las políticas que ofrece la empresa están:

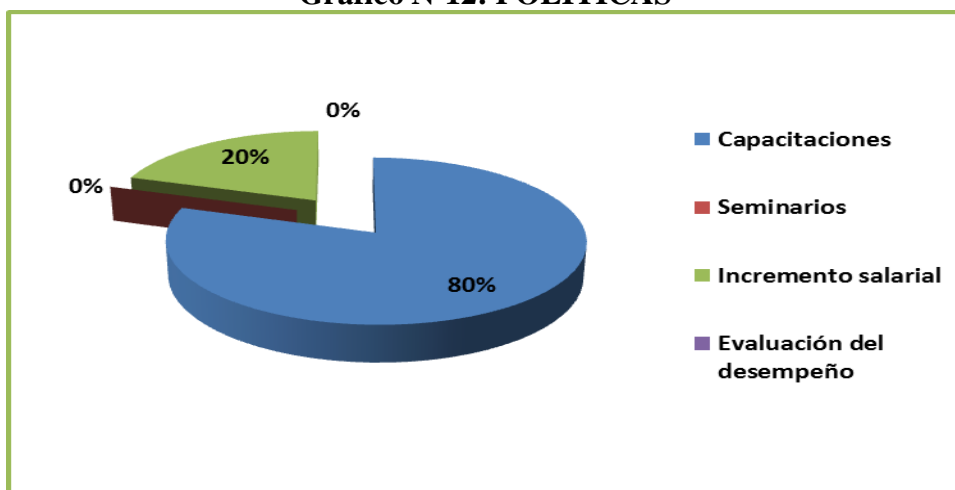
Tabla N° 9: POLITICAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	28	80
Seminarios	0	0
Incremento salarial	7	20
Evaluación del desempeño	0	0
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N°12: POLITICAS



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80% correspondiente a 28 personas que opinan que una de las políticas utilizadas por la empresa es la capacitación, el 20% perteneciente a 7 personas manifiestan que una de las políticas es el incremento salarial.

Observamos que no utilizan evaluaciones del desempeño ni seminarios, sin embargo la mayoría de personas manifiestan que han recibido capacitaciones e incrementos salariales. Es importante saber cómo la empresa detecta las necesidades de cada persona.

Pregunta N° 6

¿Existe motivación en la empresa?

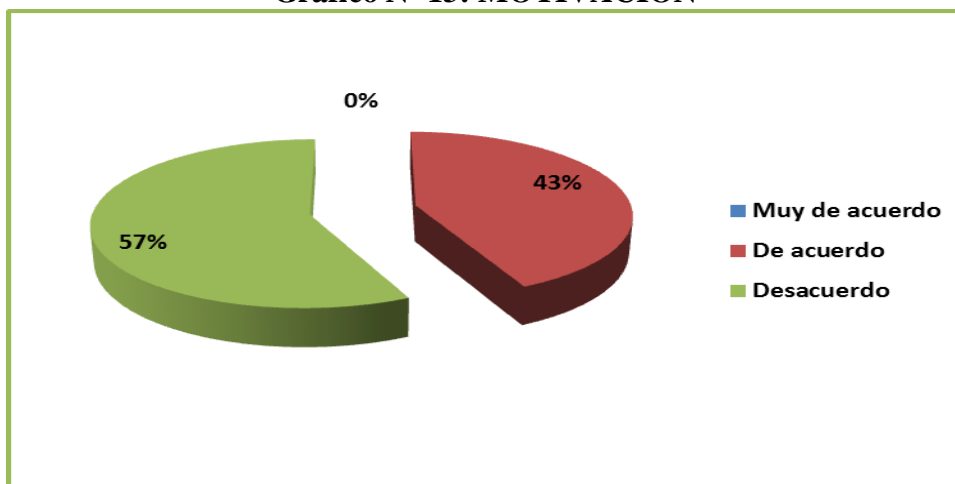
Tabla N° 10: MOTIVACION

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	15	43
Desacuerdo	20	57
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 13: MOTIVACION



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 35 encuestados, el 57% equivalente a 20 empleados manifiestan que no reciben motivación por parte de la empresa mientras que el 43% correspondiente a 15 personas opinan que si reciben motivación.

Los clientes internos de la empresa Industrias Licoreras Asociadas S.A. no reciben una buena motivación. Al no haber ninguna persona que manifieste estar Muy de acuerdo con la existencia de motivación en la empresa podemos darnos cuenta que existe un grado de insatisfacción. Es necesario que todo el personal se encuentre motivado, pues tener una empresa con trabajadores desmotivados es un gran obstáculo para cumplir metas.

Pregunta N° 7

¿Existe un agradable ambiente laboral?

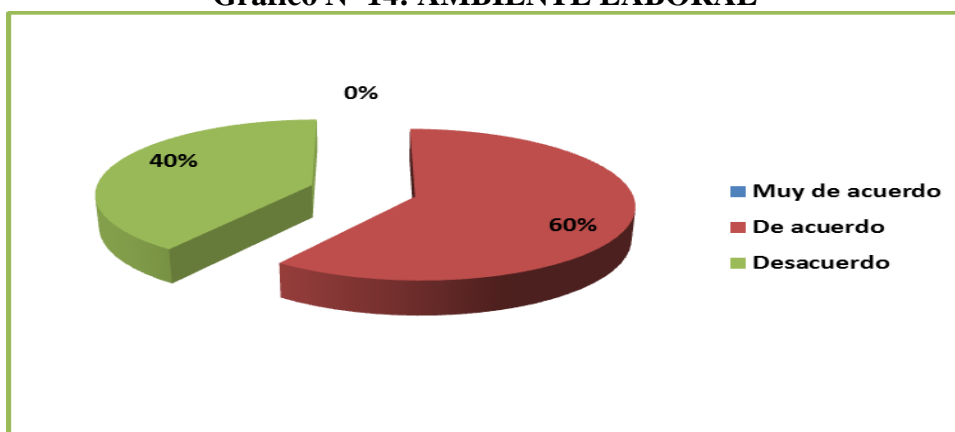
Tabla N° 11: AMBIENTE LABORAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	21	60
Desacuerdo	14	40
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 14: AMBIENTE LABORAL



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% correspondiente a 21 empleados opinan que existe un buen ambiente laboral mientras que el 40% correspondiente a 14 personas opinan que la empresa no brinda un

adecuado ambiente laboral. Y tenemos 0% la opinión de estar muy de acuerdo con la existencia laboral en la empresa.

La mayor parte de empleados consideran que existe un agradable ambiente laboral, pero hay personas que no piensan igual, se debe procurar mejorar el ambiente laboral pues influye en la motivación, el rendimiento, la lealtad y el trabajo eficiente para con la empresa., se debe conseguir que el ambiente de trabajo sea el más adecuado para que exista armonía en la empresa, un trabajador contento aportará y rendirá mucho más que uno que no se sienta motivado o valorado.

Pregunta N° 8

¿Durante qué periodo se efectúan evaluaciones del desempeño laboral?

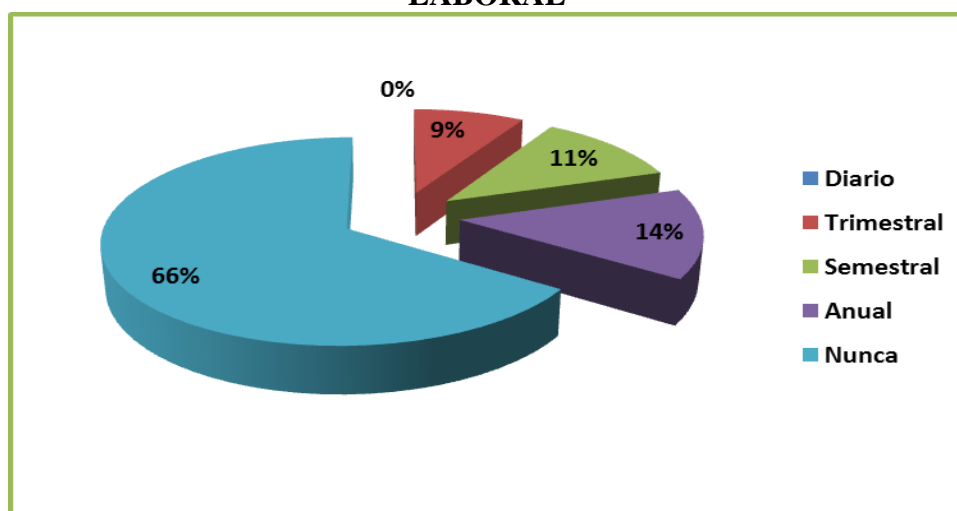
Tabla N° 12: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0
Trimestral	3	9
Semestral	4	11
Anual	5	14
Nunca	23	66
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 15: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la encuesta, el 66% correspondiente a 13 empleados dicen que nunca han pasado por proceso de evaluación, el 14% perteneciente a 5 personas manifiestan que les evalúan anualmente, el 11% referente a 4 personas opinan que les evalúan semestralmente y de igual manera el 9% referente a 3 personas opinan que les evalúan trimestralmente.

La mayor parte nos dicen que no son evaluados pero hay personas que si han sido evaluados. Pero no concuerdan con los periodos pues deberían ser los mismos. Además que existe una discordancia con la pregunta N° 5 donde indagamos si la empresa realiza evaluaciones de desempeño y contestaron que no habían sido evaluados.

Pregunta N° 9

¿Qué indicadores se evalúan al momento de ejecutarlo?

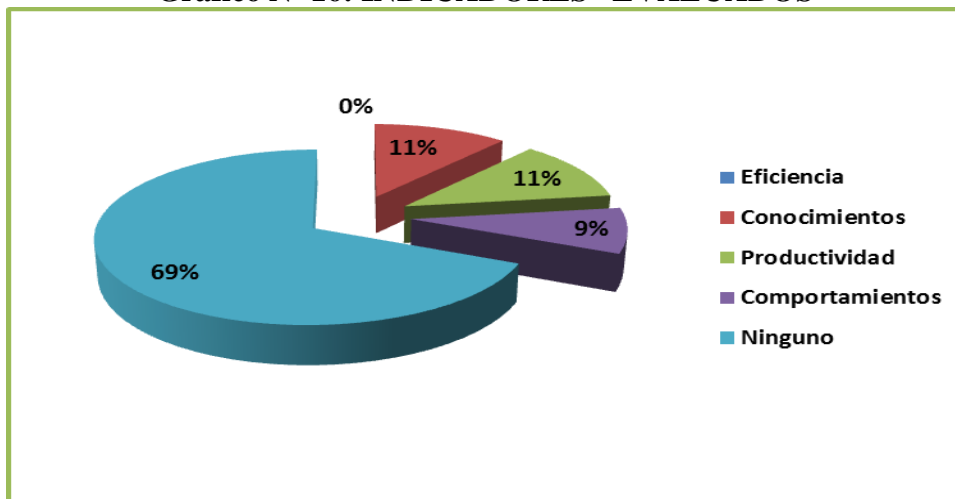
Tabla N° 13: INDICADORES EVALUADOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia	0	0
Conocimientos	4	11
Productividad	4	11
Comportamientos	3	9
Ninguno	24	69
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 16: INDICADORES EVALUADOS



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 35 empleados encuestados, el 69% perteneciente a 24 personas opinan no son evaluados. El 11 % perteneciente a 4 personas opinan que el indicador utilizado al evaluarlos son sus conocimientos, de igual forma el 11% de personas opina que les evalúan a través de su productividad y el 9% representante a 3 personas dicen que les evalúan fijándose en su comportamiento.

La mayor parte de empleados no son evaluados pero resto de personas tienen criterios divididos pues indican que para sus evaluaciones se fijan en sus conocimientos, productividad y comportamientos.

Pregunta N° 10

¿Los resultados son difundidos a los trabajadores?

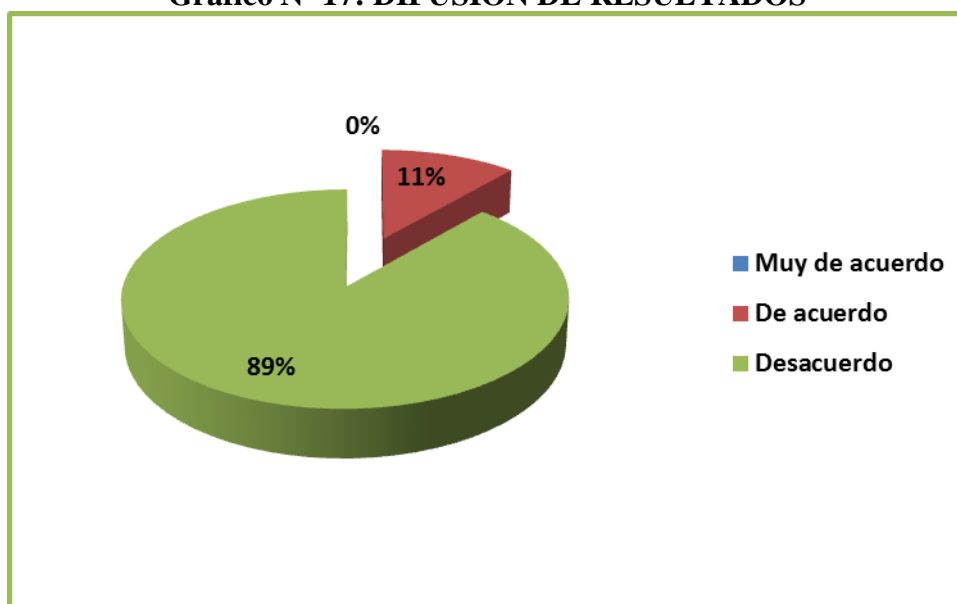
Tabla N° 14: DIFUSION DE RESULTADOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	4	11
Desacuerdo	31	89
Total	35	100

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 17: DIFUSION DE RESULTADOS



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De 35 personas encuestadas, el 89% correspondiente a 31 empleados afirman que la empresa no difunde los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral; el 11% correspondiente a 4 personas sostienen que la empresa si difunde los resultados de las evaluaciones.

La evaluación debe ser realizada a todo el personal de la empresa como constatamos a través de esta pregunta nos damos cuenta que realizan la evaluación de desempeño solo a ciertas personas y después de aplicar la evaluación no realizan la retroalimentación que es necesaria para completar el proceso evaluativo.

4.3 VERIFICACION DE LA HIPÓTESIS

La prueba de hipótesis es un procedimiento basado en la evidencia muestral y en la teoría de probabilidad que se emplea para determinar si la hipótesis es un enunciado razonable.

Una vez determinado el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, se procedió a verificar con la utilización de una herramienta estadística para comprobar la hipótesis.

La hipótesis a verificar es la siguiente:

“La aplicación del método de evaluación por objetivos mejorará el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.”

Método Estadístico

Para comprobar la hipótesis se utilizó el método estadístico: Chi cuadrado

Planteamiento de la Hipótesis:

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico se le establece así:

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

H_i = Hipótesis Alternativa: Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por H_i.

Para el presente estudio

H₀ = Hipótesis Nula:

La elaboración del método de evaluación por objetivos NO mejorará el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

H_i = Hipótesis Alternativa:

La elaboración del método de evaluación por objetivos SI mejorará el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

Prueba de Chi Cuadrado

Especificación del modelo estadístico

Se trabajó en el Chi Cuadrado puesto que para las respuestas se elaboró varias alternativas teniendo así un cuadro de contingencia:

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

X² = Chi - Cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Datos Observados

E = datos Esperados

La tabla de contingencia es 11 x 2

Especificación de las regiones de aceptación rechazo.

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

Formula:

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

Simbología:

gl= Grados de libertad

c= Filas de la tabla

h= Hileras de la tabla.

Grados de Libertad

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

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

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

$$X^2_T = 9.488$$

Datos y cálculo estadístico

Frecuencias Observadas:

Tabla N° 15 FRECUENCIAS OBSERVADAS

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTAS	ALTERNATIVA			TOTAL
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	
6. ¿Existe motivación en la empresa?	0	15	20	35
7. ¿Existe un agradable ambiente laboral?	0	21	14	35
10. ¿Los resultados son difundidos a los trabajadores?	0	4	31	35
TOTAL	0	40	65	105

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Frecuencia Esperada (muy de acuerdo): $35 \cdot 0 / 105 = 0$

Frecuencia Esperada (de acuerdo): $35 \cdot 40 / 105 = 13,3$

Frecuencia Esperada (desacuerdo): $35 \cdot 65 / 105 = 21,7$

TABLA N° 16 FRECUENCIAS ESPERADAS

FRECUENCIAS ESPERADAS				
PREGUNTAS	ALTERNATIVA			TOTAL
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	
6. ¿Existe motivación en la empresa?	0	13,33333333	21,66666667	35
7. ¿Existe un agradable ambiente laboral?	0	13,33333333	21,66666667	35
10. ¿Los resultados son difundidos a los trabajadores?	0	13,33333333	21,66666667	35
TOTAL	0	40	65	105

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

Tabla N° 17 CALCULO CHI CUADRADO

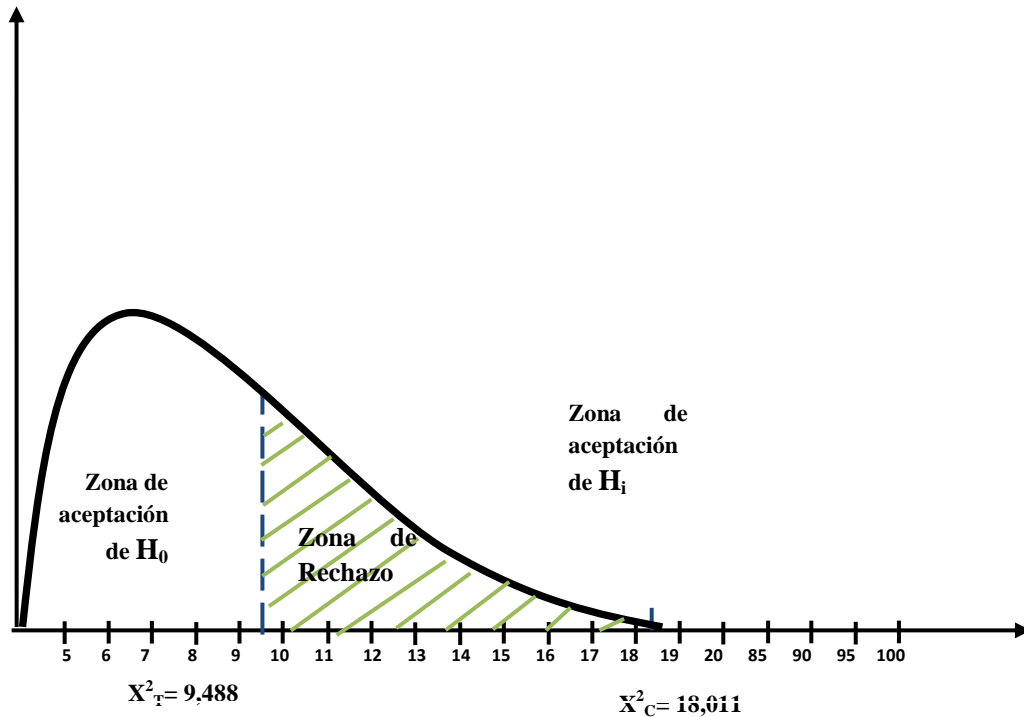
CHI CUADRADO CALCULADO				
FRECUENCIA OBSERVADA	FRECUENCIA ESPERADA	(O-E)	(O-E)²	(O-E)²/E
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
15	13,33333333	1,66666667	2,77777778	0,20833333
21	13,33333333	7,66666667	58,77777778	4,40833333
4	13,33333333	-9,33333333	87,11111111	6,53333333
20	21,66666667	-1,66666667	2,77777778	0,12820513
14	21,66666667	-7,66666667	58,77777778	2,71282051
31	21,66666667	9,33333333	87,11111111	4,02051282
105	105	X² CALCULADO		18,0115385

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

El valor de X^2_c para los valores observados es de **18,0115385**

Gráfico N° 18: GRAFICA DEL CHI CUADRADO



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Encuesta

X^2 calculado = 18,0115385

X^2 tabulado = 9,488 de nivel de confianza

18,0115385 > 9,488

X^2 calculado es mayor que el X^2 tabulado, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir:

La elaboración del método de evaluación por objetivos SI mejorará el desempeño laboral en la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

5.1 CONCLUSIONES

- 1.** ILA S.A aplica el reclutamiento interno podemos decir que la empresa opta por este tipo de reclutamiento como una estrategia, ya que es menos costosa y es un tipo de motivación hacia el personal el brindarles la posibilidad de ascender.
- 2.** En la empresa ILA S.A. no se aplican pruebas de selección a todas las personas reclutadas.
- 3.** La empresa cuenta con manuales y reglamentos establecidos y al momento de realizar actividades las hace en base a decisiones directivas.
- 4.** Las funciones desempeñadas por el personal de la empresa están enmarcadas por: desarrollo de tareas, desempeño laboral y por responsabilidades del cargo.
- 5.** Según la investigación podemos identificar que las políticas que ofrece la empresa son capacitaciones e incrementos salariales, la empresa no opta por utilizar seminarios y tampoco realiza evaluaciones del desempeño.

6. Uno de los problemas de la empresa es que no motiva a los clientes internos, según nuestra investigación podemos detectar que los empleados no tienen una buena motivación para el trabajo, lo que más se valora hoy en día en las empresas es el capital humano y una buena motivación contribuye para lograr mayor eficacia.
7. La empresa no ofrece un ambiente laboral agradable convirtiendo el trabajo en una fuente de estrés, fastidio y deseos de abandonar, además de repercutir de manera negativa en el desempeño laboral.
8. Se han realizado evaluaciones trimestralmente, semestral y anual. Existe una discrepancia ya que antes se había llegado a la conclusión que no realizaban evoluciones de desempeño. Es probable que realicen evaluaciones solo a ciertos cargos.
9. Los indicadores evaluados fueron los conocimientos, productividad y comportamientos la evaluación.
10. De las evaluaciones realizadas se constata que no se difunden los resultados.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la organización determine a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia para realizar ascensos y mantener motivado al personal.
2. La empresa debe tomar en cuenta las diversas técnicas para la selección del personal, pues estos son métodos estandarizados que reúnen información del aspirante, midiendo sus aptitudes, actitudes, capacidades, aspectos de la personalidad, intereses, valores profesionales del postulante en relación con el puesto vacante.
3. ILA S.A. debe revisar y analizar los manuales y reglamentos para evitar que su contenido permanezca estático y se convierte en obsoleto, ya que puede pasar de ser una herramienta útil a constituir una barrera que dificulte el desarrollo de las actividades de los trabajadores y por ende el cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. La organización debe tratar que el personal desarrolle las tareas eficientemente, debe plantear realizar evaluaciones del desempeño para analizar el cumplimiento de las responsabilidades del cargo.

5. ILA S.A. debe implementar un método de evaluación de desempeño del personal pues la tarea de evaluar constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.
6. ILA S.A. debe planificar planes de motivación pues un personal motivado multiplica la productividad, la motivación se contagia y repercute en la multiplicación de más esfuerzos, la motivación es tan fuerte, que aún en tiempos difíciles puede permanecer y sacar a una empresa adelante.
7. La empresa debe preocuparse por el progreso del equipo humano, es necesario que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones en un ambiente laboral sano, que desarrolle un sentido de pertenencia, que conozcan a su empresa, su misión, filosofía, valores, estrategias, estén motivados y, por consiguiente, estén dispuestos a dar todo de sí mismos.
8. ILA S.A. al realizar evaluaciones de desempeño deberá efectuar un análisis para identificar en que periodos debe ejecutar dicho proceso evaluativo.
9. Las evaluaciones deberá realizarse a todo el personal de la empresa. A través de un método de evaluación que aporte una mejora evidente en el desempeño de los empleados y ayude a tener beneficios a la organización.
10. Una vez ejecutado una evaluación del desempeño convendrá retroalimentar los resultados para tener una mejora personal y organizacional.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TEMA: Elaboración de un Método de Evaluación de desempeño: “Evaluación por Objetivos” para la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

BENEFICIARIOS: Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato
Calles Portugal y Alemania, sector Ingahurco bajo

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:

Inicio: Enero 2016

Fin: Diciembre 2016

Equipo técnico responsable: Ing. Wilson Trajano

Costo total: Una vez que se terminó la propuesta y se elaboró el presupuesto se estima que el costo es \$ 1.310,00

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son nuevas, desde que una persona empleó a otra el trabajo de esta fue evaluado de la relación costo beneficio. En plena edad media, la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. Alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1918, la General Motors desarrollo un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante el interés se dirigía al la eficiencia de la maquina como medio para aumentar la productividad.

Con la escuela de las relaciones humanas el interés se desligó de las máquinas y se enfocó a las personas, toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que surgieron tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones. No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a objetivos comunes.

En el contexto nacional e internacional actual, las empresas están en constante desarrollo y competencia. Por este motivo, se necesita verificar periódicamente que el personal sea productivo. Para ello, se deben realizar evaluaciones que tomen en cuenta el conocimiento y las competencias que posee el evaluado. Esta valoración debe reunir las opiniones de no sólo una persona, sino de todos aquellos que conformen el entorno laboral del evaluado. De esta manera, se evita un resultado sesgado y parcial, logrando con ello empleados con mayor motivación. La evaluación por objetivos se está

adoptando en la actualidad en las organizaciones, ya que es un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el Gerente.

Una de las evaluaciones más conocidas es la evaluación por objetivos, que capta las opiniones de las personas que pertenecen al entorno del evaluado (jefe, colaboradores, pares, entre otros) acerca de sus competencias.

Luego de la investigación y consecuentemente con los resultados de la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. se propone implementar el proceso de evaluación por objetivos para la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. que contribuirá para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

La empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. desde que inició sus actividades no ha perfeccionado una Gestión de Talento Humano, por lo que sus colaboradores no han tenido un desempeño laboral eficiente.

En la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A. no existe un proyecto vigente sobre la Implementación del proceso de evaluación por objetivos, por lo que se considera importante para la organización la aplicación de esta propuesta para identificar y potencializar las habilidades, destrezas y capacidades de cada empleado que labora en la empresa.

La evaluación por objetivos, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal.

6.3 JUSTIFICACIÓN

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.

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

A través de las previas investigaciones realizadas en la empresa Industrias licoreras Asociadas ILA S.A. se evidencia la necesidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño del personal que posibilite a sus directivos conocer el nivel de desempeño real de sus colaboradores con el propósito de implementar reajustes en el proceso laboral y al mismo tiempo realizar capacitación oportuna, ascensos de acuerdo a sus conocimientos o colocar en el puesto de trabajo que mejor se adapte buscando el mejor nivel de competitividad de sus obreros.

En razón de lo antes expuesto es factible e imprescindible implementar el proceso de Evaluación del Desempeño, para que supervise, capacite y para tener motivado a su personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización.

Con la presente investigación se espera contribuir, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del recurso humano, es importante medir el desempeño laboral de los clientes internos para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Elaborar un Método de Evaluación de Desempeño para la empresa Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A., en la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del entorno interno y externo de la Empresa, a través del análisis FODA
- Establecer un plan de capacitación sobre el método de evaluación del desempeño
- Implementar el método de evaluación de desempeño por objetivos.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

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

Socio Cultural

Industrias Licoreras Asociadas S.A es una empresa dedicada a realizar y desarrollar operaciones de industrialización, destilación, refinación, rectificación, envasado de licores, embotellamiento de aguardiente rectificado de caña de azúcar, elaboración y envasado de licores a base del alcohol obtenido de la melaza, elaboración de artículos de perfumería y más productos que utilizan como base el alcohol proveniente de la caña de azúcar.

Al poner en marcha la Implementación del proceso de evaluación del desempeño, la empresa estará asegurando que se realice el trabajo de la manera correcta y de acuerdo

con lo establecido en su descripción y los procesos, de esta manera se obtendrán productos de alta calidad y que no sean dañinos para el consumidor.

Organizacional

La presente propuesta es factible ya que al implementar el proceso de evaluación del desempeño, la empresa logrará mejorar las relaciones humanas, lograremos un estímulo para mejorar la productividad, la evaluación del desempeño permitirá tratar al recurso humano como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse según la forma efectiva de administración.

Económico

La propuesta es considerada como una inversión para la empresa ya que la implementación del proceso de evaluación del desempeño, permitirá generar beneficios de corto, mediano y largo plazo para la empresa.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, que velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, etc. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. En la Edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era a la navegación a vela. El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus

compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente. Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició un fuerte impulso la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia en la organización. El hombre considerado como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenía que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que se aplique correctamente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas

con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no podía dejarse al azar. Era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes. (**Administración de Recursos Humanos, Chiavenato, I., 2000**)

La evaluación del desempeño es asignar una calificación a una persona, determinada de manera previa con base en una metodología y su herramienta, que contemplen metas establecidas y competencias que evalúen su comportamiento, con las que la persona que ocupa el puesto debe cumplir en un periodo definido por la empresa, evaluando su desempeño y su esfuerzo en cuento a su productividad, efectividad y logros obtenidos. (**Organización Total, Naumov, S., 2011**)

Podemos definir la EDD como un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado –pasado y futuro--, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales.

Habitualmente, este proceso no se limita a evaluar la actuación en un periodo pasado --- la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones---, sino también es utilizado para realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada y como indicador de necesidades de formación.

Por lo tanto, la evaluación de la actuación del personal tiene dos propósitos principales:

- Gestión del personal. Se evalúa la actuación pasada y el propósito es mejorar la actuación mediante una gestión más efectiva de promociones, incentivos, incrementos salariales, etc.
- Desarrollo del personal. Orientada a la actuación futura y el propósito es mejorar la actuación identificando aspectos mejorables, aconsejando y tutelando el

desarrollo. (**La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores** ,
Martínez, M., 2003

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla, bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.), y las que el propio subordinado deberá realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección, de errores, calidad, atención al trabajo, cursos, etc.)
- Hacer una evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
(Administración de recursos humanos, Chiavenato, I., 2011)

Evaluación por Objetivos

La administración de desempeño por objetivos, permite a la empresa, evaluar al Empleado en base a los Objetivos o Indicadores que debe cumplir en un determinado tiempo, de acuerdo a los requerimientos de su puesto. Estos Objetivos, son el resultado de una Planeación Estratégica anual y corresponden al desempeño individual del Empleado. (<http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>)

Este método se está adoptando actualmente en las organizaciones, ya que es un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el Gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, la evaluación por objetivos es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

([http://www.academia.edu/6090450/Metodologias de Evaluacion de Desempe%C3%B1o](http://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o))

6.7 MARCO METODOLÓGICO

El modelo operativo se fundamenta en el esquema que encontramos a continuación:

Gráfico 22 Proceso de evaluación de desempeño



Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

1. Definir Objetivos estratégicos:

La organización bajo la metodología definida y la estrategia que persiga, establece las directrices para todo el nivel gerencial, cada Gerencia y Subgerencia de área tendrá bajo su responsabilidad la gestión y consecución de un objetivo durante el período anual, lineamientos que permitirán el establecimiento de objetivos hacia todas las áreas y colaboradores de la organización.

Esta etapa está conformada por la matriz de perfil competitivo y matriz FODA este análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, cambiar o eliminar sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse ante el efecto de sus amenazas.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Identificaremos a los principales competidores que tiene la empresa ILA S.A, así como sus fuerzas y debilidades, las empresas con que se va a relacionar son Baldoré y Corporación Azende.

1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

Tabla N° 18 Matriz Del Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Ponderación	ILA S.A		CORPORACIÓN AZENDE		BALDORE CIA. LTDA.	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Publicidad	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Variedad de productos	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Lealtad del cliente	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Calidad del producto	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Posición financiera	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Total	1		2,8		3,8		2,8

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

Elaborado por: Marcela Jiménez

Por lo tanto Corporación Azende es el competidor más amenazador para ILA S.A

La matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

En el gran total, ILA S.A da 2.8 empatado con Baldore.

Nuestra empresa debe mejorar la publicidad ya refleja una debilidad en relación a la competencia también se debe buscar mejorar la calidad del producto para llegar a tener más clientes.


Tabla N° 19 Matriz FODA

  <small>INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</small>	
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en producción de licores. 2. Tecnología apropiada 3. Variedad de productos 4. Infraestructura propia 5. Instalaciones modernas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de consumidores de licores a temprana edad 2. Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado. 3. Implementación de nuevos sistemas y procesos. 4. Desarrollo de nuevos productos 5. Atracción de nuevos clientes
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de programas de capacitación y motivación. 2. Clima laboral inadecuado. 3. Poca publicidad 4. Bajo nivel de desempeño laboral. 5. Falta de mano de obra calificada. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre en el entorno político, social y económico 2. Ingreso de productos por contrabando 3. Restricción horaria de venta de licores. 4. Incremento en costos de materia prima 5. Incremento de impuestos

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: ILA S.A


Tabla N° 19 Análisis FODA

<p align="center"><u>COMBINACIÓN FODA PARA OBTENER ESTRATEGIAS</u></p>  <p align="center">INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aumento de consumidores de licores a temprana edad O2. Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado. O3. Implementación de nuevos sistemas y procesos. O4. Desarrollo de nuevos productos O5. Atracción de nuevos clientes</p>	<p align="center">AMENAZAS</p> <p>A1. Incertidumbre en el entorno político, social y económico A2. Ingreso de productos por contrabando A3. Restricción horaria de venta de licores. A4. Incremento en costos de materia prima A5. Incremento de impuestos</p>
<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FO</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FA</p>
<p>F1. Experiencia en producción de licores. F2. Tecnología apropiada F3. Variedad de productos F4. Infraestructura propia F5. Instalaciones modernas</p>	<p>(F1 O1) Mejorar los productos existentes para generar mayor cobertura de mercado</p> <p>(F2 O4) Al tener tecnología apropiada permitirá desarrollar nuevos productos.</p>	<p>(D1 A1) Incentivar el desarrollo del talento humano para contrarrestar la incertidumbre en el país.</p> <p>(F3A2) Innovar la producción para adquirir más consumidores y lograr q nos prefieran</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DO</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DA</p>
<p>D1. Falta de programas de capacitación y motivación. D2. Clima laboral inadecuado D3. Poca publicidad D4. Bajo nivel de desempeño laboral. D5. Falta de mano de obra calificada.</p>	<p>(D1 O5) Incentivar al personal para que se capaciten para obtener productos procesados de excelente calidad para nuestros clientes.</p> <p>(D4 O2) Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño laboral para mejorar el nivel de rendimiento y que la empresa sea más competitiva</p>	<p>(D3 A1) Utilizar estrategias de marketing para el reconocimiento de la empresa dando a conocer los productos de la empresa.</p> <p>(D5 A4) Asegurar la calidad del producto adquiriendo materia prima de excelente nivel.</p>

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: ILA S.A

Tabla N° 20 Objetivos Estratégicos

<p><u>OBJETIVOS ESTRATEGICOS ILA S.A</u></p> 	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>FO</p> <p>Incrementar para el 2016 la participación del mercado en un 40%.</p> <p>Implementar un manual de buenas prácticas de manufactura en el transcurso del año 2016</p>	<p>Mejorar los productos existentes para generar mayor cobertura de mercado</p> <p>Al tener tecnología apropiada permitirá desarrollar nuevos productos.</p>
<p>FA</p> <p>Planear planes de capacitación para el personal de la empresa a realizarse en el primer trimestre del año 2016.</p> <p>Cancelar todos los tributos, permisos de funcionamiento del año 2016</p>	<p>Incentivar el desarrollo del talento humano para contrarrestar la incertidumbre en el país.</p> <p>(F3A2) Innovar la producción para adquirir más consumidores y lograr q nos prefieran</p>
<p>DO</p> <p>Desarrollar en el 2016 dos nuevos productos que se comercialicen con éxito.</p> <p>Realizar la evaluación del desempeño del año 2016 a todo el personal de la empresa.</p>	<p>Incentivar al personal para que se capaciten para obtener productos procesados de excelente calidad para nuestros clientes.</p> <p>Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño laboral para mejorar el nivel de rendimiento y que la empresa sea más competitiva</p>
<p>DA</p> <p>Incrementar la producción de Ron Trovador en un 40% para el 2016.</p> <p>Incorporar la ciencia, tecnología e innovación, en los procesos y productos.</p>	<p>Utilizar estrategias de marketing para el reconocimiento de la empresa dando a conocer los productos de la empresa.</p> <p>Asegurar la calidad del producto adquiriendo materia prima de excelente nivel.</p>

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: ILA S.A

2. Capacitación a la línea de supervisión

El área de Gestión Humana es responsable de gestionar la capacitación necesaria a los supervisores únicamente posterior a recibir el entrenamiento el supervisor quedará habilitado para ejercer su rol de evaluador.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE ILA S.A



I. Actividad de la empresa

Industrias Licoreras Asociadas S.A es una empresa dedicada a la producción de bebidas alcohólicas, actualmente dentro de esta empresa se producen bebidas como vinos de las marcas tres Marías, San Roque en presentaciones Oporto y moscatel, Ron Trovador, además de la producción de brandy, licor de anís pichón amarillo. Además producen alcohol antiséptico. ILA S.A.

II. Justificación

Por medio de la presente se plantea una alternativa de capacitación al recurso más importante de la organización. Esto es de especial importancia en una organización en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y evaluación del desempeño laboral.

III. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa ILA S.A.

IV Fines del plan de capacitación

El propósito de la capacitación es contribuir con la realización de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa ILA S.A.

V. Objetivo:

Proporcionar capacitación a los empleados de ILA S.A para la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarias para poder realizar la evaluación de desempeño.

VI. Temas de capacitación:

Módulo 1:

- Conceptos y Fundamentos de la Evaluación del Desempeño.

Módulo 2:

- Definición de Objetivos.

Módulo 3:

- Entrevista de Establecimiento de Objetivos.

Módulo 4:

- Entrevista de Evaluación de Desempeño.

Módulo 5:

- Ejecución de la Evaluación de Desempeño

VII. RECURSOS

- **Recursos humanos:** Es el equipo integrado por el talento humano, además de los facilitadores y expositores como expertos en el tema a tratarse.
- **Recursos materiales:**
- **Material didáctico:**

Computador	Impresiones
Proyector	Resma de papel bond
Cuadernos	Resaltadores
Impresiones	Esferos

Asistentes:

- Gerente general
- Jefe del departamento de producción
- Jefe del departamento de comercialización
- Jefe del departamento de financiero
- Jefe del departamento de RRHH

3. Definir de objetivos de área

Cada responsable de área que tenga bajo su responsabilidad supervisión de personal, define conjuntamente con su equipo los objetivos del área, alineados con los estratégicos. El despliegue de objetivos de área se realiza en función al objetivo estratégico, cada supervisor responsable de un área lidera esta actividad y conjuntamente con su equipo de trabajo definen los objetivos. Para esto se utilizará la Matriz de objetivos, indicadores y metas de área.

Los objetivos pueden ser de dos tipos:

- De impacto
- De actividad


De impacto: objetivamente medibles con un indicador, como por ejemplo:

- Incrementar la venta.
- Reducir el número de quejas.
- Mantener el nivel de producción.
- Mejorar el tiempo de respuesta.
- Aumentar, subir, disminuir, estabilizar.

De actividad: su medición se realiza en función de plazos, como por ejemplo:

- Revisar el proceso de entregas.
- Elaborar el manual de procedimientos.
- Solicitar las cotizaciones.
- Analizar las estadísticas.
- Terminar, verificar, controlar, realizar, difundir, formular, diseñar, determinar.


Tabla 21: Matriz de objetivos Dep. Financiero

<u>MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS</u>	
 <small>INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</small>	
Área: Departamento Financiero	
OBJETIVO	META
Elaborar presupuestos considerando el cumplimiento de las iniciativas y objetivos del Plan Estratégico.	Marzo 2016
Elaborar un plan para que los equipos de los procesos generen proyectos de reducción de costos y gastos: Determinar sus incentivos.	
Revisar plan de mantenimiento de maquinaria e instalaciones de la empresa.	
Continuar el control de gastos administrativos y de ventas y definir un límite máximo alineado con niveles de inflación.	
Revisar modelo de gestión de mano de obra indirecta.	
Lograr que cada gerencia sea responsable del cumplimiento presupuestario de su área y empodere a su equipo en la gestión y cumplimiento del mismo.	

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

Tabla 22: Matriz de objetivos Dep. Comercialización

<u>MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS</u>	
 <small>INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</small>	
Área: Departamento de Comercialización	
OBJETIVO	META
Modificar la página Web para que los clientes puedan conocer los productos que la empresa ofrece.	Marzo 2016
Publicitar a la empresa en los medios de comunicación	
Cumplir el Presupuesto de Ventas	
Incrementar la eficacia de gastos de operación	

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación


Tabla 23.: **Matriz de objetivos Dep. Producción**

<u>MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS</u>	
 <small>INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</small>	
Área: Departamento de Producción	
OBJETIVO	META
Controlar el material con el que se va a trabajar	Marzo 2016
Elaborar productos de calidad	
Utilizar el menor costo posible al elaborar el producto	
Comprar la materia prima constatando la calidad de la misma.	

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

Tabla 24.: **Matriz de objetivos Dep. RRHH**

<u>MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS</u>	
 <small>INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</small>	
Área: Departamento de RRHH	
OBJETIVO	META
Repartir los recursos económicos disponibles para selección y contratación del personal.	Marzo 2016
Crear y mantener un ambiente de estabilidad, para cumplir los objetivos de la organización.	
Supervisar a los trabajadores de manera proactiva a través de sus funciones, generando un ambiente de respeto, tolerancia y cooperación.	
Supervisa a los trabajadores de manera proactiva a través de sus funciones, generando un ambiente de respeto, tolerancia y cooperación.	

4. Definición de objetivos individuales

Las matrices de objetivos de área son el insumo clave para esta etapa del proceso, cada colaborador debe tener objetivos relacionados con las iniciativas o planes de acción definidos para el área, los cuales se documentan en la Matriz de Desempeño Individual.

La matriz se basa en un sistema de puntos de base 10, la cual sirve para establecer niveles de desempeño, detallados a continuación:

8 – 10 Contribución Excelente:

- La contribución del período fue de alto impacto en los resultados de la Institución.
- El cumplimiento de los objetivos superó en gran medida los planteados.
- El desempeño global sobresale en forma permanente del resto de Colaboradores en funciones similares.

7 Contribución Muy Buena:

- La contribución del período fue de alto impacto en los resultados de la Institución.
- Su desempeño es sólido y consistente.
- Cumplió los objetivos planteados para su función.


3 – 6 Contribución Aceptable:

- Dejó de cumplir en parte los objetivos planteados.
- No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.

1 -2 Contribución no aceptable:

- No cumplió los resultados.
- Su perfil es básico requiere de un desarrollo importante.
- No es consistente en su trabajo, falta efectividad y productividad.

Tabla 25: Matriz de desempeño individual

MATRIZ DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL														
Nombre del colaborador:	Marcelo Miranda											 INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.		
Cargo:	Contador													
Nombre del jefe:	Sr. Trajano Santana													
Área/Departamento:	Contabilidad													
Fecha:	03 de agosto 2016				Período:				Enero -Junio 2016					
Objetivos /Tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Peso	Puntos	Ponderado	
Elaborar arqueos de caja chica	1 enero 2016	2 enero 2016	3 enero 2016	4 enero 2016	5 enero 2016	6 enero 2016	7 enero 2016	8 enero 2016	9 enero 2016	10 enero 2016	0,2	5	1	
Elaboración de indicadores financieros de la organización	24 Marzo 2016	23 Marzo 2016	22 Marzo 2016	21 Marzo 2016	20 Marzo 2016	19 Marzo 2016	18 Marzo 2016	17 Marzo 2016	16 Marzo 2016	15 Marzo 2016	0,2	10	2	
Realizar la constatación física de inventarios	1 Abril 2016	2 Abril 2016	3 Abril 2016	4 Abril 2016	5 Abril 2016	6 Abril 2016	7 Abril 2016	8 Abril 2016	9 Abril 2016	10 Abril 2016	0,2	9	1,8	
Incrementar la frecuencia de constatación física de Activos Fijos	5 Mayo 2016	6 Mayo 2016	7 Mayo 2016	8 Mayo 2016	9 Mayo 2016	10 Mayo 2016	11 Mayo 2016	12 Mayo 2016	13 Mayo 2016	14 Mayo 2016	0,2	7	1,4	
Conciliar el saldo de equipos de cómputo con la constatación física	9 Junio 2016	10 Junio 2016	11 Junio 2016	12 Junio 2016	13 Junio 2016	14 Junio 2016	15 Junio 2016	16 Junio 2016	17 Junio 2016	18 Junio 2016	0,2	4	0,8	
TOTAL											1	35	7	

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

- El colaborador Marcelo Miranda en la evaluación tiene como resultado: 7 puntos

7 → Contribución Muy Buena:

- La contribución del período fue de alto impacto en los resultados de la Institución.
- Su desempeño es sólido y consistente.
- Cumplió los objetivos planteados para su función.

5. Seguimiento al cumplimiento de objetivos

Las matrices de desempeño individual deberán ser revisadas por el supervisor y colaborador con la periodicidad o frecuencia necesarias, en función al tipo de objetivos y metas propuestas, no es recomendable esperar al cierre del período anual para entonces hacer el seguimiento y evaluación, ya que podría ser demasiado tarde para realizar los correctivos y tomar las acciones necesarias de mejora.

La consecuencia de toda reunión de seguimiento debe ser una retroalimentación positiva o correctiva sobre el rendimiento y en caso de ser necesario se podrá definir planes de acción enfocados a apoyar el desempeño del colaborador.


El plan de acción será administrado por el supervisor y colaborador, las acciones, tareas o actividades que se establezcan pueden ser de tres tipos:

Autodesarrollo: a cargo del colaborador, quién será responsable de buscar los medios o fuentes para un autoaprendizaje.

Entrenamiento: a cargo del supervisor o un tutor que éste designe, el cual podría ser de la propia área u otra área de la compañía.

Capacitación: a cargo de recursos humanos, necesidades que serán revisadas por el consultor y gestionadas por el responsable de capacitación.

Tabla 26: Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
Periodo:	Enero - Junio 2016				 <small>INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS S.A.</small>	
Colaborador:	Marcelo Miranda					
Fecha de seguimiento	Descripción de la necesidad de mejora	Acción/Tarea/Actividad	Responsable	Fecha de cumplimiento	Tipo	
15-sep-16	Elaborar arqueos de caja con las agilidad	Curso sobre la elaboración de arqueos de caja	Jefe inmediato	10-ago	Capacitación	
15-sep-16	Realizar la constatación física de inventarios	Retroalimentación de constatación física de inventarios	Jefe inmediato	15-ago	Entrenamiento	
15-sep-16	Mejorar el compañerismo	Charla sobre Trabajo en equipo	Jefe inmediato	15-ago	Autodesarrollo	

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

6. Reunión de Evaluación de Desempeño.

Al cumplirse el período anual se realiza como tal la evaluación de desempeño, ésta es una reunión formal entre supervisor y colaborador la cual debe ser una confirmación y formalización de una retroalimentación frecuente o permanente que el supervisor haya mantenido durante todo período.

Para asegurar una evaluación productiva y beneficiosa para las partes, se han definido los siguientes pasos y recomendaciones para los supervisores responsables:

a) Preparar la reunión.

Es imprescindible que el supervisor recopile información o datos pertinentes que ayuden a tener un sustento claro para la evaluación de metas, así como realizar una revisión de las matrices de objetivos de cada colaborador. En caso de un desempeño adecuado, identifique los comportamientos del colaborador que hayan ayudado para el mismo y en caso de un desempeño deficiente, de la misma manera identifique los comportamientos del colaborador vinculados al mismo. Es recomendable preguntarse como usted desde su rol de supervisor ha contribuido o interferido para generar esos tipos de desempeño en el colaborador.

b) Crear un ambiente adecuado.

Un ambiente de confianza propiciará una mejor comunicación y acuerdos entre las partes.

c) Analizar el desempeño en cada objetivo acordado. (matriz)

- Identifique y describa las brechas entre el desempeño real y esperado.
- Pregunte por qué no está logrando las metas deseadas, escuche atentamente.
- Identifique la causa principal de la deficiencia de desempeño.
- Dele la primera oportunidad para sugerir acciones para mejorar.
- Realice elogios francos en caso de aquellos desempeños exitosos.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO



Nombre del colaborador: Marcelo Miranda

Área: Departamento financiero

Cargo: Contador

Fecha: 1 de diciembre 2016

Queremos saber su satisfacción de la evaluación de desempeño laboral del año 2016. Por este motivo pedimos su colaboración respondiendo a este formulario con la mayor sinceridad. Marque con una X la puntuación que considere más acorde (1 deficiente, 5 excelente).

Objetivos	1	2	3	4	5
Los objetivos fueron comunicados antes de la realización de la evaluación					
Los objetivos se han transmitido de forma clara?					
Consiguió realizar los objetivos al finalizar el curso?					
El plan de acción respondió a sus necesidades de formación?					

Comentarios:

Gracias por su Colaboración

8. Gestión del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño tiene como consecuencia la mejora del rendimiento individual y organizacional, por tanto, la creación de programas de reconocimiento y de refuerzo al desempeño son un complemento básico para la gestión del desempeño, estableciéndose lo siguiente:

a) Programa de Refuerzo al Desempeño.- enfocado a quienes obtuvieron un nivel por debajo del estándar mínimo (1 -2) Bajo Desempeño, creado para apoyar al colaborador con un acompañamiento más individualizado, en el que conjuntamente el colaborador con el supervisor y el consultor de gestión humana elaboran un plan que contenga las acciones más breves y efectivas orientadas a incrementar su rendimiento, comprometiéndolo al colaborador a su cumplimiento. La duración es de tres meses, posterior a este período se esperaría una mejora sustancial, caso contrario se analizará cada caso en particular.

b) Programa para el Alto Desempeño.- enfocado a quienes alcanzaron niveles de alto y excelente desempeño, el objetivo es realizar un reconocimiento a este grupo de colaboradores como incentivo para mantener o sobrepasar las expectativas de desempeño, este reconocimiento se enfoca en acciones que impulsen el crecimiento o desarrollo profesional del colaborador, para lo cual se sugiere:

- Enriquecimiento de funciones. (encargarle actividades de mayor responsabilidad e impacto en el área u organización)
- Apoyo en estudios. (brindándole ciertos recursos (tiempo, económico u otro) que facilite su consecución)
- Plan de carrera.
- Movilizaciones, Promociones o Ascensos.

Plan de acción

Tabla 27: Plan de acción

Meta	Objetivos	Estrategias	Actividades	Recursos			Coordinación
				Humano	Material	USD	
Mejorar el desempeño laboral de la empresa ILA S.A	Definir objetivos estratégicos	Establecimiento de objetivos hacia todas las áreas y colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de directrices • Realizar reuniones para elegir los objetivos del año 	Gerencias y Subgerencias	Suministros de oficina	70	RRHH/GERENCIA
	Capacitar a los gerentes que realizarán la evaluación	Estructurar un plan de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir los temas que se impartirán • Buscar capacitador y el lugar donde se va a capacitar 	Personal Administrativo	Suministros de oficina	800	RRHH
	Definición de objetivos de área	Definir objetivos para el área en función a los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar la matriz de objetivos 	Personal Administrativo	Suministros de oficina	50	RRHH/JEFES DEPARTAMENTALES
	Definición de objetivos individuales	Mediante una revisión de actividades se puede definir los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos deben estar relacionados con las iniciativas 	Personal de la empresa	Suministros de oficina	20	RRHH
	Dar seguimiento al avance y cumplimiento de objetivos	Realizar el seguimiento antes de terminar el cierre del periodo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una retroalimentación • Elaborar planes de acción 	Personal de la empresa	Suministros de oficina	20	RRHH
	Reunión de evaluación	Al cumplirse el periodo se planea la reunión de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara la reunión en un ambiente adecuado. • Analizar el desempeño 	Personal de la empresa	Suministros de oficina	50	RRHH
	Evaluar el programa	Monitorear la calidad del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuesta de evaluación de la evaluación 	Personal de la empresa	Suministros de oficina	200	RRHH
	Gestión de desempeño	Mejorar el rendimiento personal y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de programas de refuerzo y reconocimiento 	Personal de la empresa	Suministros de oficina	100	RRHH
						Total	1310

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 28: Cronograma

AÑO	2015				2016																																																			
MES	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Definir objetivos estratégicos	■	■																																																						
Capacitación	■	■	■																																																					
Definir Objetivos de Área			■	■																																																				
Definir objetivos individuales				■																																																				
Seguimiento al cumplimiento de objetivos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Reunión de Evaluación																													■	■																										
Evaluar el Proceso																																																								
Gestión del Desempeño																																																								

Elaborado por: Marcela Jiménez
Fuente: Investigación

6.9 PRESUPUESTO

Tabla 29: Presupuesto

ACCIONES	COSTO
Definir objetivos estratégicos	\$ 70,00
Capacitación	\$ 800,00
Definir Objetivos de Área	\$ 50,00
Definir objetivos individuales	\$ 20,00
Seguimiento al cumplimiento de objetivos	\$ 20,00
Reunión de Evaluación	\$ 50,00
Evaluar el Proceso	\$ 200,00
Gestión del Desempeño	\$ 50,00
	\$ 1.260,00

Elaborado por: Marcela Jiménez

Fuente: Investigación

BIBLIOGRAFIA

Tesis:

- BONILLA, D. (2010). “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de “MUSEYCA” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.
- ZURITA, M. (2011). “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.
- MANTILLA, M. (2011). “La administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

Libros:

- HERNÁNDEZ, S. & PULIDO, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial (1^a ed.). México: Mc Graw – Hill interamericana.
- CANTÚ, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad (4^a ed.). México: Mc Graw – Hill interamericana.
- BESTERFIELD, D. (2009). Control de la Calidad (8^a ed.). México: Pearson educación.
- BERLINCHES, A. (2008). Calidad (6^a ed.). España: Thomson editores.
- ARROYO, R. (2012). Habilidades Gerenciales (1^a ed.). Bogotá: Ecoe.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión Del Talento Humano (3^a ed.). México: Mc Graw – Hill interamericana.
- ALLES, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (1^a ed.). Argentina: Granica.
- PORRET, M. (2010). Gestión de Personas (4^a ed.). Madrid: Esic editorial.
- CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (9^a ed.). México: Mc Graw – Hill interamericana.

- DESSLER, G. & VARELA, J. (2011). Administración de Recursos Humanos (5ª ed.). México: Pearson educación.
- WAYNE, M. (2010). Administración de Recursos Humanos (11ª ed.). México: Pearson educación.
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª ed.). México: Cengage Learning
- ALLES M. (2005). Desempeño por Competencias (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- CUESTA, A. (2010). Gestión del talento Humano y del Conocimiento (1ª ed.). Bogotá : Ecoe
- GRADOS, J. (2011) Calificación de Méritos: Evaluación de competencias laborales. México: Trillas.
- DUBRIN, A. (2008). Relaciones humanas (9ª ed.). México: Pearson educación.
- AAMODT, M. (2010) Psicología Industrial / Organizacional. México: Cengage Learning Editores.
- PALMERO, F. & MARTÍNEZ, F. (2008). Motivación y Emoción (1ª ed.). Madrid: Mc Graw – Hill interamericana.
- REEVE, J. (2010). Motivación y emoción (5ª ed.). México: Mc Graw – Hill interamericana.

Linkografía:

- (http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)
- http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf
- <http://www.loyaltycenter.com/site/objetivos.html?num=2>
- (http://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o)
- <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4948/la-administración-del-talento-humano/>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/>

Documento electrónico:

- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. 2012. Código de Trabajo. [Internet] Disponible y acceso (http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=198&Itemid=165).

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA



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



**ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS ILA S.A.**

DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS

Nombre de la investigadora: Nancy Marcela Jiménez Gamboa

Objetivo

Estudiar el nivel de incidencia en la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral en Industrias Licoreras Asociadas ILA S.A.

Instrucciones

Estimado Sr. (a):

Ésta información tiene carácter estrictamente didáctico, en cuya razón se garantiza su confidencialidad; por tanto se solicita su colaboración llenando el formulario.

- Lea atenta y detenidamente cada uno de los ítems.
- Marque con una X el espacio que considere adecuado.
- Las respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo propuesto.

Gracias por su colaboración.

1. Seleccione que tipo de reclutamiento fue utilizado al ingresar a la empresa:

Interno ()
Externo ()

2. ¿Qué pruebas se ejecutaron al momento del reclutamiento?

Entrevistas ()
Pruebas de conocimientos ()
Pruebas psicológicas ()
Pruebas médicas ()
Ninguna ()

3. La empresa resuelve sus actividades en base a:

Manuales ()
Reglamentos ()
Decisiones directivas ()

4. Las funciones que Ud. desempeña en la empresa están acorde a :

Desarrollo de tareas ()
Desempeño laboral ()
Responsabilidades del cargo ()

5. Dentro de las políticas que ofrece la empresa están:

Capacitaciones ()
Seminarios ()
Incremento salarial ()
Evaluación del desempeño ()

6. ¿Existe motivación en la empresa?

Muy de acuerdo ()
De acuerdo ()
Desacuerdo ()

7. ¿Existe un agradable ambiente laboral?

Muy de acuerdo ()
De acuerdo ()
Desacuerdo ()

8. ¿Durante qué periodo se efectúan evaluaciones del desempeño laboral?

- Diario ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Nunca ()

9. ¿Qué indicadores se evalúan al momento de ejecutarlo?

- Eficiencia ()
- Conocimientos ()
- Productividad ()
- Comportamientos ()
- Ninguno ()

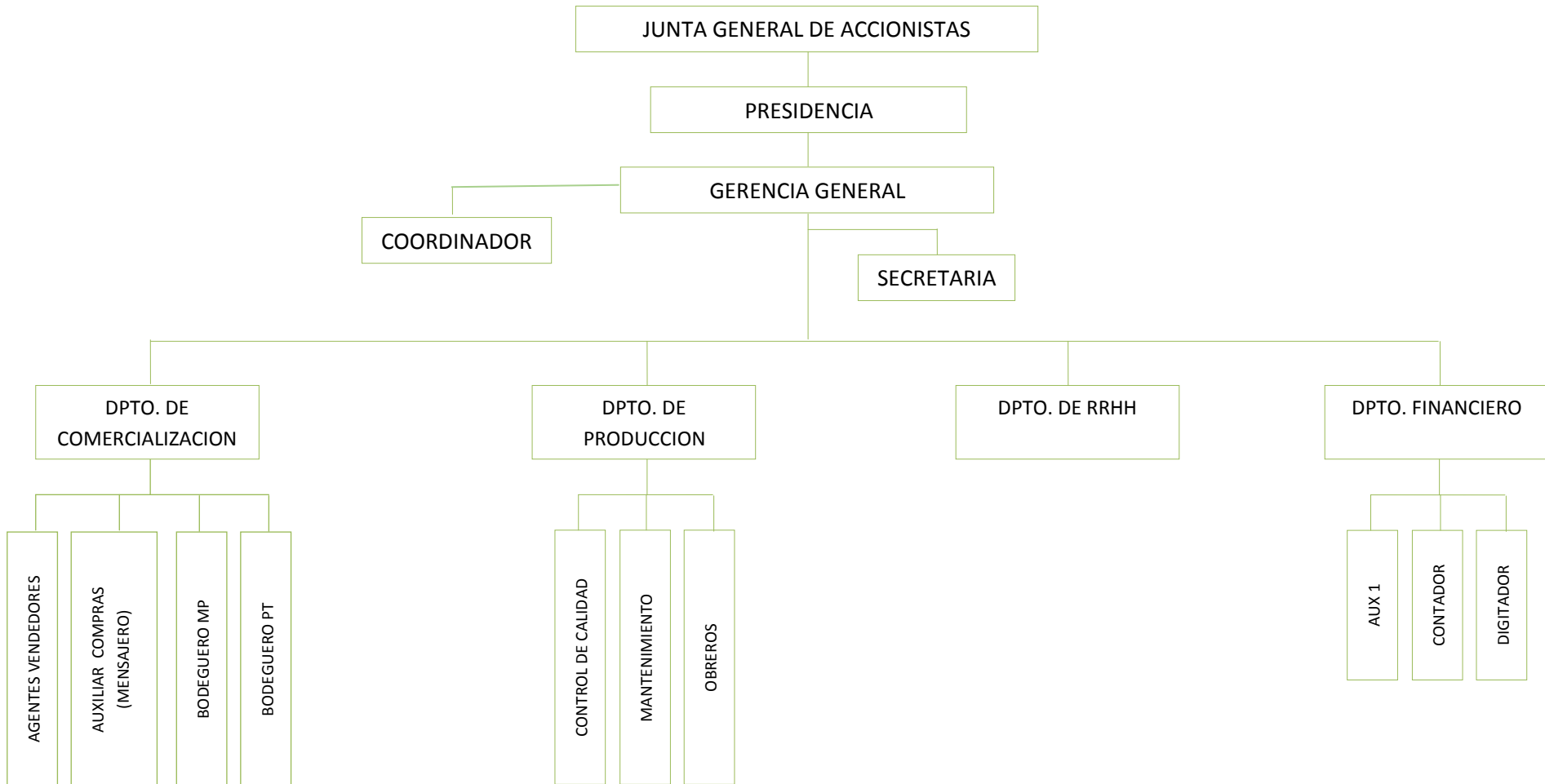
10. ¿Los resultados son difundidos a los trabajadores?

- Muy de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

ORGANIGRAMA



ANEXO 3

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

