



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y
SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE
PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA
FÁBRICA DE CALZADO DE CUERO LADY
ROSE”**

AUTORA: Tannia Carolina Sánchez Heredia

TUTOR: Ing. Henry Javier Saritama Mora

AMBATO – ECUADOR

OCTUBRE 2015



Ing. MBA. Henry Saritama.

CERTIFICA:

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

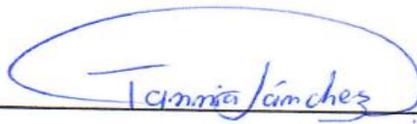
Ambato, 25 de Marzo del 2013



Ing. MBA. Henry Javier Saritama Mora
C.I. 110359596-1
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Tannia Carolina Sánchez Heredia, manifiesta que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Sánchez Heredia Tannia Carolina

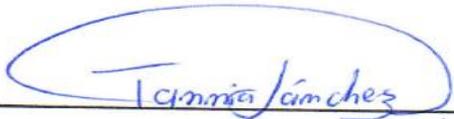
C.I. 180425619-4

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, 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 autora.



Sánchez Heredia Tannia Carolina

C.I. 180425619-4

AUTORA

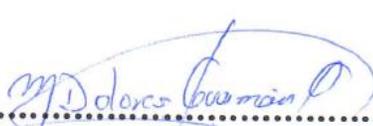
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto 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. Mg. Rolando Xavier Salazar Velazco

C.I. 1802934735

f).....

Ing. María Dolores Guamán Guevara

C.I. 180283169-1

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primero a mi Dios todo poderoso quien me ha dado la sabiduría, inteligencia y fuerzas para salir adelante, quien también me ha colmado de bendiciones.

A la mujer más importante de mi vida, mi madre Guillermina Heredia quien con su amor y sabiduría me ha sabido guiar y apoyarme para cumplir todos mis sueños a quien le debo todo lo que soy y a la que admiro por su fortaleza espiritual y su entrega como madre.

A mi amado esposo Víctor Hugo Chimborazo por su amor, comprensión y paciencia, con quien he compartido mis sueños, anhelos y éxitos, que con su apoyo incondicional me ayudado a cumplir cada una de mis metas, y entre ellas la de convertirme en profesional gracias amor.

A mis hijos Gabriel, Christopher y Nathan que son el motor de mi vida, mis ganas de vivir y seguir adelante, por quienes lucho cada día y este triunfo se los dedico a ustedes mis pequeños ángeles, Dios los bendiga siempre.

A mis hermanos Pamela, Jennifer y Jorge por su apoyo y confianza en mí.

Tannia Sánchez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por haber consentido ingresar, y continuar mis estudios superiores, a todos y cada uno de mis profesores que gracias a su sapiencia y experiencia me han sabido transmitir los conocimientos a lo largo de mi carrera y que hoy hacen de mí una profesional competente.

Agradezco de igual manera a mí estimado Tutor: Ing. Henry Saritama, quien supo tutelar y enfocar mis ideas y pensamientos para el desarrollo de este trabajo durante toda la trayectoria de la tesis mil gracias por el apoyo recibido.

Tannia Sánchez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	XII
EJECUTIVE SUMMARY	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	1
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO	3
1.2.3. PROGNOSIS	4
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES	5
1.2.6. DELIMITACIÓN.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1. GENERAL	6
1.4.2. ESPECÍFICOS	6
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO	8

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	11
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	17
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD.....	20
2.5. HIPÓTESIS.....	21
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	21
CAPÍTULO III	22
METODOLOGÍA	22
3.1. ENFOQUE	22
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.3. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	24
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	25
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	27
CAPITULO IV	28
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	28
4.1.1 Anexo 1. Encuesta a los empleados de la Fábrica de calzado Lady Rose	28
4.2. PRUEBA DEL CHICUADRADO O JICUADRADO (X^2)	41
CAPITULO V	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
5.1. CONCLUSIONES	45
5.2. RECOMENDACIONES.....	46
CAPÍTULO VI.....	47
LA PROPUESTA	47
6.1. Datos Informativos.....	47
6.1.1. Institución Ejecutora: Fábrica de calzado de cuero Lady Rose	47
6.1.2. Dirección: Instalaciones de la Fabrica Av. Los Chasquis y Pastaza.....	47

6.1.3.	Beneficiarios: Directivos y empleados de la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose	47
6.1.4.	Equipo responsable:Egresada. Tannia Carolina Sánchez Heredia	47
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	48
6.3.	JUSTIFICACIÓN.	48
6.4.	OBJETIVOS.....	49
6.4.1.	GENERAL	49
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	49
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	49
6.6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	50
6.7.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	93
6.7.1.	FLUJOGRAMA DE LA FÁBRICA DE CALZADO	94
6.7.2.	MATRIZ POA.....	95
6.7.3.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	96
6.7.4.	Matriz de Análisis Externo	97
6.7.5.	Matriz de Análisis Interno	98
6.8.	MARCO ADMINISTRATIVO	99
6.8.1.	RECURSOS FISICOS O INSTITUCIONALES.....	99
6.8.2.	RECURSOS HUMANOS	99
6.8.3.	RECURSOS MATERIALES.....	99
6.8.4.	RECURSOS ECONÒMICOS	100
	BIBLIOGRAFIA.....	102
	ANEXOS	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N^o.1	25
Cuadro N^o.2	26
Cuadro N^o.3	28
Cuadro N^o.4	30
Cuadro N^o.5	31
Cuadro N^o.6	32
Cuadro N^o.7	33

Cuadro N ^o .8.....	34
Cuadro N^o.9	35
Cuadro N ^o .10	36
Cuadro N ^o .11	37
Cuadro N ^o .12	38
Cuadro N ^o .13	39
Cuadro N ^o .14	40
Cuadro N ^o .15	66
Cuadro N ^o . 16	92
Cuadro N ^o . 17	93
Cuadro N ^o . 18	94
Cuadro N ^o . 19	95
Cuadro N ^o . 20	96
Cuadro N ^o . 21	97
Cuadro N ^o . 22	98
Cuadro N ^o . 23	99
Cuadro N ^o . 24	100
Cuadro N ^o .25	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N ^o 1:Red de categorías fundamentales	16
Gráfico N ^o 2 Conocimiento de las funciones del puesto.....	28
Gráfico N ^o 3Puesto de trabajo Polifuncional.....	30
Gráfico N ^o 4 Funciones que están acorde al puesto de trabajo.....	31
Gráfico N ^o 5Conocimientos de los parámetro de Evaluación del Desempeño.....	32
Gráfico N ^o 6Han evaluado su desempeño	33
Gráfico N ^o 7 Capacitaciones brindadas	34
Gráfico N ^o 8Las capacitaciones.....	35
Gráfico N ^o 9Existencia de una escala valorativa para la producción.....	36
Gráfico N ^o 10Seguimiento de rutas en un orden establecido	37
Gráfico N ^o 11Establecimiento de metas acorde a su puesto.....	38
Gráfico N ^o 12 Conocimiento de las rutas claramente	39
Gráfico N ^o 13Frecuencia de modificación de rutas.....	40

RESUMEN EJECUTIVO

La Fábrica de calzado Lady Rose se dedica a la elaboración artesanal de zapatos de cuero, se crea en el año de 1996 como tienda de calzado en la ciudad de Ambato con una gran variedad de línea para dama, caballero y niños. Hoy en día ofrecen productos como: casual, deportivo, formal, y además cuentan con una línea exclusiva de botines, botas, tobilleras, botas caña media, botas caña alta y botas sobre la rodilla, que hoy en día se ha convertido en su especialidad.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en diagnosticar la situación de la Evaluación del Desempeño en los niveles de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

Los datos arrojados por la investigación a través de los instrumentos aplicados a los colaboradores/as de la fábrica, indican que la Evaluación de Desempeño incide en los niveles de Productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

La técnica utilizada para la mencionada investigación es la aplicación del manual de evaluación del desempeño de los empleados de la fábrica Lady Rose para contribuir, optimizar tiempos específicos y esfuerzos requeridos en la ejecución de las funciones de cada uno de los empleados que integran la fábrica.

PALABRAS CLAVES: Manuales Administrativos, Lady Rose, Industria del calzado, Evaluación del Desempeño, Productividad.

EJECUTIVE SUMMARY

Lady Rose Factory is engaged in the manufacture of hand-made leather footwear. It was founded in 1996 as a footwear store in Ambato city with variety for men, women and kids, nowadays they offer products such as: occasional, sports, formal, furthermore they have an exclusive line of boots, ankle boots, medium boots and waders, these are their current special field.

For these reasons, this project has focused in to diagnosticate the performance evaluation situation in levels of productivity of Lady Rose´s employees.

The results got from the research through the applied instruments to the factory´s colaborators show us that performance evaluation take influence on productivity levels of Lady Rose´s employees.

The technique used for this research project is the application of performance evaluation manual on Lady Rose´s employees to contribute, to optimize specific times and efforts required in the execution of functions of each employee who take part in the company.

KEYWORDS: Administrative guide, Lady Rose, Footwear industry, Performance evaluation, Productivity.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se realizó en la fábrica de calzado de cuero “Lady Rose” de la ciudad de Ambato, la cual está dedicada a la producción y comercialización de calzado para damas, y caballeros desde hace más de 15 años, la misma que se ha distinguido por la calidad de sus productos y la elaboración artesanal de los mismos.

Ésta investigación está estructurada en capítulos en los que se detalla lo siguiente:

El Primer capítulo se refiere al problema, identificación, contextualización y análisis de la problemática de investigación, y se determinó la justificación del mismo.

El Segundo capítulo se detalla los antecedentes investigativos, aquí se recopiló información bibliográfica acerca del problema en estudio y sobre las variables que en este caso son Evaluación del Desempeño y la Productividad, se determina la fundamentación filosófica y legal, se categorizan las variables, también se define la hipótesis con sus variables.

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

El Cuarto capítulo está formado por el análisis de los resultados, interpretación de datos recopilados durante el proceso de investigación aplicado a los empleados de la fábrica, verificación de hipótesis y graficación de los resultados.

En el Quinto capítulo se expone conclusiones y recomendaciones producto de los objetivos específicos.

En el Sexto capítulo se puntualiza la propuesta, que posee la alternativa de solución para la fábrica mediante la implementación de un método de evaluación que es un manual de evaluación del desempeño que se los aplica a los colaboradores de la fábrica “Lady Rose” con la finalidad de mejorar la productividad y poder incentivar a los empleados para obtener los resultados deseados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.TEMA

La Evaluación del Desempeño y su incidencia en el nivel de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero LADY ROSE.

1.2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

El mundo empresarial actual que se desarrolla en un mercado globalizado y con la tendencia a la conformación de las aldeas globales, se encuentra en procesos de mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios o productos, y, para ellos

recurre a varios procesos que contribuyen a retroalimentar el funcionamiento organizacional.

Las empresas que sobresalen y logran posicionarse en el mercado, pero sobre todo aquellas que se mantiene en el mismo, son aquellas que no han dejado de lado la preocupación por atender al elemento más importante de la organización, su TALENTO HUMANO.

Lo que anteriormente conocíamos como recursos humanos, luego como administración de recursos humanos, se ha convertido en el pilar fundamental de aquellas organizaciones que han logrado el éxito, priorizando el hoy llamado TALENTO HUMANO, y sus necesidades personales y profesionales.

Siendo entonces el talento humano fundamental en las organizaciones, su nivel de desempeño y productividad será un eje transversal del funcionamiento organizacional, y para medir ese nivel de productividad se debe aplicar un proceso de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, objetivo y que propenda a fortalecer el desempeño de una persona en su puesto de trabajo.

La evaluación al desempeño es un tema de trato sutil dentro de las organizaciones, pues se la ha utilizado de manera equivocada y sesgada. Una evaluación ética generará calidad en el servicio, sustentada en una filosofía de mejoramiento día a día en las labores que desempeñan, sin importar el lugar que ocupe en la institución, será un compartir de valores y normas reconocidas como buenas, en disfrutar de una situación ética estimulante, que los actores reconozcan en su colectividad y en sus funciones, al tiempo que una identidad e interés común motiven el accionar.

Un convivir de calidad sólo será posible sustentarlo, más allá de la generación de estándares e indicadores cuando se vuelva una actitud y una cultura colectiva, socialmente reconocida, ejercida y significativamente trascendental

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

Todo proceso humano está sujeto a algún tipo de evaluación, más aún las organizaciones, pues aquellas que no miden el rendimiento de sus empleados, jamás tendrán una visión clara de su nivel de productividad, y, de cómo son utilizados los recursos de la organización.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones del desempeño, se maneja el paradigma que estas se aplican para cumplir con procesos de aumento salarial o para procesos de recorte de personal.

Sin embargo debemos propender romper esquemas mentales previos y demostrar la afirmación que la aplicación de un proceso de evaluación objetivo constituye una herramienta de desarrollo, considerando que desde el punto de vista individual la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Pretendiendo medir o estimar el valor agregado de los empleados de una organización, la efectividad de la aplicación de procesos establecidos y el nivel de contribución y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La aplicación de esta herramienta nos permitió detectar áreas de mejoramiento consideradas como debilidades de la gestión administrativa, las cuales una vez identificadas se fortalecerán en función de generar la medición de resultados en la gestión organizacional y desempeño de los empleados, en función de los objetivos estratégicos, como base para el establecimiento de planes de carrera, incentivos y retribuciones que se reflejarán en un mejoramiento continuo del servicio y una búsqueda permanente de la calidad.

1.2.3. PROGNOSIS

Siendo la evaluación del desempeño una herramienta fundamental que permite medir el nivel de efectividad del empleado en el desempeño de su función, es lógico pensar que la ausencia del manejo de esta herramienta no proporciona datos que permitan valorar el nivel de productividad individual y organizacional.

En la fábrica de calzado de cuero Lady Rose nunca se ha realizado un proceso de evaluación del desempeño, y es imprescindible que se implemente de manera inmediata en sus empleados, pues la ausencia de esta herramienta fundamental en la vida organizacional en un futuro acrecentará la deficiencia en los niveles de productividad, no permitirá realizar una detección adecuada de requerimientos de capacitación con la finalidad de mejorar procesos, no se podrá realizar estudios de tiempos y movimientos que eviten desperdicios de materiales y de tiempo.

Al no aplicar procesos de evaluación del desempeño del personal en la fábrica de calzado de cuero Lady Rose no se contará con una información verídica la cual servirá de base para tomar decisiones de desarrollo , y , además establecer sistemas de remuneración adecuados, equitativos y justos para el personal de la empresa.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Evaluación del Desempeño incide en los niveles de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero LADY ROSE en el período 2011?

1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué método de evaluación del desempeño de personal se utiliza en la fábrica de calzado de cuero Lady Rose?

¿Cómo se realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose?

1.2.6. DELIMITACIÓN

DELIMITACIÓN ESPACIAL.- la presente investigación se realizará en la fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

DELIMITACIÓN TEMPORAL.- se realizará en el período comprendido entre junio y septiembre/2011

1.3. JUSTIFICACIÓN

La evaluación de desempeño es un procedimiento organizado y consecuente que nos permite medir, evaluar e influir sobre las formas, comportamientos y resultados relacionados con el desempeño de una labor, así como el grado de compromiso del empleado en el desarrollo de su trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Siendo la evaluación del desempeño una herramienta que permite medir la efectividad y la eficiencia en la que una persona cumple con las funciones del puesto en el cual se desempeña, es indispensable que en la fábrica de calzado LADY ROSE, se aplique este subsistema de la Gestión del Talento Humano, y, concedora que en

esta institución no se ha utilizado un proceso de evaluación del desempeño , sino que solamente se ha llevado a cabo un estudio aplicando test psicológicos, es menester implementar un proceso objetivo para determinar las fortalezas y las falencias de los empleados de la fábrica de calzado de cuero LADY ROSE.

Cuando no se han aplicado herramientas que permitan medir el desempeño en una organización, los empleados muestran resistencia al cambio y sobre todo cuando no se les ha explicado cuáles serán los beneficios que puede alcanzar la organización o el empleado como ente productivo y de manera personal.

Además no se podría establecer políticas de compensación que motiven a los empleados a elevar su rendimiento y alcanzar estándares de productividad requeridos por la organización.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

Implementar una Evaluación del Desempeño para aumentar los niveles de productividad de los empleados de la fábrica de calzado Lady Rose.

1.4.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del desempeño de los empleados de la fábrica de calzado de cuero LADY ROSE.

- Establecer el método de evaluación del desempeño que se utilizan en la fábrica de calzado de cuero LADY ROSE.
- Proponer un proceso objetivo de evaluación del desempeño que permita mejorar el nivel de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero LADY ROSE.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

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

TIRADO G. (2012) *“El rendimiento laboral y su incidencia en la producción de la industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST”* (Tesis inédita de ingeniería) Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

CONCLUSIONES

Mediante la investigación se pudo conocer que el recurso humano es el activo más importante e integral de toda organización, la fábrica no cuenta con un método adecuado de evaluación por tal motivo el rendimiento es bajo creando un recurso humano incompetente y conformista a la hora de realizar sus tareas en el trabajo.

Se ha podido observar que la evaluación que han recibido los trabajadores es muy escasa sin basarse en las verdaderas necesidades que se han detectado por esta razón el trabajo se ha convertido en una rutina generando cansancio en los mismos.

Es muy necesaria la innovación de un método de evaluación y su aplicación dentro de la empresa ya que ayudará a optimizar el desempeño de los trabajadores, obteniendo un ambiente positivo para la empresa.

RECOMENDACIONES

La empresa debe elaborar un método de evaluación con el fin de obtener personal competente en el mercado para beneficio de los trabajadores y de la empresa.

El aprendizaje mediante un método de evaluación debe ser en base a las necesidades que se presenta en las áreas para obtener resultados positivos como puede ser crear un buen ambiente laboral, motivación al personal al momento de realizar las tareas, compañerismo entre los trabajadores.

Aplicar métodos de evaluación para incentivar constantemente al trabajador y hacerle sentir lo importante que es para la empresa el rendimiento en sus funciones y actividades.

JÀCOME M. (2012) “*La Productividad y su incidencia en la competitividad de la empresa INCALSID Cía. Ltda. dela ciudad de Ambato*” (Tesis inédita de ingeniería) Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

CONCLUSIONES

Se estableció que la productividad ha sufrido un decremento debido principalmente al incumplimiento de las cuotas productivas y a la base mínima establecida, como lo evidencian los resultados obtenidos en las encuestas.

Se comprobó que el nivel productivo de la empresa puede incrementarse según el criterio de los colaboradores, sin embargo debido a la deficiente supervisión y la falta de control no se ha podido direccionar los esfuerzos para cumplir las cuotas de producción establecidas.

Se evidenció la necesidad de estandarizar el control del tiempo en todas las áreas productivas, ya que permitirá medir y controlar los niveles productivos con mayor facilidad.

Se observó que INCALSID carece de una optimización del tiempo como recurso principal, ya que este incide directamente en el incumplimiento de la planificación productiva, generando inconvenientes con los clientes externos, debido a que no despachan en el tiempo establecido el producto terminado.

RECOMENDACIONES

Controlar el nivel de cumplimiento de las cuotas productivas a través de reportes diarios que permitan conocer los niveles de eficacia sobre la marcha y tomar decisiones oportunas para cumplir con la planificación realizada.

Socializar a los colaboradores los resultados obtenidos en las encuestas y hacerles partícipes de la implementación del plan de control, para incrementar los niveles de producción y producir más pares de calzado; así como los beneficios que generarán a futuro, para evitar resistencia al cambio y generar compromiso en el talento humano.

Estandarizar el control del tiempo en toda el área productiva y es recomendable analizar los resultados de los indicadores semanalmente a fin de generar una optimización adecuada de la productividad.

Implantar un indicador absoluto para controlar el grado de cumplimiento del tiempo de producción hasta el despacho a clientes y designar a una persona del equipo de ventas para realizar el seguimiento respectivo, así como posteriormente realizar un análisis de los resultados del mismo.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se basa en el paradigma Crítico Propositivo, con un enfoque de desarrollo del talento humano como factor fundamental de la productividad empresarial.

Se identifica como crítico, porque se realiza un proceso crítico, a lo largo de la investigación conociéndose la situación actual de la empresa, apreciando su problemática, para posteriormente en base a los resultados obtenidos, llegar a la

estructuración de una propuestas de solución, que permita atacar en el mejor grado posible el problema existente, con miras a un mejoramiento del nivel de productividad de la fábrica de calzado LADY ROSE.

El estudio respectivo se fundamenta en la corriente actual de desarrollo del Talento humano de las organizaciones y la consideración del mismo como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CÓDIGO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

DE LA NATURALEZA DEL CONTRATO DE TRABAJO

Art. 12.- Relación Individual de Trabajo.- Existe relación individual de trabajo siempre que una persona natural o física presta servicios personales, por una remuneración y bajo la dependencia de otra persona natural o jurídica, cualquiera que sea el acto que le de origen.

Art. 35.- Obligaciones del Empleador o Empresario.- Son obligaciones del empleador o empresario:

1.- Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

2.- Respetar el derecho a la intimidad personal y familiar del trabajador o trabajadora, en consecuencia no puede introducirse sin autorización del trabajador o de autoridad competente, en los instrumentos de trabajo, como internet y otras técnicas de información y comunicación que estén a cargo del trabajador o trabajadora para su trabajo, ni instalar mecanismos de control que lesionen su pudor, ni sin haberlas advertido previamente.

3.- Llevar un registro de trabajadores (as) en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneración, fecha de ingreso y salida, este registro se actualizará con los cambios que produzcan y con determinación de la fecha en que se producen los cambios. Este registro será la única prueba cuando se produzca una discusión acerca del número de trabajadores de la empresa y en caso de

que no se lo haya llevado se estará a lo que con juramento digan los trabajadores o el sindicato a través de su representante.

4.- Pagar puntualmente y en forma completa las cantidades que correspondan al trabajador por su trabajo, en la cuantía, plazos y términos del contrato individual de trabajo, contrato colectivo de trabajo y este código.

5.- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo según las disposiciones legales y reglamentarias, las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, ordenadas por las autoridades competentes y con especiales facilidades para el acceso y desplazamiento de las personas con discapacidad.

6.- Establecer y mantener comedores para los trabajadores cuando estos laboren en jornadas únicas de trabajo. Esta obligación puede ser suplida con la entrega de valor del almuerzo y autorización para que abandonen el puesto por tiempo razonable para que tomen el almuerzo en los establecimientos cercanos al lugar de trabajo.

7.- Establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrar a precio de costo a sus trabajadores, en la cantidad necesaria para la subsistencia del trabajador o trabajadora y su familia.

El empleador o empresario cumplirá esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o la contratación de este servicio con empresas especializadas.

8.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado. El tiempo que se pierda por la falta de estos instrumentos, será remunerado como tiempo de trabajo efectivo y siempre que por cualquier otra causa imputable al empleador no se pierda el tiempo.

9.- Pagar al trabajador o trabajadora los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación, cuando por razones del trabajo, deba trasladarse a lugar distinto desde su residencia.

10.- Proporcionar cada año, en forma complementaria gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo. Este vestido es diferente al que, por razones de seguridad, salud e higiene deba entregar según las normas especiales del Art... si en el año respectivo, el empleador o empresario no hubiere entregado el vestido, deberá pagar el precio del mismo, en dinero en efectivo. El trabajador que saliere del trabajo sin haber recibido el vestido o su equivalente en dinero, tendrá derecho a demandar el pago del vestido de todo el tiempo que no se haya entregado.

11.- Pagar al trabajador reemplazar la remuneración del trabajador reemplazado, a menos que sea inferior.

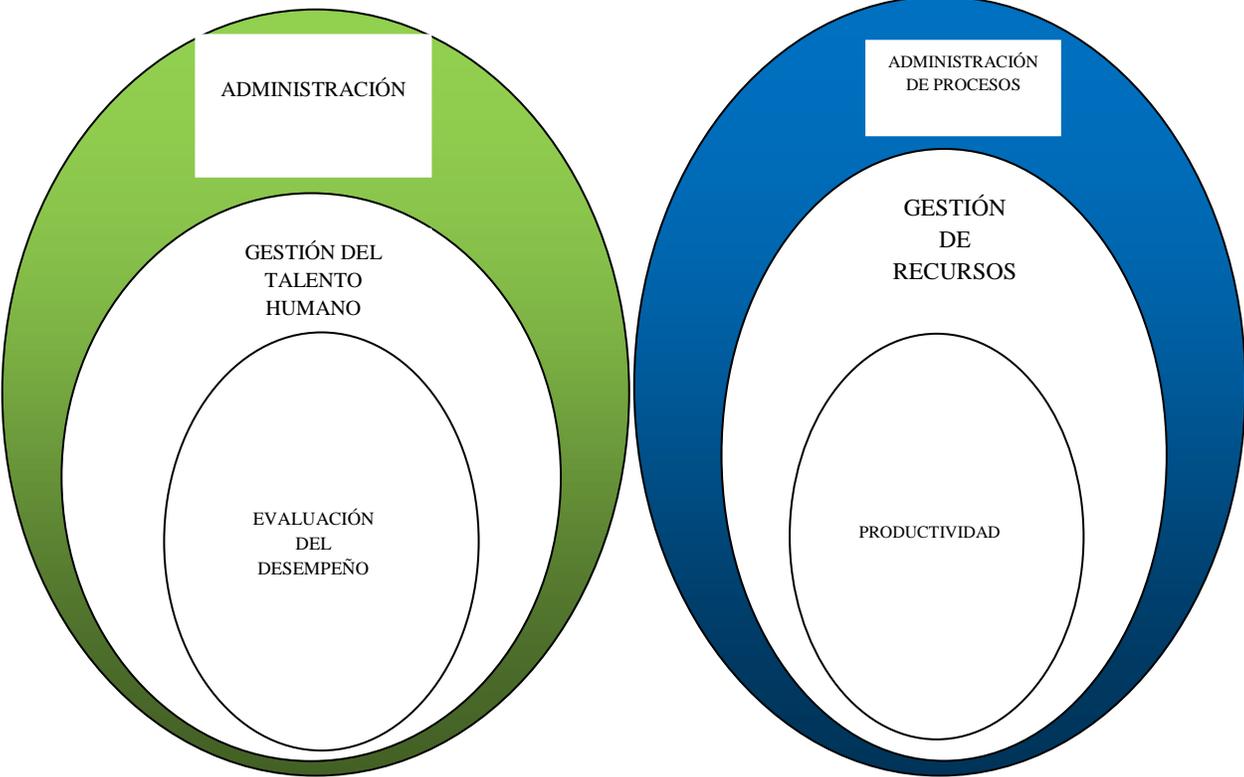
12.- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador o trabajadora, en caso de fallecimiento de su conyugue o conviviente en unión de hecho, o de sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

13.- Conceder licencia a los trabajadores (as) licencia para ser atendidos por los facultativos del IESS o para atender requerimientos o notificaciones de las autoridades públicas y de los jueces, tribunales y cortes.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente

Variable dependiente



VARIABLE INDEPENDIENTE \longleftrightarrow DEPENDIENTE

Gráfico N° 1:Red de categorías fundamentales

Elaborado por: Tannia Sánchez

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ADMINISTRACIÓN

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

Otras definiciones de Administración (según varios autores):

- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)
- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)
- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Chiavenato Idalberto *introducción a la moderna Gestión del Talento Humano* Pág. 8 - 9).

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARM es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.

1.- *Son seres humanos*: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

2.- *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales*: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3.- *Socio de la organización*: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas intervienen en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: Salarios, incentivos financieros,

crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

La Evaluación del Desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. Y varían de una organización a otra.

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

(*Mintzber, 2005*). Es la ciencia social enfocada a los procesos productivos en la manufactura y encargada de la planificación, organización y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización con el fin de obtener el máximo beneficio posible; el mismo que puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

GESTIÓN DE RECURSOS

(*Rosenberg J.M , 2008*). Se refiere a todas las actividades realizadas para la organización, uso y control de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de una empresa y en respecto a la manera en que son utilizados los recursos que se posee, los que determinan el éxito o fracaso de una industria.

PRODUCTIVIDAD

(*J. Jiménez, 2007*). Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

2.5. HIPÓTESIS

La evaluación del desempeño del personal incidirá en el nivel de productividad de los empleados de la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Evaluación del Desempeño

Variable Dependiente: Productividad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

Debido a que en la Fundamentación Filosófica se aplicó el paradigma crítico-propositivo por tanto se utilizó el enfoque cualitativo cuantitativo por las siguientes razones:

Nos permitió determinar las características de cómo se realizó la investigación permitiéndonos llegar a la esencia y mejor comprensión del problema objeto de estudio.

Por tanto se observó el mismo desde adentro, involucrándonos de forma total tanto que nos guió al encuentro de la hipótesis.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Debido al ámbito de estudio la modalidad básica de investigación que se utilizó para el presente trabajo son las siguientes:

De Campo: Debido a que se efectuaron los respectivos estudios en lugar donde se realizan los hechos.

Bibliográfica-documental: Esta investigación se apoyó en la investigación bibliográfica que contienen; las bases teóricas relacionadas con las variables de la hipótesis tomando en cuenta además los procesos metodológicos

De intervención social: Para el presente trabajo también se utilizó la investigación de intervención social puesto que se debe tomar contacto directo con las personas que nos sirvieron como fuentes de importante información, y hacia quienes se proyectó el beneficio de los estudios realizados y de la respectiva propuesta.

3.3. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptiva: A través de bibliografía y documentación se aportó al problema investigado y tiene interés en acción social.

Exploratorio.- Se analizó la situación de la empresa desde su interior para conocer la problemática existente en la actualidad.

.Asociación de variables.- Dependiente e independiente. Son los componentes directos que vinculan a la investigación en la empresa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el cálculo de la población parte del estudio se aplicará el muestreo probabilístico como muestreo regulado, por lo tanto la investigación será aplicada a la totalidad de la población de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose es decir a los 43 empleados, divididos en los siguientes departamentos:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	7 PERSONAS
DEPARTAMENTO DE VENTAS	13 VENDEDORAS DE MOSTRADOR
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	23 OBREROS
TOTAL DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	43 EMPLEADOS

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente Evaluación del desempeño

Cuadro N^o.1

Concepto	Dimensión	Indicadores	Items	Técnicas e instrumentos
<p>El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal.</p> <p>Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo y en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.</p>	<p>Perfil del puesto</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro N^o de entradas - Registro N^o de salidas <p>Por cumplimiento de objetivos</p>	<p>¿Conoce usted las funciones asignadas a su puesto?</p> <p>¿Alguna vez han evaluado su desempeño?</p> <p>¿La empresa le brinda capacitaciones?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Cuestionarios</p>

Elaborado por: Tannia Sánchez.

Variable Dependiente productividad

Cuadro N°2

Concepto	Dimensión	Indicadores	Items	Técnicas e instrumentos
<p>Es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción; puede aplicarse a diversas entidades.</p>	<p>Productos</p> <p>Recursos usados</p> <p>Proceso de producción</p>	<p>Costo de mano de obra por unidad</p> <p>Medición del cuero por dm²</p> <p>Rapidez en el desarrollo de productos.</p> <p>Tiempo total de producción</p>	<p>¿Las rutas de producción siguen un orden establecido?</p> <p>¿Se establece claramente las metas acorde a su puesto?</p> <p>¿Existe alguna escala valorativa para supervisar la producción?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Cuestionarios</p>

Elaborado por: Tannia Sánchez.

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el proceso de recolección de la información se aplicará la técnica de ENCUESTAS, pues ella permitirá que el personal de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose, responda por escrito a preguntas entregadas a cada uno, este método evitará la pérdida de tiempo y la interrupción de las actividades de la fábrica.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y el análisis de los resultados se seguirá el siguiente esquema;

- ✓ Revisión de información primaria y secundaria.
- ✓ Filtración de la información defectuosa, contradictoria, que no sea pertinente al tema, o estén incompleto etc.
- ✓ Sistematización de información bibliográfica y primaria recogida en la investigación.
- ✓ Tabulación de la información a través de gráficos, para verificar y cuantificar la investigación.
- ✓ Estudio estadístico, para efectuar el análisis y la interpretación objetiva, para la verificación de la hipótesis.
- ✓ Presentación de datos e interpretación de resultados, con lo que obtendremos las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO IV

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Anexo 1. Encuesta a los empleados de la Fábrica de calzado Lady Rose

PREGUNTA 1

1.- ¿Conoce usted las funciones asignadas a su puesto?

Cuadro N^o.3

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	17	40%
No	26	60%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez.

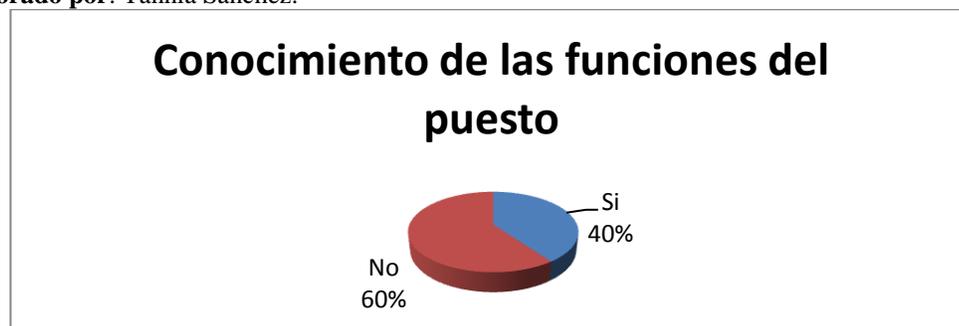


Gráfico N^o 2 Conocimiento de las funciones del puesto

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

Con el resultado obtenido nos hemos dado cuenta que el 40% que corresponde a 17 empleados conocen las funciones asignadas a sus puestos de trabajo , mientras que el 60% que corresponde a 26 empleados no tienen conocimiento de las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Con los datos obtenidos podemos observar que las funciones no han sido establecidas y puestas en conocimiento de los empleados cuando se incorporan a su puesto de trabajo generando confusión y duplicidad de funciones.

PREGUNTA 2

2.- ¿Su puesto de trabajo es polifuncional?

Cuadro N° 4

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	15	35%
No	28	65%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez.

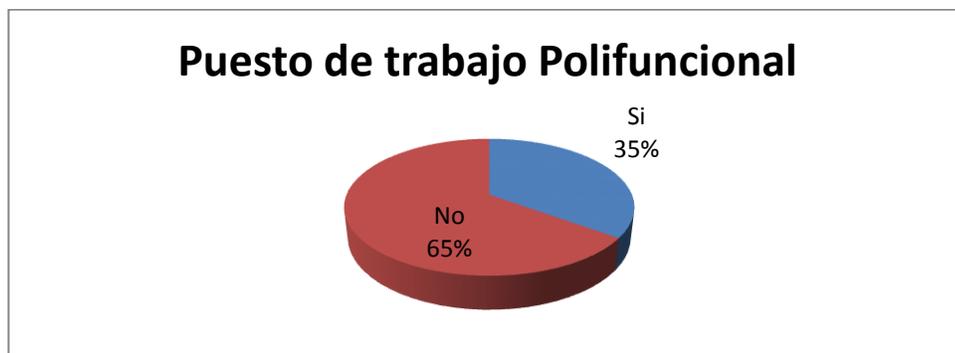


Gráfico N° 3 Puesto de trabajo Polifuncional

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

Del 35% que corresponde a 15 empleados consideran a su puesto de trabajo polifuncional y el 65% que corresponde a 28 empleados que no consideran a su puesto polifuncional.

INTERPRETACIÓN

De los resultados observables se puede interpretar que al no existir una adecuada inducción en cuanto a las funciones de los empleados se provoca que muchos consideren que realizan actividades fuera de sus funciones o que realizan varias actividades de diferentes puestos lo que consideran como polifuncionalidad.

PREGUNTA 3

3.- ¿Las funciones que cumplen están acorde al puesto de trabajo?

Cuadro N^o.5

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	30	70%
No	13	30%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez.



Gráfico N^o 4 Funciones que están acorde al puesto de trabajo

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

Del resultado obtenido de la encuesta realizada encontramos que el 70 % de los empleados consideran que cumplen con las funciones del puesto que ejecutan, mientras que el 30 % considera que no cumplen con las funciones que corresponden al puesto de trabajo asignado.

INTERPRETACIÓN

Realizando un análisis de los datos obtenidos podemos concluir que los existe un grupo de empleados que no tiene claras las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo lo que obstaculiza el proceso productivo y la búsqueda de la calidad

PREGUNTA 4

4.- ¿Conoce usted los parámetros con los cuales la empresa evalúa su desempeño?

Cuadro N^o.6

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	31	72%
No	12	28%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez.



Gráfico N^o 5 Conocimientos de los parámetro de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

De la encuesta realizada nos podemos dar cuenta que el 72% que corresponde a 31 empleados que afirman conocer los parámetros sobre los cuales se evaluará su desempeño y el 28% que corresponde a 12 empleados que no tiene conocimiento de los parámetros de evaluación

INTERPRETACIÓN

Con estos resultados se puede concluir que la mayoría de los empleados tienen conocimiento sobre los aspectos de sus funciones que serán evaluados lo que permitirá que se aplique claramente un proceso de evaluación del desempeño óptimo.

PREGUNTA 5

5.- ¿Alguna vez han evaluado su desempeño?

Cuadro N^o.7

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	31	72%
No	12	28%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez.

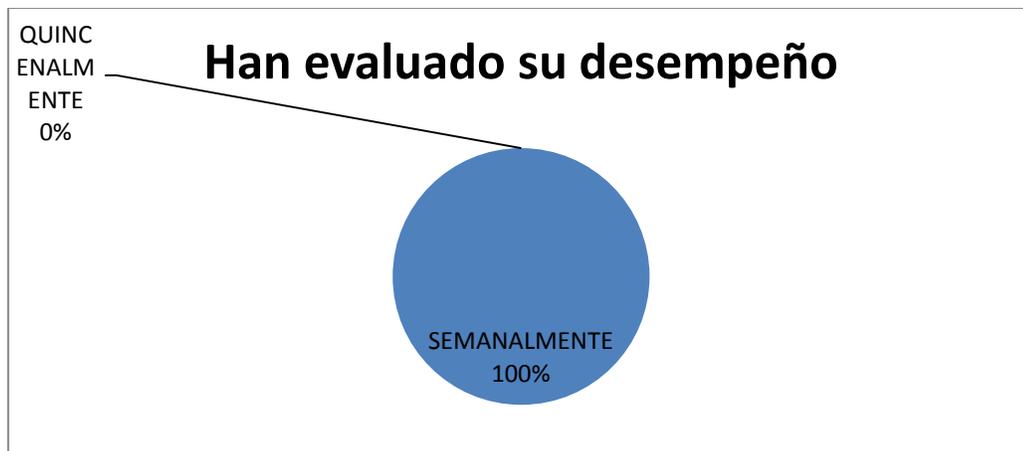


Gráfico N° 6 Han evaluado su desempeño

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

En la presente encuesta realizada podemos decir que el 100% del personal no ha sido evaluado en relación nunca.

INTERPRETACIÓN

Al observar los resultados se puede establecer que en la fábrica Lady Rose nunca se han aplicado un proceso de evaluación del desempeño a los empleados lo que no ha permitido detectar cuáles son las falencias que presentan en el cumplimiento de sus funciones y establecer planes de capacitación para fortalecer las debilidades.

PREGUNTA 6

6.- ¿La empresa le brinda capacitaciones?

Cuadro N^o.8

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	10	23%
No	33	77%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez



Gráfico N^o 7 Capacitaciones brindadas

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

Con los resultados obtenidos de la presente encuesta realizada, observamos que el 23% que corresponde a 10 empleados afirman haber recibido capacitaciones y el 77% que corresponde a 33 empleados no han recibido ningún tipo de capacitación.

INTERPRETACIÓN

Con los datos obtenidos podemos observar que en la fábrica Lady Rose no se han aplicado programas planificados de capacitación que permitan cubrir las necesidades de capacitación detectadas para mejorar el proceso productivo.

PREGUNTA 7

7.- Las capacitaciones son:

Cuadro N°.9

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SEMANALES	0	0%
MENSUALES	0	0%
SEMESTRALES	10	23%
ANUALES	0	0%
NUNCA	33	77%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez

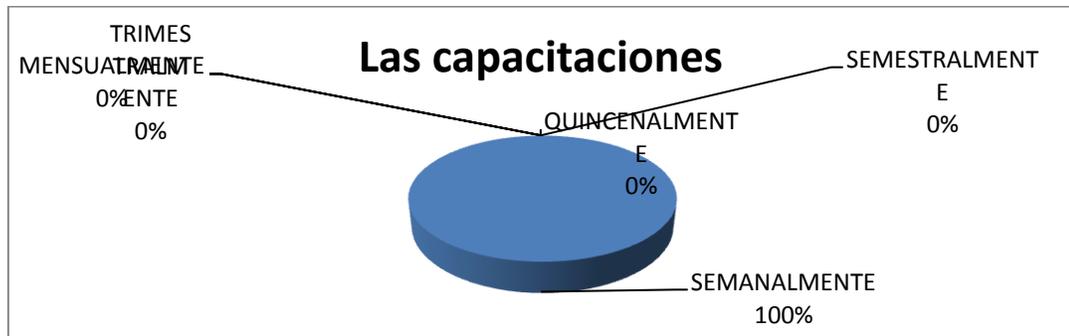


Gráfico N° 8 Las capacitaciones

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

En la presente encuesta realizada encontramos que el 100% del personal no tiene capacitaciones.

INTERPRETACIÓN

Con el resultado obtenido podemos concluir que los empleados no han sido capacitados en ningún ámbito y al no aplicarse procesos organizados de capacitación que respondan a un plan de detección de necesidades de capacitación.

PREGUNTA 8

8.- ¿Existe alguna escala valorativa para supervisar la productividad?

Cuadro N^o.10

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	29	67%
NO	14	33%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez



Gráfico N^o 9 Existencia de una escala valorativa para la producción

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

De acuerdo a la presente encuesta realizada el 67% que corresponde a 29 empleados afirma que la empresa cuenta con escalas valorativas que regulen la productividad de la fábrica, y el 33% que corresponde a 14 empleados no tienen conocimiento de la existencia de escalas valorativas para supervisar la productividad.

INTERPRETACIÓN

Con estos resultados podemos observar que existen parámetros de productividad que permitirán medir el rendimiento productivo de los empleados en la fábrica.

PREGUNTA 9

9.- ¿Las rutas de producción siguen un orden establecido?

Cuadro N^o.11

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	43	100%
NO	0	0%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez



Gráfico N^o 10 Seguimiento de rutas en un orden establecido

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

Con los resultados de la presente encuesta realizada, encontramos que el 100% de los empleados conocen que las rutas de producción sigue un orden establecido.

INTERPRETACIÓN

Los datos obtenidos nos permiten concluir que las rutas de producción están claramente establecidas y son de conocimiento de los empleados lo que contribuye claramente a viabilizar del proceso productivo y a la calidad del producto.

PREGUNTA 10

10.- ¿Se establece claramente las metas acordes a su puesto?

Cuadro N°.12

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	43	100%
NO	0	0%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez

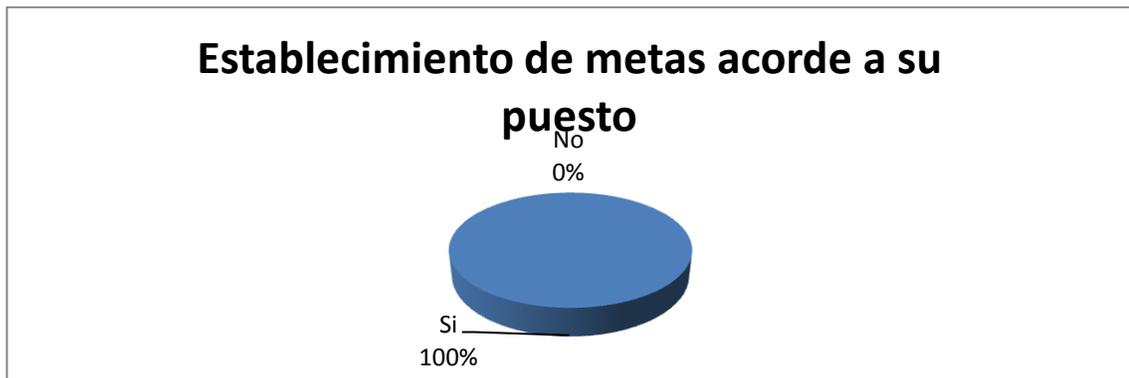


Gráfico N° 11 Establecimiento de metas acorde a su puesto

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

De acuerdo a la encuesta realizada el 100% del personal aseguran que si se establecen claramente las metas acorde a su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

De esta forma podemos decir que el personal tiene claramente definida la meta que debe cumplir de acuerdo a su puesto de trabajo y que esto se refleja en la disminución de desperdicios de materia prima y de tiempo de fabricación.

PREGUNTA 11

11.- ¿Conoce claramente las actividades de ruta originadas para su puesto?

Cuadro N^o.13

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	27	63%
NO	16	37%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez



Gráfico N^o 12 Conocimiento de las rutas claramente

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

De acuerdo a la encuesta realizada el 63% del personal que corresponde a 27 empleados conocen claramente las rutas originadas para su puesto, mientras que el 37% del personal que corresponde a 16 empleados no conocen claramente las actividades de ruta originadas para su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

De esta forma podemos decir que la mayoría de empleados conocen bien las rutas originadas para su puesto de trabajo pero debe haber mejor comunicación con respecto a las rutas de trabajo para beneficio de la fábrica y sus colaboradores.

PREGUNTA 12

12.- ¿Con qué frecuencia se modifican los objetivos de las rutas?

Cuadro N^o.14

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SEMANALMENTE	43	100%
QUINCENALMENTE	0	0%
MENSUALMENTE	0	0%
TRIMESTRALMENTE	0	0%
SEMESTRALMENTE	0	0%
ANUALMENTE	0	0%
TOTAL	43	100%

Elaborado por: Tannia Sánchez

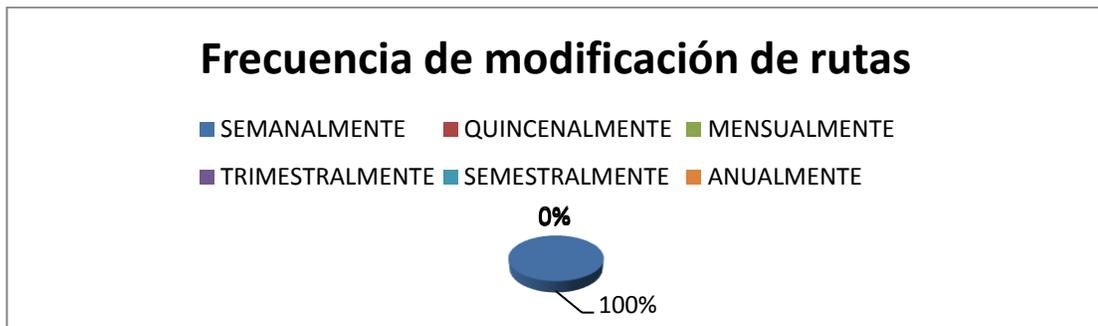


Gráfico N^o 13 Frecuencia de modificación de rutas

Elaborado por: Tannia Sánchez

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la presente encuesta realizada, encontramos que el 100% de las rutas se modifican semanalmente.

INTERPRETACIÓN

De esta manera podemos llegar a la conclusión de que las rutas tienen una variación semanalmente y así exista variación en cuanto a la producción.

4.2.PRUEBA DEL CHICUADRADO O JICUADRADO (X^2)

TEMA: La evaluación del desempeño y su incidencia en el nivel d productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

1.- PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÒTESIS:

H₀: La evaluación del desempeño no incide en el nivel de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

H₁: La evaluación del desempeño incide en el nivel de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

2.- SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: Se utilizará el nivel $\alpha=0.05$ (corresponde al 95%)

3.- DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN: Se extrajo una muestra de 43empleados a quienes se les aplicó un cuestionario sobre el tema, que contiene dos categorías

4.- ESPECIFICACIÓN DEL ESTADÍSTICO: De acuerdo a la tabla de contingencia 4x2 utilizaremos la fórmula:

$$x^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E} \text{ donde}$$

x^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

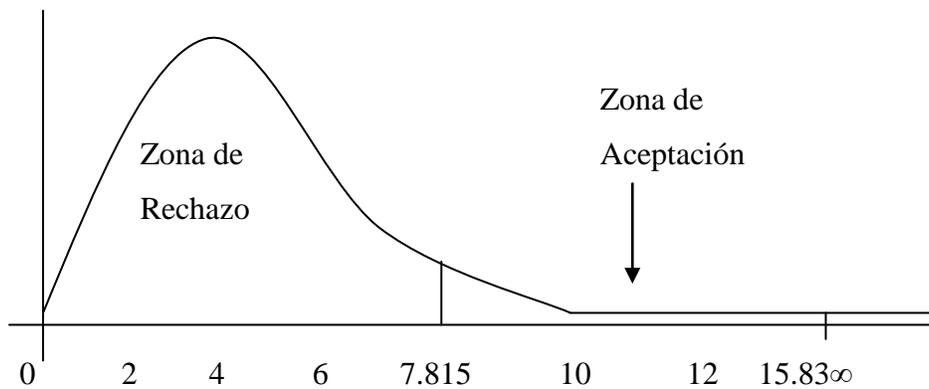
5.- ESPECIFICACIÓN DE LAS REGIONES DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO:

Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad, conociendo que el cuadro está formado por 4 filas y 2 columnas.

$G_l = (f-1)(c-1)$	FILAS= f
$gl = (4-1)(2-1)$	COLUMNAS= c
$gl = 3 \times 1 = 3$	GRADO DE LIBERTAD= gl

Entonces con tres grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$ tenemos en la tabla del chi cuadrado el valor 7.815. Por tanto se aceptará la hipótesis nula para todo valor de chi cuadrado calculado que se encuentre hasta 7.815 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores de 7.815.

La representación gráfica sería:



PROCESO DE REALIZACIÓN DE LA PRUEBA

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	CATEGORIAS		SUB
	SI	NO	TOTAL
2.- ¿Su puesto de trabajo es polifuncional?	15	28	43
3.- ¿Las funciones que cumple están acorde al puesto de trabajo?	30	13	43
4.- ¿Conoce usted los parámetros con los cuales la empresa evalúa su desempeño?	31	12	43
8.- ¿Existe alguna escala valorativa para supervisar la productividad?	29	14	43
SUBTOTAL	105	67	172

PREGUNTAS	CATEGORIAS		SUB
	SI	NO	TOTAL
2.- ¿Su puesto de trabajo es polifuncional?	26.25	16.75	43
3.- ¿Las funciones que cumple están acorde al puesto de trabajo?	26.25	16.75	43
4.- ¿Conoce usted los parámetros con los cuales la empresa evalúa su desempeño?	26.25	16.75	43
8.- ¿Existe alguna escala valorativa para supervisar la productividad?	26.25	16.75	43
SUBTOTAL	105	67	172

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² / E
15	26.25	11.25	1.265.625	4.8214
28	16.75	11.25	1.265.625	7.5559

30	26.25	3.75	14.0625	0.5357	Cuadro N°. 15 Elaborado por: Tannia Sánchez
13	16.75	3.75	14.0625	0.8395	
31	26.25	4.75	22.5625	0.8595	
12	16.75	4.75	22.5625	1.3470	
29	26.25	2.75	7.5625	0.2881	
14	16.75	2.75	7.5625	0.4514	
172	172			15.839	

7.- DECISIÓN: Como el chi cuadrado calculado es 15.839 se halla en la zona de rechazo, en vista de que es mayor que el valor del chi cuadrado de la tabla = 7.815 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “La evaluación del desempeño incide en el nivel de productividad de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose” y con eso se ha comprobado la hipótesis del trabajo de investigación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES

- Se llega a la conclusión de que en la Fábrica “Lady Rose” no existe ningún método de evaluación en todos estos años.
- Debemos establecer el método de Evaluación del Desempeño que se utiliza en la fábrica “Lady Rose”.
- Es importante proponer un proceso objetivo de Evaluación del Desempeño que nos permita mejorar el nivel de productividad de los empleados de la fábrica de calzado “Lady Rose”.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer el método de Evaluación del Desempeño por listas de verificación.
- El método de Evaluación del Desempeño de la Fábrica de calzado “Lady Rose” que se puede utilizar es el anteriormente propuesto que es de listas de verificación.
- El proceso de Evaluación del Desempeño que nos puede permitir el mejoramiento del nivel de productividad de los empleados de la Fábrica de calzado “Lady Rose” es el método de Evaluación de Desempeño por lista de verificación que se desarrolla en el siguiente capítulo de propuesta.

CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA

TÍTULO: “MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE CALZADO DE CUERO LADY ROSE”

6.1. Datos Informativos.

- 6.1.1. Institución Ejecutora:** Fábrica de calzado de cuero Lady Rose
- 6.1.2. Dirección:** Instalaciones de la Fabrica Av. Los Chasquis y Pastaza.
- 6.1.3. Beneficiarios:** Directivos y empleados de la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose
- 6.1.4. Equipo responsable:** Egresada. Tannia Carolina Sánchez Heredia

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Partiendo de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Se puede decir que una manera asertiva de mejorar la calidad del producto que ofrece la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose es detectar las falencias existentes en el desempeño de los empleados de manera que se pueda aplicar procesos de mejoramiento continuo para optimizar tiempos y movimientos y establecer estándares de calidad aplicables a cada área de la empresa.

Esta propuesta, pretende enfocar la solución del problema hacia el manejo adecuado de los procesos productivos mediante sistemas de capacitación continuos que permitan superar falencias y desarrollar destrezas y habilidades que garanticen eficiencia y eficacia.

6.3. JUSTIFICACIÓN.

La propuesta es necesaria porque persigue establecer la forma de evaluar el trabajo de los empleados de la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose mediante un sistema de Evaluación del desempeño justo y objetivo que permita detectar las falencias y debilidades tanto en el desempeño de los empleados como en los procesos que desarrollan cada uno.

Como resultado de la evaluación del desempeño se podrá también detectar necesidades de capacitación lo que nos permitirá fortalecer el desenvolvimiento de cada empleado frente a sus funciones, así como la búsqueda permanente de la calidad en el producto que se fabrica.

A partir de la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño objetivo se podrá también establecer estándares de calidad que sirvan como guía del nivel de productividad que se pretende alcanzar en la fábrica de calzado Lady Rose.

Todo proceso de evaluación del desempeño debe ser la base del establecimiento de un plan de incentivos y ascensos que permitan motivar a los empleados a la búsqueda permanente de la excelencia.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. GENERAL

Evaluar el Desempeño de los empleados de la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose, mediante la medición cuantitativa de las actividades encomendadas, en función de la calidad, que permita la conservación y mejoramiento del Talento Humano

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un Manual de Evaluación que dirija la aplicación del subsistema de Evaluación al Desempeño de los empleados de la Fábrica de calzado de cuero Lady Rose.
- Elaborar un formulario para la Evaluación al desempeño de los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Roses que permita una valoración justa y equilibrada.
- Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del empleado en la consecución de los objetivos organizacionales.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

La propuesta está dedicada a los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose, para lo cual cuento con el apoyo de los directivos de la fábrica, en la búsqueda permanente del mejoramiento continuo.

Esta es una propuesta factible de realizar, pues hay el compromiso de los directivos y de los empleados, para que se dé cumplimiento a este proyecto se ha estudiado la realidad de la empresa y sus requerimientos de mejorar la calidad del producto.

Las condiciones de trabajo en las cuales se desarrollan los empleados de la fábrica de calzado de cuero Lady Rose son adecuadas y la infraestructura física y organizativa se presta para la ejecución de la propuesta.

Con la ejecución de esta propuesta se consolidará la relación entre directivos y empleados al establecerse planes de compensación y capacitación adecuados.

6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

TEMA

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA DE CALZADO DE CUERO LADY ROSE

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Siendo la evaluación del desempeño una apreciación sistemática de cómo cada persona o empleado se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro, y, que este proceso debe contribuir como una herramienta para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, es una prioridad entonces que las instituciones tengan una herramienta que les permita aplicar dicho subsistema.

La Fábrica de calzado de cuero Lady Rose nace en 1996 como tienda de calzado en la ciudad de Ambato, caballero y niño, con productos como zapato tubular, casual, deportivo, formal, escolar, los cuales se han convertido en su especialidad

En lo referente a la aplicación del subsistema de EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO del personal administrativo, la fábrica tiene una gran deficiencia por el hecho de no contar con un sistema de evaluación que le permita realizar una valoración al desempeño de los empleados y es por ello que he tomado la iniciativa de presentar una propuesta que abarque este subsistema, con la finalidad de que se realice una valoración justa y no paternalista que no sea previamente viciada con favoritismos, sino más bien que sea ecuánime y equilibrada que le permita al empleado acceder a un sistema de capacitación, ascensos, traslados y promociones como un proceso altamente motivador y efectivo.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA FABRICA LADY ROSE

PRESENTACIÓN

El presente manual permitirá aplicar a cabalidad dentro de la fábrica Lady Rose, el proceso de evaluación del desempeño, considerando la base legal proporcionada por el Ministerio de Relaciones Laborales, pero apoyándose en un proceso autónomo que busque detectar las debilidades del talento humano de la Fábrica Lady Rose y potenciarlo de manera que se transforme en altamente productivo y efectivo, contribuyendo de manera óptima a la consecución de los objetivos institucionales.

La presente propuesta tiene como finalidad contribuir para el mejor desarrollo de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, presentando el manual de evaluación del desempeño que sigue a continuación, manual que tiene por objetivo

establecer un sistema efectivo y sin paternalismo que permita evaluar el desempeño de los empleados de la fábrica Lady Rose, pretendiendo optimizar el tiempo específico y los esfuerzos requeridos en la ejecución de las funciones de los empleados.

El presente manual contiene objetivos, políticas, estrategias, el procedimiento para realizar el estudio de la base legal, un modelo de la evaluación, políticas que deben utilizar los evaluadores, el modelo del formulario, una explicación del formulario, y la tabla de calificaciones de la evaluación.

OBJETIVOS:

GENERAL

Plantear un sistema de evaluación que permita detectar las fortalezas y debilidades del desempeño de los empleados, mediante técnicas y procedimientos propuestos en el presente manual, para optimizar el aprovechamiento de las competencias de cada funcionario y alcanzar la excelencia en el servicio.

ESPECÍFICOS.

- Establecer un sistema general apropiado que permita evaluar el desempeño de los empleados de la fábrica Lady Rose.
- Optimizar el tiempo específico y los esfuerzos en la ejecución de las funciones que desempeña los empleados de la fábrica Lady Rose.

- Lograr la maximización de resultados en la elaboración de los productos que oferta la fábrica Lady Rose mediante el establecimiento de indicadores de logro y de desempeño que permitan medir la consecución de los objetivos empresariales.
- Aplicar un proceso de incentivos compuesto por ascensos y promociones en base a resultados de excelencia en el desempeño.
- Promover el comprometimiento de los empleados con una cultura de evaluación continua y sentimiento de pertenencia institucional.

BASE LEGAL

Es de gran importancia que la fábrica Lady Rose aplique a sus empleados un proceso de evaluación del desempeño fundamentalmente por la necesidad de mejoramiento continuo y búsqueda permanente de excelencia que existe en la fábrica y basados en las disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

DEFINICIONES BÁSICAS

Actividad.- Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo, o empleado; necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.

Atributos.- Características y cualidades de los productos o servicios que son aceptados por los clientes internos (servidores) y externos (ciudadanos).

Calificación absoluta.- Es aquella determinada por los resultados obtenidos en la gestión de los equipos, procesos y organización, confrontando los objetivos

propuestos con los alcanzados, conforme los planes operativos y planificación estratégica.

Calificación relativa.- Es aquella determinada en función de los resultados individuales alcanzados a través de la evaluación de los indicadores de desempeño.

Cliente interno.- Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados, dentro de la organización, y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productos terminales.

Cliente externo.- Es la persona natural o jurídica, quien legitima la gestión de la organización, el ente estratégico de la organización que requiere de productos o servicios. La permanencia de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes- ciudadanos.

Competencias.- Son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destreza, capacidades) que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización.

Escala de calificación.- Representa los diferentes niveles de gestión y desempeño organizacional. Estas escalas son cuantitativas y cualitativas, contiene los siguientes parámetros:

Excelente: Supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos esperados, establecidos en el componente determinación de objetivos.

Muy Bueno: Es la que alcanza los objetivos esperados.

Satisfactorio: Es la que permite mantener un nivel mínimo aceptable de gestión organizacional.

Deficiente: Es la que obtiene resultados menores a los aceptables e inducen al deterioro de la organización pública y a la insatisfacción ciudadana.

Inaceptable: Refleja que la gestión no permite atender las demandas ciudadanas ni alcanzar los objetivos organizacionales.

Equipo.- Es un grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Factores claves de éxito.- Es el recurso, elemento o condición necesarios para facilitar y lograr los propósitos u objetivos planificados.

Indicadores de logro.- Son aquellos parámetros que permiten medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Indicadores de desempeño.- Son aquellos parámetros que permiten identificar el nivel de aportación de los equipos y las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

Incidentes críticos.- Es el recurso, elemento o condición, que impidieron, o no facilitaron alcanzar los propósitos u objetivos planificados.

Jerarquización de objetivos y metas.- Jerarquización de objetivos y metas.- Consiste en la asignación cuantitativa a cada objetivo y meta; ponderación que revelará el grado de importancia de dichos elementos en el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Meta.- Es la determinación precisa de un resultado cuantificable o verificable, a ser alcanzado con relación a la naturaleza de un objetivo en un determinado período de tiempo en función de los recursos disponibles.

Misión.- Es una declaración objetiva, la formulación de los propósitos asignados a una organización, que define su ámbito de acción y orienta su estrategia de diferenciación. Es la razón de ser de una organización pública.

Objetivo.- Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, o persona, espera alcanzar en un período determinado, para cumplir la misión y visión organizacional.

Ocupación.- Conjunto de roles que un servidor debe desarrollar para agregar valor a la gestión de la organización

Plan anual operativo.- Documento que condensa los planes operativos de cada proceso, orientados a la consecución de los objetivos planteados, en función del plan estratégico y la misión organizacional.

Planificación estratégica.- Es el proceso por el cual el nivel estratégico de la organización, orienta su gestión con visión de futuro, estableciendo políticas, procedimientos y acciones para alcanzar sus objetivos.

Política.- Es el conjunto de directrices que orientan la acción para la consecución de un objetivo.

Proceso.- Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Relevancia.- Ponderación que refleja la importancia y jerarquía de los objetivos en función de la misión organizacional.

Retroalimentación.- Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Servidor Público.- Toda persona legalmente nombrada o contratada para prestar servicios remunerados en la organización pública.

Visión.- Es la declaración amplia y suficiente, de proyección motivante y comprometedora de la organización en el futuro, concordante con los principios, valores y misión organizacional

POLÍTICAS

- El presente manual servirá para la evaluación del desempeño de los empleados de la fábrica Lady Rose.
- Se hará uso del presente manual a través de los técnicos en sistemas administrativos del personal del departamento de Recursos Humanos de la Fábrica.
- Se revisará permanentemente el Manual de evaluación del Desempeño de manera que se realicen ajustes necesarios y se le mantengan actualizados
- El contenido del manual será funcional y servirá para delimitar la competencia y responsabilidades de los trabajadores dentro del proceso de evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO

- Al inicio de cada año se designarán a los técnicos, encargados para la aplicación del sistema de evaluación
- Se entregará a la gerencia un oficio dándole a conocer la necesidad de evaluar anualmente la eficiencia del personal administrativo
- Se convocará a una reunión a los jefes departamentales con el propósito de coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño.

- Se mantendrá reuniones de trabajo entre los técnicos del departamento de recursos humanos y el personal

PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE LA BASE LEGAL DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO

Aplicar el subsistema de evaluación del desempeño en base a aspectos legales establecidos

PROCEDIMIENTOS

- El personal del departamento de Recursos Humanos , encargados de la aplicación de la evaluación del desempeño deberán efectuar los siguientes análisis :
- Código de Trabajo
- Disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en relación a lo que tiene relación con la evaluación del desempeño
- El reglamento interno de la empresa

INSTRUCCIONES

Cada vez que se administre el subsistema de evaluación del desempeño se hará una revisión de los aspectos legales relacionados con la evaluación del desempeño que se encuentran en transición.

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA FÁBRICA LADY ROSE

JUSTIFICATIVO

El departamento de Recursos Humanos aplicará el subsistema de evaluación del desempeño de los funcionarios administrativos en base a lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales y la reglamentación existente en el CODIGO DE TRABAJO.

PERIODO DE EVALUACIÓN

Se recomienda evaluar en el periodo comprendido entre diciembre y enero de cada año

OBJETIVOS:

GENERAL

Aplicar el subsistema de evaluación del desempeño de los empleados de la Fábrica Lady Rose, para fortalecer el mejoramiento personal y profesional de sus recursos humanos, tomando como base la codificación profesional y la evaluación del mérito individual, para alcanzar logro de la eficiencia y eficacia de la empresa para la elaboración de productos de calidad

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el resultado de la evaluación del desempeño como un parámetro para la concepción de ascensos, becas, cursos de capacitación, entre otros.
- Determinación de los niveles de eficiencia de los empleados de la fábrica, como base para promover su desarrollo personal y profesional y el otorgamiento de incentivos.

POLITICAS

- La aplicación del subsistema de evaluación del Desempeño estará orientado dentro de los aspectos normativos, técnicos y administrativos del sistema y la realidad empresarial ecuatoriana
- Los resultados de la evaluación del departamento servirán para realizar estudios técnicos que permitan una adecuada planificación, utilización y desarrollo de los recursos humanos y constituye un antecedente para la concepción de los derechos y estímulos que establece el Código de Trabajo.
- Serán evaluados todos los empleados de la fábrica.
- Se conformarán un comité de evaluación del desempeño el mismo que tendrá como función velar por el cumplimiento del programa de evaluación del departamento conformado por el Gerente o su delegado, Jefe de Recursos Humanos, un empleado que desempeñe iguales funciones y dos técnicos en el área de evaluación.
- La ponderación para calificar los diferentes factores del reparto anual de disciplina se establece considerando la realidad y la necesidad de la fábrica.

ESTRATEGIAS

- La asesoría en la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño se dará a través de reuniones de trabajo y cursos de adiestramiento para el personal involucrado y otros que consideren adecuados
- Motivar a los evaluadores a través del adiestramiento para que califiquen a sus colaboradores en base a su participación y resultados logrados
- Se actualizará anualmente los resultados de la evaluación del desempeño y se establece una coordinación con los subsistemas de Organización y métodos, clasificación, selección y aplicación de estudios técnicos
- Se concientizará al personal de la fábrica de la importancia de ser evaluado anualmente y sus beneficios
- Se analizará la mayor incidencia en los aspectos relacionados con la disciplina, con el propósito que la ponderación que se establece sirva como medida correctiva para disminuir o eliminar la frecuencia de atrasos, faltas o incumplimientos de disposiciones superiores.

INDICADORES DE GESTIÓN

Hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre **indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.**

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc...*

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.*

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella*

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Donde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con que frecuencia?

¿Quien debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quien y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Calidad: Nivel de cumplimiento de las especificaciones asociadas a necesidades y expectativas del cliente usuario.

Oportunidad: Disponibilidad del bien o servicio en relación al tiempo en el que se requiere o demanda.

Costo: Establece relaciones de costo - beneficio de los servicios proporcionados y los recursos consumidos.

Servicio: Conjunto de prestaciones adicionales al servicio básico, que generan una experiencia positiva o negativa en el cliente–usuario que lo receipta.

Tiempo: Establece la cantidad de tiempo empleada para ofrecer un servicio

Cuando los clientes reciben un servicio de gran calidad, a un costo razonable y que excede sus expectativas, está recibiendo un gran valor agregado, por lo tanto la relación entre COSTO y CALIDAD es una RELACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

Cuando los clientes reciben un servicio de calidad y con mucha rapidez, perciben que están recibiendo un servicio de alto nivel, la relación entonces entre CALIDAD y TIEMPO, es una RELACION DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO.

ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para poder aplicar el sistema de evaluación al desempeño se debe cumplir las siguientes actividades:

Cuadro N^o.15

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
Establecer políticas de evaluación	Dpto. Recursos Humanos	Determinar políticas integrales de evaluación que incluyan
Establecer indicadores de gestión y logro	Dpto. Recursos Humanos	Determinar índices de logro y desempeño en base a los requerimiento y funciones de los puestos
Análisis de los formularios de evaluación	Dpto. Recursos Humanos Comisión Evaluadora Representantes del sector de empleados	Revisión de formularios
Socialización del proceso de evaluación	Depto. Recursos Humanos	Socializar con los empleados el proceso de evaluación a fin de absolver toda duda que pueda obstaculizar el proceso.
Aplicación del proceso de evaluación	Depto. Recursos Humanos Comisión Evaluadora	Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño en toda la empresa
Revisión de resultados obtenidos en la evaluación	Depto. Recursos Humanos Comisión Evaluadora	En sesiones de trabajo realizar una evaluación de

al desempeño		la aplicación del proceso de evaluación y analizar los resultados alcanzados
Elaboración de Plan individual de Desarrollo	Depto. Recursos Humanos Comisión Evaluadora	Establecer las acciones correctivas que se tomarán para contribuir al mejoramiento individual de cada empleado.
Entrevista de entrega de resultados	Comisión Evaluadora	Reunión de trabajo con el empleado para darle a conocer los resultados alcanzados y el plan de desarrollo individual a aplicarse
Seguimiento de la aplicación del Plan de Desarrollo Individual.	Dpto. De Recursos Humanos	Aplicar un proceso de seguimiento continuo y medición de los resultados alcanzados con la aplicación del Plan Individual de Desarrollo

Elaborado por: Tannia Sánchez

REGLAMENTO INTERNO PARA LA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA FÁBRICA LADY ROSE

OBJETIVO

Establecer los normativos que regulen la aplicación del Subsistema de Evaluación del desempeño para una ejecución correcta y eficiente del subsistema.

ALCANCE

El presente reglamento se utilizará para regular la aplicación del subsistema de Evaluación del Desempeño de todos los empleados de la fábrica.

DEFINICIONES:

Actividad.- Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo, o servidor; necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.

Atributos.- Características y cualidades de los productos o servicios que son aceptados por los clientes internos (servidores) y externos (ciudadanos).

Calificación absoluta.- Es aquella determinada por los resultados obtenidos en la gestión de los equipos, procesos y organización, confrontando los objetivos propuestos con los alcanzados, conforme los planes operativos y planificación estratégica.

Calificación relativa.- Es aquella determinada en función de los resultados individuales alcanzados a través de la evaluación de los indicadores de desempeño.

Cliente interno.- Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados, dentro de la organización, y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productos terminales.

Cliente externo.- Es la persona natural o jurídica, quien legitima la gestión de la organización, el ente estratégico de la organización que requiere de productos servicios. La permanencia de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes- ciudadanos.

Competencias.- Son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destreza, capacidades) que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización.

Escala de calificación.- Representa los diferentes niveles de gestión y desempeño organizacional. Estas escalas son cuantitativas y cualitativas, contiene los siguientes parámetros:

Excelente: Supera las expectativas en el cumplimiento de los objetivos esperados, establecidos en el componente determinación de objetivos.

Muy Bueno: Es la que alcanza los objetivos esperados.

Satisfactorio: Es la que permite mantener un nivel mínimo aceptable de gestión organizacional.

Deficiente: Es la que obtiene resultados menores a los aceptables e inducen al deterioro de la empresa y a la insatisfacción del cliente.

Inaceptable: Refleja que la gestión no permite atender las demandas de los clientes ni alcanzar los objetivos organizacionales.

Equipo.- Es un grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Factores claves de éxito.- Es el recurso, elemento o condición necesarios para facilitar y lograr los propósitos u objetivos planificados.

Indicadores de logro.- Son aquellos parámetros que permiten medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Indicadores de desempeño.- Son aquellos parámetros que permiten identificar el nivel de aportación de los equipos y las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

Incidentes críticos.- Es el recurso, elemento o condición, que impidieron, o no facilitaron alcanzar los propósitos u objetivos planificados.

Jerarquización de objetivos y metas.- Consiste en la asignación cuantitativa a cada objetivo y meta; ponderación que revelará el grado de importancia de dichos elementos en el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Meta.- Es la determinación precisa de un resultado cuantificable o verificable, a ser alcanzado con relación a la naturaleza de un objetivo en un determinado período de tiempo en función de los recursos disponibles.

Misión.- Es una declaración objetiva, la formulación de los propósitos asignados a una organización, que define su ámbito de acción y orienta su estrategia de diferenciación. Es la razón de ser de una organización pública.

Objetivo.- Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, o persona, espera alcanzar en un período determinado, para cumplir la misión y visión organizacional.

Ocupación.- Conjunto de roles que un empleado debe desarrollar para agregar valor a la gestión de la organización

Plan anual operativo.- Documento que condensa los planes operativos de cada proceso, orientados a la consecución de los objetivos planteados, en función del plan estratégico y la misión organizacional.

Planificación estratégica.- Es el proceso por el cual el nivel estratégico de la organización, orienta su gestión con visión de futuro, estableciendo políticas, procedimientos y acciones para alcanzar sus objetivos.

Política.- Es el conjunto de directrices que orientan la acción para la consecución de un objetivo.

Proceso.- Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Relevancia.- Ponderación que refleja la importancia y jerarquía de los objetivos en función de la misión organizacional.

Retroalimentación.- Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Servidor Público.- Toda persona legalmente nombrada o contratada para prestar servicios remunerados en la organización pública.

Visión.- Es la declaración amplia y suficiente, de proyección motivante y comprometedora de la organización en el futuro, concordante con los principios, valores y misión organizacional.

DE LAS RESPONSABILIDADES

LA COMISION EVALUADORA

La comisión evaluadora estará conformada por:

- a) El Gerente de la Empresa o su delegado quien lo presidirá;
- b) El Director de Recursos Humanos, o su delegado;
- c) Un empleado aleatorio con funciones iguales al puesto que va a ser evaluado;
- d) Dos Técnicos en el área de evaluación del desempeño

PAPEL DE LA COMISIÓN EVALUADORA

La comisión evaluadora deberá:

- Cumplir y hacer cumplir el programa de evaluación a los empleados de la fábrica Lady Rose
- Conocer los resultados de la evaluación de los empleados de la fábrica.
- Velar por el cumplimiento de las recomendaciones emitidas antes de la aplicación de este subsistema
- Receptar los reclamos presentados por los evaluados, en forma oficial a través del Departamento de Recursos Humanos de la fábrica.
- Solicitar información a los evaluadores y/o evaluados , o ratificando la calificación dada por los evaluadores
- Emitir el dictamen definitivo, ya sea ratificando o rectificando la calificación dada por los evaluadores
- Dar a conocer al empleado reclamante el dictamen final emitido por la comisión

POLITICAS PARA LOS EVALUADORES

Las personas que sean designadas como evaluadores deberán regirse por las siguientes políticas:

- Los evaluadores deben efectuar la evaluación a sus colaboradores considerando el período establecido
- Deben asistir obligatoriamente al curso de capacitación que el departamento de Recursos Humanos de la fábrica dictará abarcando los temas del uso de técnicas e instrumentos de evaluación de personal, además se les debe explicar la forma de utilizar el formulario de evaluación y los errores que no deben cometer para que los resultados sean verídicos
- Proporcionar la Comisión evaluadora la información y documentos necesarios relativos a los empleados que presenten reclamos por inconformidad con la evaluación

EL PAPEL DE LOS EVALUADOS

Los evaluados por ser los que van a recibir una calificación a su desempeño constituyen el eje de este proceso y por tanto deberán:

- Estar en el ejercicio de sus funciones
- Los trabajadores que han laborado en dos o más unidades dentro de la empresa, dentro del período considerando para la evaluación, serán evaluados por los respectivos jefes de esas unidades y el promedio de las evaluaciones será la calificación obtenida

- Asistir a la entrevista de evaluación convocada por el evaluador y revisar conjuntamente los resultados de dicha evaluación.
- Señalar en el formulario de evaluación su acuerdo o desacuerdo con los criterios emitidos por el evaluador
- Firmar la evaluación tanto al estar de acuerdo como al no estarlo, caso contrario será sancionado por el Departamento de Recursos Humanos a petición del evaluador
- Conocer oficialmente el resultado cuantitativo y cualitativo de la evaluación
- En caso de inconformidad con los resultados de la evaluación, podrá apelar ante la Comisión evaluadora dentro de los ocho días posteriores a la comunicación oficial de los resultados

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista de evaluación que se programa con el jefe inmediato, luego de la calificación de servicios, consiste en realizar el análisis de las funciones, responsabilidades y actuaciones del empleado, a fin de conocer en qué situación se encuentra y orientarlo convenientemente hacia la participación efectiva en los programas organizacionales.

Los objetivos de esta entrevista son:

- Analizar entre el evaluador y el evaluado las funciones, responsabilidades y actuación de este último en su puesto de trabajo
- Dar al evaluado la oportunidad de conocer la situación en que se encuentra a fin de adoptar medidas de mejoramiento en caso de requerirlas.

- Motivar al evaluado a mejorar su desempeño participando efectivamente en la programación establecida.

Se debe tomar en cuenta que para realizar una entrevista de evaluación y que los resultados de la misma sean efectivos se le debe otorgar todo el tiempo necesario, porque pese a todo se puede garantizar que esta inversión de tiempo revierte positivamente más tarde, puesto que las dificultades que no se solucionan a tiempo se convierten en grandes problemas.

Además se debe considerar que siendo la entrevista una situación en la que se analizan datos confidenciales que solo interesan al jefe y al evaluado, el ambiente físico debe ser adecuado y libre de interferencias, reduciéndose la tensión al mínimo tranquilizando la inquietud del empleado, ganado su confianza para que pueda responder a la entrevista en forma favorable y participe activamente en ella.

La actitud del evaluador será constructiva considerando que ningún fin se logra derrumbando la moral de una persona, tomando en cuenta que el afán de obtener resultados de la evaluación se enfoca y proyecta hacia el futuro en un plan de acción, en el puede aprenderse de los errores cometidos.

La entrevista permitirá una resolución conjunta de problemas, en un clima de sinceridad y mutuo respeto, solo así será posible explorar sin generar resentimientos, aspectos de actuación del individuo que le ayuden a desenvolverse y progresar.

En esta entrevista las características de personalidad solo deberán discutirse cuando se tengan buenas razones para suponer que interfieren negativamente en el cumplimiento del trabajo, y jamás se deben realizar comparaciones porque no hay dos empleados que tengan exactamente las mismas características, y establecer comparaciones solo conducirán a infructuosas rivalidades.

DEL PROCEDIMIENTO:

Generalidades:

Subsistema de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño.- Es el proceso sistemático y periódico tendiente a identificar el nivel de eficiencia y eficacia de los empleados, mediante su aporte e incidencia en la consecución de los objetivos y metas alcanzadas, procesos, equipos, puestos y personas, de la institución

Criterios de utilidad.- La aplicación del Subsistema de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, se fundamenta en los siguientes criterios de utilidad:

- **Identificar áreas de mejoría.-** La aplicación del subsistema, permitirá detectar incidentes críticos y factores claves de éxito que posibilitaron o impidieron el cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes operativos, lo que facilitará identificar áreas de mejoría en: procesos, gestión de recursos humanoS, recursos tecnológicos, económicos, políticos, normativos, técnicos, instrumentales, etc.
- **Proveer retroalimentación.-** A través de los resultados de la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño y mediante la identificación de áreas de mejoría, permitirá reprogramar los planes operativos, establecer el plan de mejoramiento de los procesos organizacionales, desarrollo de competencias de los servidores, así como la elaboración de planes de carrera, con un enfoque sistémico destinado a aumentar la productividad en el sector público.
- **Motivar a directivos y servidores.-** De los resultados alcanzados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño a través del establecimiento de los factores claves de éxito, se identificarán unidades, procesos, equipos, y servidores de rendimiento excepcional que serán reconocidos, difundándose sus logros; y comprometiendo a directivos y coordinadores.

- **Medir los resultados de la gestión organizacional.-** Estableciendo indicadores de logro y desempeño permite medir el aporte de los empleados, equipos y los procesos a los objetivos de la gestión organizacional.
- **Identificar y alcanzar economías organizacionales.-** Relacionando los insumos consumidos, con el desempeño de los empleados en la consecución de metas y objetivos de los procesos y de la organización; así como, los impactos o resultados de la gestión organizacional, con los centros de costos, en función de lo planificado.
- **Generar nueva cultura organizacional.-** El subsistema genera una cultura organizacional de medición de resultados consolidada, con valores de sistemas competitivos aceptados, metas claras y alcanzables para cada unidad, proceso, equipo y servidores.
- **Cohesionar el sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos.-** Bajo el concepto de cliente proveedor, el subsistema se transforma en insumo para los subsistemas de: planificación, selección de personal, carrera, capacitación y sistema retributivo.

PRINCIPIOS

El subsistema de calificación de servicios y evaluación del desempeño se fundamenta en los siguientes principios:

- a) **Relevancia.-** Definición de objetivos e identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos; en la gestión y productividad de la organización, desempeño del servidor; y, la aplicabilidad de los resultados del subsistema.

- b) **Confiability.**- Actuar permanentemente con oportunidad, exactitud, claridad, transparencia, credibilidad y validez objetiva, en la aplicación de políticas, normas, técnicas y criterios, adoptados en la administración del subsistema, generando aceptación y confianza en los servidores de la organización y en el usuario-ciudadano.

- c) **Confidencialidad.**- Administrar segura, oportuna, racional y adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que esta llegue exclusivamente, a quién esté autorizado a conocerla; garantizando la correcta y transparente difusión y aplicación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional.

- d) **Consecuencia.**- El subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional del empleado.

COMPONENTES DEL SUBSISTEMA

El Subsistema de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño; está integrado por: determinación de objetivos, entrenamiento de evaluadores y evaluados; comprobación de gestión; calificación de objetivos alcanzados; registro y difusión; y, retroalimentación.

La aplicación del subsistema de EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO, contempla las siguientes etapas fundamentales.

CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Corresponde a cada proceso organizacional identificar del plan operativo anual los objetivos generales, específicos y metas a alcanzar por el empleado en el proceso, equipo y puesto; durante el ejercicio contable.

Este formulario permite el registro y seguimiento de las actividades que realiza cada empleado para alcanzar las metas de acuerdo a los objetivos propuestos en el plan operativo de la empresa y de cada unidad operativa.

DESCRIPCIÓN

LA COMISIÓN EVALUADORA

1. Identificará el objetivo general y los específicos del puesto que será evaluado establecido dentro del plan operativo
2. Identificará las características de denominación del puesto establecidas en el Clasificador de puestos de la fábrica el nombre del servidor que será evaluado
3. Establecerá los indicadores de desempeño de acuerdo a las competencias que requiera el puesto a evaluarse
4. Establecerá una escala cualitativa de calificación a cada competencia
5. Asignará 100 puntos para los indicadores de desempeño

6. Calificará los objetivos alcanzados por el servidor en base a tiempo y eficiencia según lo establecido en el POA
7. Evaluará cualitativamente el cumplimiento de las actividades establecidas en el POA en función de las competencias requeridas, mediante la entrevista con el evaluado.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Revisará las actividades asignadas para cada puesto y entre ellas dividirá los 100 puntos del indicador de desempeño
2. Realizar la sumatoria general de los indicadores obtenidos en cada actividad y establecerlos como subtotal de desempeño
3. Reconocer los factores claves de éxito e incidentes crítico de cada actividad y que han contribuido o obstaculizado el cumplimiento de la misma

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Este formulario nos permitirá medir el nivel de satisfacción del cliente interno (compañeros de unidad) en base al servicio prestado, para ello se determinará dos empleados de la misma unidad de la que forme parte el puesto que será evaluado.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Manejar los formularios de evaluación satisfacción del cliente interno
2. Establecer claramente los procesos cliente-evaluador que serán sujeto de evaluación

3. Establecer cuatro características del producto o servicio que sean importantes , asignando a cada uno de ellos un valor resultado de la división de 100 puntos para el número de característica o atributos
4. Aplicar la evaluación cualitativa del producto en base a la escala señalada en el formulario excelente, Muy buena, satisfactorio, deficiente
5. Proponer las mejoras necesarias para que el producto o servicio sea de calidad
6. Realizar la sumatoria total y consignarlos en el formato
7. Enviar los resultados del proceso evaluado como insumo o materia prima para la comprobación de la aplicación de la Gestión y calificación del servicio.

PRESENTACIÓN FORMULARIO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

El presente formulario será la herramienta que sirva para la aplicación de la evaluación al desempeño de los empleados de la Empresa Lady Rose, y por medio de este se podrá recopilar la información necesaria para determinar el grado de eficiencia de los empleados a través de una evaluación justa y cuyos resultados serán de beneficio tanto para la empresa como para los empleados.

La única finalidad que tiene el formulario que consta a continuación es el que los evaluadores puedan recolectar la información necesaria de modo que la calificación del desempeño de los empleados sea lo más objetiva posible y sus resultados estén orientados al mejoramiento de la calidad del producto que la empresa ofrece.

**FÁBRICA DE CALZADO DE CUERO LADY ROSE
FORMULARIO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

FECHA DE LA EVALUACION: _____

EVALUACIÓN No _____

IMPORTANTE:

Para el EVALUADOR

Realice una evaluación imparcial y sobre manera evite ser paternalista: tome cuenta que el desempeño en el trabajo de esta persona debe permitir lograr los objetivos de nuestra institución

Considere todo el tiempo de prestación de servicios, desde su ingreso hasta el momento actual.

INDICACIONES: Revise uno por uno los factores enlistados a continuación para valorar el desempeño de esta persona, léalos y luego registre su calificación utilizando una marca (X)

FACTORES	CALIFICACION	
	SI	NO
I. DESEMPEÑO LABORAL		
1.1 Es cuidadoso		
1.2 Es inquieto		
1.3 Es distraído		
1.4 Está siempre predispuesto a trabajar		
1.5 Es ordenado en su puesto de trabajo		
1.6 Cuida los materiales de trabajo		
1.7 Termina el trabajo a tiempo		
1.8 Cumple diariamente sus tareas		
1.9 Se adapta a jornadas de trabajo		
1.10 Usa adecuadamente equipos de oficina		
1.11 Es polifuncional		
1.12 Previene accidentes		
1.13 Realiza proyectos a favor de la Institución		
1.14 Comparte útiles de trabajo		
1.15 Realiza trabajo., limpios v ordenados		
1.16 Comparte información necesaria para que realicen otra tarea		
1.17 Procura no cometer errores		
1.18 Tiene necesidad de mejorar sus conocimientos		
1.19 Contribuye al compromiso de calidad del servicio que presta		

1.20 Utiliza conocimientos técnicos y funcionales		
1.21 Su actividad está dentro del requerimiento funcional		
1.22 Trabaja planificadamente		
1.23 Participa en el trabajo		
2. COMPORTAMIENTOS DE IDENTIDAD Y AUTONOMIA		
2.1 Es confiable		
2.2 Es independiente		
2.3 Es consiente del impacto de sus actos v palabras		
2.4 Motiva a los demás		
2.5 Es creativo		
2.6 Es saludador		
FACTORES	CALIFICACIÓN	
	SI	NO
3. COMPORTAMIENTOS DE INTERRELACION		
3.1 Es tranquilo		
3.2 Es tímido		
3.3 Es agresivo		
3.4 Es seguro		
3.5 Pide Por favor		
3.6 Respeta otros puntos de vista		
COMPORTAMIENTOS DE INTERRELACION		
3.7 Tiene acciones de líder		
3.8 Usa vocabulario inadecuado		
3.9 Discute permanentemente		
3.10 Hace amigos con facilidad		
3.11 Trabaja en grupos grandes		
3.12 Trabaja en grupos pequeños		
3.13 Trabaja solo		
3.14 Realiza tareas intercambiables		
3.15 Toma decisiones adecuadas		
3.16 Crea un ambiente agradable de trabajo		
3.17 Tiene capacidad para escuchar		
3.18 Se relaciona con personas de distintas áreas		
3.19 Sigue instrucciones sencillas		
3.20 Sigue reglas v normas establecidas		
3.21 Se integra al grupo		
3.22 Se adapta a diferentes equipos de trabajo		
3.23 Trabaja en equipo		
3.24 Respeta a sus compañeros		

CARACTERISTICAS DEL MODELO DE FORMULARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LADY ROSE

Este formato contiene los factores que se necesitan evaluar a niveles de desempeño, con la finalidad de obtener un formulario práctico funcional, útil y que disminuya la subjetividad a un estándar mínimo, y permita obtener los resultados que se quieren alcanzar con esta evaluación

Este formulario contiene los siguientes aspectos:

- Consta una página fija que permite obtener información sobre datos personales novedades de asistencia (atrasos A, permisos P, certificado médico CM, faltas injustificadas FI)
- El bloque de datos personales y novedades de asistencia estará bajo la responsabilidad de registrar esta información por un asistente de recursos humanos como documento de respaldo será el reporte de asistencia que emite el sistema.
- La aprobación de la información de la primera página se constituirá en datos sobre el evaluado y aspectos de control, estará dada por el Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.
- En una segunda página, se adjunta la fecha en que se realiza la evaluación y el número de la misma, esta página se la califica como intercambiable de acuerdo al número de evaluaciones que se realice se convierte en hojas que se archivarán de acuerdo al número que se apliquen.

- Se da un especial énfasis en la parte introductoria e indicaciones con respecto a quién va a realizar el papel de evaluador encargado de la aplicación del formulario y de establecer una calificación.
- El establecimiento de factores se lo realizó con información recabada en base a un estudio que consistió en la aplicación de una encuesta a empleados, para lo que se ha establecido 3 factores importantes a evaluar
- Los su factores de evaluación son calificados por la conceptualización de cada grupo de factores
- Se establece una agrupación de su factores de acuerdo al tipo de calificación cuantitativa que se les pueda dar, considerando la necesidad de tener resultados en un alto grado de credibilidad
- Un bloque de conclusiones , observaciones y recomendaciones generales que lo registran el jefe departamental y Jefe Dpto. de Recursos Humanos en forma individual
- La calificación está dada de la siguiente forma:

FACTORES:	3
NIVELES DE CALIFICACIÓN:	2 (SI-NO)
N° de su factores	53
N° de puntos	106
FACTORES	

1.-DESEMPEÑO LABORAL que contiene 23 subfactores, es decir, 46 puntos que equivalen al 43.40%

2.-COMPORTAMIENTO DE IDENTIDAD Y AUTONOMÍA con 6 subfactores que son 12 puntos, es decir, equivalen al 11.32%

3.-COMPORTAMIENTOS DE INTERRELACIÓN, que tiene 24 subfactores lo que equivale al 45.28%, es decir, 48 puntos

VALORACIÓN DE LA EVALUACIÓN

PRIMER FACTOR

- Se deberá obtener como resultado SI en los 21 subfactores es decir del 1.1 y desde el 1.4 al 1.23.Equivalente al 39.63% de este factor para lo que se le ha asignado una calificación a cada subfactor de 1.88
- Se deberá obtener como resultado NO en 2 subfactores es decir 1.2 y 1.3. equivalente al 3.77% de este factor con una calificación para cada uno de 1.88. Es decir que el 100% de este factor equivale al 43.40% que deberá estar distribuido en resultados de SI en un 39.61% y en resultados de NO en un 3.77%

SEGUNDO FACTOR

- Se deberá obtener como resultado SI en los 6 subfactores es decir en la totalidad lo que equivaldrá al 100% de este factor, asignándole para cada subfactor una calificación de 1.88
- Considerando que el 100% de este factor es el 11.32%

TERCER FACTOR

- Se deberá obtener como resultado NO en los 5 subfactores es decir: 3.2, 3.3, 3.8, 3.9, 3.13. Equivalente al 9.43% para lo que a cada factor se le asigna una valoración de 1.88.
- Se deberá obtener SI en los 19 subfactores es decir: 3.1, 3.4 al 3.7, 3.10 al 3.12. Lo que equivaldrá al 35.85% asignándole a cada subfactor una puntuación de 1.88
- Tomaremos en cuenta que el 100% de este factor es el 45,28% constituido por el 35.85% de resultados SI y el 9.43% de resultados NO

IMPORTANTE, será considerar que si la calificación registra en un determinado subfactor que debería tener por ejemplo SI y tiene una valoración distinta con un NO, la valoración de este subfactor no tendrá calificación alguna (es decir el valor de este subfactor será 0)

DE LA CALIFICACIÓN

La calificación de la evaluación se la registrará en la respectiva tabla de calificación:

ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones cualitativas: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

Para la evaluación que se aplicará en la Empresa Lady Rose, que pretende alcanzar una evaluación potenciadora y no coercitiva se tomarán las siguientes escalas:

Excelente.- Es aquel que sobrepasa ampliamente los objetivos esperados, establecidos en el POA, calificación que estará comprendida entre 95% al 100%.

Muy bueno.- Alcanza los objetivos esperados, calificación que estará comprendida entre el 86% al 94.99%.

Satisfactorio.- Mantiene un nivel mínimo aceptable de gestión organizacional, calificación que está comprendida entre el 72% y 85.99% de los objetivos propuestos.

Deficiente.- Obtiene resultados menores a los aceptables, e inducen al deterioro de la empresa, y a la insatisfacción de los clientes; calificación que está comprendida entre el 58% y 71.99% de los objetivos esperados.

Inaceptable.- Su desempeño no permite atender las demandas del cliente interno ni del cliente externo, y obstaculiza el alcanzar los objetivos institucionales, calificación que será inferior al 58% de los objetivos esperados.

EFFECTOS DE LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño derivará los siguientes efectos:

- a) El empleado que obtenga en la evaluación la calificación de excelente o muy bueno, será considerado en el plan de incentivos (ascensos y promociones), y potenciación de sus competencias, siendo reconocido públicamente e incentivado con procesos de capacitación nacionales e internacionales auspiciados por la institución.
- b) La calificación de satisfactorio exigirá del empleado la adquisición y desarrollo de sus competencias, y, la institución se preocupará de la capacitación requerida para tal efecto.
- c) El empleado que obtenga la calificación de deficiente, será apoyado por la institución en el fortalecimiento de sus competencias y en los requerimientos de capacitación necesarias, luego del proceso de desarrollo individual, que durará seis meses, volverá a ser evaluado, con la finalidad de hacer un seguimiento permanente de su desarrollo, de obtener la misma calificación, será declarado Inaceptable; y,
- d) El empleado que obtuviere la calificación de inaceptable, será objeto de preocupación permanente de la institución, será incluido en un proceso de capacitación intensivo y de un proceso de identificación de competencias para que estas puedan ser fortalecidas, además deberá someterse a un proceso de concientización

organizacional, este proceso durará seis meses, durante el cual será evaluado permanentemente con la finalidad de hacer un seguimiento continuo del proceso de mejoramiento individual, si se observa poco comprometimiento individual y deficiente grado de identificación con la empresa al final del proceso, será considerado inaceptable y luego al derecho de defensa se procederá según la normatividad establecida en el código de trabajo , previo agotar el derecho a la defensa.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR LISTA DE VERIFICACIONE

Cuadro N°. 16

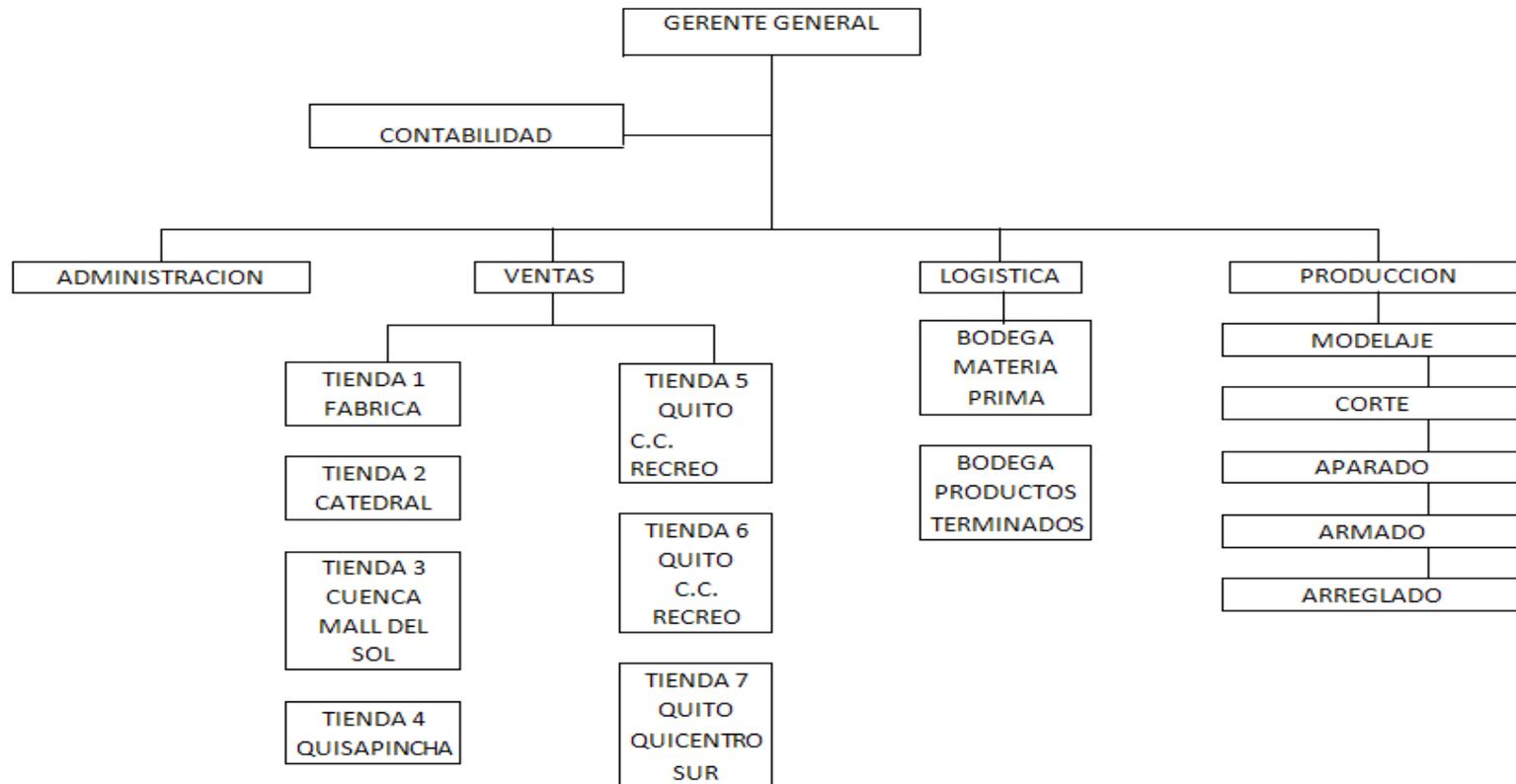
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
NOMBRE:.....		CARGO:.....		DEPARTAMENTO:.....	
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Aceptar responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					
Áreas de desempeño:					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Calidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Elaborado por: Tannia Sánchez

6.7.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

FABRICA DE CALZADO DE CUERO “LADY ROSE”

Cuadro N°. 17

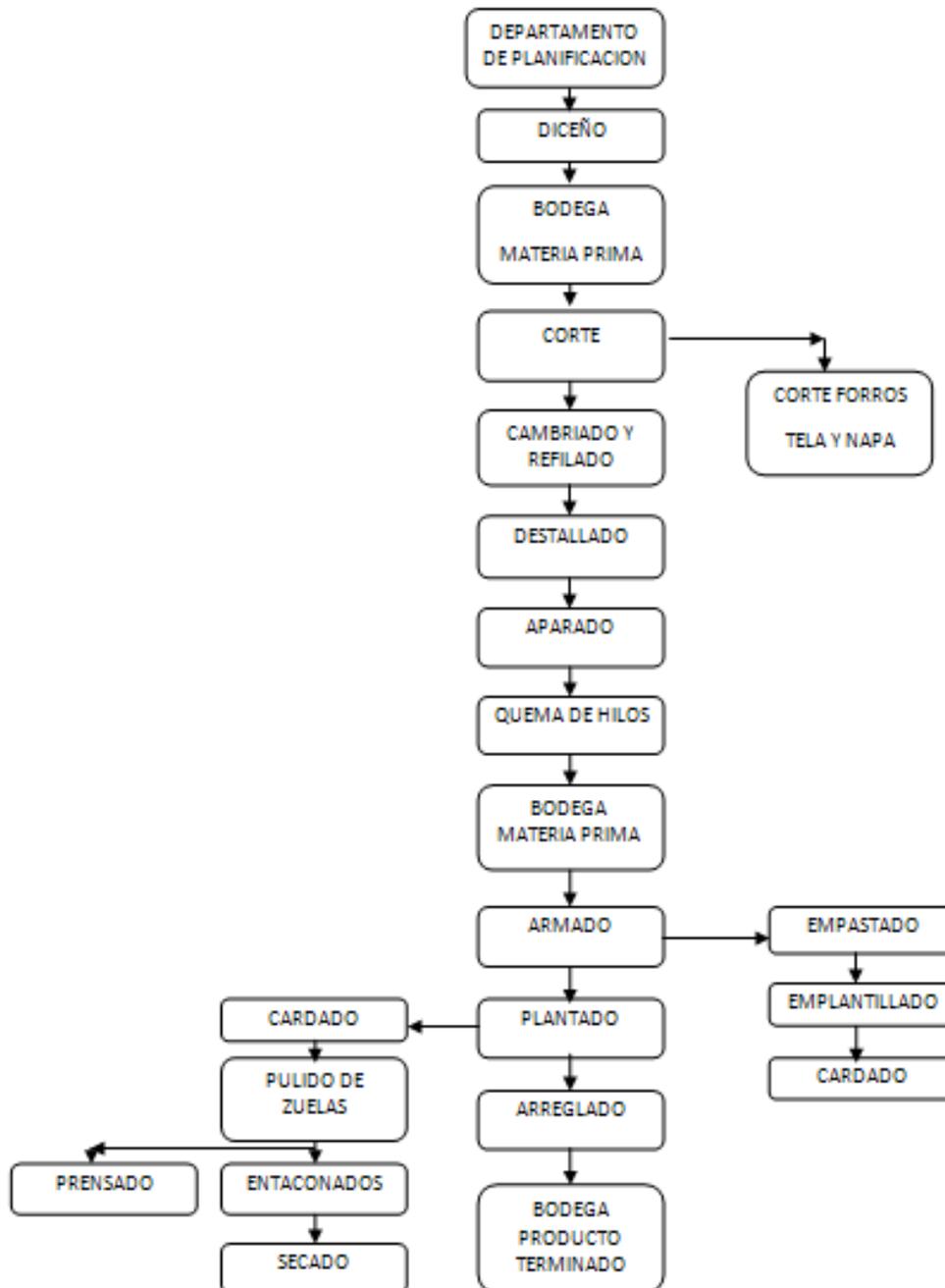


Elaborado por: Tannia Sánchez

6.7.1. FLUJOGRAMA DE LA FÁBRICA DE CALZADO

“LADY ROSE”

Cuadro N^o. 18



Elaborado por: Tannia Sánchez

6.7.2. MATRIZ POA

Cuadro N°. 19

ACCIONES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	VERIFICADORES
Brindar capacitación de acuerdo al puesto de trabajo	Contratar a capacitadores de cada puesto de trabajo y alquilar el local para impartir la capacitación	La capacitación durara 8:00 el costo es de \$ 1075,00 con esta capacitación el personal podrá producir mas en menos tiempo.	La producción diaria es de 150 pares con la capacitación se podrá llegar a producir 180 pares diarios.
Establecer incentivos mensuales de acuerdo a la cantidad de producción obtenida	Los incentivos mensuales serán financiados por medio de las ventas.	Los incentivos serán otorgados cada mes, el costo será asignado por la fabrica, con este incentivo los colaboradores de la fabrica producirán mayor cantidad	Con la aplicación del manual de evaluación del desempeño podremos verificar quien se merece el incentivo establecido por la fábrica.
Elaborar calzado con cuero de calidad y a precios accesibles	Se contactara con los mejores proveedores de cuero de Tungurahua.	Se elaboraran 180 pares diarios, se adquirirá cuero de la mejor calidad y se hará un descuento del 20%	Con la adquisición del cuero de la mejor calidad se procederá a elaborar calzado con diseños de moda y a un costo accesible con la aplicación de los
Invertir mas en publicidad de radio y prensa para dar a conocer mas de nuestros productos	Contratar los servicios de Radio Centro y del diario El Heraldó.	La publicidad se realizara en el mes de mayo por el día de las madres la inversión en total será de \$ 900,00 con esta inversión se hará conocer mas de nuestra marca y productos a nuestros clientes y así las ventas aumentaran y con ellas la producción	Con la inversión en radio y prensa se estima que las ventas aumenten un 50% en todas las tiendas de distribución en todo el país.

Elaborado por: Tannia Sánchez

6.7.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro N^o. 20

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	INVERSION			TIEMPO			
		COSTO	CANTIDAD	MATERIAL	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Brindar capacitacion de acuerdo al puesto de trabajo	Sr. Gerente de la fábrica	\$ 1075,00	43 colaboradores	Hojas, esferos, retroproyector	ENE, FEBRE, MAR	ABR, MAY, JUN	JULIO, AGO, SEPT	OCT, NOV, DIC.
Establecer incentivos mensuales de acuerdo a la cantidad de producción obtenida	Sr. Gerente de la fábrica	\$ 400,00	40 empleados	Dinero	X X X	X X X	X X X	X X X
Elaborar calzado con cuero de calidad y a precios accesibles	Sr. Bodeguero y los colaboradores del área de producción	\$ 62,00 c/u desc. 20%	180 pares diario	Cuero de muy buena calidad.	X X X	X X X	X X X	X X X
Invertir mas en publicidad de radio y prensa para dar a conocer mas de nuestros productos	Sra. Secretaria - Contad	\$ 900,00	5 días	Radio y Prensa escrita.		X		

Elaborado por: Tannia Sánchez

6.7.4. Matriz de Análisis Externo

Cuadro N^o. 21

Factores Críticos de la Fabrica Lady Rose	PESO	CALIFICACION	TOTAL	
OPORTUNIDADES				
Mercado objetivo: clase media y baja.	0,09	4	0,36	O
Distribución del calzado por todo el país.	0,09	3	0,27	O
Buena imagen en el mercado.	0,09	4	0,36	O
Nuevos mercados.	0,10	4	0,4	O
Mercado en crecimiento.	0,10	4	0,4	O
Posibilidad de exportación.	0,09	3	0,27	O
AMENAZAS				
Economía del país.	0,10	2	0,2	A
Competencia de otras marcas de calzado.	0,09	1	0,09	A
Marcas nuevas en el mercado.	0,08	1	0,08	A
Falta de publicidad.	0,07	2	0,14	A
Importación de calzado a bajo costo.	0,10	2	0,20	A
TOTALES:	1		2,77	

Elaborado por: Tannia Sánchez

Fuente: Fábrica “Lady Rose”

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtienen **2,77**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la producción de la fábrica de calzado “Lady Rose” aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes.

6.7.5. Matriz de Análisis Interno

Cuadro N^o. 22

Factores Críticos de la Fabrica Lady Rose	PESO	CALIFICACION	TOTAL	
FORTALEZAS				
Producto con material de calidad	0,09	4	0,36	F
Calzado con todo tipo de modelos y colores.	0,08	3	0,24	F
Propias tiendas de distribución y venta	0,09	4	0,36	F
Precios fijos.	0,08	3	0,24	F
Inversión en la producción del calzado.	0,08	3	0,24	F
Descuentos.	0,07	2	0,14	F
Brinda una atención al cliente personalizada.	0,09	4	0,36	F
DEBILIDADES				
Falta de capacitación para los empleados.	0,09	4	0,36	D
Falta de incentivos.	0,09	4	0,36	D
Infraestructura inadecuada.	0,08	2	0,16	D
Comunicación deficiente.	0,08	3	0,24	D
Carencia de motivación y compromiso.	0,08	1	0,08	D
TOTALES:	1		3,14	

Elaborado por: Tannia Sánchez

Fuente: Fábrica “Lady Rose”

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene **3,14**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la Fábrica de calzado “Lady Rose” aprovecha muy bien sus fortalezas y sabe manejar sus debilidades.

6.8.MARCO ADMINISTRATIVO

6.8.1. RECURSOS FISICOS O INSTITUCIONALES

- Universidad Técnica de Ambato.
- Facultad de Ciencias Administrativas.
- Fábrica de calzado de cuero Lady Rose.

6.8.2.RECURSOSHUMANOS

- Asesor
- Investigadora

6.8.3. RECURSOS MATERIALES

Cuadro N^o. 23

MATERIAL	VALOR
1. Material de escritorio	\$ 80
2. Material bibliográfico	\$ 50
3. Transporte	\$ 40
4. Transcripción del informe	\$ 50
5. Imprevistos	\$ 100
TOTAL	\$ 320

Elaborado por: Tannia Sánchez

6.8.4. RECURSOS ECONÓMICOS

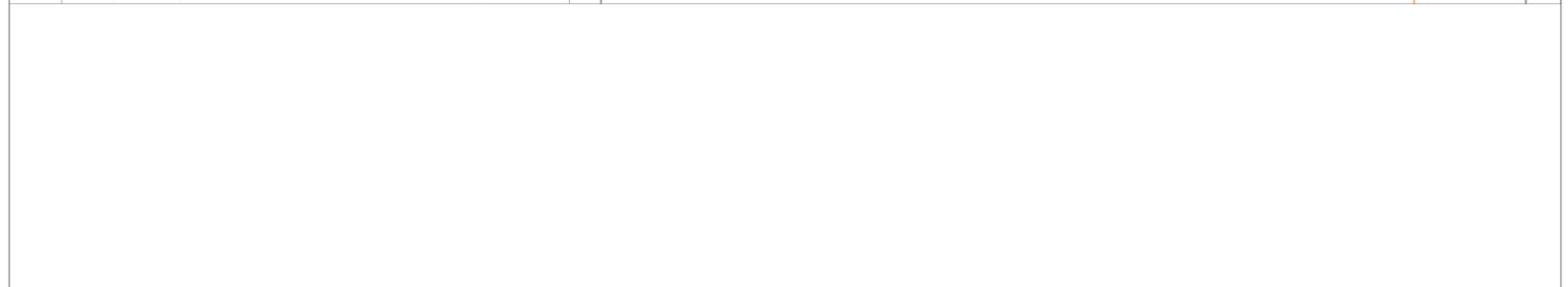
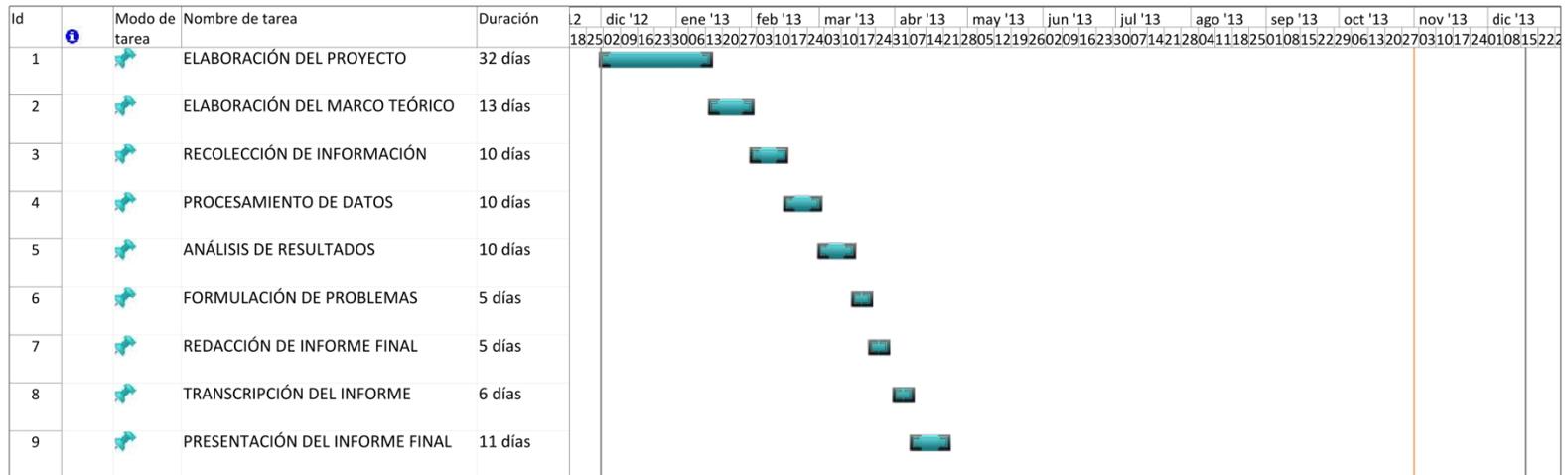
Cuadro N^o. 24

N^o	RECURSOS	VALOR
1	Recursos materiales.	\$320
2	Personal de apoyo, 100 mensuales, durante 4 mes.	\$400
3	Materiales de oficina, y adquisición de equipos	\$80
	TOTAL	\$800

Elaborado por: Tannia Sánchez

Los gastos serán cubiertos única y exclusivamente por la investigadora

Cuadro N^o.25



Proyecto: Proyecto1 Fecha: vie 01/11/13	Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
	División		Tarea inactiva		Resumen manual	
	Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
	Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
	Resumen del proyecto		Tarea manual		Fecha límite	
	Tareas externas		Sólo duración		Progreso	

BIBLIOGRAFIA

COLAN, Lee, (2010) México. *Desempeño en Tiempos Difíciles*. Editorial McGraw Hill.

COPELMAN, R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones*. Editorial Programas Educativos S.A. México.

CHIAVENATO, Idalberto, (1999) Colombia. *Administración de recursos humanos*. Editorial mc Graw Hill parte 1- interacción entre personas y organizaciones.

CHIAVENATO, Idalberto, (2004) Colombia. *Gestión del Talento Humano*. Editorial QuebercorWorld Bogotá S.A.

DAVID Y SUMANTH.(1999). *Administración para la productividad total*. Editorial Continental. México.

GRADOS, Jaime, (2011) México. *Calificación de Méritos Evaluación de Competencias Laborales*. Editorial Trillas.

GUTIERRES, H. (2001). *Calidad Total y Productividad*. Editorial Programas Educativos S.A. México.

IPINZA, Fernando, (2002), Colombia. *Administración y Dirección de la Producción*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda. Primera Edición.

JACOBS, Robert y otros, (2009) China. *Administración de Operaciones*

Producción y Cadena de Suministros. Editorial Mc Graw Hill.

JACOBS, Robert y otros, (2005) México. *Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva*. Décima Edición. Industria Editorial Mexicana.

JIMENEZ, A. C. (Diciembre de 2009) *Monografías.com*

MINZBER, H. (2005) *Management Web*. Obtenido de:

[http:// www.managementweb.com.ar/Management.1.htm](http://www.managementweb.com.ar/Management.1.htm)

ROSENBERG, J. (2008) *Diccionario de Administración y finanzas Océano*, Editorial S. A.: España

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

Anexos <http://www.ladyrose.com.ec/locales.html>

http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<http://www.monografias.com/trabajos96/el-mejoramiento-continuo/el-mejoramiento-continuo.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>.

ANEXOS

ANEXO 1

Logotipo de la empresa



► Punto de Fabrica

Av. los Chasquis 06-57 y Pastaza

(593)-32851046

(593)-32419504

ventas_ladyrose@hotmail.com



ANEXO 2

Las sucursales de la empresa Lady Rose

► Pasaje la Catedral

Bolívar 17-50 y Montalvo
(Frente a la Catedral)

(593)-32827266

catedral_ladyrose@hotmail.com



► Quisapincha

Av. Principal EL CALVARIO
(Frente a la Gasolinera Petrocomercial)

(593)-32772543

quisapincha_ladyrose@hotmail.com



► C. C. El Recreo 21-I

Av. Pedro Vicente Maldonado
Primera Etapa local 21-I

(593)-2666135

recreo_ladyrose@hotmail.com



► C. C. El Recreo 23-H

Av. Pedro Vicente Maldonado
Primera Etapa local 23-H

(593)-2666142

recreo23h_ladyrose@hotmail.com



► Quincetro Sur

Av. Morán Valverde y Quitumbe
Segundo Piso Local 121

(593)-24000131

quicentro_ladyrose@hotmail.com



► Mall del Rio

Autopista Cuenca Azogues
Local A-30

(593)-2819156

cuenca_ladyrose_@hotmail.com



ANEXO 3

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA**

La presente encuesta está dirigida a los empleados de la fábrica de calzado de cuero “Lady Rose”, con fines académicos.

Instrucciones:

Señale con una X la respuesta acorde a su pensamiento.

1.- ¿Conoce usted las funciones asignadas a su puesto?

SI () NO ()

2.- ¿Su puesto de trabajo es polifuncional?

SI () NO ()

3.- ¿Las funciones que cumple están acorde al puesto de trabajo?

SI () NO ()

4.- ¿Conoce usted los parámetros con los cuales la empresa evalúa su desempeño?

SI () NO ()

5.- ¿Alguna vez han evaluado su desempeño?

SI () NO ()

6.- ¿La empresa le brinda capacitaciones?

SI () NO ()

7.- Las capacitaciones son:

Semanales ()

Mensuales () Anuales ()

8.- ¿Existe alguna escala valorativa para supervisar la productividad?

SI () NO ()

9.- ¿Las rutas de producción siguen un orden establecido?

SI () NO ()

10.- ¿Se establece claramente las metas acorde a su puesto?

SI () NO ()

11.- ¿Conoce claramente las actividades de ruta originadas para su puesto?

SI () NO ()

12.- ¿Con qué frecuencia se modifican los objetivos de las rutas?

Semanalmente ()

Quincenalmente ()

Mensualmente ()

Trimestralmente ()

Semestralmente ()

Anualmente ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3. Cuestionario de Encuesta de Evaluación del Desempeño y Productividad.
Adaptación: Universidad Técnica de Ambato. Facultad Ciencias Administrativas.
Carrera de Organización de Empresas.