



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

**Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “EL RENDIMIENTO LABORAL Y SU  
INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA  
DE POLÍMEROS Y PLÁSTICOS CÍA. LTDA.  
INPOLPLAST.”**

**AUTOR: GABRIELA ALEJANDRA TIRADO LOJA**

**TUTOR: LCDO. MARIO SIGUENZA**

**Ambato - Ecuador**

**Diciembre 2012**



**Lcdo. Mario Sigüenza**

**CERTIFICA:**

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

Ambato, Julio del 2012

---

**Lcdo. Mario Sigüenza**  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Gabriela Alejandra Tirado Loja, declaro que los resultados obtenidos en la presente Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Srta. Gabriela Alejandra Tirado Loja

C.I. 1804275731

**AUTORA**

## **APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

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

f).....

Dr. MBA. Carlos Fuentes

f).....

Ing. Marco Barrionuevo

Ambato, Diciembre del 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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

Autor

---

Srta. Gabriela Alejandra Tirado Loja

C.I. 1804275731

## **DEDICATORIA**

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, que a la distancia siempre se esforzaron por darme su apoyo fraternal, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Gabriela Alejandra Tirado Loja.

## **AGRADECIMIENTO**

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

A la **UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO** por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi tutor de tesis, Ing. Mario Sigüenza por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Gabriela Alejandra Tirado Loja

## INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Aprobación del tutor de Tesis	ii
Autoría de la Tesis	iii
Aprobación de los miembros del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción	1

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	5



1.2.4	Formulación del Problema	5
1.2.5	Interrogantes (sub problemas)	5
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	6
1.3	Justificación	6
1.4	Objetivos	6
1.4.1	Objetivo General	6
1.4.2	Objetivos Específicos	7

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes Investigativos	8
2.2.	Fundamentación Filosófica	9
2.3.	Fundamentación Legal	10
2.4.	Categorías Fundamentales	14
2.4.1.	Definición de las Categorías	16
2.5.	Hipótesis	28
2.6.	Variables	28

## CAPITULO III

### METODOLÓGICO

3.1.	Modalidad Básica de la investigación	29
3.3.	Tipo de investigación	30
3.4.	Población y muestra	31

3.5. Operacionalización de variables	32
3.6. Plan de recolección de información	34
3.7. Plan de procesamiento de la información	34

#### CAPITULO IV

##### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados	36
4.2. Interpretación de datos	36
4.3 Verificación de la hipótesis	49

#### CAPITULO V

##### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	54
5.2. Recomendaciones	55

#### CAPITULO VI

##### PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	56
6.2 Antecedentes de la propuesta	57
6.3 Justificación	57
6.4 Objetivos	58
6.4.1 Objetivo General	58
6.4.2. Objetivos Específicos	58
6.5 Análisis de factibilidad	59

6.6 Fundamentación	60
6.7 Metodología. Modelo operativo	81
6.8 ADMINISTRACIÓN	110
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	113

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla No 3.1. Matriz de operacionalización de la variable independiente	32
Tabla No 3.2. Matriz de operacionalización de la variable dependiente	33
Tabla No 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	34
Tabla No 4.1 Pregunta 1	37
Tabla No 4.2 Pregunta 2	38
Tabla No 4.3 Pregunta 3	39
Tabla No 4.4 Pregunta 4	40
Tabla No 4.5 Pregunta 5	41
Tabla No 4.6 Pregunta 6	42
Tabla No 4.7 Pregunta 7	43
Tabla No 4.8 Pregunta 8	44
Tabla No 4.9 Pregunta 9	45
Tabla No 4.10 Pregunta 10	46
Tabla No 4.11 Pregunta 11	47
Tabla No 4.12 Pregunta 12	48
Tabla No 4.13 Frecuencia Observada	51
Tabla No 4.14 Cálculo Matemático	52
Tabla No 6.1 Descripción de los indicadores	83
Tabla No 6.2 Motivación	83
Tabla No 6.3 Responsabilidad	84
Tabla No 6.4 Liderazgo	84

Tabla No 6.5 Cumplimiento de metas	85
Tabla No 6.6 Habilidades y Destrezas	85
Tabla No 6.7 Calificación de méritos	86
Tabla No 6.8 Satisfacción Laboral	86
Tabla No 6.9 Rendimiento Laboral	87
Tabla No 6.10 Enseñanza	87
Tabla No 6.11 Estándares de tiempo	88
Tabla No 6.12 Eficiencia	88
Tabla No 6.13 Gestión del recurso	89
Tabla No 6.14 Transferencia de conocimiento	89
Tabla No 6.15 Técnicas de entrenamiento	90
Tabla No 6.16 Tabla de valoración del personal	91
Tabla No 6.17 Clasificación por puntos y por rangos	92
Tabla No 6.18 Formato de evaluación del desempeño	95
Tabla No 6.19 Instrumento de evaluación de desempeño	97
Tabla No 6.20 Tabla de resultado de evaluación de desempeño. Personal Operativo	103
Tabla No 6.21 Tabla de resultado de evaluación de desempeño. Jefes Departamento	103
Tabla No 6.22 Programación para la aplicación del instrumento	109
Tabla No 6.23 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINA
Gráfico No 2.1. Categorización variable independiente	14
Gráfico No 2.2. Categorización variable dependiente	15
Grafico No 4.1 Pregunta 1	37
Grafico No 4.2 Pregunta 2	38
Grafico No 4.3 Pregunta 3	39
Grafico No 4.4 Pregunta 4	40
Grafico No 4.5 Pregunta 5	41
Grafico No 4.6 Pregunta 6	42
Grafico No 4.7 Pregunta 7	43
Grafico No 4.8 Pregunta 8	44
Grafico No 4.9 Pregunta 9	45
Grafico No 4.10 Pregunta 10	46
Grafico No 4.11 Pregunta 11	47
Grafico No 4.12 Pregunta 12	48
Grafico No 4.13 Chi Cuadrado	52
Grafico No 6.1 Administración de la propuesta	110

## INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁGINA
Anexo 1. Arbol del Problema	114
Anexo 2. Cuestionario	115
Anexo 3. Ubicación de la empresa	118
Anexo 4. Fotografías	119

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo surge ante la necesidad de una mejor administración del talento humano en la Empresa “INPOLPLAST” de la ciudad de Ambato, ante la carencia de un proceso de entrenamiento formalizado que permita el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual ha influido para que el desempeño de los mismos se muestre deficiente.

Se ha buscado a través de este proyecto facilitar alternativas que ayuden a detectar las falencias en la empresa y poder darles la atención debida, reconociendo que los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarles una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar en las empresas reprocesos, accidentes de trabajo, un clima laboral poco apropiado, cuando el personal no se encuentra bien instruido, motivado y capacitado para desenvolverse de forma adecuada en sus puestos de trabajo.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse y no cumplir con sus funciones de una manera eficiente y eficaz, esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar el mecanismo de la capacitación, para descubrir habilidades y reforzar conocimientos, con la finalidad de ser más eficientes y productivos.

En la propuesta se muestra un plan de capacitación que permitirá instruir al personal adecuadamente según las necesidades de la empresa, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

**Palabras claves:** Rendimiento laboral, incidencia, producción.



## **INTRODUCCION**

El presente proyecto de investigación se realizó en la empresa de “Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.” de la ciudad de Ambato, analizando ciertos aspectos como es el desempeño del personal, la consecución de los objetivos y el desperdicio de la materia prima.

La estructura del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

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

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

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

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

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

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

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION**

El rendimiento laboral y su incidencia en la producción de la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

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

El bajo rendimiento laboral incide en la disminución de la producción de la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

##### **1.2.1 Contextualización**

En el sector industrial a partir del 2009 hasta 2011 la producción, las ventas y el uso de la capacidad instalada han llegado a los niveles previos a la crisis financiera mundial, en el 2010 se terminó con una moderada reactivación de la economía mundial, menor en los países avanzados y más vigorosa en los mercados emergentes y en el desarrollo. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), se dio una expansión del PIB mundial de 4,8% al cierre de ese año y de 4,2% para 2011. La producción industrial

mundial arrojó un crecimiento aproximado de 15% y el comercio mundial con tasas superiores al 40% en el primer semestre del 2010.

La industria ecuatoriana aportó con un 7% al crecimiento económico del país, de acuerdo a las cifras que maneja el Ministerio de Industrias y Productividad, el desempeño del sector industrial en el período 2010-2011 fue positivo. El sector automotor registró un crecimiento del 32,93%; las exportaciones se ubicaron en el 60,3%, mientras las ventas superaron los USD 152 millones. En cuanto al capital humano se lo considera como aquel factor de la producción, constituido por la mano de obra, que suele ser considerado como un gasto corriente y no como un gasto de inversión. La mano de obra ecuatoriana se caracteriza por ser competitiva dado su bajo costo, y este tipo de competitividad, bajo ningún punto de vista, es estable en el tiempo, un claro ejemplo es el fuerte proceso migratorio de mano de obra calificada, ocurrido en los últimos años. Parte del problema se debe a que los frutos de la inversión en capital humano solo pueden ser evidenciados en el largo plazo y resulta difícil calcular el rendimiento económico del mismo.

En la provincia de Tungurahua se concentra más del 67% de empresas carroceras, en este segmento se encuentran las empresas que fabrican autopartes y piezas para los vehículos; se trata de pequeños o grandes talleres que se dedican a construir carrocerías o fabricando partes y piezas como asientos, tapicerías, esponjas, ventanas en fibra de vidrio, etc. De esa forma se proveen a las carrocerías de lo que ellas consideran representa un cuello de botella para sus empresas.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

A partir del árbol de problemas localizamos la raíz del problema, siendo el poco personal calificado el primordial problema de la empresa, debido a que la demanda es extensa, entre otros factores tenemos la falta de supervisión por parte del Jefe de producción, quien no se encarga de todas las tareas a encaminar en el día de trabajo, el incumplimiento de los pedidos es otro factor ya que la empresa en cuanto a la elaboración de esponjas; solo se realiza mediante pedidos, pero existen casos en que clientes minoristas realizan pedidos y estos no se pueden cubrir de inmediato, causando así incumplimiento en los pedidos, y por ende pérdida en las ventas, al no existir suficiente personal todos los procesos se realizan de forma rápida sin que existan parámetros de calidad en el producto, sacando al mercado productos de mala calidad por falta de supervisión, también el retraso en los pedidos requeridos del material por el Jefe de producción se demora en comprar con lo cual no pueden elaborar el producto y se compra en pequeñas cantidades, existen factores que provocan un decremento en la productividad y en el rendimiento del personal ya que esto ha ocasionado que la empresa se quede sin obreros, perdiendo tiempo para recuperarse y seguir con la misma producción. La inadecuada capacitación al personal

Entre las causas que esto conlleva tenemos a los tiempos muertos ya que no existe suficiente personal para realizar el trabajo, la falta de incentivos al personal pueden estar causando un bajo rendimiento del personal, los problemas más corrientes se centran principalmente en la escasa importancia que las empresas otorgan a los sistemas de incentivos, lo que deriva en una baja motivación para el empleado, baja productividad y falta de compromiso con los objetivos generales de la empresa, en cuanto se refiere a remuneraciones económicas puede estar causando incomodidad en los trabajadores, otro factor es la sobreexplotación ya que INPOLPLAST está implementando otro producto a la empresa, el mismo que tiene mayor o igual demanda

que la esponja, pero como existe poco personal no es el suficiente para cubrir la demanda tanto de la esponja como de las ruedas de carretilla, la falta de capacitación al personal atrae varios inconvenientes ya que los obreros necesitan una capacitación por año y la empresa no se ha preocupado por solucionar, los obreros sienten presión por parte de la Gerencia y no realizan alguna actividad o tipo de motivación para que los obreros cambien de actitud, así mismo la desorganización de la empresa ha llevado a que no se pueda controlar de mejor manera las actividades a desarrollarse.

### **1.2.3 Prognosis**

Sin el cumplimiento del objetivo planteado, la empresa podría presentar riesgos considerables que deterioren cuantiosamente el crecimiento, obligando a la misma a mantener un constante problema en la mano de obra, provocando despidos de los mismos e incluso llevar al cese de actividades.

### **1.2.4 Formulación del Problema.**

¿De qué manera incide el rendimiento laboral en la producción de la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST?

### **1.2.5 Interrogantes.**

¿Cómo evaluamos el rendimiento laboral en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST?

¿Qué métodos de evaluación pueden ser implementados en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST?

¿Qué método de evaluación será el adecuado a efectuar para mejorar la producción en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST?

### **1.2.6 Delimitación del Problema**

Campo: Administración de Recursos Humanos

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Evaluación del Rendimiento

Límite Espacial: Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

Límite Temporal: Enero-Junio 2012

## **1.3 JUSTIFICACION.**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad orientar los conocimientos del estudiante con la posibilidad de llevarlo a cabo, ideas que garanticen el crecimiento de la empresa; alcanzando los objetivos fijados, que maximicen las fuentes de trabajo y por ende el desarrollo económico de la ciudad de Ambato. Además permitirá reforzar, complementar, enriquecer y aplicar los conocimientos para el mejoramiento de problemas reales que afectan a la sociedad en la que nos desenvolvemos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General.**

- Determinar cómo incide el bajo rendimiento laboral en la producción de la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

#### 1.4.2 Objetivo Específico.

- Diagnosticar como es el rendimiento laboral en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.
- Verificar que métodos de evaluación pueden ser implementados en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.
- Proponer que método de evaluación será el adecuado para mejorar la producción en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

ESPINOZA, J. En el año 2011, en Pelileo - Ecuador, “La gestión del Talento Humano y su incidencia en la productividad en la empresa MOBATEX de la ciudad de Pelileo”.

Analizando el modelo de Gestión del Talento Humano, el resultado del estudio en cuanto tiene relación al comportamiento empresarial,, permite visualizar, que la mayoría de los empleados tiene un comportamiento bueno y regular, y se debe elevar el desarrollo e involucramiento del personal a la empresa y de esta manera elevar el grado de excelencia a través del esfuerzo humano, coordinado lo que permite ganar o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a los distintos oferentes del mercado.



HERRERA, F. En el año 2011, en Ambato-Ecuador, “Evaluación del desempeño del personal en el Área de Producción y su incidencia en la productividad de la empresa Carrocerías Cepeda Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”. Al identificar el desperdicio de materia prima comprendemos que tan eficiente es la producción, al realizar un plan de evaluación logramos notar que los trabajadores demostraron interés y se sintieron motivados, se logró mejorar el proceso que antes se desarrollaba obteniendo mejores resultados.

SANCHEZ, E. En el año 2010, en Ambato-Ecuador, “Modelo de gestión del Talento Humano y su incidencia en la producción de la empresa CAVIMAR de la ciudad de Ambato”. Identificando las necesidades y exigencias del personal se logró conocer que no existe un adecuado modelo de gestión, es importante que la empresa incentive a su personal así podrá notar el comportamiento de cada uno de ellos, el implemento de un modelo de gestión permitirá incrementar la producción en la empresa durante un periodo determinado.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizara el paradigma Critico-Propositivo por las siguientes razones:

El modelo del conocimiento es un método que se utiliza libremente de quien lo estudia, mediante la relación e involucramiento directo con la empresa, a través de encuestas dirigidas a los obreros quienes están involucrados en el proceso productivo y siendo parte fundamental del problema objeto de estudio, manteniendo relación con la realidad de la organización por medio de la investigación de campo y continua interacción con los obreros.

La investigación se desarrolla con absoluta responsabilidad en el manejo de la información; valiéndose de la lealtad a la organización, la misma que aprobó investigar uno de los problemas en los que esta inmiscuida dicha organización en lo relacionado al rendimiento laboral, problema que impide el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, provocando que la empresa vaya disminuyendo su nivel de producción, ya que no se cubre la demanda de pedidos propuesta.

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

## **2.3 Fundamentación Legal**

### **CODIGO DE TRABAJO**

#### **CAPITULO 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 jurídica 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 haberlos advertido previamente. .

3.- Llevar un registro de trabajadores y trabajadoras 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 se 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 éstos laboren en jornada única de trabajo. Esta obligación puede ser suplida con la entrega del 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 empleado o empresario cumplirá esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o la contratación de este servicio con empresas especializadas.

El valor de los artículos adquiridos en estos comisariatos o almacenes podrá ser descontado al tiempo de pagárseles la remuneración, excepto cuando se trate de productos producidos por la propia empresa, caso en el cual no podrá descontárseles más del diez por ciento del valor de la remuneración, cada vez que se les pague la remuneración y hasta cuando el precio de ellos sea cubierto en su totalidad.

Los empleadores o empresarios que no cumplan esta obligación serán sancionados con multa de 2 a 10 dólares de los Estados Unidos de América por cada uno de los trabajadores que laboren en la empresa o centro de trabajo, sin perjuicio de que la cumplan en el plazo que, para el efecto, le fijare el inspector del trabajo.

8.-La empresario o empleador que cuente con cien y hasta doscientos trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador/a social titulado; los que tuvieren más de doscientos trabajadores, deberán contratar otro más; y así otro más por cada doscientos trabajadores o trabajadoras. Las atribuciones y deberes del trabajador/a social serán las inherentes a su profesión y estarán al servicio de los trabajadores o trabajadoras.

9.- 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.

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

11.- Proporcionar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo. Este vestido es diferente al que, por razones de seguridad,

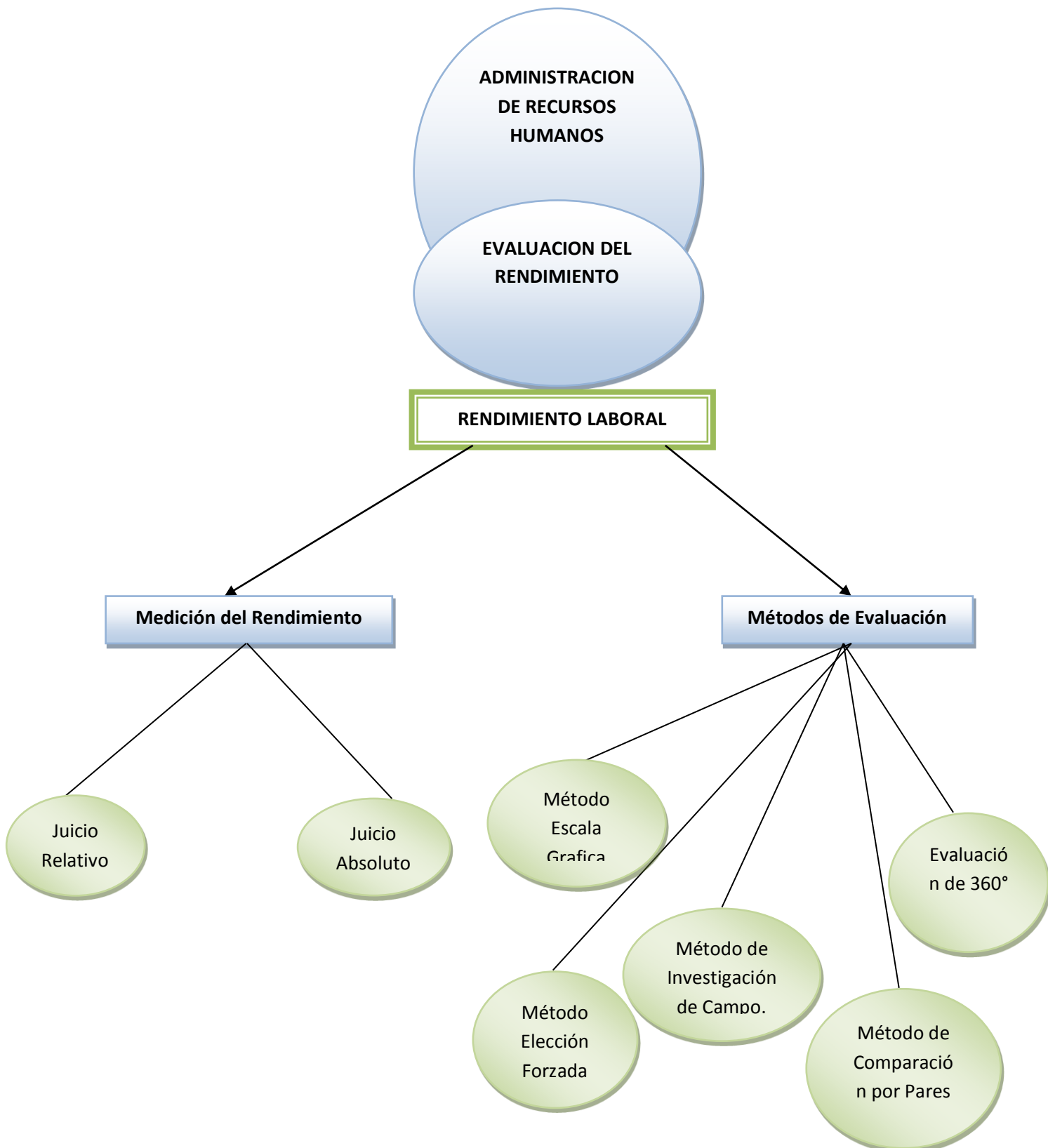
salud e higiene deba entregar según las normas especiales del art. ... Si en el año respectivo, el empleador o empresario no hubiere entregado el vestido, deberá pagar el precio del mismo, en dinero efectivo. El trabajador que saliere del trabajo sin haber recibido el vestido o su equivalente en dinero, tendrá derecho a demandar el pago del vestido de todo el tiempo que no se le haya entregado.

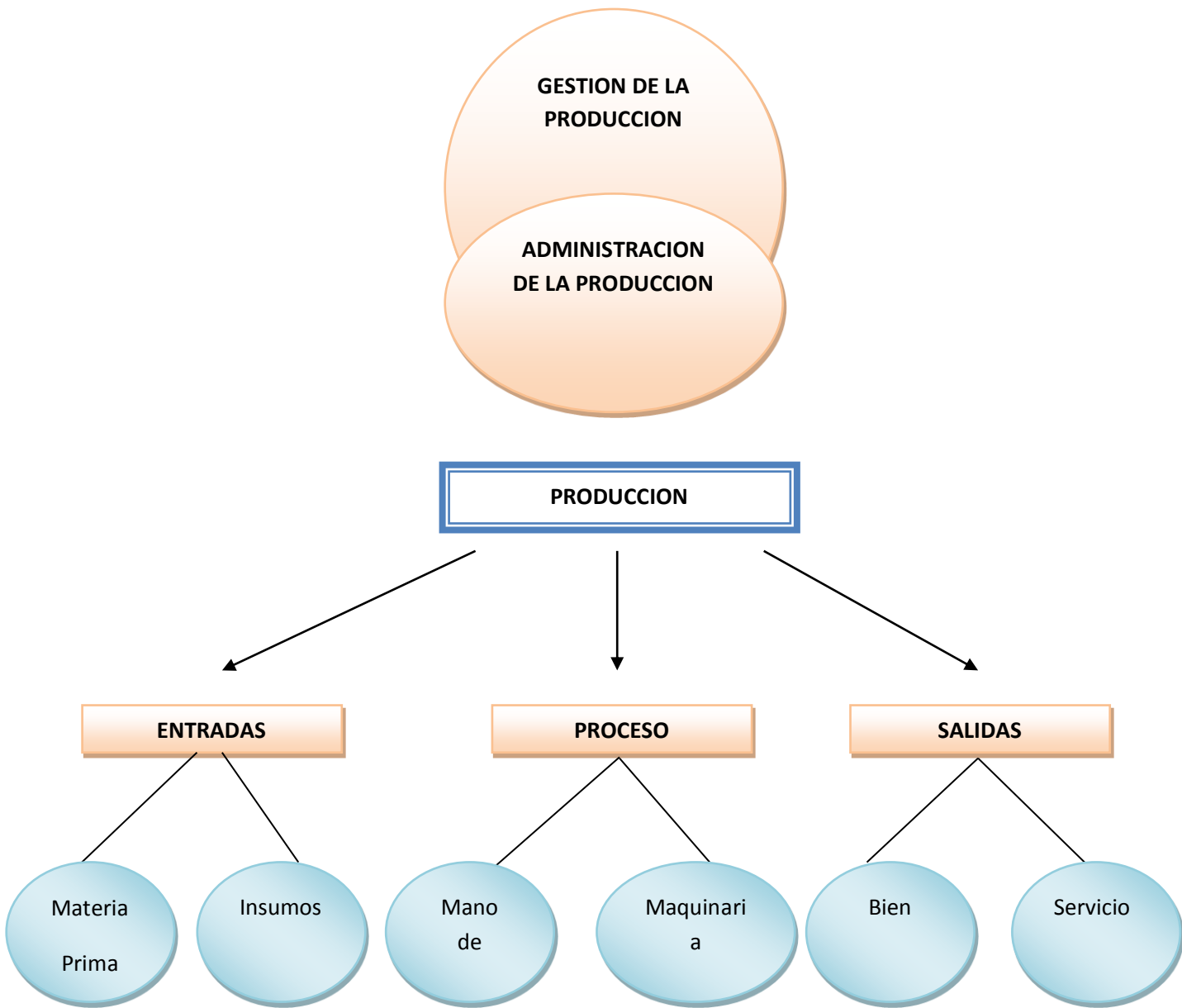
12.- Pagar al trabajador reemplazante la remuneración del trabajador remplazado, a menos que sea inferior.

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

14.- Conceder licencia a los trabajadores y trabajadoras 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 Categorías Fundamentales.





### **2.4.1 DEFINICION DE CATEGORIAS**

#### Administración de recursos humanos

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (WAYNE R, Mondy)

Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos. (REYES Ponce, Agustín)

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (ARIAS Galicia, Fernando)

#### Evaluación del rendimiento

Trata sobre cómo establecer un sistema organizativo de los recursos humanos de una empresa u organización para aumentar su eficiencia y productividad, eliminando procesos inútiles, mejorando otros que son deficientes o implantando otros nuevos que ayuden al capital humano a mejorar en su trabajo.



Es una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro quehacer diario además de ser una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo; para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales.(HEREDIA, V. 2007)

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. García (2001).

#### Rendimiento Laboral.

Es el aspecto de mayor importancia dentro de la empresa, está conformado por todos los individuos que están involucrados en las diferentes etapas del proceso de producción, los mismos que permiten alcanzar resultados para el producto final deseado. (Arbones, E. 1990. Pág. 159).

El rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento, usándose con fines administrativos o de desarrollo. (D`Alessio, 2002. Pag. 270).

#### Medición del Rendimiento

Se puede decir que la medición del rendimiento, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos. (www.monografias.com)

La medición, punto central del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado. Una buena medida de rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos deben mantener estándares de calificación comparables. (Gómez, L, 2001, pág. 244)

#### Juicio Relativo

Los sistemas de valoración que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los trabajadores, del mejor al peor, es un ejemplo de planteamiento relativo. (Gómez, L, 2001, pág. 247)

#### Juicio Absoluto

Los formatos de juicios absolutos piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento, en teoría, los formatos absolutos permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo y calificados por distintos directivos, ser comparados unos con otros, si todos los empleados son excelentes trabajadores, todos pueden recibir una calificación excelente. (Gómez, L, 2001, pág. 248).

Los juicios de carácter *absoluto* son los que se emiten tomando como referencia un valor establecido respecto al criterio, a diferencia de los juicios *relativos*, que se forman por comparación con el rendimiento de otros individuos o grupos, pertenecientes a la organización o ajenos a ella. (Camisón, C.)

## Métodos de Evaluación

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Existen muchos métodos que las organizaciones pueden plantearse y utilizar para evaluar el rendimiento de sus empleados. Algunos pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puestos, mientras que otros pueden ser adecuados par determinadas ocupaciones. (Chiavenato,)

## Método de Escala Grafica

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. ([http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_1.html))

El método escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño , en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores , seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar . (Villegas, S, 2004)

### Método de elección forzada

Se diseñó para superar un problema que generaban los diferentes métodos de clasificación, ya que en todos se asignaba al evaluado un puesto en la clasificación pero no permitía establecer grados diferentes de rendimientos entre ellos. Se emplea el término de distribución forzosa porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Una escala común de distribución forzosa puede estar dividida en cinco categorías, con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que puede incluirse en cada una de ellas. (Chiavenato).

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición: se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado y se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo. Se rechaza a nivel individual y grupal, porque es muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información. ([http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_1.html))

## Método de Investigación de Campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista (el profesor en nuestro caso), con evaluación con el superior inmediato (líder del grupo), mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo. Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.([http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_1.html))

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. (Villegas, S, 2004)

## Método de Comparación por pares

El método de comparación por pares supone comparar a cada sujeto evaluado con cada uno de los demás titulares, de uno en uno, en una única medida, para determinar quién es mejor. ( Chiavenato )

Este método compara a los integrantes del grupo en turnos de a dos y se anota cual es el que se considera mejor en cuanto a desempeño.([http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_1.html))

## Evaluación de 360°

Tiene como objeto disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener que conciliar la dispersión de los criterios. (Chiavenato)

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica). ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

### Gestión de la producción

La gestión de la producción se ha convertido en un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se haya inmersas la mayoría de las empresas. Es necesario disminuir el nivel de existencias, hay que realizar una mejor planificación, es preciso conseguir, para la empresa, una imagen de calidad. (Adelso Díaz ,1993).

### Administración de la producción

Son los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización. La administración de la producción trata con los recursos directos de producción de la empresa, las cuales pueden considerarse como las cinco P de la Dirección de Operaciones: Personas, Plantas, Procesos y Sistema de Planificación y Control. (<http://es.scribd.com/doc/17047758/administracion-de-la-produccion>)

La administración de la producción propende por la utilización más económica de unos medios (locaciones, maquinaria o recursos de cualquier tipo) por personas (operarios,

empleados) con el fin de transformar unos materiales en productos o realizar unos servicios. (López, C.)

### Producción

La producción está relacionada con la creación de bienes y servicios, comprende el planteamiento, diseño, operación y control de los sistemas que producen bienes y servicios y abarca un amplio rango de actividades y no solo las de fabricación de bienes. (D'Alessio F.)

La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales. (López, C.)

La Producción, puede definirse como la técnica de la gestión de los sistemas que generan bienes y servicios. Podemos decir, que todos los sistemas que generan bienes y servicios, lo que en realidad hacen, es transformar unos bienes -denominémosles Recursos de Producción- para obtener otros diferentes, que llamaremos Productos Finales.

### Entradas

Son aquellas que constituyen el elemento productivo, como un terreno o una materia prima, que una vez combinado con otros y transformado, da lugar a un producto terminado. (<http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/I.es.html#INPUT.com>).

### Proceso

Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital. Por lo tanto, resulta importante que el

proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa. (Roger Schroeder)

Conjunto de operaciones a través de los cuales los factores se transforman en productos, incluye planta (maquinaria, materiales) y trabajo (mano de obra), es decir, tecnología de activos productivos, materiales indirectos y conocimiento. (D`Alessio, F.)

Procesos es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.

#### Salidas

Se considera como salida a los resultados finales o productos terminados que se desprenden directamente de todas las actividades realizadas en el proceso de producción. (<http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strsearch=o>).

#### Materia prima

Son materiales que no han experimentado ninguna transformación importante en su estado natural, que se utilizan para ser integrados en un proceso productivo, destinado a la obtención de determinados productos (subproductos o productos terminados). (<http://www.google.com.ec/search?h/=&biw>)

Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo. Las materias primas que ya han sido manufacturadas pero todavía no constituyen definitivamente un bien de consumo se denominan productos semielaborados, productos semiacabados o productos en proceso, o simplemente materiales. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Materia\\_prima](http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima)).



## Insumos

Los insumos son todos los recursos utilizados en la producción, tales como las materias primas y otros materiales (embalaje por ejemplo), la mano de obra, energía e información de diverso tipo. (Ogawa, E.)

Implica la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas; pueden ser materiales o personas. (D`Alessio, F.)

Es la integración de las actividades de adquisición de materiales, transformación en bienes intermedios y productos finales, y distribución a clientes. (Heizer, J)

## Maquinaria

Una máquina es un conjunto de piezas o elementos móviles y fijos, cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado. (es.wikipedia.org/wiki/Maquinaria)

Conjuntos de piezas u órganos unidos entre si, de los cuales uno por lo menos deberá ser móvil, y en su caso de órganos de accionamiento, circuitos de mando y de potencia u otros asociados de forma solidaria para una aplicación determinada, en particular para la transformación, tratamiento, desplazamiento y acondicionamiento de un material.(GOÑI, J. 2008. Pág. 64).

Un equipo intercambiable que modifique la función de una máquina, que se ponga en el mercado, con el objeto que el operador lo acople a una máquina, a una serie de máquinas diferentes, siempre que este equipo no sea una pieza de recambio o una herramienta. (GOÑI, J. 2008. Pág. 64).

## Bienes o Servicios

Bien intangible que tiene dos características básicas, la individualización y el ser muy perecederos. (López, C.)

Los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia. (Stanton, Etzel y Walker).

Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico]. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas. (Kotler, Bloom y Hayes).

## **MARCO TEORICO**

La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, garantizando el óptimo desempeño del recurso, mediante una debida organización del trabajo, dirigiendo esfuerzos en base a la tendencia adoptada por la empresa.

La evaluación del rendimiento trata sobre cómo establecer un sistema organizativo de los recursos humanos de una empresa u organización para aumentar su eficiencia y productividad, eliminando procesos inútiles, mejorando otros que son deficientes o

implantando otros nuevos que ayuden al capital humano a mejorar en su trabajo. Así promoverá el talento y la mejora continua en el quehacer diario dentro de la empresa; para convertirse en un facilitador y mejorar los resultados y objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales.

El rendimiento laboral es el aspecto de mayor importancia dentro de la empresa, esta conformado por todos los individuos que están involucrados en las diferentes etapas del proceso de producción, los mismos que permiten alcanzar resultados para el producto final deseado, es así que dentro de la empresa se pretende mejorar el rendimiento y llevarla a una posible solución que ayude a optimizarla, mediante sistemas de evaluación y por ende métodos que el empleado debe recibir de forma periódica para que produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo, un salario bien pagado ayudara y motivara a los trabajadores de la empresa con un mayor desempeño dentro de sus funciones, la capacitaciones otro proceso de enseñanza y aprendizaje destinados a que sus sujetos adquieran nuevos conocimientos y destrezas y modifiquen sus actitudes, relacionados con un campo ocupacional o de desempeño determinado, ejecutados través de actividades de corta duración, por ende los empleados de la empresa requieren por lo menos dos capacitaciones anuales en donde puedan adquirir mejores conocimientos acerca del trabaja en el cual se desenvuelven, y la motivación es una necesidad individual relacionada con varios dentro de los cuales está inmersa la mano de obra, se requiere constatar cuan motivados están los trabajadores y así identificar su rendimiento y poder optar por la mejor solución para la empresa.

La gestión de la producción se ha convertido en un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se haya inmersas la mayoría de las empresas. Es necesario disminuir el nivel de existencias, hay que realizar una mejor planificación, es preciso conseguir para la empresa una imagen de calidad, la producción comprende el planteamiento, diseño, operación y control de los sistemas, la misma que consta de una

entrada (materia prima, insumos), un proceso (mano de obra con maquinaria) y una salida dando como resultado un bien y/o un servicio.

## **2.5 HIPOTESIS**

La implementación de un método de evaluación del rendimiento laboral permitirá mejorar la producción en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

## **2.6 VARIABLES**

V.I: Rendimiento Laboral.

V.D: Producción

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION.**

##### Investigación Bibliográfica o Documental

Esta modalidad permitirá obtener toda la información secundaria que servirá de base para el desarrollo de la investigación; entre las fuentes bibliográficas analizadas, en relación al problema, se puede señalar: tesis de grado con temas afines al investigado; libros de Administración, Producción, Recursos Humanos, revistas de gestión e internet, ampliarán el conocimiento sobre el objeto de estudio de forma que se continúe, avance o profundice el mismo, y no se repita lo ya investigado; aclarando y orientando el proceso de investigación.

##### Investigación de Campo.

Se realizara con el propósito de recolectar la información primaria requerida en la investigación, por lo que es necesario la visita continua a la empresa, para palpar y entender el problema tal y como se presenta en la realidad, para llevar a cabo y aplicar a los colaboradores y a la empresa en general, las siguientes técnicas de investigación:

Se realizara una observación directa de la realidad que viven día a día los colaboradores de la empresa, con la finalidad de entender y verificar la incidencia del problema en el bajo rendimiento laboral, así se llegara a una amplia comprensión del problema objeto de estudio.

Posteriormente se realizara un cuestionario, cuyos resultados sirvan para identificar qué instrumentos o métodos de rendimiento de evaluación son los más adecuados conforme a la realidad observada para solucionar el problema.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACION**

Para la ejecución de la presente se aplicaran los tipos de investigación que se citan a continuación:

Investigación Exploratoria.

La ejecución de esta clase de investigación tiene como propósito adquirir un mayor grado de familiaridad, con la realidad que se pretende investigar, al examinar e indagar para obtener datos e información que permitan precisar el problema que afecta el funcionamiento de INPOLPLAST Cía. Ltda. y así formular correctamente la hipótesis.

Investigación Descriptiva.

Este tipo de investigación empleara la observación y la encuesta, para profundizar el estudio y comprender cuales son las causas y el origen de la disminución en la producción, ya que delimitara el problema y permitirá explicar cómo afecta el bajo

rendimiento laboral en INPOLPLAST Cía. Ltda., a través de la codificación, tabulación y análisis estadístico de los datos recolectados.

### **3.3 POBLACION**

La investigación se realizara en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST de la ciudad de Ambato; específicamente a los trabajadores del área de producción, comprendidos por el personal administrativo y producción.

La población identificada está conformada por 32 trabajadores en su conjunto, razón por la cual se trabajara con la totalidad de la misma, pues está integrada por un número reducido de personas.

### 3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**Tabla N.- 3.1**

#### 3.4.1 Variable Independiente: Rendimiento Laboral.

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS	ENCUESTA
El rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento, usándose con fines administrativos o de desarrollo.	Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Comportamiento</li> <li>• Necesidades de la fuerza de trabajo</li> <li>• Establecimiento de incentivos laborales.</li> </ul>	<p>¿Cómo es el comportamiento de sus compañeros?</p> <p>¿Qué factores influyen en su rendimiento diario?</p>	Cuestionario al personal de producción de INPOLPLAST.
	Medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio absoluto</li> <li>• Juicio relativo</li> </ul>	<p>¿La empresa realiza evaluaciones al personal de producción?</p>	Cuestionario al personal de producción de INPOLPLAST
	Gestión del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de la escala grafica de calificaciones</li> <li>• Método de clasificación alterna</li> <li>• Método de la comparación por pares</li> <li>• Método de la distribución forzosa</li> </ul>	<p>¿Usted recibe capacitación por parte de la empresa?</p>	



### 3.4.2 Variable Dependiente: Producción

Tabla N.- 3.2

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS	ENCUESTA
La Producción, puede definirse como la técnica de la gestión de los sistemas que generan bienes y servicios. Podemos decir, que todos los sistemas que generan bienes y servicios, lo que en realidad hacen, es transformar unos bienes - denominémosles Recursos de Producción- para obtener otros diferentes, que llamaremos Productos Finales.	Gestión de los sistemas  Transformar  Productos finales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Maquinaria</li>   <li>• Proceso Productivo</li>   <li>• Retrasos</li> </ul>	<p>¿Cómo considera que se utiliza los materiales e insumos?</p> <p>¿En la empresa que elementos de la producción se programan previamente?</p> <p>¿Cómo determina INPOLPLAST CIA. LTDA la cantidad a producir?</p> <p>¿Identifique el elemento que considere que influye en el retraso de la producción?</p>	<p>Cuestionario al personal de producción de INPOLPLAST.</p> <p>Cuestionario al personal de producción de INPOLPLAST.</p>

### 3.5 Recolección de la Información.

La información se obtendrá por medio de las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla N.-3.3**

<b>TECNICAS DE INVESTIGACION</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCION</b>
1. Información Secundaria  1.1 Lectura Científica	2.2.1 Libros de Administración 2.2.2 Libros de Producción 2.2.3 Libros de Recursos Humanos
2. Información Primaria  2.1 Observación 2.2 Encuesta	2.2.1 Ficha de Observación 2.2.2 Cuestionario

### 3.6 Procesamiento y Análisis de la Información

En la siguiente investigación para el procesamiento y análisis de los datos recolectados se procederá a futuro, a revisar las encuestas que se realicen a la población seleccionada; detectando posibles errores, a fin de que sean contestadas por el personal administrativo y de producción, siendo debidamente contestadas,

respondidas y codificadas, cada una de las preguntas en un orden coherente que facilite el proceso de tabulación.

A cada una de las preguntas se le asignaran categorías, que representan cada una de las posibles alternativas de solución. El proceso de tabulación, se llevara a cabo en forma manual, en vista de que el número de datos es reducido.

La información que será recopilada y tabulada, deberá ser analizada minuciosamente, los datos serán presentados en forma tabular y gráficos de barras y/o pastel respectivamente; de estas manera se espera interpretar con mayor facilidad los resultados.

Finalmente, será necesario interpretar los resultados para comprender su significado y consecuencias, lo cual se realizara mediante una síntesis y un análisis profundo de los mismos.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### 4.1 Análisis de los Resultados

El análisis de resultados es parte del trabajo de investigación científica, dentro del cual se deben manejar la estadística y herramientas básicas para el análisis; usando gráficos y tablas para representar las mediciones además de las simples listas tabuladas con las variables medidas y su valor.

#### 4.2 Interpretación de datos

**Encuesta aplicada a la empresa de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST CIA.**

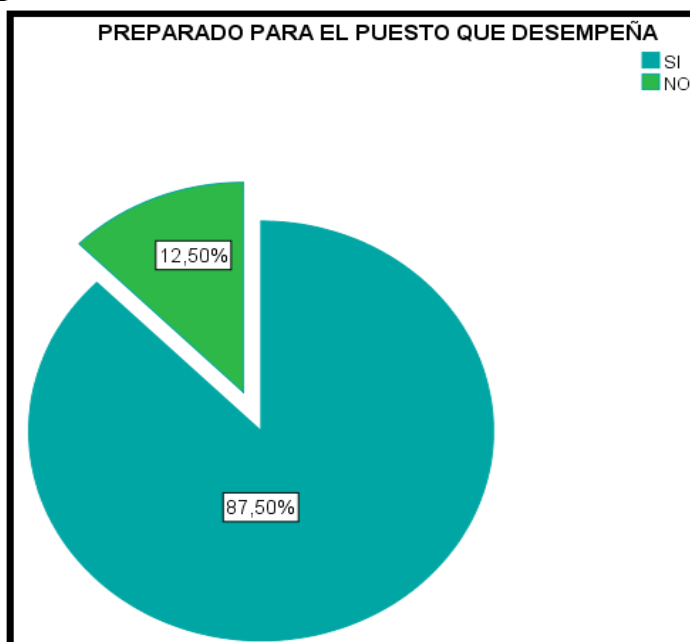
**LTDA de la ciudad de Ambato.**

1.- ¿Considera que está preparado para el puesto que desempeña?

TABLA N.-4.1

<b>PREPARADO PARA EL PUESTO QUE DESEMPEÑA</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	28	87,5	87,5	87,5
	NO	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.1



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

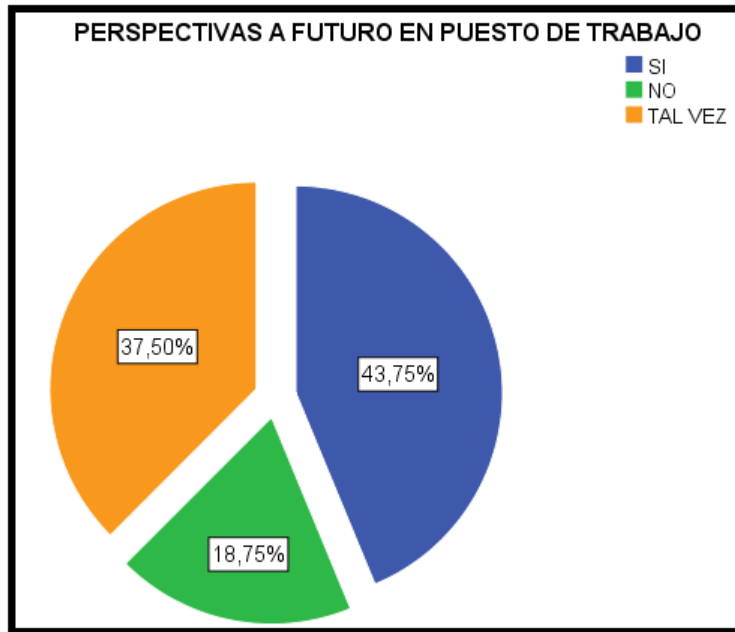
**Análisis e Interpretación:** Del total de encuestados se obtuvo un porcentaje del 87,50% que se encuentra preparado para el puesto que cada uno desempeña y el 12,50% restante nos indica que no se encuentran preparados para el puesto; lo que indica que la mayoría de trabajadores tienen la preparación para cumplir con su desempeño en el puesto que ocupan.

2.- ¿El desempeño de su cargo tiene perspectivas a futuro en el ejercicio de su deber?

TABLA N.-4.2

PERSPECTIVAS A FUTURO EN PUESTO DE TRABAJO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	14	43,8	43,8	43,8
NO	6	18,8	18,8	62,5
TAL VEZ	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.2



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

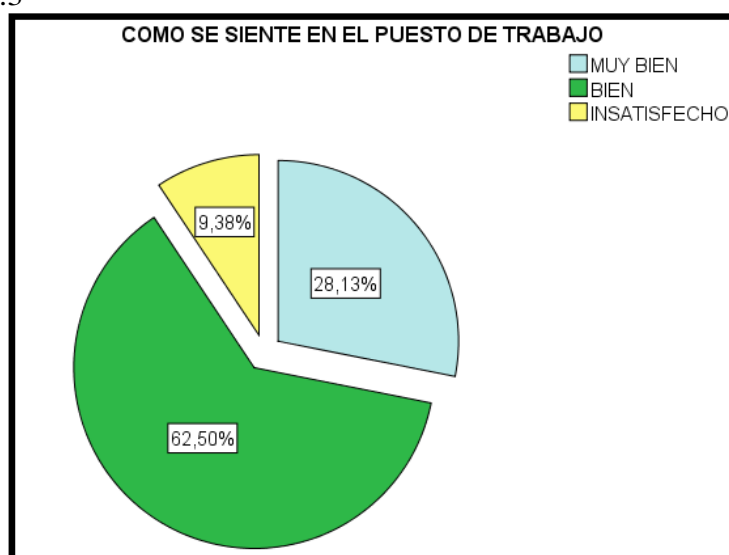
**Análisis e Interpretación:** De acuerdo al porcentaje obtenido los trabajadores indican que el 43,75% de encuestados indican que si tienen posibilidad de encontrar en el desempeño de su cargo perspectivas a futuro; el 37,50% nos señala que tal vez tendrían una posibilidad y el 18,75% indican que no tendrían ninguna posibilidad, lo que nos indica que un buen porcentaje se encuentra seguro del desempeño que realizan en su puesto de trabajo.

3.- ¿Cómo se siente en el trabajo que desempeña?

TABLA N.-4.3

COMO SE SIENTE EN EL PUESTO DE TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BIEN	9	28,1	28,1	28,1
	BIEN	20	62,5	62,5	90,6
	INSATISFECH	3	9,4	9,4	100,0
	O				
	Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.3



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

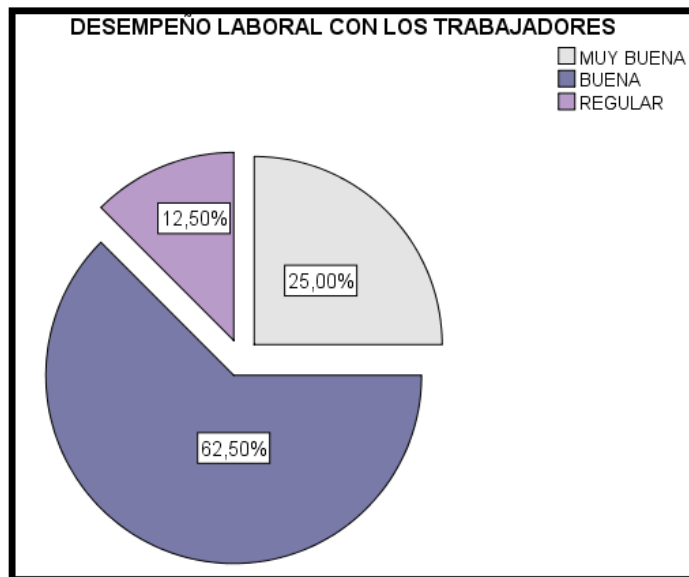
**Análisis e Interpretación:** Considerando el total de personas encuestadas; el 62,50% manifiestan que se sienten muy bien en el trabajo que desempeñan; el 28,13% se sienten bien y el 9,38% se sienten insatisfechos; por lo que se debería tomar en cuenta a este grupo y obtener las posibles causas de dicha insatisfacción.

4.- ¿Cómo considera usted su desempeño laboral con los demás trabajadores de la empresa?

TABLA N.-4.4

DESEMPEÑO LABORAL CON LOS TRABAJADORES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENA	8	25,0	25,0	25,0
	BUENA	20	62,5	62,5	87,5
	REGULAR	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.4



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** Del total de encuestados que representan el 100%; se evidencia que el 62,50% de trabajadores considera que es buena la relación de desempeño laboral que mantienen con los demás trabajadores; el 25% indica que es muy buena y el 12,50% señala que es regular, por lo que se deberá incentivar al mejoramiento de sus relaciones interpersonales con la finalidad de que pueda existir una mejor comunicación entre el personal de trabajo.

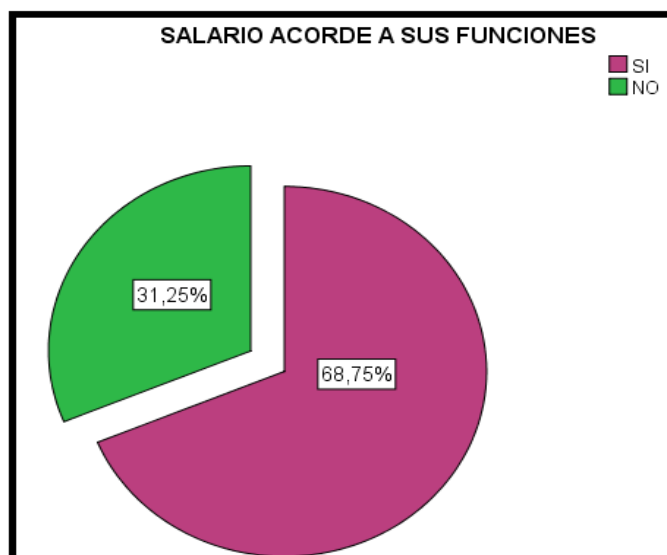


5.- ¿Considera que el salario que le pagan corresponde al cumplimiento de sus deberes?

TABLA N.- 4.5

SALARIO ACORDE A SUS FUNCIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	68,8	68,8	68,8
	NO	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.- 4.5



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** Los porcentajes obtenidos indican que un porcentaje del 68,75% considera que el salario que le pagan corresponde al cumplimiento de sus deberes, y el 31,25% no está de acuerdo; lo que nos indica que este parámetro es importante ya que permitiría un mejor rendimiento.

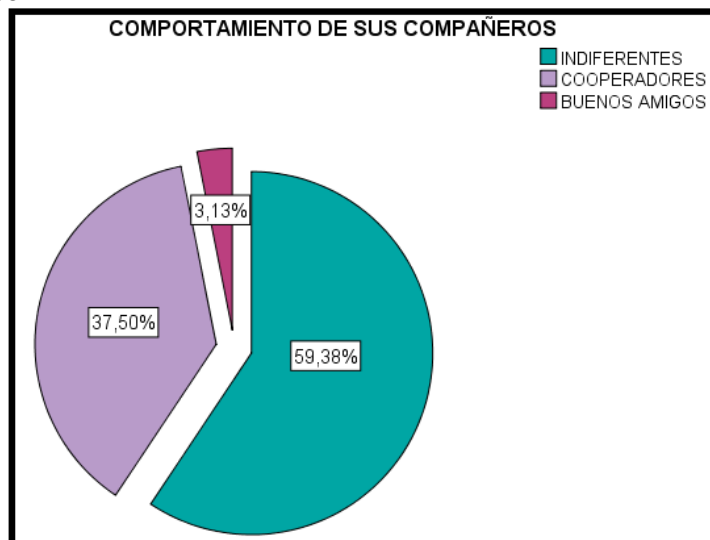
6.- ¿Cómo es el comportamiento de sus compañeros?

TABLA N.-4.6

**COMPORTAMIENTO DE SUS COMPAÑEROS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos INDIFERENTES	19	59,4	59,4	59,4
COOPERADORES	12	37,5	37,5	96,9
BUENOS AMIGOS	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.6



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** El 59,38% señala que el comportamiento de sus compañeros es indiferente; el 37,50% señala que son cooperadores; mientras que el 3,13% asegura que son buenos amigos, analizando los resultados, permite darse cuenta que el comportamiento de los compañeros es indiferente y se encuentra a un nivel medio, pudiendo mejorarlo a través de una integración al personal.

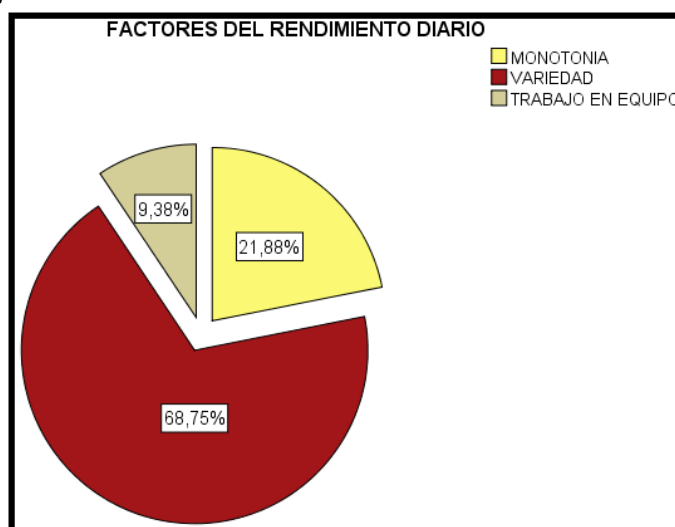
7.- ¿Qué factores influyen en su rendimiento diario?

TABLA N.- 4.7

**FACTORES DEL RENDIMIENTO DIARIO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MONOTONIA	7	21,9	21,9	21,9
VARIEDAD	22	68,8	68,8	90,6
TRABAJO EN EQUIPO	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.- 4.7



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

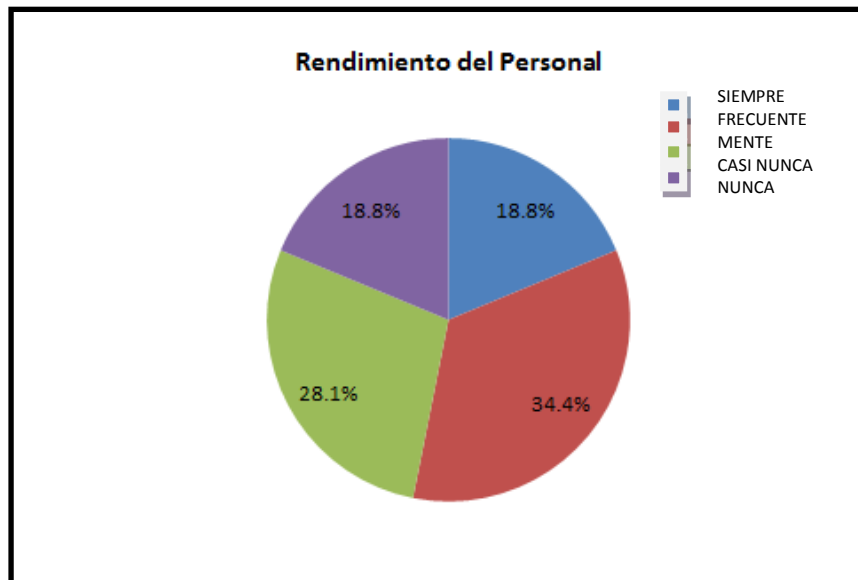
**Análisis e Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados, obtenemos que un 68,75% siente variedad en su rendimiento diario, el 21,88% siente monotonía y el 9,38% indica que el trabajo en equipo influye en su rendimiento diario; notándose cierta inquietud en los trabajadores por ende no rinden con las tareas encomendadas.

8.- ¿La empresa INPOLPLAST CIA. LTDA evalúa el rendimiento del personal?

TABLA N.-4.8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	6	18,8	18,8	18,8
FRECUENTEMENTE	11	34,4	34,4	53,2
CASI NUNCA	9	28,1	28,1	81,3
NUNCA	6	18,8	18,8	100,1
Total	32	100	100	

GRAFICO N.-4.8



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** El 34,4% de los encuestados considera que frecuentemente realizan la evaluación al personal, pero no utilizan métodos suficientes para su correcta evaluación; el 28,1% indica que casi nunca se evalúa; el 18,8% señala que casi nunca y nunca se evalúa, notándose que es un factor negativo para el desarrollo de la industria, porque desconoce lo valioso que es el recurso humano.

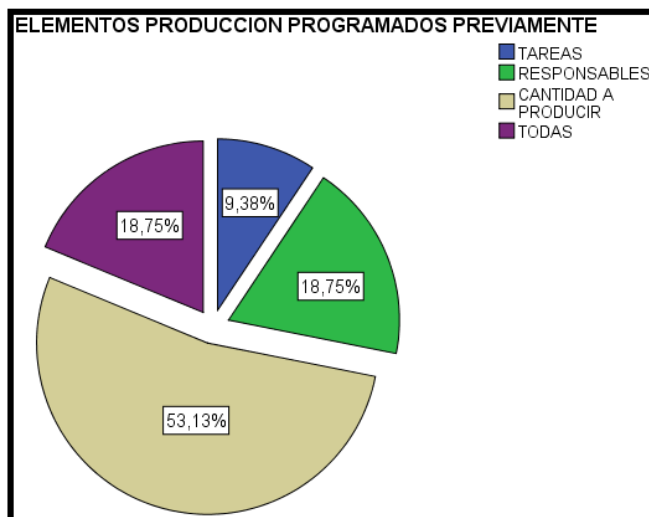
9.- ¿En la empresa que elementos de la producción se programan previamente?

TABLA N.- 4.9

**ELEMENTOS PRODUCCION PROGRAMADOS PREVIAMENTE**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TAREAS	3	9,4	9,4	9,4
RESPONSABLES	6	18,8	18,8	28,1
CANTIDAD A PRODUCIR	17	53,1	53,1	81,3
TODAS	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.- 4.9



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados el 53,13% señala que la cantidad a producir se programa previamente, el 18,75% es neutral e indica que los responsables y todas las alternativas se programan previamente, y el 9,38% indica que las tareas se programan previamente, por lo que la producción es el principal elemento que se programa previamente.

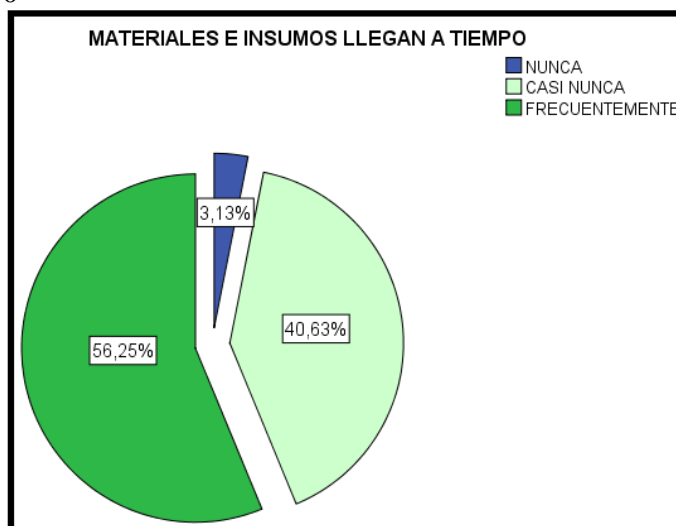
10.- ¿Usted cree que los materiales e insumos que se utilizan llegan a tiempo para elaborar el producto?

TABLA N.- 4.10

**MATERIALES E INSUMOS LLEGAN A TIEMPO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	3,1	3,1	3,1
CASI NUNCA	13	40,6	40,6	43,8
FRECUENTEME NTE	18	56,3	56,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.10



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

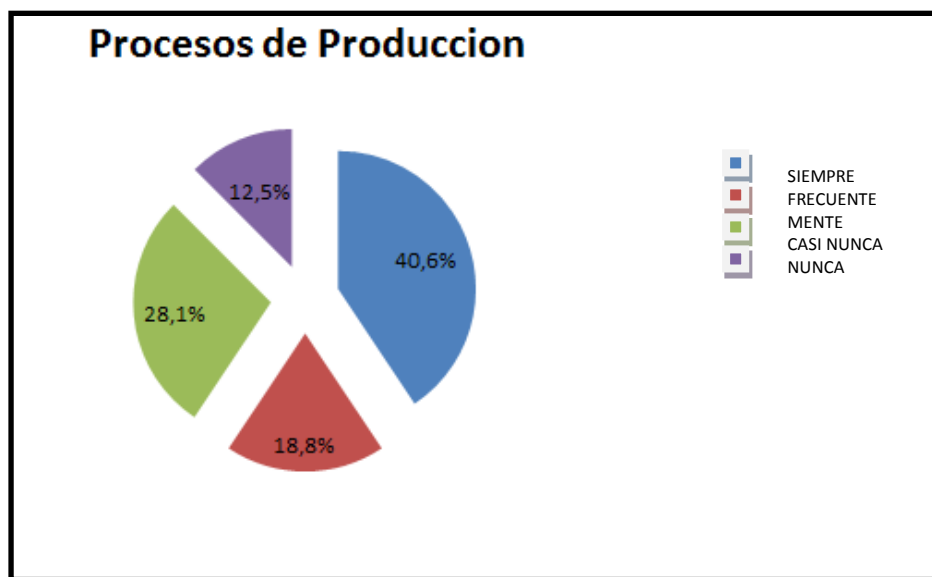
**Análisis e Interpretación:** El 56,25% de los encuestados, afirman que frecuentemente llegan a tiempo los insumos, el 40,63% indica que casi nunca llegan y el 3,13% señala que nunca llegan a tiempo los insumos para la producción, lo que provoca retraso y malestar en los trabajadores ya que no pueden sacar en el tiempo determinado toda la producción.

11.- ¿La industria de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST CIA. LTDA durante que tiempo cambia sus procesos de producción?

TABLA N.- 4.11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	13	40,6	40,6	40,6
FRECUENTEMENTE	6	18,8	18,8	59,4
CASI NUNCA	9	28,1	28,1	87,5
NUNCA	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100	100	

GRAFICO N.-4.11



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** Obtenemos que el 40,6% de los encuestados indica que los procesos de producción se realizan siempre, el 28,1% señala que los procesos de producción se realizan casi nunca, el 18,8% indican que frecuentemente y el 12,5% nunca lo hace.

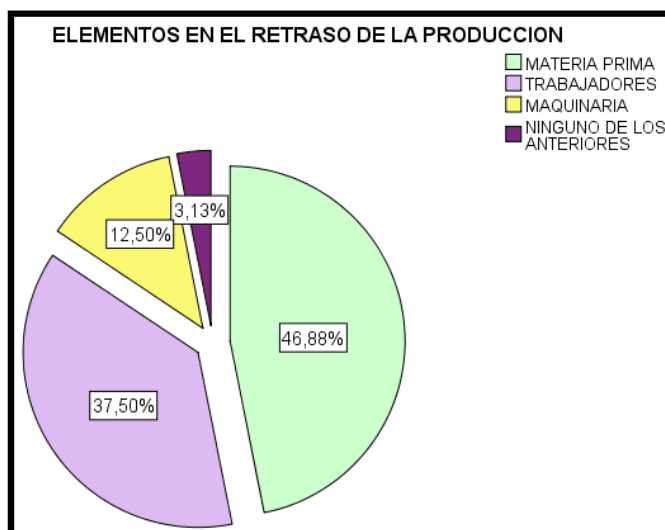
12.- ¿Identifique el elemento que considere que influye en el retraso de la producción?

TABLA N.-4.12

**ELEMENTOS EN EL RETRASO DE LA PRODUCCION**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MATERIA PRIMA	15	46,9	46,9	46,9
TRABAJADORES	12	37,5	37,5	84,4
MAQUINARIA	4	12,5	12,5	96,9
NINGUNO DE LOS ANTERIORES	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

GRAFICO N.-4.12



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Gabriela Tirado

**Análisis e Interpretación:** Obtenemos que el 46,88% señala que los trabajadores son el motivo de retraso en la producción, el 37,50% indica que el retraso en la producción se debe a la materia prima, el 12,50% indica que la maquinaria es el elemento de retraso y el 3,13% dice que no es ninguna de las anteriores, lo que indica que el personal encargado de realizar el pedido de materiales no lo hace de manera correcta ni anticipada es por esto que ocurre retraso en la producción.



### 4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa INPOLPLAST CIA.LTDA, se toma como referencia las preguntas y respuestas número 8 y 11 de los trabajadores para así proceder a la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no la implementación de un método de evaluación para mejorar el rendimiento laboral en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST de la ciudad de Ambato.

#### FORMULACION DE LA HIPOTESIS.

Ho: La implementación de un método de evaluación **NO** permitirá mejorar el rendimiento laboral en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST de la ciudad de Ambato.

H<sub>1</sub>: La implementación de un método de evaluación **SI** permitirá mejorar el rendimiento laboral en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST de la ciudad de Ambato.

#### NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia con el que se trabajo es del 0.05% al 95%

#### ELECCION DE LA PRUEBA ESTADISTICA CHI CUADRADO

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

$$X^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología:

$X^2$ = Chi Cuadrado

fo= Frecuencia observada

fe= Frecuencia esperada

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

**Pregunta N.- 8**

¿La Industria INPOLPLAST CIA. LTDA evalúa el rendimiento del personal?

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Casi nunca
- D. Nunca

TABLA N.-4.4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	6	18,8	18,8	18,8
FRECUENTEMENTE	11	34,4	34,4	53,2
CASI NUNCA	9	28,1	28,1	81,3
NUNCA	6	18,8	18,8	100,1
Total	32	100	100	

**Pregunta N.- 11**

¿La industria de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST CIA. LTDA. durante qué tiempo cambia sus procesos de producción?

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Casi nunca

( ) D. Nunca

TABLA N.- 4.11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	13	40,6	40,6	40,6
FRECUENTEMENTE	6	18,8	18,8	59,4
CASI NUNCA	9	28,1	28,1	87,5
NUNCA	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100	100	

Frecuencia Observada

Tabla N.-4.13

POBLACION	RESPUESTAS				TOTAL
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA	
8.- ¿La Industria INPOLPLAST CIA. LTDA evalúa el rendimiento del personal?	6	11	9	6	32
11.- ¿La industria de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST CIA. LTDA. durante qué tiempo cambia sus procesos de producción?	13	6	9	4	32
TOTAL	19	17	18	10	64

#### CALCULO DEL GRADO DE LIBERTAD

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

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (4-1) (2-1)$$

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

$$(gl) = 3$$

El valor tabulado de  $X^2$  con el grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7,81.

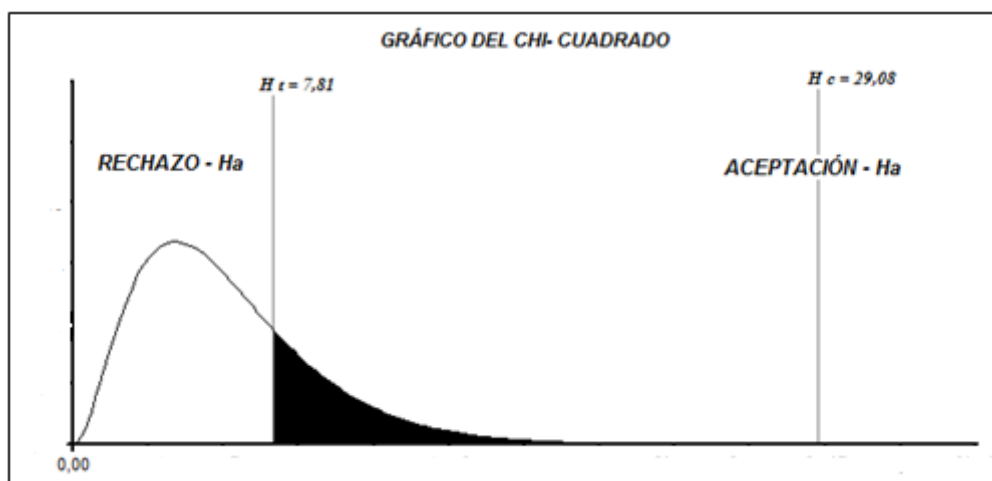
Cálculo Matemático

TABLA N.- 4.14

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$		O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
8.- ¿La Industria INPOLPLAST CIA. LTDA evalúa el rendimiento del personal?	SIEMPRE	6	12,5	-6,5	42,25	3,4
	FRECUENTEMENTE	11	12,5	-1,5	2,25	0,18
	CASI NUNCA	9	5,5	3,5	12,25	2,227
	NUNCA	6	1,5	4,5	20,25	13,500
11.- ¿La industria de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST CIA. LTDA durante que tiempo cambia sus procesos de producción?	SIEMPRE	13	12,5	0,5	0,25	0,0
	FRECUENTEMENTE	6	12,5	-6,5	42,25	3,38
	CASI NUNCA	9	5,5	3,5	12,25	2,227
	NUNCA	4	1,5	2,5	6,25	4,167
					<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>29,08</b>

### REPRESENTACION GRAFICA DEL CHI CUADRADO

Chi Cuadrado



Elaborado por: Gabriela Tirado.

GRAFICO N.- 4.13

## Decisión Final

Si  $X^2 c > X^2 t =$  Acepta  $H_1$  y Rechaza  $H_0$ .

Como Si  $X^2 c = 29,08 > X^2 t = 7,81$  se rechaza la  $H_0$ . Y se acepta la hipótesis de investigación que establece: La implementación de un método de evaluación **SI** permite mejorar el rendimiento laboral en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

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

#### **5.1 CONCLUSIONES**

La investigación realizada en la empresa de POLIMEROS Y PLASTICOS INPOLPLAST CIA LTDA ha permitido determinar las siguientes 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 ha detectado por esta razón el trabajo se ha convertido en una rutina generando cansancio y desmotivación en los mismos.
- Es muy necesario la innovación de un método de evaluación y su aplicación dentro de la empresa ya que ayudara a optimizar el desempeño de los trabajadores, obteniendo un ambiente de trabajo positivo para la empresa.

- Existe un bajo rendimiento de los trabajadores por la falta de evaluación y; además no existe una adecuada organización al momento de realizar la compra de los materiales e insumos, ocasionando pérdida de tiempo, recurso económico y humano.

## 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.
- El éxito de la aplicación de esta herramienta exige, organización y, en general, en todas las personas encargadas de tomar decisiones, debido a que de nada sirve constatar una serie de aspectos a mejorar si no se aseguran los medios, los recursos y los mecanismos de cambio.

## CAPITULO VI

### 6 PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

Titulo

Método de evaluación basado en el desarrollo de competencias para mejorar la producción en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

Institución ejecutora: Empresa de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

Beneficiarios: Trabajadores

Ubicación: Av. José Peralta y Jorge Carrera (Sector Huachi La Magdalena)

Equipo técnico responsable:

- Gerente

Tiempo estimado para la ejecución:

- Inicio: Mayo
- Finalización: Julio

Costo de la Propuesta:

El costo de la propuesta será de \$ 2500 los mismos que serán asumidos por la empresa.



## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

En la actualidad, una empresa que se considere competitiva, no puede ser concebida sin pensar primordialmente en su elemento humano, es decir, en el comportamiento del personal en relación con el cargo que desempeña. La evaluación del individuo debe imponerse como soporte de la gestión empresarial; se debe despejar el camino que une la situación actual del desempeño de cada individuo con la situación que se pretende lograr para maximizar y optimizar aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Sin embargo en nuestro medio, tanto organizaciones privadas como públicas, no tienen la preocupación y el conocimiento necesario para realizar la implementación de la Administración de Recursos Humanos. Es en este sentido que se identificó la necesidad de proponer a INPOLPLAST CIA. LTDA una estrategia clara para mejorar el desempeño de sus recursos humanos y así alcanzar los objetivos de la empresa de manera más certera.

De ahí la necesidad de capacitar eficientemente al personal y de planificar cuidadosamente inversiones en equipos y herramientas; para llevar a efecto esta capacitación, las organizaciones han recurrido a expertos consultores que proporcionen servicios en investigación de los Recursos Humanos como parte fundamental de su equipo de trabajo.

El estudio realizado se centró íntegramente en la Evaluación del Desempeño por medio de diferentes políticas, ya que mediante la implementación de un modelo de evaluación adecuado, será posible llegar a conocer y medir el potencial de sus miembros.

## 6.3. JUSTIFICACION

En la actualidad dentro del área de manejo de una organización es de primordial importancia conocer profundamente el Recurso Humano de una empresa, ya que este es el recurso competitivo más grande y su desempeño determinará el éxito o fracaso de la organización. Con este fin es que se propone el diseño de un Método de Evaluación del Desempeño por Competencias acorde a las características y necesidades existentes dentro

de la empresa donde se plantea una estrategia clara para mejorar el desempeño de su Recurso Humano y así lograr alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia.

Para los trabajadores el estudio de la propuesta contribuirá a identificar de manera exacta los puntos en los cuales deben mejorar, poniéndose de manifiesto sus necesidades, mejorando su trabajo notablemente no solo en la administración de la empresa, sino también en la mano de obra que interviene en la producción.

Al tener la información que proporciona la evaluación del desempeño el gerente tendrá un juicio requerido para la toma de decisiones que ayuden a corregir los errores existentes en la empresa y así mejorar la planificación y utilización tanto del recurso humano como del material.

#### 6.4. OBJETIVOS

##### 6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un método de evaluación para mejorar la producción en la Industria de Polímeros y Plásticos Cía. Ltda. INPOLPLAST.

##### 6.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer estrategias y criterios a utilizar en la evaluación del personal.
- Determinar el tipo de método de evaluación que tome en cuenta conocimientos, habilidades y destrezas.
- Aplicar un sistema de evaluación de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

## 6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

### Política

El método de evaluación que se aplicara al personal no afecta en ningún caso al campo político, debido a que la información está relacionada específicamente al personal de la empresa y a la producción que se desarrolla en la misma, sin contraer consecuencia alguna para la política del país.

### Tecnológica

La tecnología es de suma importancia para el desarrollo de la propuesta ya que gracias a ella disponemos de todos los medios tecnológicos como son la computadora, el internet, los mismos que facilitaran a la investigación y conseguir el propósito planteado durante la exploración.

### Organizacional

Contamos con el apoyo y autorización de los propietarios de la empresa, ya que la propuesta está encaminada al mejoramiento del rendimiento de los trabajadores, la misma que dispone de una estructura del personal fuerte, necesaria para implantar y evaluar al personal.

### Económica- Financiera

La empresa apoyara con el sustento de la investigación por lo tanto es viable, facilitándole un mejor desempeño en cuanto a su capital más importante como es el recurso humano, obteniendo la confianza de sus trabajadores y dando como resultado una empresa sólida.

### Legal

En el área legal el análisis de factibilidad se establece en el acatamiento del código de trabajo, al igual que las políticas y reglamentos internos de la empresa, permitiendo

satisfacer las exigencias del personal y mejorar el rendimiento laboral que ayude a incrementar el desarrollo y productividad de la empresa.

#### 6.6. Fundamentación Científico – Técnica.

##### Evaluación del Desempeño.

El proceso de evaluación en una empresa, es un proceso constante, que favorece a través del conocimiento y valoración de su personal para facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, del ingreso a la empresa, específicamente en el periodo de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación a la empresa.

El termino desempeño se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas ; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener. La evaluación del desempeño incluye, por tanto, el hecho de manifestarle al trabajador como es su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejoramiento.

Según Chiavenato: “Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Según Wayne: “La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”.

Se puede decir entonces, que una evaluación es un método de control que permite en el caso del desempeño medir y calificar el rendimiento del empleado, dar información al empleado a cerca de lo que espera de la empresa de él, de cómo percibe esta y en qué lugar se encuentra dentro de la organización.

##### Propósito de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Capacitación
  
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

La utilización de una evaluación del desempeño debe ser no solo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad al mejoramiento continuo.

### **Beneficios de la Evaluación del desempeño.**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son generalmente, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad.

### **Beneficios para el individuo.**

Conoce los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe de acuerdo a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer autoevaluaciones y autocríticas para su autodesarrollo y auto-control.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantiene una relación de justicia y equidad con los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **Beneficios para el jefe.**

El jefe tiene oportunidad para:

Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

## **Beneficios para la organización.**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tiene condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

## **Planeación de Recursos Humanos.**

Un sistema de Evaluación de Desempeño bien elaborado debe proporcionar un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la Organización, para conocer posteriormente su estado, aspectos a reforzar o a erradicar. Esto permitirá un nivel más alto de competitividad tanto para la empresa como para la persona porque se alimentarán procesos orientados al mejoramiento como: Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Capacitación y Programas de Compensación. El potencial humano requiere de un mantenimiento y estímulo permanente para garantizar su desarrollo.

El establecimiento de una política bien definida de administración del recurso humano permite concretar estrategias de mejoramiento, crecimiento y desarrollo para el personal.

## **Reclutamiento y Selección**

Las clasificaciones en la Evaluación del Desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de una vacante y para determinar su actitud frente al

proceso en el periodo de prueba y periodos posteriores. Al validar las pruebas de selección, la clasificación de los empleados se puede utilizar como variable contra la que se comparan las calificaciones en las pruebas. En este caso la determinación correcta de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de evaluación.

Un sistema efectivo de evaluación es importante desde el proceso de reclutamiento unido con el de selección. Hará especial énfasis en los factores relevantes o indicadores de gestión que evalúan el Desempeño de ciertos cargos de acuerdo con las funciones. Tanto el reclutamiento como la selección tendrán mayor economía de tiempo en sus procesos pertinentes por la existencia de calidad en los puntos de evaluación.

### **Capacitación.**

Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del evaluado. Si se encuentran debilidades en un empleado o en cierto grupo se pueden sugerir capacitaciones al respecto que intenten erradicar el problema. Al identificar deficiencias que pueden afectar de manera adversa el desempeño se podrán desarrollar programas de recursos humanos que permiten el aprovechamiento de puntos fuertes minimizando deficiencias.

Las empresas no pueden pretender que la evaluación se convierta en un fin, sino en el medio que permita al individuo crecer en los ámbitos personal y laboral. “En la medida que se desarrolla el trabajador, crecerá la Organización y viceversa; en la medida que se estanquen los empleados, se estancara la Organización”

De acuerdo con la herramienta utilizada en la evaluación de desempeño, la capacitación será un punto clave para la competitividad organizacional, más que capacitación es un plan de mejoramiento que fija aspectos relevantes de los resultados de la evaluación. Los evaluadores deben tener bases muy sólidas en el manejo de la herramienta para generar planes de acción ante las debilidades y fortalezas de la empresa y de los clientes internos y externos interviniendo adecuadamente en la metodología implementada, personal involucrado, Misión, Visión, Valores y Políticas Organizacionales.



Aplicando un sistema de evaluación no se garantiza que las personas queden capacitadas, sin embargo cuando el sistema es confiable sus resultados ayudan a determinar necesidades de capacitación y desarrollo.

Después de la evaluación se determina el plan de mejoramiento a utilizar, porque se muestran puntos críticos a intervenir que afecten positiva o negativamente los procesos que se hayan llevado a cabo durante cierto periodo.

### **Ventajas de la Evaluación de Desempeño**

Chiavenato plantea las siguientes ventajas:

La evaluación manejada sistemáticamente y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos, y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa.

Algunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se esfuerce más, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.

Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.

Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.

Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.

Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos.

### **Problemas de la Evaluación de Desempeño.**

Chiavenato, plantea que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación, estos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación y un manejo eficiente que traerán dificultades para la empresa: entre ellas pueden considerarse los siguientes:

Para toda evaluación se requiere unos estándares o normas que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.

Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja por los desaciertos del evaluador.

Criterios como estándares o normas de producción, capacitación de los evaluadores, etc. Son requisitos necesarios para evaluar objetiva y equitativamente, los cuales en ocasiones no se tienen en cuenta.

La evaluación en el personal en ocasiones promueve en estos una preocupación por la actividad y la concentración de funciones con indiferencia por los resultados y las metas: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento, por lo que en los periodos evaluativos estos se esmeran más por su trabajo, trayendo esto una pérdida de objetividad; por lo tanto se debe informar al trabajador de los objetivos y resultados que trae consigo la evaluación de desempeño.

Otras veces se toma como base los salarios y mejoras salariales en cuanto a los méritos o esfuerzos del trabajador, por lo que los esquemas diseñados o desarrollados se desprestigian y caen rápido en desuso para juzgar los méritos que están asociados a mejoras salariales.

### **Elementos comunes a los diferentes métodos de evaluación del desempeño.**

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

## **Contribuciones**

### 1. Captación de Recursos Humanos:

· Revisar y valorar los criterios de selección.

· Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.

### 2. Compensaciones:

· Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

### 3. Motivación:

· Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

### 4. Desarrollo y Promoción:

· Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

· Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

### 5. Comunicación:

· Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

### 6. Adaptación al Puesto de Trabajo:

· Facilitar la operación de cambios.

· Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.

· Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

### 7. Descripción de Puestos:

· Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.

· Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

· Capacitación.

· Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

## **Razones para Evaluar el Desempeño**

Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.

Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.

Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

## **Como se debe realizar la Evaluación**

### **1. Valuación del supervisor inmediato:**

Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

### **2. Evaluación de los compañeros:**

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

### **3. Comités de calificación:**

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

### **4. Autocalificaciones:**

La desventaja de la autocalificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

### **5. Evaluación por los subordinados:**

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

## **Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño**

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

## **Problemas del proceso de Evaluación del Desempeño**

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto "halo".
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

## **Como evitar problemas en la evaluación**

Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

### **Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

### **¿QUE ENTENDEMOS POR COMPETENCIAS?**

Las competencias se definen como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional.

Las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de los requisitos técnicos del trabajo, y su puesta en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento.

### **LAS COMPETENCIAS:**

Aluden a dimensiones que permiten caracterizar a las personas y, por tanto, a conceptos que se prestan a la evaluación.

Permiten, a través de su evaluación, conocer las características de las personas para discriminar y determinar diferencias individuales, y a partir, de ahí analizar el grado de adecuación de una persona con unas competencias concretas, a un puesto específico dentro de una estructura organizacional, también específica.

Establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria por otra.

Existe una condición previa a la evaluación: *El análisis del puesto*

En esta fase se debe confeccionar una lista de las exigencias que requiere el puesto, porque esta labor nos ayudará bastante a la hora de interpretar los resultados, comparando las exigencias que demanda el puesto, con las competencias que de hecho tiene el sujeto evaluado.

Lo que David McClelland llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy ambicioso al englobar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral.

Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus:

Capacidades cognoscitivas: **APTITUDES\***

Rasgos de **PERSONALIDAD\***.

Tendencias de conducta: **ACTITUDES\***.

**CONOCIMIENTOS\*** adquiridos (teóricos y experienciales).

**\*APTITUD.-** Hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles liminares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles liminares) en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables.



Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento.

Las aptitudes no nos informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

**\*PERSONALIDAD.-** Conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada. Implica un grado de estabilidad temporal y transituacional moderado, así como una contribución temperamental/genética que interactúa con la situación ambiental.

Los rasgos de personalidad son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto a su ambiente. De esta manera, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Muchas veces los rasgos se estimulan en una situación y no en otra. Un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación. El concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesaria para explicar la variabilidad de la conducta.

La base en la medición y el desarrollo de una clasificación de rasgos es la técnica estadística de análisis factorial. El análisis factorial es, de este modo, un recurso estadístico para determinar cuáles conductas están relacionadas pero no dependen de otras y, determinar por tanto, las unidades o elementos básicos en la estructura de la personalidad.

El concepto rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones. Distinguimos 5 tipos de rasgos:

**Rasgos de capacidad.-** Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.

**Rasgos de temperamento.**- Se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta. Si uno tiende a trabajar de manera rápida o lenta, a ser por lo general tranquilo o visceral, o a actuar después de reflexionar o de manera impulsiva, todo tiene que ver con cualidades de temperamento que varían de un sujeto a otro.

**Rasgos dinámicos.**- Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.

Estos tres tipos de rasgos constituyen elementos estables de la personalidad.

**Rasgos superficiales.**- Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.

**Rasgos fuente.**- Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos.

**ACTITUD.**- Disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado.

El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

**CONOCIMIENTO.**- Representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos. Cuando se organiza de manera apropiada, nos permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros.

Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

1) El adquirido en la formación tradicional:

CONOCIMIENTO TEÓRICO

2) El adquirido por la experiencia profesional:

CONOCIMIENTO PRÁCTICO

La técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de:

- ✓ La formación del sujeto
- ✓ Su experiencia profesional
- ✓ Herramientas de evaluación.

### **¿Qué es la gestión por competencias?**

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento operativo deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Para ello, un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de talentos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un enfoque proactivo.

### **La gestión de los talentos humanos alineados**

La alineación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias

(Gestionar la información y el conocimiento: Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta existente en una organización) no es un asunto que deba ser entendido como de responsabilidad exclusiva de esta función.

Deberá incorporar desde a la alta dirección al personal de línea.

Los procesos de gestión de las competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles.

El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión de las competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

### **¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?**

Los pasos que generalmente se siguen en la implementación del modelo de gestión son:  
Considerar los objetivos estratégicos de la empresa

- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Elaborar su modelo de Competencias
- Aplicar los perfiles de Competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano

### **¿CÓMO SE DESCRIBEN LAS COMPETENCIAS?**

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de Competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas.

Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las Competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales.

### **TEORIA DE LAS COMPETENCIAS.**

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de los que son las competencias hasta llegara designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto.

Por lo tanto una definición correcta del termino competencia seria, aquel comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función.

Competencia se define o se torna operativa, mediante una serie de descriptores que intentan detallar comportamientos observables, reduciendo de este modo el nivel de subjetividad o libre interpretación que ante la lectura o análisis de una misma competencia dos o más personas pueden desarrollar.

### **Tipo de competencias.**

**Competencias Técnicas:** Incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

**Competencias Directivas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

**Competencias Estratégicas:** es el grupo de competencias que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo, para este grupo se proponen competencias básicas como:

- Visión de negocio
- Resolución de problemas
- Gestión de recursos
- Orientación al cliente
- Red de relaciones afectivas
- Negociación

**Competencias Intratégicas:** es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de un directivo y a su relación con el entorno tales como:

- Comunicación
- Organización
- Empatía

- Delegación
- Coaching
  
- Trabajo en equipo

### **Relevancia del Modelo de Competencias.**

Este modelo puede ser considerado como una propuesta de aplicaciones múltiples dentro de la organización, ya que permite intervenir, capacitar y gestionar en términos del factor humano, con una metodología de análisis que brinda elementos para actuar de forma coherente frente a fallas o baches en los procesos y de igual manera provee de información que permite generar valor agregado a través de los recursos ya existentes a los productos y/o servicios de la compañía.

### **Ventajas del Modelo de Competencias.**

La mayoría de las empresas invierte muy poco en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

Facilita la alineación de la gestión de los recursos humanos a través de las competencias.

La administración del desempeño se vuelve la herramienta central en la gestión de recursos humanos.

Se genera una integración sistemática entre el qué y el cómo de la empresa.

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

### **La Gestión Estratégica por Competencias.**

La Gestión por Competencias se convierte en una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, a través de ella se impulsan a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas; garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas , “de lo que saben hacer” o de lo que podrían hacer.

### **Gestión humana basada en competencias.**

Es necesario entender a la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite al modelo de competencias, agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

Por gestión humana basada en competencias se entiende, la aplicación del modelo de competencias como una herramienta con dos finalidades principales:

Orientar la propia gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuales son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse a las necesidades de la organización. La presentación de las competencias cualquiera sea su tipo, mediante descriptores favorece la auto-evaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto-capacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empoderamiento.

Orientar la gestión de recursos humanos alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia institucional.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

### **Métodos**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel



y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

## 6.7. Modelo Operativo

### **ESTABLECIMIENTO DEL METODO.**

#### **Método de Escala Gráfica de Calificación.**

Se considera el método más apropiado debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación para evaluar el desempeño. Consiste en una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. A todo el personal se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño.

### **INDICADORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

Los indicadores de evaluación sugeridos a la empresa son los siguientes:

- Motivación
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Cumplimiento de metas
- Habilidades y destrezas
- Calificación de méritos
- Satisfacción laboral
- Rendimiento Laboral
- Enseñanza
- Estándares de tiempo
- Eficiencia
- Gestión del recurso
- Transferencia de conocimiento
- Técnicas de entrenamiento

### **DESCRIPCION DE LOS INDICADORES.**

Determinando 10 indicadores para jefes de departamento y 10 para personal operativo que son los sujetos a evaluación, considerado la cobertura de la competencia del personal en los distintos puestos de trabajo. A continuación se presenta la definición de cada uno de los indicadores o sub indicadores a considerar en la evaluación.

TABLA N.- 6.1

<b>Indicadores de Personal Operativo</b>	<b>Indicadores Jefes de Departamento</b>
Motivación	Motivación
Responsabilidad	Responsabilidad
Liderazgo	Liderazgo
Cumplimiento de metas	Cumplimiento de metas
Habilidades y destrezas	Habilidades y destrezas
Calificación de méritos	Rendimiento laboral
Satisfacción laboral	Eficiencia
Rendimiento laboral	Gestión del recurso
Enseñanza-Aprendizaje	Transferencia de conocimiento
Estándares de tiempo	Técnicas de entrenamiento

### 1- Motivación

La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

TABLA N.- 6.2

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?					
¿Son buenas las relaciones de trabajo?					

## 2- Responsabilidad

Obligación aceptada por un mando de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada por sus superiores, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

TABLA N.- 6.3

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cumple con los compromisos adquiridos en su trabajo?					
¿Cuida los materiales y equipos asignados?					
¿Cumple con el horario de trabajo?					

## 3- Liderazgo

El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

TABLA N.- 6.4

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Posee un espíritu de liderazgo?					
¿Coordina su área de trabajo?					
¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?					

## 4- Cumplimiento de metas

Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

TABLA N.- 6.5

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Logra los objetivos propuestos?					
¿Programa las tareas de trabajo?					
¿Se preocupa por alcanzar las metas?					

### 5- Habilidades y destrezas

Afirma que el individuo que las posee puede encontrar su experiencia previa a la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cuenta con técnicas apropiadas de su área de trabajo?					
¿Tiene conocimiento de sus funciones?					
¿Responde efectivamente a sus funciones?					

### 6- Calificación de méritos

Es una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se eliminará la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Valoriza usted el trabajo que ejecuta?					
¿Desempeña bien su trabajo?					
¿Recibe estímulo por desempeño?					

### 7- Satisfacción laboral

Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellos que se sienten insatisfechos albergan actitudes negativas.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Posee actitudes positivas?					
¿Está usted comprometido con la empresa?					
¿Se esmera en la realización de sus funciones?					

### 8- Rendimiento Laboral.

Es la calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador y la forma de comportarse en su puesto de trabajo.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?					
¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?					
¿Se esmera por mejorar su rendimiento?					

### 9- Enseñanza

En esta etapa se desarrolla una lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos claves necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avancen paso a paso.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Busca la mejora continua?					
¿Tiene expectativas de crecer en la empresa?					
¿Tiene expectativas de estudiar una carrera?					

### 10- Estándares de tiempo

Referencias utilizadas para evaluar y comparar el tiempo en que se realizan las funciones o actividades del personal.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Adecua usted el tiempo a las tareas de trabajo?					
¿Contribuye en la reducción de costos?					
¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?					

### 11- Eficiencia

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Contribuye a lograr los resultados esperados por la empresa?					
¿Desarrolla eficientemente su trabajo?					
¿Realiza con rapidez su trabajo?					

### 12- Gestión del recurso



Es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Comportamiento laboral dentro de la empresa?					
¿Se adapta su comportamiento a la demanda del medio ambiente operacional?					
¿Cómo es el trato que recibe dentro de la empresa?					

### 13- Transferencia de conocimiento

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas de puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que este conlleva.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Aporte de conocimiento al personal?					
¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?					
¿Concuerdan las capacitaciones con las demandas del puesto?					

### 14- Técnicas de entrenamiento

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejorar a la consecución de los objetivos organizacionales, entre algunas técnicas de entrenamiento se encuentran: Orientación, trabajo, técnico, aprendices y supervisores.

Subindicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cómo considera la orientación para familiarizarse con la empresa?					
¿Entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo?					
¿Entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales?					

## TABLA DE VALORACIÓN DEL PERSONAL.

#	Factor	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1.Motivación						
2.Responsabilidad						
3.Liderazgo						
4.Cumplimiento de metas						
5.Habilidades y destrezas						
6.Calificación de méritos						
7.Satisfacción laboral						
8.Rendimiento laboral						
9.Enseñanza						
10.Estándares de tiempo						
11.Eficiencia						
12.Gestión del talento						
13.Transferencia de conocimiento						
14.Técnicas de entrenamiento						
TOTAL						

## **PUNTAJE DE LOS INDICADORES.**

Cada una de las áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función de:

1- El evaluado

2- Los objetivos del departamento

3- El tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período como indicador, este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para periodos diferentes o en su defecto considerarse o no uno o varios de los indicadores anotados para lograr la superación, así será el porcentaje que se otorgara a cada uno de ellos, por ejemplo:

## **CLASIFICACION POR PUNTOS Y POR RANGO. PUNTAJE POR INDICADOR.**

<b>#</b>	<b>Indicadores de Personal Operativo</b>	<b>Puntajes</b>
1	Motivación	15%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	10%
4	Cumplimiento de metas	10%
5	Habilidades y destrezas	10%
6	Calificación de méritos	10%
7	Satisfacción laboral	10%
8	Rendimiento laboral	10%
9	Enseñanza	5%
10	Estándares de tiempo	5%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

#	Indicadores Jefes de Depto.	Puntajes
1	Motivación	10%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	15%
4	Cumplimiento de metas	10%
5	Habilidades y destrezas	10%
6	Rendimiento laboral	10%
7	Eficiencia	10%
8	Gestión del recurso	10%
9	Transferencia de conocimiento	5%
10	Técnicas de entrenamiento	5%
TOTAL		100%

### ESCALA

Excelente	Entre 24 y 30
Muy bueno	Entre 18 y 23
Bueno	Entre 13 y 17
Regular	Entre 7 y 12
Deficiente	Entre 0 y 6

## **BENEFICIOS QUE OBTENDRA EL PERSONAL AL REALIZAR LA EVALUACION.**

1. ORGANIZACIÓN: En toda su estructura podrá orientar y sistematizar todo un proceso de evaluación de desempeño del personal de la organización, el cual requerirá de tomar en cuenta los resultados de la investigación, así mismo orientar los resultados a la capacitación e incentivos.
2. PERSONAL OPERATIVO: Establecerá una conciencia mas objetiva y conocerá el verdadero desempeño de su competencia y podrá adquirir mayor compromiso con el rendimiento en la empresa.
3. JEFE DEL DEPARTAMENTO: Conocerá pasa a paso los logros a alcanzar en una evaluación de desempeño y podrá administrar y orientar mejor los procesos de trabajo.
4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Contribuirá a la gestión de otras competencias que permitan al desarrollo de los objetivos institucionales y orientará mejor el proceso en el departamento de recursos humanos.

## **PARA QUE VAN A SERVIR LOS RESULTADOS.**

- Para saber cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, a la vez sus fortalezas y debilidades.
- Conocer cuáles son las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- Estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos para el logro de los objetivos.

## **APLICACIÓN DE INSTRUMENTO**

## FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Objetivo:

El presente formato tiene como objetivo medir el rendimiento y el nivel de competencia que presenta el empleado, en relación con los servicios que presta a sus clientes.

Indicadores	Descripción
Motivación	Deseo y esmero al realizar su trabajo.
Responsabilidad	Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.
Liderazgo	Influencia sobre los demás y toma de decisiones
Cumplimiento de metas	Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa.
Habilidades y destreza	Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo.
Calificación de méritos	Valorización del trabajo por su esfuerzo y eficiencia
Satisfacción laboral	Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo
Rendimiento laboral	Efectividad en el desarrollo de sus funciones
Enseñanza	Busca obtener nuevos conocimientos para su desarrollo personal.
Estándares de tiempo	Cumplir con el tiempo asignado para realizar sus funciones.
Eficiencia	Capacidad de lograr los resultados
Gestión del recurso	Comportamiento de los resultados esperados por la empresa.

Transferencia de conocimiento	Aporte de conocimientos a los demás
Técnica de entrenamiento	Desarrollo de cualidades que contribuyan a lo objetivos.



## Instrumento de evaluación de desempeño

<b>I.DATOS GENERALES</b>					
Nombre del empleado: _____					
Cargo: _____					
Fecha de evaluación: _____					
<b>Indicación:</b> Coloque una "X" en una de las 5 alternativas que mejor describa el desempeño laboral.					
<b>II. INDICADORES DE EVALUACION</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>MOTIVACION</b>					
Deseo y esmero al realizar su trabajo.					
1.¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
2.¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?					
3.¿Cómo es el ambiente de trabajo?					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.					
1.¿Cumple con los compromisos adquiridos en su trabajo?					
2-¿En qué condiciones tiene los materiales y equipos asignados?					
3.¿Cumple con el horario de trabajo?					
<b>LIDERAZGO</b>					
Influencia sobre los demás y toma de decisiones.					
1. ¿Posee un espíritu de liderazgo?					
2. ¿Coordina su área de trabajo?					
3.¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?					

<b>INDICADORES DE EVALUACION</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>					
Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa.					
1. ¿Logra los objetivos propuestos?					
2. ¿trabaja en base a programación?					
3.¿Se preocupa por alcanzar las Metas?					
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>					
Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo					
1.¿Cuenta con técnicas apropiadas en su área?					
2.¿Tiene conocimiento de sus funciones?					
3.¿Responde efectivamente a sus funciones?					
<b>CALIFICACION DE MERITOS</b>					
Valorización del trabajo por su esfuerzo y eficiencia.					
1.¿Valoriza usted el trabajo que ejecuta?					
2. ¿Desempeña bien su trabajo?					
3.¿Recibe estímulo por desempeño?					
<b>SATISFACCION LABORAL</b>					
Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo					
1. ¿Cómo considera sus actitudes?					
2.¿Está usted comprometido con la empresa?					
3¿Cómo considera la realización de sus funciones?					
<b>RENDIMIENTO LABORAL</b>					
Efectividad en el desarrollo de sus funciones.					
1.¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?					
2.¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?					
3.¿Se esmera por mejorar su rendimiento?					

INDICADORES DE EVALUACION	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<b>ENSEÑANZA</b>					
Busca obtener nuevos conocimientos para su desarrollo personal.					
1. ¿Busca la mejora continua?					
2. ¿Tiene expectativas de crecer en la empresa?					
3. ¿Tiene expectativas de estudiar una carrera?					
<b>ESTANDARES DE TIEMPO</b>					
Cumplir con el tiempo asignado para realizar sus funciones.					
1. ¿Cómo es el tiempo asignado a las tareas de trabajo?					
2. ¿Contribuye en la reducción de costos?					
3. ¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?					

## ESCALA

#	Indicadores de personal operativo	Puntajes
1	Motivación	15%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	10%
4	Cumplimiento de metas	10%
5	Habilidades y destrezas	10%
6	Calificación de méritos	10%
7	Satisfacción laboral	10%
8	Rendimiento laboral	10%
9	Enseñanza	5%
10	Estándares de tiempo	5%
TOTAL		100%

Excelente	Entre 24 y 30
Muy bueno	Entre 19 y 23
Bueno	Entre 13 y 18
Regular	Entre 7 y 12
Deficiente	Entre 0 y 6

## Instrumento de evaluación de desempeño

<b>I.DATOS GENERALES</b>					
Nombre del empleado: _____					
Cargo: _____					
Fecha de evaluación: _____					
<b>Indicación:</b> Coloque una "X" en una de las 5 alternativas que mejor describa el desempeño laboral.					
<b>II. INDICADORES DE EVALUACION</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>MOTIVACION</b>					
Deseo y esmero al realizar su trabajo.					
1. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
2. ¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?					
3. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.					
1. ¿Cumple con los compromisos adquiridos en su trabajo?					
2-¿En qué condiciones tiene los materiales y equipos asignados?					
3. ¿Cumple con el horario de trabajo?					
<b>LIDERAZGO</b>					
Influencia sobre los demás y toma de decisiones.					
1. ¿Posee un espíritu de liderazgo?					
2. ¿Coordina su área de trabajo?					
3.¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?					

<b>INDICADORES DE EVALUACION</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>					
Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa.					
1. ¿Logra los objetivos propuestos?					
2. ¿trabaja en base a programación?					
3. ¿Se preocupa por alcanzar las metas					
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>					
Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo					
1. ¿Cuenta con técnicas apropiadas en su área?					
2. ¿Tiene conocimiento de sus funciones?					
3. ¿Responde efectivamente a sus funciones?					
<b>RENDIMIENTO LABORAL</b>					
Efectividad en el desarrollo de sus funciones.					
1. ¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?					
2. ¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?					
3. ¿Se esmera por mejorar su rendimiento?					
<b>EFICIENCIA</b>					
Capacidad de lograr de resultados					
1. ¿Contribuye a lograr los resultados esperados por la empresa?					
2. ¿Desarrolla eficientemente su trabajo?					
3. ¿Realiza con rapidez su trabajo?					
<b>GESTION DEL RECURSO</b>					
Comportamiento de los resultados esperados a la demanda laboral					
1. ¿Comportamiento laboral dentro de la empresa?					
2. ¿Se adapta su comportamiento a la demanda del medio ambiente operacional?					
¿Cómo es el trato que recibe dentro de la empresa?					

<b>INDICADORES DE EVALUACION</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</b>					
Aporte de conocimientos a los demás					
1. ¿Aporte de conocimiento al personal?					
2. ¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?					
3. ¿Concuerdan las capacitaciones con las demandas del puesto?					
<b>TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO</b>					
Desarrollo de cualidades que contribuyan a lo objetivos					
1. ¿Cómo considera la orientación para familiarizarse con la empresa?					
2. ¿Entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo?					
3. ¿Entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales?					
<b>TOTAL</b>					

<b>#</b>	<b>Indicadores Jefes de Depto.</b>	<b>Puntaje</b>
1	Motivación	10%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	15%
4	Cumplimiento de metas	10%
5	Habilidades y destreza	10%
6	Rendimiento laboral	10%
7	Eficiencia	10%
8	Gestión del recurso	10%
9	Transferencia de conocimiento	5%
10	Técnicas de entrenamiento	5%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Excelente	Entre 24 y 30
Muy bueno	Entre 19 y 23
Bueno	Entre 13 y 18
Regular	Entre 7 y 12
Deficiente	Entre 0 y 6

## TABLA DE RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

### Para Personal Operativo

#	Indicador	D	R	B	MB	E
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de metas					
5	Habilidades y destrezas					
6	Calificación de méritos					
7	Satisfacción laboral					
8	Rendimiento laboral					
9	Enseñanza					
10	Estándares de tiempo					
TOTAL						

### Para Jefes de Departamentos

#	Indicador	D	R	B	MB	E
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de metas					
5	Habilidades y destrezas					
6	Rendimiento laboral					
7	Eficiencia					
8	Gestión del recurso					
9	Transferencia de conocimiento					
10	Técnicas de entrenamiento					
TOTAL						

Hoja de Verificación de Evaluación de desempeño

Aspectos a mejorar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivos para el próximo período: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Puntos Críticos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Calificación: \_\_\_\_\_

Es conforme. \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluador    Nombre y firma del evaluado

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_



## **PLAN DE ACCION.**

### **Objetivo General.**

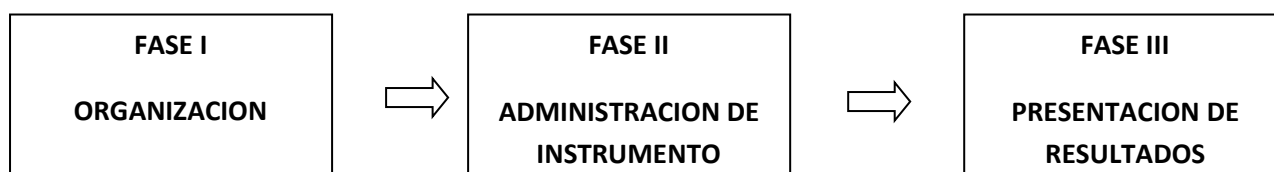
Desarrollar un programa de evaluación del desempeño basado en el desarrollo de competencia para mejorar la efectividad laboral de la Empresa de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST Cía. Ltda.

### **Estrategias del plan de acción.**

- Comité evaluador: encargados de realizar y aplicar la evaluación de desempeño por competencia apoyándose en la observación y en el registro de incidentes críticos relacionados con el desempeño, tienen la responsabilidad de presentar los resultados obtenidos en la evaluación y que este puede ser conformado por Jefes inmediatos de cada departamento.
- La comisión deberá establecer un procedimiento físico, condiciones de aplicación y seguimiento.
- Dar a conocer los resultados obtenidos al personal.
- Buscar medidas de solución de deficiencias encontradas como: Capacitación, sanciones y retroalimentación.
- La organización del comité tendrá un carácter técnico, administrativo y propositivo el cual tendrá un periodo de durabilidad de un año.

## **ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCION.**

### **FASES PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.**



## **FASE I. ORGANIZACIÓN**

### **DEFINICION DE OBJETIVOS:**

- Formar un comité de evaluación de desempeño por competencia
- Ofrecer capacitación al comité encargado de realizar la evaluación.

### **ACCIONES:**

- Convocatoria al personal que será considerado como miembro del comité.
- Formar grupos a evaluar por cada departamento.

### **RECURSOS:**

**Humanos:** Personal de la empresa

**Materiales:** Papel, tinta y lapicero

### **TIEMPO DE ORGANIZACIÓN:**

Se necesitará de una semana para organizar al comité que llevará a cabo la evaluación al personal de INPOLPLAST.

### **RESPONSABLES DE LA EVALUACION:**

Jefes inmediatos del Departamento de RRHH

## **FASE II. ADMINISTRACION DE INSTRUMENTO**

### **DEFINICION DE OBJETIVOS:**

- Aplicar la evaluación de desempeño al personal de INPOLPLAST.
- Obtener información sobre el rendimiento del personal.

**ACCIONES:**

- El comité será el encargado de dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- Desarrollo del instrumento de evaluación por el método de escala gráfica de calificación.

**TIEMPO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El tiempo que se estima conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

**FASE III. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS****DEFINICION DE OBJETIVOS:**

- Tabular los resultados obtenidos en la evaluación realizada.
- Utilizar los resultados obtenidos de la evaluación para tomar medidas necesarias.

**ACCIONES:**

- Tabulación de los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.

**PERIODO PARA PRESENTACION DE RESULTADOS:**

Los resultados se presentarán un mes después de la aplicación del instrumento.

**RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Dicho instrumento será aplicado por un comité previamente establecido y conformado por Jefes inmediatos del departamento de RRHH.

**ESTRATEGIAS.**

1. Aplicar un instrumento de evaluación con base al método propuesto.
2. Detallar cada uno de los indicadores necesarios para evaluar al personal.
3. Desarrollar las evaluaciones considerando el ambiente y los recursos necesarios.
4. Se utilizará un método de evaluación.
5. Realizar las evaluaciones basado en competencia.
6. Realizar registro y control de las evaluaciones aplicadas.

7. Apoyar el desarrollo del programa de evaluación de desempeño integrado en el comité por mandos medios o altos responsables de coordinar el recurso humano.

## **TÁCTICAS**

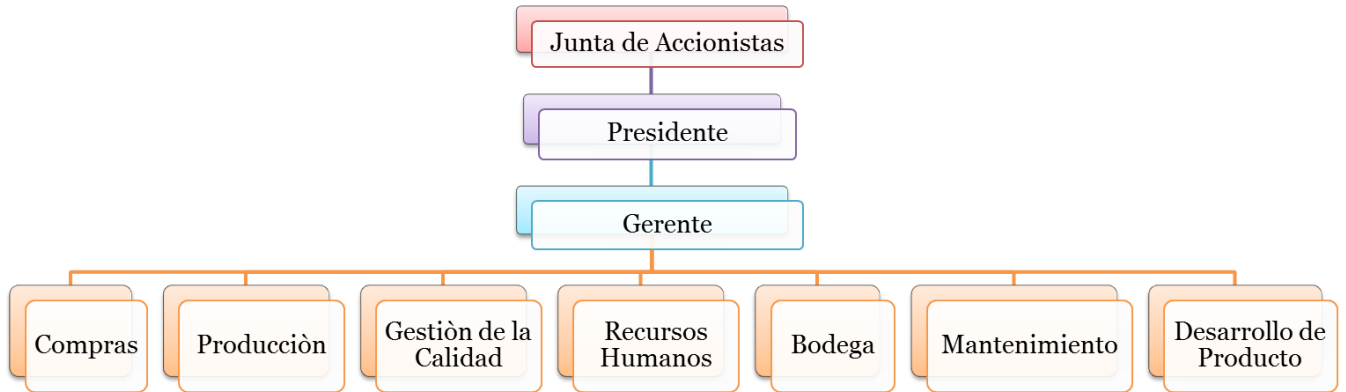
1. El instrumento puede ser aplicado cada 6 meses específicamente los meses de junio y diciembre.
2. Indicadores de evaluación son: Motivación, responsabilidad, liderazgo, cumplimiento de metas, habilidades y destrezas, calificación de méritos, satisfacción laboral, rendimiento laboral, enseñanza, estándares de tiempo, eficiencia, gestión del recurso, transferencia de conocimientos y técnicas de entrenamiento.
3. Para la aplicación del instrumento crear un ambiente adecuado y proporcionar materiales como papel y lapicero.
4. Se aplicará el método de Escala gráfica de calificación por su diseño y fácil aplicación.
5. Aplicar de acuerdo a las características y perfil del puesto.
6. Dar seguimiento a la aplicación del instrumento y resultados de la evaluación realizada como forma de solución de las deficiencias encontradas.
7. Crear un comité de evaluación integrado por mandos medios y gerenciales responsables de coordinar el proyecto de evaluación.

**PROGRAMACION PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

Tiempo Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio				Agosto				Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
							1	2	3	4	1	2	3	4					
FASE I ORGANIZ ACIÓN																			
FASE II ADMINISTR ACION DE INSTRUME NTO																			
FASE III PRESENTA CION DE RESULTA DOS																			

## 6.8. Administración de la Propuesta

Grafico N.- 6.1



Elaborado por: Katty Sánchez	Revisado por: José Jaramillo	Aprobado por: Rafael Valencia
Cargo: Secretaria	Cargo: RR.HH	Cargo: Gerente
Firma :	Firma:	Firma:

## 6.9. Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta.

Tabla N.- 6.23

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1.- ¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
2.- ¿Por qué evaluar?	Para conocer cómo está marchando la propuesta, y así realizar ajustes en la recorrido del mismo.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
4.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Empresa de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST Cía. Ltda.
5.-¿Quién evalúa?	El Gerente
6.- ¿Cuándo evaluar?	Inmediatamente concluida la propuesta y durante el tiempo de ejecución.
7.- ¿Cómo evaluar?	A través de cuestionarios, encuestas, entrevistas.
8.- ¿Con que evaluar?	Utilizando las herramientas adecuadas según las técnicas mencionadas.

## BIBLIOGRAFIA

CHASE, R., (2005). Administración de la Producción y Operaciones para una JACOBS, R .y Ventaja Competitiva. 10ª. Edición. Editorial McGraw – Hill.AQUILANO, J. México. Pág. 7.

D`ALESSIO, F, (2002). Administración y Dirección de la Producción. 1ª. Edición. Editorial. Persona Educación de Colombia Ltda. Colombia.

GOMEZ, L, (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª. Edición. Prentice Hall. Editorial. España.

ATEHORTUA, F, (2005). Gestión y auditoria de la calidad para las organizaciones. 1ª. Edición. Editorial universidad de Antioquia. Colombia.

GOÑI, J, (2008). Seguridad del Producto y Prevención de Riesgos Laborales. 1ª. Edición. Editorial Lex Nova. España.

DIAS, C. (2002).Administración. Editorial San Marcos. Perú.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Materia\\_prima](http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima)

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2011/pnbasica.htm>

[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia\\_a/pdfAmont/cs-arratia\\_a.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-Sobre-Trabajo-En-Equipo-En/6045247.html>

GONZALEZ, L, (2008). RR.HH. 3ª. Edición. Prentice Hall. Editorial. España.

<http://www.monografias.com/trabajos54/produccion-sistema-economico/produccion>

[Sistema-economico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos54/produccion-sistema-economico/produccion)

<http://books.google.com.ec/books?id=tI32deilRLoC&printsec=frontcover&dq=PRO>

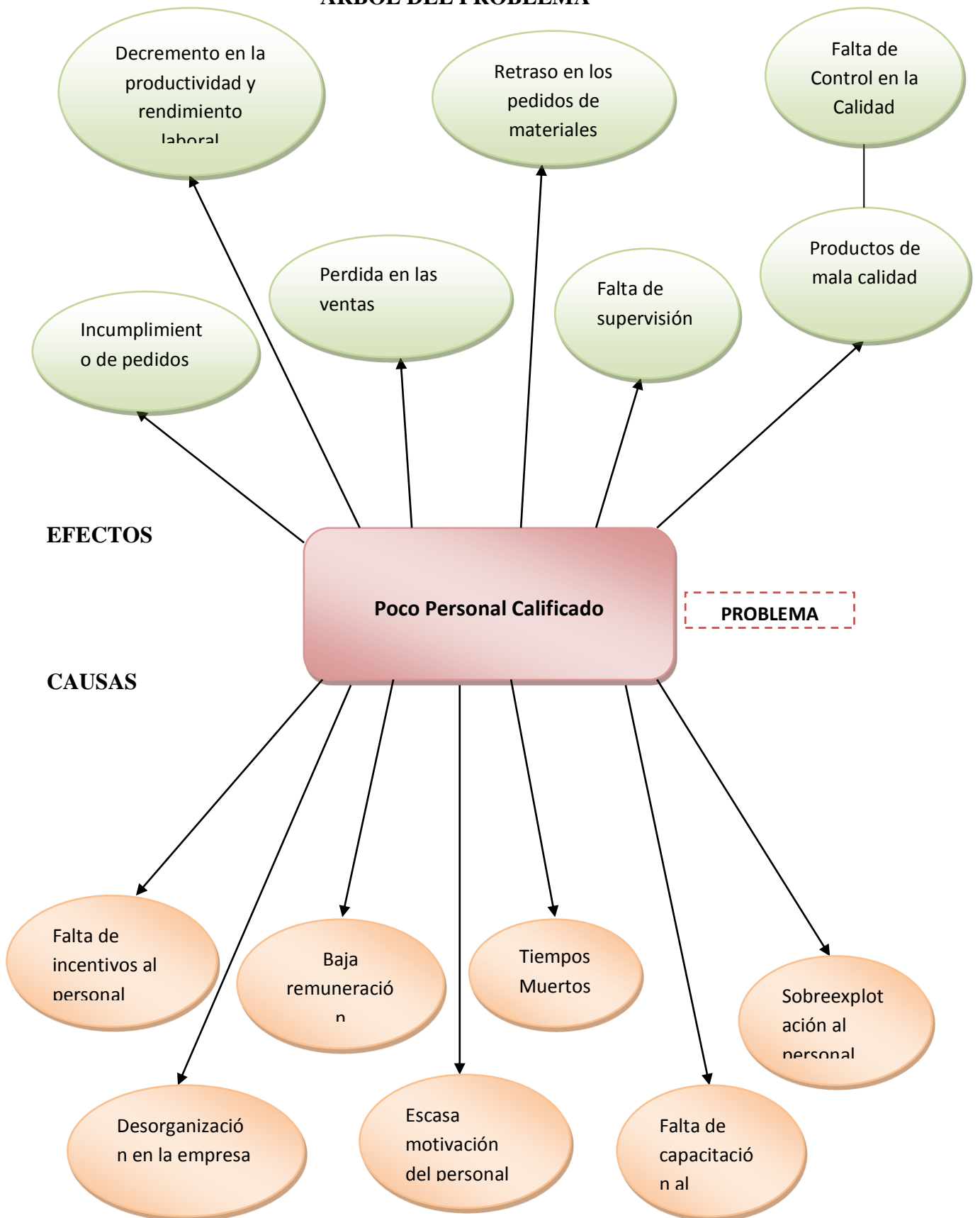
[UCCION&hl=es&sa=X&ei=kvO8UMCIKoPA9QTIjoHYBg&ved=0CDsQ6AEwAw](http://books.google.com.ec/books?id=tI32deilRLoC&printsec=frontcover&dq=PRO)



# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## ARBOL DEL PROBLEMA



## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

##### DATOS INFORMATIVOS

**FECHA:**

**LUGAR:**

**INVESTIGADOR: Gabriela Tirado**

**CUESTIONARIO N.-**

**Objetivo:** Determinar los niveles de rendimiento del personal en el área de producción y los efectos que causa en la empresa INPOLPLAST CIA. LTDA.

Este cuestionario le da a usted, una oportunidad para establecer claramente cómo se siente en su trabajo.

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes.

Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

1.- ¿Considera que está preparado para el puesto que desempeña?

A. Si

B. No

C. Talvez

2.- ¿El desempeño de su cargo tiene perspectivas a futuro en el ejercicio de su deber?

A. Si

B. No

C. Tal vez

3.- ¿Cómo se siente en el trabajo que desempeña?

A. Excelente

B. Muy Bien

C. Bien

D. Insatisfecho

4.- ¿Cómo considera usted su desempeño laboral con los demás trabajadores de la empresa?

A. Excelente

B. Muy buena

C. Buena

D. Regular

5.- ¿Considera que el salario que le pagan corresponde al cumplimiento de sus deberes?

A. Si

B. No

6.- ¿Cómo es el comportamiento de sus compañeros?

A. Antipáticos

B. Indiferentes

C. Cooperadores

D. Buenos amigos

7.- ¿Qué factores influyen en su rendimiento diario?

A. Monotonía

B. Variedad

C. Trabajo en equipo

D. Tipo de maquinaria

8.- ¿La empresa INPOLPLAST CIA. LTDA evalúa el rendimiento del personal?

A. Siempre

B. Frecuentemente

C. Casi nunca

D. Nunca

9.- ¿En la empresa que elementos de la producción se programan previamente?

A. Tareas

- B. Responsables
- C. Cantidad a producir
- D. Todas
- E. Ninguna

10.- ¿Usted cree que los materiales e insumos que se utilizan llegan a tiempo para elaborar el producto?

- A. Nunca
- B. Casi nunca
- C. Frecuentemente
- D. Siempre

11.- ¿La industria de Polímeros y Plásticos INPOLPLAST CIA. LTDA. durante qué tiempo cambia sus procesos de producción?

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Casi nunca
- D. Nunca

12.- ¿Identifique el elemento que considere que influye en el retraso de la producción?

- A. Materia prima
- B. Trabajadores
- C. Maquinaria
- D. Ninguno de los anteriores.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 3

PRESUPUESTO

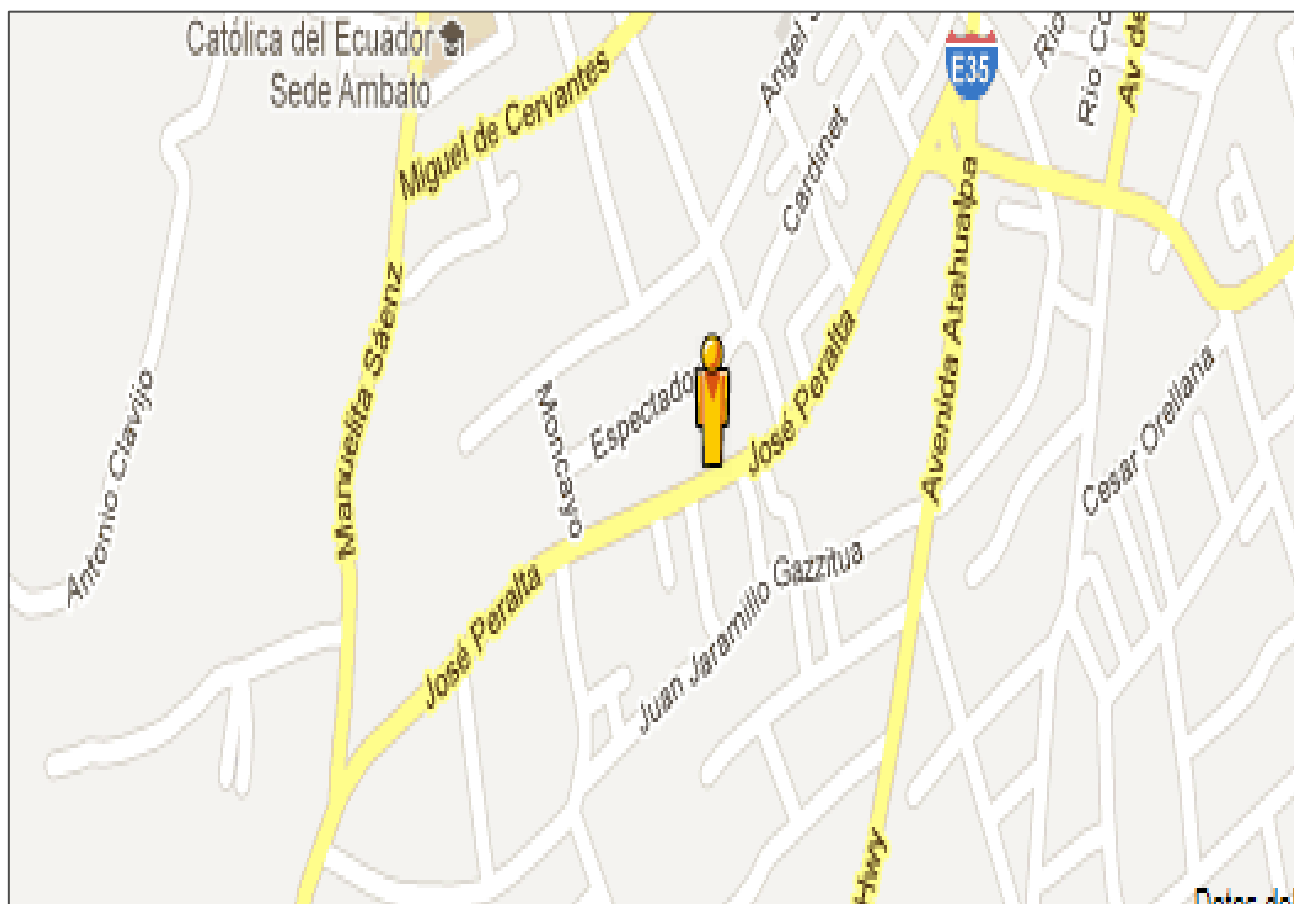
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Seminario	\$ 1.200,00
Impresiones	\$ 60,00
Copias	\$ 20,00
Flash Memory	\$ 12,00
Celular	\$ 50,00
Transporte	\$ 100,00
Gastos varios	\$ 180,00
Laptop	\$ 478,00
<b>EVALUACIÓN</b>	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>	\$ 2.500,00

Fuente: Propia

Elaborado por: Gabriela Tirado

## ANEXO 4

### UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Av. José Peralta y Juan Jaramillo

ANEXO 5

FOTOGRAFIAS







