



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN PARA LA EMPRESA MINMETEC

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO

TUTOR:

MBA. CATALINA PEÑA ALFARO

Cuenca, mayo del 2013

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Resumen

La presente tesis tiene como objetivo principal establecer un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneraciones aplicable a la empresa MINMETEC, que contribuya al desarrollo organizacional y mejora en el desempeño de sus colaboradores.

El contenido de la tesis está desarrollado en cinco partes o capítulos, el primer de estos está orientado a describir la empresa y sus necesidades en cuanto a evaluación, desempeño y premiación.

El segundo capítulo fortalece los conocimientos teóricos y metodológicos de la evaluación del desempeño adecuados a la situación de la empresa.

El tercer capítulo analiza de manera general la situación de la empresa en su entorno y su realidad interna.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el análisis y valoración de puestos describiendo las competencias que requiere cada uno de ellos, de tal manera que permita evaluar el desempeño individual y/o grupal del personal de la empresa y así tener pautas claras para premiar las habilidades que conlleven a la mejora continua de la producción.

Aplicando la evaluación de desempeño, la empresa buscará identificar las competencias que sirvan como factor de motivación a los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos, desarrollar habilidades y destrezas ocultas del personal, esto con el fin de lograr una ventaja competitiva de la empresa al que contar con un personal más calificado.



Finalizamos nuestra tesis con las conclusiones y recomendaciones se le servirán a MINMETEC para mejorar su gestión administrativa a través de la premiación del desempeño.

Palabras claves: Desempeño, competencias, valoración, puestos, evaluación, retribución.



ABSTRACT

This thesis has as main objective to establish a performance assessment model and a system of remuneration applicable to the MINMETEC Company that contributes to organizational development performance of its employees.

The content of the thesis is developed in five sections or chapters; the first of these is aimed at describing the company and its needs for evaluation, performance, and awards ceremony.

The second chapter strengthens the theoretical and methodological knowledge of appropriate performance evaluation to the situation of the company.

The third chapter discusses in general the situation of company in its environment and its internal reality.

In the fourth chapter, we develop the analysis and evaluation of places describing skills required by each of them, so as to evaluate individual performance or group of company's staff and so have clear guidelines to reward the skills that lead the continuous improvement of production.

Applying the evaluation of performance, the company will search to identify skills serve as motivating factor for employees to achieve the proposed objectives, develop skills and hidden skills of staff, this in order to achieve a competitive advantage to the company to tell with more qualified staff.

We conclude our thesis with conclusions and recommendations than will serve to MINMETEC company to improve its administrative management words ceremony through the performance.



Keywords: Performance, competencias, valuation, positions, evaluation, compensation



INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.1 Reseña Histórica.	5
1.2 Productos.....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Estructura Organizacional.....	7
1.5 Misión y Visión.....	9
1.6 Valores y Políticas de MINMETEC.	10
2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Análisis del puesto de trabajo.....	13
2.2 Valoración del Puesto de Trabajo.....	14
2.3 Gestión del desempeño por competencias.....	15
2.3.1 Evaluación del desempeño.	15
2.3.2 Métodos de evaluación del desempeño.....	16
2.3.3 Sistema de Remuneración o Retribución.....	20
3 Diagnóstico actual de la empresa.	33
3.1 Proceso de Producción.....	33
3.1.1 Horas Hombre.....	34
3.1.2 Ventas.....	34
3.1.3 Análisis Interno.....	35
3.1.4 Análisis Externo.....	36
4 Desarrollo de la propuesta.	41
4.1 Antecedentes de la propuesta.	41
4.2 Objetivo de la propuesta.....	41
4.3 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	41
4.3.1 Análisis y valoración de puestos MINMETEC.	41

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



4.3.2	Valoración de puestos.....	46
4.3.3	Aplicación práctica.	56
4.3.4	Modelo Evaluación de desempeño por competencias.	61
4.3.5	Plan de incentivos no financieros.....	64
5	Conclusiones y Recomendaciones.	67
5.1	Conclusiones.	67
5.2	Recomendaciones.....	69
	BIBLIOGRAFÍA.....	63
	ANEXOS.....	65



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Nancy Susana Cordero Torres, autora de la tesis "**Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración para la empresa MINMETEC**" de la Ciudad de Cuenca, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 27 de junio de 2013

Susana Cordero
0104843602

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Nancy Susana Cordero Torres, autor de la tesis "Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración para la empresa MINMTEC", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 27 de junio de 2013

Susana Cordero.

0104843602

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Ana Gabriela Rocano Criollo, autora de la tesis “**Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración para la empresa MINMETEC**” de la Ciudad de Cuenca, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 27 de junio de 2013

Gabriela Rocano
0105788608

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Ana Gabriela Rocano Criollo, autor de la tesis "Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración para la empresa MINMTEC", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 27 de junio de 2013

Gabriela Rocano.
0105788608

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mis padres quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas, a mis hermanos por estar conmigo y apoyarme siempre, a mis amigas por el apoyo brindado para la culminación de mi carrera.

Un reconocimiento especial a mi querido Esposo quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar mis estudios.

Susana Cordero.

GRACIAS



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por iluminar y guiarme en este largo camino de mi vida profesional y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y han sido esencial en mi vida y me apoyaron en esta etapa de mi vida.

A mis amigas(os) que siempre estuvieron ahí en los momentos que más las necesitaba y que nunca me dejaron darme por vencida, siempre brindándome su amistad incondicional. Y de manera especial a Lorena y Pilar, a quienes aprecio y les quiero como a mis hermanas las que siempre me escucharon y me alentaron para la culminación de mi tesis.

Gabriela Rocano

GRACIAS



AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos.

A Dios y a nuestros padres quienes nos han apoyado en el transcurso de la carrera.

A la Ingeniera Catalina Peña por guiarnos en la presente tesis.

Al Ingeniero Químico Carlos Bravo, Gerente de MIMETEC, y a toda la empresa en general por brindarnos la oportunidad y ayudarnos con toda la información requerida para nuestra tesis.

A todos los profesores por todos los conocimientos entregados a lo largo de nuestra formación académica.



INTRODUCCIÓN

La ciencia administrativa en la actualidad se centra en la gestión de talento humano y dentro de esta gestión un elemento importante a estudiar es la evaluación de desempeño y un sistema de remuneración.

Partimos con el estudio del análisis del puesto cuyo propósito es determinar cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador, para luego continuar con la valoración individual de determinado puesto dentro de una empresa; con la información que se obtenga tanto del análisis como de la valoración continuar con el planteamiento de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración que se acople a la empresa.

La evaluación de desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignada; es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, y al desaprovechamiento del potencial de un empleado, quién podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se ve necesario realizar un breve análisis de la situación actual de la empresa para definir el número de puestos y revisar el manual de funciones que permitirán obtener toda la información para desarrollar la temática planteada.

Según las entrevistas realizadas, la empresa ha visto la necesidad de implementar un instrumento adecuado que permita medir el grado de desenvolvimiento del individuo, impidiendo identificar parámetros de incentivos, capacitaciones, motivaciones que permitan un buen rendimiento de las funciones.



La principal problemática que actualmente se presenta en la empresa MINMETEC, es la ausencia de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneraciones, que le permita conocer la eficiencia de sus empleados y trabajadores; convirtiéndose en nuestra propuesta de aplicación.

Para el estudio partiremos en el primer Capítulo con una breve descripción de la empresa MINMETEC, la cual servirá para conocer la misión, visión, políticas, valores y su estructura organizacional de la empresa.

En el segundo Capítulo se analizarán aspectos conceptuales que serán de gran ayuda para nuestro estudio.

El tercer Capítulo se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando diferentes factores existentes en MINMETEC para de esta manera diseñar el modelo de evaluación de desempeño por competencias y un sistema de remuneración, siendo el enfoque de nuestro tema de tesis.

Por último se presentará un capítulo de conclusiones y recomendaciones que le servirán a la empresa para mejorar a nivel interno y le permitirá convertir sus debilidades en fortalezas.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA





1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.1 Reseña Histórica.

La empresa MINMETEC, se crea a partir del año de 1993 su fundador el Ing. Químico Carlos Bravo da inicio con un taller ubicado en el sector de Monay, empezando con una máquina que le permitía elaborar yeso para la fabricación de estucos, a partir de este primer paso se empieza a procesar otros tipos de materias primas de minerales no metálicos. Luego en el año 1999 la empresa empieza a crecer, en el cual se ve con la necesidad de ampliar el local, reubicándose por el sector del parque industrial y contratando a dos trabajadores para agilizar el proceso.

En el año 2008 adquiere un terreno por el sector de Patamarca vía Ochoa León en el que actualmente se encuentra funcionando la empresa; desde entonces se propuso desarrollar su actividad en base a políticas y prácticas que contribuyan al bienestar de la sociedad, su economía y medio ambiente, tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés con los cuales se vincula.

Actualmente, es una empresa orgullosamente ecuatoriana con más de 20 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, dedicada a la fabricación y distribución de productos de minerales no metálicos para un amplio sector industrial y comercial ofreciendo a los clientes asesoría constante, con una cobertura nacional e internacional.

1.2 Productos.

Son ofertados al mercado nacional a empresas dedicadas a la producción de alimentos para pollos y perforación de pozos. Estos productos no están al alcance de los consumidores finales ya que son de uso industrial.

Los principales productos que la empresa MINMETEC procesa y comercializa se muestran en el siguiente cuadro:

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



BENTANOTEC	C-MIX (Carbonato de calcio)	BARITE (Sulfato de bario)
<p>Dentro de este tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bentonita Sódica • Bentonita Cálcica <p>Las mismas que son de uso industrial como la metalúrgica, construcción, uso cerámico, perforación de pozos.</p>	<p>Este es utilizado en la construcción, agricultura, pecuario, pinturas y otros.</p>	<p>Aplicación perforación de pozos.</p>
AGROLITE (Zeolita Natural)	TOX FREE PLUS	HAPPY PET (Arena para gatos)
<p>Es de uso agrícola, acuicultura y control ambiental.</p>	<p>Este es de uso agrícola, para el riego de cereales, oleaginosas y subproductos, impidiendo la proliferación de hongos. Es un adsorbente de toxinas.</p>	<p>La arena para gatos es un producto elaborado con materias primas de origen mineral, está diseñado para la higiene de los gatos y en la comodidad de su dueño.</p>
BENZOELECTRIC		
<p>Este gel es un relleno que mejora la conductividad de los suelos en la puesta a tierra de las redes de distribución de ENERGIA</p>		



1.3 Objetivos.

Los objetivos son unos de los pilares de la planificación empresarial, son esenciales ya que establecen un propósito que la empresa desea alcanzar y hacia donde tienen que estar orientadas todas sus actividades.

A través de la investigación pertinente, se proporcionará información que contribuirá al planteamiento de estrategias para alcanzar los objetivos, los mismos que servirán como guía para la propuesta del modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración, que se ajuste a las necesidades de la empresa, en el caso de MINMETEC los objetivos son los siguientes:

1.3.1.1 Objetivo General.

Brindar a los clientes productos con altos estándares de calidad que cubran sus necesidades, obteniendo rentabilidad que permitan el desarrollo de la empresa.

1.3.1.2 Objetivos Específicos.

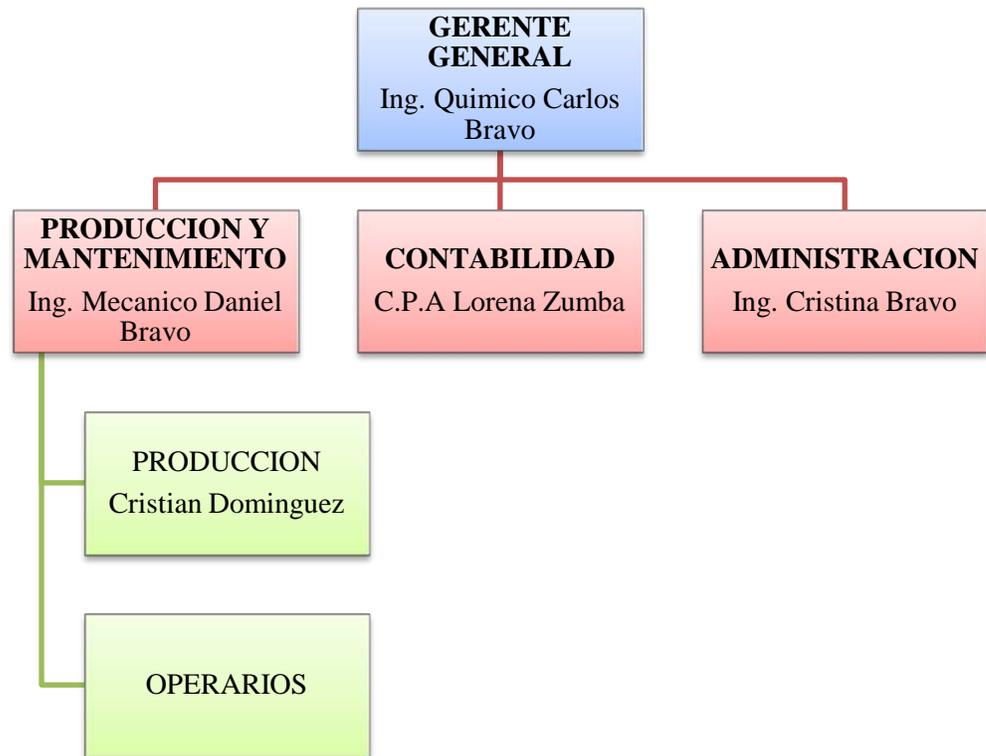
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos que superen sus expectativas y que estén disponibles en el tiempo acordado.
- Desarrollar y mantener una cultura, estándares de calidad, seguridad y medioambiente en la empresa.
- Buscar la mejora continua en los procesos y en la comercialización de los productos.

1.4 Estructura Organizacional.

La empresa MIMENTEC se encuentra estructurada de la siguiente manera:

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Según, el organigrama de la empresa, se observa las cuatro áreas con la que está conformada, dando así, a conocer las actividades de cada uno de los miembros de la organización.

El gerente general, es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir a la empresa al logro de los objetivos planteados. La gerencia está representada por el Ing. Químico Carlos Bravo, quien es una persona que posee el conocimiento del manejo de los productos que procesan y comercializan.

El área administrativa está representada por la Ing. Cristina Bravo, una persona que posee las capacidades para administrar de forma eficiente los recursos de la empresa.



Dentro del área de contabilidad esta la señorita C.P.A. Lorena Zumba, quien es la contadora interna de la empresa, dentro de las actividades que realiza está la elaboración de las cuentas por cobrar, pago de cheques, además realiza un seguimiento a las deudas de los clientes, a los préstamos que la empresa tiene con las instituciones financieras.

Otra de las áreas fundamentales en la empresa es el área de Producción en la cual se encuentra el Sr. Cristian Domínguez, persona que supervisa los procesos productivos, controla el desempeño, está pendiente de los niveles de producción. Dentro de esta misma área se encuentra una persona encargada del mantenimiento y compra de repuestos de máquinas, el Ing. Mecánico Daniel Bravo, quien además tiene la responsabilidad de gestionar el área de Producción.

Además están los operarios personas que realizan el proceso productivo, se encuentran actualmente 10 trabajadores, la responsabilidad es fabricar productos de calidad, según, las necesidades de los clientes. Su superior inmediato, es el jefe de Producción.

1.5 Misión y Visión.

MISIÓN	VISIÓN
Nuestra principal misión es brindar a los clientes productos con altos estándares de calidad que cubran sus necesidades con políticas claras de eficiencia y eficacia que permitan la consolidación de MINMETEC en el mercado.	Alcanzar un crecimiento constante con solidez y confianza afianzándose en el mercado nacional como líder en el procesamiento y comercialización de materiales no metálicos.

Fuente: Empresa MINMETEC



La misión determina las funciones principales que la empresa desempeña, dando a conocer el sector en el cual se desenvuelve. En el caso de esta empresa, la misión se enfoca a fabricar productos con calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y lograr reconocimiento dentro del mercado.

MINMETEC es una empresa con ambiciones que le permiten establecer objetivos a largo plazo, y ser reconocida conforme vaya creciendo en el mercado para lograr estabilidad y permanencia.

1.6 Valores y Políticas de MINMETEC.

La empresa se rige en valores esenciales que le permiten establecer una cultura organizacional a sus empleados y trabajadores, proporcionando un clima laboral apropiado; tales valores se los enuncia a continuación.

- Responsabilidad: cumplir con el compromiso adquirido en las tareas asignadas.
- Lealtad: Ser fiel a la empresa y trabajar por su bienestar.
- Honestidad: Ser recatado, decente y decoroso con los clientes de la empresa.
- Disciplina: Acatar y cumplir con las políticas de la empresa.
- Constancia: Trabajar con persistencia, firmeza y seguridad poniendo el empeño necesario en la funciones a desempeñar.

Estos valores son los que se practican dentro de MINMETEC, haciéndola una empresa disciplinada, lo cual, se puede notar en la puntualidad de sus empleados y trabajadores; además, son responsables en sus actividades tanto productivas como comerciales. Estos son dos de los valores que más resaltan dentro de la empresa.

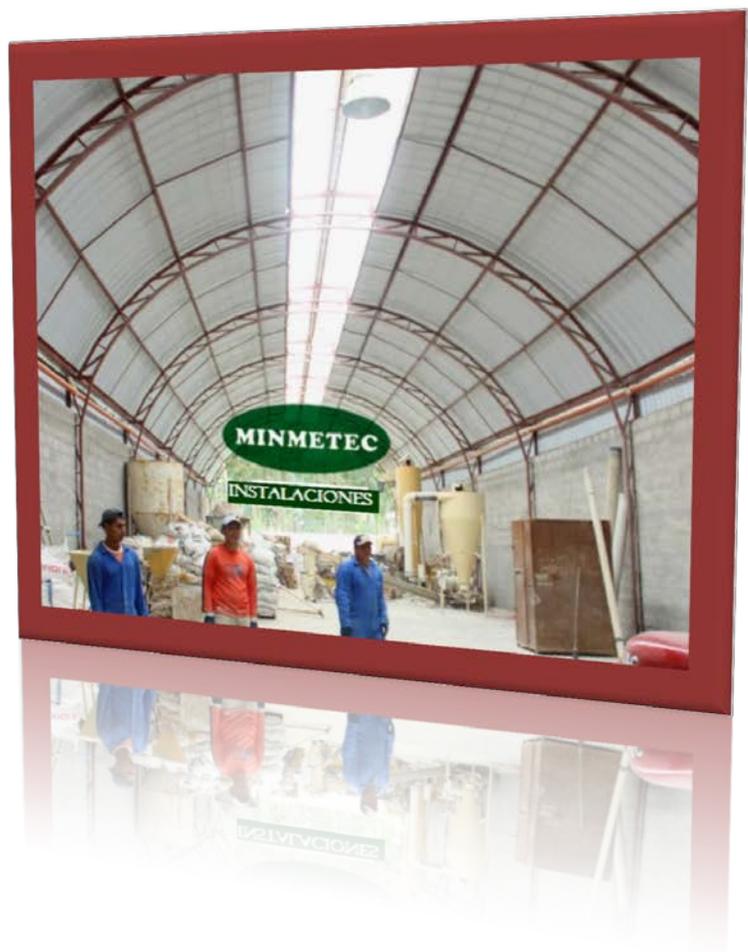
Políticas.



La política de la empresa se orienta a alcanzar y mantener estándares de calidad; establecer relaciones de responsabilidad social con sus trabajadores e innovar constantemente a nivel estructural, tecnológico y satisfacer a plenitud las exigencias de los mercados internacionales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO





2 MARCO TEÓRICO.

En este capítulo se tratarán aspectos conceptuales necesarios, para profundizar sobre el modelo de evaluación de desempeño y remuneraciones. Quedando así establecida la metodología a usarse en el siguiente capítulo.

Intentando hacer una breve introducción al tema se puede decir que la administración, es “*la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr las metas*”¹. Dentro de la ciencia administrativa se encuentra la gestión de talento humano, cuyo objetivo principal es obtener, mantener, retener y desarrollar el talento humano; y dentro del cual se encuentra la gestión de desempeño y retribución; esencialmente la gestión de desempeño por competencias, siendo uno de los aspectos a tratarse en la temática.

No obstante, para realizar una gestión de desempeño adecuada a las necesidades de la empresa, se debe conocer ¿Qué es la gestión de desempeño? ¿Por qué evaluamos el desempeño? ¿Qué mejoramos con el desempeño?, de estas preguntas, hay que tomar en cuenta un aspecto importante como lo es el análisis y valoración del puesto de trabajo, que permite determinar el tipo de mediciones a realizarse para luego evaluar y establecer el sistema de retribución para la empresa MIMETEC.

2.1 Análisis del puesto de trabajo.

“*Consiste en obtener, evaluar y organizar la información sobre los puestos de una organización.*”² El propósito del análisis de puestos es determinar cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador, cuando deberá desaparecer el puesto del organigrama, que cualidades se necesita para desarrollar el puesto; de tal forma que ayude a enfrentar los cambios en la organización.

¹ CHIAVENATO Idalberto, 9ª edición- 2009, Administración de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, Pág. 80.

² <http://www.eumend.net/ce/2008b/irv.htm>

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



2.2 Valoración del Puesto de Trabajo.

“Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, con el fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en los procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan”³

Mientras más significativas sean las responsabilidades y deberes, más importancia tiene el puesto. Cuando se piensa en un ascenso la descripción del puesto proporciona una norma para la comparación del talento.

En MINMETEC, es importante valorar el puesto de trabajo porque le facilita evaluar el desempeño individual de los trabajadores y/o empleados y con ello mejorar su rendimiento. A continuación se realiza una breve investigación de los diferentes métodos de análisis de puestos, estos dependen de las necesidades y recursos organizacionales; entre los cuales están los siguientes:

³<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/42-SENRES-2005-SUBSISTEMA-DE-CALSIFICACION-DE-PUESTOS-DEL-SE.pdf>



MÉTODO GLOBAL O DE ORDENACIÓN.

- Comparaciones entre puestos
- Orden en forma jerárquica



MÉTODO ANALÍTICO

Basado en características del puesto.

- **Evaluación por puntos.** Juicio más amplio, analiza cada factor que forma el puesto.
- **Lectura directa.** Consiste en la aplicación de una lista preestablecido, evita discusiones sobre la elección de criterios y su ponderación.
- **El filtrado:** Criterios sin traducirlos en puntos.

Fuente: Libro “Todos somos directores de Recursos Humanos”

Autor: Peretti, Jean Marie.

Luego de haber analizado la gráfica anterior, el que mejor se acopla a la empresa es el método de evaluación por puntos, el mismo que se realizará a través del estudio que proporciona la SENRES (Secretaría Nacional de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público), permitiendo así determinar una ponderación a las habilidades, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo de cada puesto, facilitando con claridad la aplicación en la empresa.

Para determinar el desempeño de cada individuo en la empresa, se realizará una entrevista, a través de la cual, se obtendrá información relevante de cada uno de los puestos y el movimiento productivo, económico de la empresa que permitirá el desarrollo de la propuesta. **(Véase anexo 2)**

2.3 Gestión del desempeño por competencias.

2.3.1 Evaluación del desempeño.

Para entender mejor este concepto se utilizará la siguiente definición:
“Implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



de una organización”⁴, es decir, la identificación es el inicio para evaluar el desempeño, ya que determina la eficacia del trabajo. Para ello se necesita del análisis y valoración de puestos, que permite identificar lo que se tiene que medir.

Es muy común en la actualidad que las organizaciones evalúen el desempeño, porque esto mejora el rendimiento de sus colaboradores, ayuda a determinar los puntos fuertes y débiles para desarrollar estrategias que permitan el logro de los objetivos.

Según, la problemática planteada el objetivo es establecer un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneraciones para la empresa MINMETEC, para lo cual se necesita conocer las diferentes herramientas de medición, que proponen los diversos autores de la gestión del Talento Humano. Estas teorías se analizan a continuación, para posteriormente determinar el método que mejor se ajuste a los requerimientos especializados de quienes intervienen; tanto en el proceso productivo, como en el proceso de comercialización de la empresa.

2.3.2 Métodos de evaluación del desempeño.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, que permiten a las organizaciones identificar los puntos fuertes y débiles de sus colaboradores. A continuación se menciona los siguientes:

- a. **360° feedback o evaluación de 360°.-** *“Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una ítems o factores*

⁴GOMEZ – MEJIA Luis, BALKIN David, CARDY Robert, 5ª edición, Gestion de recursos humanos, editorial Pearson Educacion S.A., Espana, Pag. 259.



predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de práctica profesional.”⁵

El método presenta una ventaja, porque permite recolectar respuestas desde varias perspectivas, reduciendo el sesgo y los prejuicios de la información recolectada. Una desventaja es que requiere de capacitación para funcionar con eficacia, lo cual implica costos y tiempo.

- b. Dirección por objetivos (MBO).**- La dirección por objetivos permite medir los resultados. En este caso los supervisores y trabajadores se fijan objetivos para el período de evaluación, es decir, al momento de analizar resultados se verifican hasta qué punto se están cumpliendo con los objetivos.

La ventaja del método es que permite integrar el factor humano, en el que se da apertura al individuo de plantearse objetivos y como lograr los mismos. Además, ayuda a definir responsabilidades y mantener una comunicación entre jefe - trabajador.

La desventaja de la dirección por objetivos, se basa en el “**QUE**” de los resultados y dejando el “**COMO**” a iniciativa del personal implicado.

- c. Escala de Calificación Basadas o Ancladas en el Comportamiento de las Personas (BARS).**- El método se basa en el comportamiento de las personas en la organización, cabe recalcar que

⁵ ALLES Martha, edición 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, editorial Buenos Aires Granica., 2008, Argentina, Pag. 277.



se desarrollan bajo la técnica de incidentes críticos, que son muy útiles para detectar las necesidades de desempeño.

Los incidentes críticos permiten investigar, observar y registrar los hechos más sobresalientes de cada subordinado en sus tareas.

La ventaja del método es que permite medir de forma adecuada las tareas basadas en los comportamientos, de la cual se obtiene información específica y un detalle que se valora en cada factor relacionado con el puesto de trabajo.

Una de las desventajas que presenta BARS, es que requiere de tiempo para recopilar información necesaria de incidentes críticos, los cuales van variando según, el día a día.

d. Evaluación de desempeño por competencias.- La evaluación de desempeño por competencias se basa en el conjunto de habilidades, aptitudes, actitudes que articulan saberes y experiencias previas, que permiten enfrentar situaciones difíciles en una organización. La finalidad del método es propender al desarrollo personal de un individuo y a la mejora continua de los procesos en que interviene.

El enfoque de la evaluación de desempeño por competencias se lo considera novedoso en la actualidad puesto que está dando de qué hablar en las organizaciones, universidades proporcionando una metodología en la que no solo se debe evaluar las tareas que realiza un trabajador y/o empleado, sino también las destrezas y conocimientos que poseen, esto es determinante para poder motivar y con ello obtener mejores resultados a nivel institucional.



La ventaja del método, es que permite diagnosticar las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores frente a las exigencias de su cargo, adoptar medidas para capacitarlos y entrenarlos según los requerimientos de la empresa. Una desventaja que se presenta, está en seleccionar las competencias que son realmente importantes y necesarias para alcanzar los objetivos.

En general, al haber analizado los métodos que existen para la evaluación de desempeño y realizado un énfasis en cuatro de ellos, podemos decir que el método que mejor se ajusta a la problemática planteada, es la evaluación del desempeño por competencias, si bien se conoce la amplitud del tema, se debe tener en cuenta cada uno de los factores que determinarán los grados para poder medir el desempeño.

Las competencias *“es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada como un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación,”*⁶ se clasifican en cinco tipos de competencias como:

- ✓ Motivación
- ✓ Características
- ✓ Concepto propio o concepto de uno mismo
- ✓ Conocimiento
- ✓ Habilidad

En general, como lo menciona Spencer y Spencer en su gráfica del “Iceberg” **(ver anexo 1)** las destrezas y los conocimientos son lo más fácil de identificar puesto que se encuentran en la parte superior del mismo, lo que no sucede así con el concepto propio y los rasgos de personalidad que se encuentran

⁶ALLES Martha, edición 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, editorial Buenos Aires Granica., 2008, Argentina, Pag. 59.



en el fondo del “iceberg”, no es fácil de identificar, pero utilizando las herramientas e investigaciones pertinentes al tema se puede llegar a plantear el modelo que permita a MINMETEC identificar las competencias de cada individuo de la organización y con ello mejorar el desempeño.

Las herramientas que sirven para este estudio son el análisis, perfil y valoración de puestos; que son necesarias para la obtención de información, la cual se recopilará a través de la observación directa, entrevistas, cuestionarios entre otras.

2.3.3 Sistema de Remuneración o Retribución.

2.3.3.1 Remuneración.

A través de la historia, la remuneración ha estado delimitada a ciertos factores relacionados con el puesto de trabajo en particular. Tal es así que *“La idea general es que cuanto más responsabilidad tenga un gerente, tanto mayor deberá ser la remuneración que reciba”*⁷, un aspecto que resulta ambiguo en el cual lo único que interesa es cumplir con el pago por el trabajo realizado, sin tomar en cuenta otros aspectos de importancia para el trabajador.

En la actualidad se ha dado un giro a este tipo de pensamiento, denotando así que la remuneración ya no solo se la vea como un pago si no que muchas de las organizaciones la llaman **“nueva retribución” o “retribución estratégica”**. Este nuevo enfoque *“Se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentan las organizaciones.”*⁸

⁷STONER A. F. James, FREEMAN Edward R., GILBERT JR. Daniel R., 6^a edición, Administración, Editorial Prentice-Hall, México, Pág. 435.

⁸STONER A. F. James, FREEMAN Edward R., GILBERT JR. Daniel R., 6^a edición, Administración, Editorial Prentice-Hall, México, Pág. 435.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



La remuneración, es el pago que recibe un trabajador y/o empleado por las actividades que desempeña, algunos lo definen como: *“Conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo”*.⁹

En MINMETEC, este sistema está basado en una retribución fija y variable; la retribución fija consiste en el sueldo más los beneficios establecido por la ley, que reciben los colaboradores a cambio de su trabajo, pero que no motiva a las personas a desempeñarse mejor dentro de la empresa.

En cambio en lo que hace referencia a la retribución variable es la proporción de la retribución total que se le paga al empleado con periodicidad, es selectiva para los empleados y ejecutivos, pues depende de los resultados logrados por la empresa sea en el área, departamento, o el cargo en determinado periodo mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado.

2.3.3.2 Plan de Incentivos.

Los incentivos son la forma en la que se logra que una persona se vea alentada a alcanzar metas siendo recompensada a llevarlas a cabo, es decir, recibe un adicional por dicho mérito, algunos autores lo definen como:

*“Los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica a su trabajo.”*¹⁰

Dentro de estos planes de incentivos se encuentran los incentivos financieros y no financieros, que se analizará para determinar cuál de ellos se ajustan al requerimiento de la empresa, y la que mejor se adecue al modelo o los resultados de la evaluación de desempeño.

⁹GOMEZ – MEJIA Luis, BALKIN David, CARDY Robert, 5ª edición, Gestion de recursos humanos, editorial Pearson Educacion S.A., Espana, Pag. 374.

¹⁰(http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm)

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



2.3.3.2.1 Sistemas de Incentivos financieros.

“Los incentivos financieros ofrecen un reconocimiento en la forma de compensación extra por un esfuerzo extra.”¹¹

Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden sobre bases individuales. En temporadas de auge los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera, en cambio en etapas difíciles, la compensación disminuye.

Dicha compensación puede ser mediante dinero y/o motivación que son aspectos relevantes a la gestión de retribución, es así, que las personas han visto la importancia del dinero como símbolo de status para aquellos que lo tienen y por lo tanto pueden ahorrarlo, gastarlos con cuidado o despilfarrarlo generosamente, lo cual representa para los empleados lo que la compañía piensa de ellos.

En cambio las motivaciones humanas en cada individuo varían con la edad, a ella hay que agregar muchos factores: sexuales, situación social, los raciales, los factores hereditarios.

La motivación *“Representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse a las metas”¹²*

Si se dice, que la motivación del ser humano se encuentra distante en muchas ocasiones de tener un motivo puramente financiero, entonces se puede buscar complementos pertinentes tales como, los incentivos no

¹¹TERRY R. George, STEPHEN G. Franklin, 1991³, Principios de la Administración, Editorial Continental S.A., México, Pág. 522.

¹² HELLRIEGEL Don, SLOCUM John, 12ª. Edición, Comportamiento Organizacional, editorial CengageLearning, México, Pág. 126.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



financieros, que son considerados como factores de motivación hacia un empleado y/o trabajador a desarrollar de mejor manera sus actividades.

Además, según los balances financieros de la empresa la situación que presenta es favorable, pero al utilizar incentivos financieros o bonos a largo plazo resultaría un factor de desequilibrio y pérdida de competitividad, puesto que serían crecientes incidiendo a que cada vez se vaya invirtiendo en este tipo de retribución razón por la cual, el gerente se inclina a buscar motivación para su personal utilizando los incentivos no financieros por ejemplo: el reconocimiento por logros y el desempeño como tal.

2.3.3.2.2 Incentivos no financieros.

Estos apuntan con mayor fuerza al aspecto emocional de las personas que al factor económico. En muchas ocasiones las cosas más sencillas son las que verdaderamente impulsan a una persona, pequeños gestos, el interés de un gerente demostrando hacia el personal una posición flexible a escuchar problemas personales y de la empresa, la habilidad de saber ofrecer un reconocimiento cuando lo amerite, son aspectos que pueden influir más en el comportamiento de una persona que un aumento en la remuneración.

Así dentro de los incentivos no financieros se puede analizar a los siguientes métodos de recompensa basados en el libro 1001 FORMAS DE RECOMPENSAR A LOS EMPLEADOS DEL AUTOR BOB NELSON¹³.

Si bien es cierto lo que realmente tiene motivado a las personas es el reconocimiento por una tarea bien realizada; las cuales pueden ser formales e informales: las formales se entiende que forman parte de un programa de incentivos y a las informales son espontáneas.

¹³ http://downstream.ypf.com.ar/redxxi/formacioncomercial/b_recursos/biblioteca/rrhh/archivos/1001_formas_de_recompensar.docn.



El autor al que hacemos referencia, en su libro menciona una serie de sugerencias de las que se podría adoptar las siguientes:

- 1. Recompensas informales, se realiza sobre la base del desempeño:** 1. Se adecua a la persona considerando las preferencias personales del individuo, 2. La adecuación del premio logrado es la recompensa que debe tener en cuenta, el tiempo y el esfuerzo demandados para la labor. 3. Ser oportuno y específico tanto en las recompensas como los reconocimientos.

Las recompensas informales, espontáneas, requieren un mínimo de planificación y esfuerzo; entre ellas se puede mencionar cinco formas de motivación importantes:

a) Reconocimientos sin costos

Algunas de las formas más eficaces de reconocimiento no cuestan nada. A veces alcanza con felicitar al empleado en el momento oportuno. Unas sinceras palabras de agradecimiento dichas por la persona apropiada suelen significar más que un aumento de sueldo; el poder de tales reconocimientos parte de que cada empleado pueda saber que alguien está pendiente de su desempeño; que los jefes inmediatos digan a sus empleados cuán satisfechos están por el desempeño y los resultados logrados y de qué manera eso ayuda a la empresa y a las demás personas que allí trabajan. De esto se puede resumir en lo siguiente:

- La felicitación personal de parte del gerente a los empleados por su buen desempeño.
- El envío de notas personales de felicitación de gerencia a quienes la merezcan.
- Ascender a los empleados como reconocimiento por sus labores.



- Publicar los reconocimientos efectuados.
- Realizar reuniones con los empleados para celebrar los triunfos.

b) Recompensas de bajo costo:

Si bien, muchas de las maneras de expresar reconocimiento no cuestan nada, una pequeña inversión de dinero permite aumentar notablemente la cantidad de estímulos.

- Exhibir en algún sector de la empresa las fotografías de los empleados más sobresalientes.
- Mantener la costumbre de invitar a cenar a los empleados, recompensando las tareas extras que estos puedan haber realizado.
- Realizar menciones honoríficas con los nombres grabados.
- Escribir a mano las notas de agradecimiento.

c) Actos de reconocimiento.

Otra forma eficaz de reconocimiento es la celebración de un logro significativo o un acontecimiento importante. Las actividades de reconocimiento contribuyen notablemente a que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo.

d) Reconocimiento público/ recompensas sociales.

Muchas personas aseguran que preferirían que su empresa les diera menos cosas tangibles y utilizara más estímulos sociales. Si las personas reciben estímulos sociales en proporción de cuatro a uno (cuatro sociales por cada tangible) y reciben estímulos por su desempeño y no sólo por sus resultados, consideraran al tangible como una representación simbólica de reconocimiento. El reconocimiento público agrega valor a la recompensa.

e) Comunicación.



Los empleados le dan gran importancia a obtener información sobre su trabajo, sobre su desempeño y sobre el curso de la empresa. Cuando dicha información se les comunica en forma personal y oportuna, la aprecian aún más. La comunicación en forma escrita en términos positivos resulta importante para motivar a los empleados. Existe también una variante de este método, que consiste en una reunión informal, siendo el almuerzo un ejemplo.

f) Tiempo libre.

En cualquiera de sus variantes, ya se trate de un solo día o una semana, el tiempo libre es una forma de reconocimiento altamente eficaz y muy apreciada por los empleados. Hay tres maneras de utilizar el tiempo libre como premio:

- Si la clase de trabajo lo permite, se puede dar a los empleados una tarea y un plazo, especificando el nivel de calidad esperado; si el trabajo es concluido antes del plazo límite, el tiempo sobrante es la recompensa.
- Si se requiere la presencia del empleado todo el día, se puede establecer la cantidad de trabajo a realizar en determinado período, y luego, una vez concluida la tarea, recompensarlo con medio día, un día, etc., según el caso.
- Conceder tiempo libre por mejoras de calidad, seguridad, trabajo en equipo o cualquier otra clase de desempeño que se considere importante.

g) Dinero/ sustitutos del dinero

Para la mayoría de los trabajadores, el dinero es un estímulo real y significativo. Si bien, tanto el adelanto de remuneraciones como bonificaciones por tareas excepcionales constituyen una recompensa efectiva, este método tiene sus falencias: el dinero no tiene valor duradero, y tiende a convertirse en una recompensa “esperada”. La alternativa al dinero



la constituyen los bonos de compra, la entrega de productos y/o el pago de impuestos o gastos de los empleados.

2. Recompensas por acciones y logros específicos

Son muchas las empresas que recompensan especialmente las tareas y labores que contribuyen al mejoramiento de la organización, tales como sugerencias para reducir costos, servicio excepcional al cliente, cumplimiento de los objetivos de venta, etc. Un programa basado en los siguientes principios: cada empleado es responsable de su rendimiento y de la calidad de su trabajo; los salarios y bonificaciones son proporcionales a la calidad y a la productividad; cada departamento tiene únicamente el personal necesario, para evitar el absentismo y destacar la importancia de cada empleado; mantener los niveles administrativos al mínimo.

A continuación se presentan diversos ejemplos de programas de incentivo destinados a alcanzar altos niveles de productividad y desempeño.

a) Recompensas para empleados excepcionales.

Una de las recompensas más frecuentes en las empresas es la del “empleado del mes”. Este tipo de recompensa puede basarse en diversos criterios, pero cobra más importancia si en la selección intervienen los compañeros de trabajo y no sólo los directivos.

b) Premios a la productividad y a la calidad.

Esta modalidad no es tan frecuente como el anterior; pero para que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos y motivados, el desempeño debe ser altamente recompensado y valorado. Una de las recomendaciones, dada por especialistas, es que los directivos deben dedicar el tiempo suficiente a descubrir cuáles son las aspiraciones y necesidades de sus subalternos.



c) Premios a las sugerencias de los empleados.

Casi todas las empresas estadounidenses poseen algún programa mediante el cual se recogen, y se premian o reconocen, las sugerencias que los empleados puedan aportar a la organización.

d) Recompensas por servicio al cliente.

Para una empresa, mantener un cliente cuesta cinco veces menos que conseguir uno nuevo; es por esto que el buen servicio al cliente es un objetivo prioritario que debe ser recompensado y reconocido constantemente.

e) Premios por lograr objetivos de ventas.

La consecución de ventas es uno de los objetivos fácilmente cuantificable para las empresas; por esta razón, los incentivos en esta área son muy comunes y recomendables en la mayoría de las organizaciones dedicadas al rubro.

f) Recompensas para equipos.

Un equipo o grupo de trabajo debe ser recompensado en su totalidad; si la recompensa o el reconocimiento recae sólo en el líder o en el de mejor desempeño, el equipo tiende a desmoralizarse.

g) Recompensas por asistencia y por seguridad

Dos de las actividades más comunes y básicas que recompensan las compañías, especialmente las manufactureras, son la asistencia al trabajo y la atención a las normas de seguridad. El premio a la buena asistencia estimula a los trabajadores a ser puntuales; el reconocimiento a la atención a las normas de seguridad contribuye que se reduzcan al mínimo los accidentes de trabajo.



3. Recompensas formales.

La mayoría de las empresas tienen establecidos programas de recompensas con el fin de mantener motivado al personal. Estas recompensas *formales* intensifican el efecto de las *informales*. Una regla básica: cada cuatro recompensas informales debe entregarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, cada cuatro felicitaciones, un día libre remunerado); y cada cuatro recompensas formales, una más formal aún (una placa o un elogio en público durante una reunión).

Los siguientes son algunos de los distintos tipos de programas de recompensas que se pueden implementar.

a) Programas de nivel múltiple/ sistemas de puntuación.

Es posible utilizar una combinación de programas de recompensas para expresar reconocimiento a los empleados de distintas categorías y por diversos motivos. Así, hay programas que se pueden integrar de manera que se adapten a las necesidades de las diferentes categorías y tipos de empleados. Algunas empresas utilizan un sistema de puntuación conforme al cual cada trabajador recibe una cantidad de equis puntos (comúnmente son mil), a la que posteriormente se añaden o restan puntos, de acuerdo al buen o mal desempeño.

b) Concursos.

Anunciar un premio a través de un concurso es una buena manera de mantener expectativas y de impulsar un buen desempeño. Las claves para que tenga éxito un concurso son las siguientes: promover el concurso y su objetivo; fijar metas realistas, factibles y mensurables; limitarlo a un período corto; fijar reglas simples; que los premios sean de interés para los empleados; relacionar los premios directamente con el desempeño; rápida entrega de los premios una vez concluido el concurso.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



c) Educación/ desarrollo personal/ auto-mejoramiento.

Premiar a los empleados con capacitación adicional contribuye de dos maneras: refuerza el buen desempeño y ayuda a las personas a adquirir habilidades de auto-mejoramiento.

Permitir a los empleados realizar cursos de especialización, seminarios, intercambios entre diversos puestos, talleres de capacitación, etc., y si es posible financiarlos, contribuye no sólo a la motivación del personal, sino también al enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa.

d) Ascensos/ responsabilidades/ notoriedad.

Una recompensa a largo plazo, que exprese el reconocimiento de los esfuerzos de un empleado ejemplar, es ascenderlo o asignarle mayores responsabilidades. Si bien este es uno de los incentivos mejor visto por los empleados, son pocos los que piensan que su empresa se basa en el criterio del buen desempeño para conceder ascensos.

La alternativa al ascenso es otorgar más responsabilidades y notoriedad a los mejores empleados: asignarles tareas especiales, encargarles la capacitación de los otros.

e) Acciones/ sentido de propiedad.

Una de las máximas formas de reconocimiento consiste en tratar al empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa. En algunas empresas, es norma establecida que el éxito se debe compartir con los que ayudan a conseguirlo. Un premio que se condice con este tipo de reconocimiento es el de otorgar la posibilidad a los empleados de comprar acciones de la empresa. Así, muchas empresas reconocen la excelencia de algunos empleados premiándolos con acciones.



f) Aniversarios del empleado/ aniversarios de la empresa.

Celebrar los aniversarios es una importante manera de agradecer la relación entre la empresa y la persona. Si bien así no se premia el desempeño del empleado, para muchas empresas la permanencia y antigüedad de sus empleados es relevante.

El método de incentivos no financieros, hace énfasis a lo que se ha venido mencionando en el transcurso del marco teórico para gestionar el desempeño y el sistema de retribución, recalcando así, que una de las estrategias de la empresa MINMETEC debe estar orientada a obtener, mantener, retener y desarrollar el talento humano, es decir, descubrir los talentos ocultos de las personas e integrarlos con las actividades de la empresa, para contar con un personal motivado y obtener un mejor desempeño a largo plazo ofreciendo estabilidad laboral.

Según, estudios realizados por la OIT (Organismo Internacional del Trabajo) sugiere que las empresas eviten la rotación del personal, en ocasiones éstas resultan costosas; ya que implica costos de contratación y capacitación para la empresa, resultando una desventaja en el desarrollo económico y en su estructura organizacional ante la competencia.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA



En este capítulo se hará un breve análisis de los diferentes factores que existen en la empresa MINMETEC que permitan evaluar recursos y así determinar la capacidad de producción, niveles de pedidos, actividades del personal, para de esta manera diseñar el modelo de evaluación de desempeño por competencias y un sistema de remuneración, siendo el enfoque de nuestro tema de tesis.

3 Diagnóstico actual de la empresa.

3.1 Proceso de Producción.

Para realizar un análisis más efectivo sobre la empresa, empezamos con los datos de la producción, en el que se determinara, la línea de producción, nivel de pedidos, horas hombres, atrasos en la producción, y otros que se detallan a continuación.

El proceso de producción es lineal intermitente, es decir, que es bajo pedidos. El proceso de producción para los diferentes productos es el mismo, pero cabe mencionar, en el momento de cambio de producto existe una demora de 10 min. a 15 min.; lo cual equivale a la elaboración de un saco de 50 kilos.

GRAFICO N°. 1
PROCESO DE PRODUCCIÓN MINMETEC





Como se muestra en el gráfico, el BIG- BAG, es de 1.5TN del cual se obtienen 30 sacos de producto terminado, con un peso de 50 kilos cada uno, luego son ubicados en los palets, listos para ser entregados a los clientes.

En cambio, refiriéndonos al BIG- BAG de 1 TN, se obtienen 20 sacos de producto terminado con un peso de 50 kilos cada uno.

3.1.1 Horas Hombre.

La empresa para la producción ha establecido dos turnos de trabajo que se detalla a continuación:

TURNOS	Nº de Trabajadores	Hora de entrada	Hora de Salida
Primer Turno	5	6am	2pm
Segundo turno	5	2pm	10pm

Como se indica en el cuadro, existen dos turnos, el primer turno es diurno de 6am de la mañana hasta las 2pm de la tarde. El segundo empieza en la tarde de 2pm hasta las 10pm de la noche. Cabe mencionar, que la producción en los diferentes turnos varía según el grupo de trabajo. De los dos grupos existentes hay uno cuyo desempeño es mejor, independientemente del horario en el que se encuentren laborando, el mismo que se lo detecto a través del análisis de registros que lleva la empresa.

En cambio, en el área administrativa los horarios son fijos, de 8am hasta las 12pm; y de 2pm a 6pm de la tarde, cumpliendo así con las 8 horas establecidas por la ley.

3.1.2 Ventas.

Según, el análisis realizado a los registros el volumen de ventas esta varía de acuerdo al nivel de producción y el nivel de pedidos de los clientes.



3.1.3 Análisis Interno.

Para el análisis interno, se consideran todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Para ello se utilizará las 5 fuerzas competitivas de Porter, que son: Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores.

En MINMETEC, se observó y analizó, el FODA en el cual se deduce que la empresa tiene más debilidades que fortalezas; enfatizando sus debilidades en la Gestión Administrativa, Producción y Talento Humano. Si se resuelven las debilidades en fortalezas la empresa puede usarlas para establecer estrategias que le permitirán ser más competitiva.

3.1.3.1 Clientes.

Para este caso la empresa MINMETEC, cuenta con una gama de clientes limitados, que se encuentran en CUENCA, QUITO, GUAYAQUIL, MACHALA, SANTO DOMINGO Y AMBATO. Algunos, de los clientes utilizan los productos, que comercializa la empresa, como captador de micro toxinas, para las granjas de pollos.

3.1.3.2 Competencia.

Según, la entrevista que se realizó en la empresa y el análisis FODA actualmente no tienen competencia directa dentro de la ciudad de CUENCA, pero a nivel nacional posee poca competencia, razón por la cual las acciones que realiza la empresa deben orientarse a la conquista de mercados meta.

3.1.3.3 Proveedores.

Según, los datos proporcionados por la empresa, cuenta con proveedores que le proporcionan materia prima a tiempo de acuerdo a lo requerido en el pedido de los clientes, es decir, que se utiliza el JUST TIME. Pero existe el

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



caso de la BENTONITA SODICA, que es importada desde el Perú, con la que algunas de las veces, surgen retrasos al momento de la entrega; esta situación se debe principalmente al transporte.

Una adecuada gestión de compras garantizará que la empresa disponga de los recursos necesarios tanto en la cantidad como en la calidad requerida para la fabricación del producto; así como en el tiempo necesario.

3.1.3.4 Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado no va a ser atractivo para cualquier empresa si existen productos sustitutos potenciales, ya que la entrada de estos coloca un tope al precio de los nuevos productos y le brinda al consumidor la opción de que opte o no por el producto que se ofrece al mercado.

Dentro de la Ciudad de CUENCA, casi no existe la amenaza de productos sustitutos, por lo que MINMETEC, tiene un amplio mercado para explorar y el cual pueden aprovechar para el crecimiento a nivel local y nacional.

3.1.3.5 Amenaza de nuevos competidores.

Se debe tomar en cuenta cuan representativo es la entrada de nuevos competidores al mercado, por ello las estrategias deben ser llevadas de la mejor manera y profesionalmente para que sea muy difícil presentar a los clientes la alta calidad de los productos que MINMETEC ofrece al mercado.

3.1.4 Análisis Externo.

En los últimos años en el Ecuador, se han notado cambios trascendentales debido a las políticas implantadas por el gobierno. Para ello MINMETEC debe considerar ciertos factores como: Económicos, Políticos, Tecnológicos y Sociales.



3.1.4.1 Factor Económico.

Es importante para MINMETEC, considerar este factor, ya que la economía del país ha mostrado un cambio positivo debido a un desarrollo del sector no petrolero, como la construcción, la manufactura y los servicios. Esto beneficia a MINMETEC ya que algunos de sus productos están dedicados a la construcción como es el caso de la Bentonita Sódica y la Bentonita Cálcica, representando así una oportunidad de crecimiento en su comercialización.

Otra de las medidas que ha causado impacto fue el incremento en el sueldo básico de 292 dólares a 318 dólares, lo cual no es del completo agrado para los empresarios del país.

3.1.4.2 Factor Social.

Este factor analiza el comportamiento de la sociedad frente los demás factores ya mencionados, debido a que esta es afectada por la economía, las leyes, el ambiente, etc.; y toma diferentes comportamientos que son de vital importancia para el desarrollo del sector empresarial.

Es un factor de gran importancia, debido a que nuestro país ha enfrentado cambios debido al desempleo, subempleo y la migración, etc., que han desarrollado varios inconvenientes en la evolución normal de la sociedad y de los individuos.

3.1.4.3 Factor Político-Legal.

La política en el Ecuador es realmente cambiante ya que se han venido tomando algunas decisiones de cambio en los diferentes sectores de desarrollo en el país. La política tributaria que afecta a la empresa por ser inestable. Es notorio en los cambios en el reglamento de facturación, retención y declaración de impuestos de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad; las mismas que se aplican a necesidades del S.R.I.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Factor Legal.

Las leyes y normas tienen un efecto directo con la actividad de MINMETEC, por ello la empresa debe tener muy en cuenta los aspectos legales que inciden en el desarrollo de la misma como organización.

En la actualidad existen algunos puntos básicos legales que afectan:

- Para toda el área empresarial en general dentro del país afecta el incremento del sueldo básico que decretó el mandatario del país, ya que las empresas sufren un desequilibrio económico y si no tienen estrategias de optimización de recursos pueden sufrir una crisis interna y afectar así externamente al país.
- Como empresa la actividad es determinada como industrial y grava IVA por lo tanto se deben realizar declaraciones mensuales de IVA y al término del año contable el Impuesto a la Renta.

3.1.4.4 Factor Tecnológico.

Para MINMETEC, el objetivo es mostrar a través del proceso adecuado qué impacto tendrá la implantación de nueva maquinaria en el proceso de producción, herramientas nuevas provocan percepciones nuevas.

Los avances tecnológicos en el campo de la industria son una herramienta básica para un óptimo desarrollo, los beneficios de nueva maquinaria y equipos garantizaran la satisfacción de las necesidades de los clientes, de esta manera permitirá a MINMETEC, asegurar un producto de calidad.

Las nuevas herramientas posibilitan un buen impacto en el mercado, y aumentan la productividad al insertar innovaciones en los procesos de producción. Ahora es el productor el que tiene el control completo de decisión sobre el proceso, conceptualiza directamente sobre el producto, define la materia prima del mismo con precisión, exactamente como desea.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Tiene la posibilidad de hacer pruebas del producto y, si no está satisfecho, hacer los cambios necesarios para poder ofrecer el producto de calidad anhelado.

Para MINMETEC, es imprescindible contar con tecnología innovadora para poder competir y conseguir una participación significativa dentro del mercado, pero para ello debe contar con personal capacitado en el manejo de las mismas.

CAPITULO IV

PROPUESTA





4 Desarrollo de la propuesta.

4.1 Antecedentes de la propuesta.

En las organizaciones la evaluación de desempeño ha tomado un cambio trascendental en la aplicación y cumplimiento de los objetivos, para mejorar el rendimiento de sus empleados y trabajadores.

Es así, que visto el problema planteado en la empresa MINMETEC, se ha propuesto implementar un modelo que sirva como herramienta para mejorar el rendimiento de trabajo mediante motivaciones que no sean monetarias y que hoy en día son relevantes para un empleado y/o trabajador. Tal como se lo analizó en el capítulo anterior, el presente modelo planteado para la empresa MINMETEC.

4.2 Objetivo de la propuesta.

- Adaptar un modelo existente para la empresa MINMETEC, que le permita dirigir con eficiencia el Talento Humano para que generen cambios dentro de esta organización.

4.3 Proceso de Evaluación del Desempeño.

Principalmente, para hacer una evaluación de desempeño como se ha mencionado anteriormente, se inicia con un análisis de puestos; que permita definir el perfil de puestos para luego establecer el modelo definitivo de evaluación de desempeño por competencias.

4.3.1 Análisis y valoración de puestos MINMETEC.

Para el análisis de puestos en MINMETEC se realizó la observación directa, una entrevista y un análisis del Manual de Funciones de la empresa, obteniendo datos importantes para detectar las competencias que requiere cada puesto y así proceder con la valoración.

A continuación se desarrolla toda la información explicando paso a paso.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Primero, se identifican los puestos que existen en la empresa, con datos obtenidos del organigrama de la empresa tal como se muestra en siguiente cuadro:

Cuadro N° 1. Inventario de Puestos MINMETEC

Numero	Nombre del puesto
1	Gerente General
1	Administradora
1	Contadora
1	Jefe de Producción
1	Supervisor de Planta
10	Obreros de Planta

En el cuadro N° 1 se determinó los puestos que actualmente conforman MINMETEC, dando a conocer el número de personas que laboran dentro de esta noble institución (15 personas). El siguiente paso es analizar cada uno de los puestos.



El cuadro a continuación, describe las actividades del puesto, para el caso de MINMETEC este análisis está basado en competencias.

Cuadro N° 2.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR COMPETENCIAS					
Nombre del puesto:					
Analista:					
Departamento/ Área:					
Fecha:					
Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total	

Fuente: Tesis Manual de valoración de puestos de trabajo en las áreas funcionales de la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora a Mayo de 2009

El llenado del cuadro, se lo realiza de la siguiente manera:

En la primera columna se describe las actividades relacionadas con el puesto, en la siguiente columna se establece la frecuencia, consecuencia y dificultad de esa actividad. Para determinar estas medidas y el grado de importancia, como se observa el cuadro N°3, aplicando la siguiente fórmula para obtener el total.

Cálculo para obtener el total:

$$\text{Frecuencia} + (\text{Consecuencia} \times \text{Dificultad})$$



Cuadro N° 3.

PARAMETROS PARA LA VALORACION DE PUESTOS

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Muy graves: afectan a toda la organización, en múltiples aspectos	Muy difícil: demanda el mayor esfuerzo, habilidades, conocimientos.
4	Al menos una vez por semana	Graves: Afectan procesos o áreas funcionales de la empresa.	Difícil: demanda un nivel considerable de esfuerzo, habilidades, conocimientos.
3	Al menos una vez cada quince días	Considerables: Afectan en los resultados o en el trabajo de otros.	Moderada: demanda un grado medio de esfuerzos, habilidades, conocimientos.
2	Una vez al mes	Menores: afectan en los resultados en las otras actividades del mismo puesto.	Fácil: demanda un bajo grado de esfuerzo, habilidades, conocimientos.
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral)	Mínimas: Tienen un poco o ningún efecto negativo en los resultados o actividades.	Muy fácil en comparación con los demás: demanda un mínimo esfuerzo, habilidades, conocimientos.

El resultado obtenido de la formula permitirá determinar las actividades esenciales y destrezas requeridas para el puesto, el mismo que será descrito en el siguiente cuadro:



Nombre del puesto:.....

Analista:.....

Departamento/ Área:

Fecha:.....

Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas

Información requerida para levantar el perfil.

Luego de haber descrito las actividades del puesto, se procede al levantamiento de la información para establecer el perfil requerido, en el caso de MINMETEC basado en competencias.

Formación académica.- Hacen referencia a las capacidades que tiene un individuo en relación con el grado de preparación.

Años	Descripción de la empresa



Destrezas.- Se refiere a la aplicación de los conocimientos adquiridos para ocupar un puesto de trabajo. Es decir, lo que cada persona sabe hacer.

Nivel				
Idioma	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Ingles				
Otros				
Manejo de Software				
Windows				
Excel				
Word				
Power Point				
Internet				
Base datos				

Habilidades adicionales.- Hacen referencia a capacidades o talentos que tiene un individuo.

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación			
Liderazgo			
Justicia			
Trabajo en equipo			
Toma de decisiones			
Responsabilidad			
Colaboración			
Iniciativa			

4.3.2 Valoración de puestos.

Ya determinado el perfil de puestos, se procede a valorar los mismos, se empieza seleccionando los factores y subfactores a valorarse en cada puesto y luego establecer una ponderación.



En el caso de MINMETEC se usará la metodología planteada por la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público) que son normas que sirven para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores, el mismo que se puede adecuar para las empresas privadas, facilitando así la investigación para este proceso.

A continuación, se detallan los factores y subfactores con su respectiva ponderación, para aplicarlos en la empresa MINMETEC, tal como se muestra en el cuadro N°5.

Cuadro N° 5.

FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS			
Factores	% Factor	Subfactores	Ponderación
Competencias	500	Educación	200
		Experiencia	100
		Habilidades de gestión	100
		Habilidades de comunicación	100
Responsabilidad	300	Materiales	80
		Maquinaria y/o Equipo	100
		Rol del Puesto	120
Complejidad del puesto	200	Condiciones de Trabajo	100
		Toma de decisiones	100
TOTAL DE PUNTOS	1000		1000



El cuadro N°6 indica la asignación de puntos según el nivel académico, dándole puntaje por título y años, el cual sirve para determinar el grado de formación académica que se requiere para el puesto.

Cuadro N° 6.

INSTRUCCIÓN FORMAL			
ASIGNACIÓN DE PUNTOS			
Nivel	PUNTAJE		
	Por Años	Por título	Total
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
Profesional – Universitario			
Profesional – Tecnología	15	35	125
Profesional – 4 Años	15	35	140
Profesional – 5 Años	15	35	155
Profesional – 6 Años o mas	15	35	170
Diplomado superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o PHD		20	



El cuadro N°7 indica la asignación por puntos en base a la experiencia que posee una persona, según, la instrucción formal.

Cuadro N° 7.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS		
NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
NO PROFESIONAL Servicios	Hasta un año	13
Administrativo	hasta un año	25
Técnico	1 año	38
PROFESIONAL Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	2 años	50
Ejecución de Procesos	3 – 4 años	63
Ejecución y supervisión de procesos	5 – 6 años	75
Ejecución y coordinación de procesos	7 – 9 años	88
DIRECTIVO	10 años o mas	100
Dirección de unidad organizacional		



El cuadro N°8 hace referencia a las habilidades de gestión, que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, determinada en cinco niveles con su respectivo puntaje.

Cuadro N° 8.

HABILIDADES DE GESTIÓN		
DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
El trabajo se desarrolla de acuerdo a <u>instrucciones detalladas</u> , trabajo rutinario.	1	20
El trabajo se realiza con posibilidades de <u>adaptar o modificar</u> ciertas tareas rutinarias.	2	40
El trabajo se efectúa con <u>flexibilidad en los procedimientos</u> .	3	60
Planificación y organización relativa a las necesidades inherentes al puesto. <u>Controla</u> el avance y los <u>resultados</u> de las propias actividades del puesto.		
Planificación y organización del <u>trabajo de un equipo</u> que ejecuta un proyecto específico. <u>Controla el cumplimiento</u> de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	4	80
<u>Responsable de la planificación</u> operativa de su unidad o proceso. <u>Maneja y asigna recursos</u> de la unidad o proceso.	5	100
Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.		



En el cuadro N°9 se detallan las habilidades de comunicación comprendidas como las competencias que requiere el puesto y que son necesarias para el mismo.

Cuadro N° 9.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo.	1	20
Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.		
Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo.	2	40
Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.		
Establece una red moderada de contactos de trabajo.	3	60
Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.		
Establece una red amplia de contactos internos.	4	80
El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipo de trabajo.		
Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.	5	100
El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo interno y externo a la organización.		
El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo.		
Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.		



En el cuadro N°10 se tratará el factor de complejidad del puesto dentro del cual, se detalla las condiciones de trabajo y su ponderación.

Cuadro N° 10.

CONDICIONES DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que <u>no implican riesgos ocupacionales.</u>	1	20
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con <u>baja incidencia</u> de riesgo ocupacional.	2	40
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican <u>medianas posibilidades</u> de riesgo ocupacional.	3	60
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con que implican <u>considerable riesgo</u> ocupacional.	4	80
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican <u>alto riesgo</u> ocupacional.	5	100



Este cuadro hace referencia al subfactor, toma de decisiones, que implica el puesto de trabajo.

Cuadro N° 10.1

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS		
DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Las decisiones dependen de una <u>simple elección</u> , con mínima incidencia en la gestión institucional.	1	20
La toma de decisiones depende de una <u>elección simple entre varias alternativas</u> , con baja incidencia en la gestión institucional.	2	40
La toma de decisiones requiere de <u>análisis descriptivo</u> , con moderada incidencia en la gestión institucional.	3	60
La toma de decisiones requiere un <u>análisis interpretativo</u> , evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.	4	80
La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de <u>nuevas alternativas de solución</u> , con trascendencia en la gestión institucional.	5	100



El cuadro N°11 indica el rol del puesto determinando el puntaje según el cuadro 11.1 en el que se detallan ciertos criterios para valorar el mismo.

Cuadro N° 11

ROL DE PUESTOS		
ASIGNACION DE PUNTOS		
Grupo Ocupacional	Nivel	Puntaje
NO PROFESIONAL	Servicios	25
	Administrativos	50
	Técnico	75
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	100
	Ejecución de procesos	125
	Ejecución y supervisión de procesos	150
	Ejecución y coordinación de procesos	175
DIRECTIVO	Dirección de unidad organizacional	200



Este cuadro indica los criterios a tomar en cuenta para valorar el subfactor, rol del puesto.

Cuadro N° 11.1

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS	
NIVEL	DESCRIPCION
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de <u>servicios generales.</u>
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de <u>labores de apoyo administrativo.</u>
TECNICO.	Constituyen los puestos que proporcionan <u>soporte técnico</u> en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCION DE APOYO TECNICO Y TECNOLOGICO.	Constituyen los puestos que ejecutan actividades <u>asistencia técnica y tecnológica.</u>
EJECUCION DE PROCESOS.	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando <u>valor a los productos y/o servicios</u> que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS.	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y <u>supervisan a equipos de trabajo.</u>
EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS.	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de <u>coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.</u>



DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL.	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.
-------------------------------------	--

4.3.3 Aplicación práctica.

Las actividades de la administradora, son las siguientes:

Descripción de las actividades por competencias					
Nombre del puesto: <u>Administradora</u>		Analista:			
Departamento/Área: <u>Administrativa</u>		Fecha:.....			
Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total	
Mejoramiento continuo de procesos administrativos y de calidad	5	4	4	21	
Depósitos en el Banco	2	1	1	2	
Trámites legales	1	1	2	3	
Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.	3	4	3	15	
Revisar los correos electrónicos de la empresa e informar de novedades.	5	1	1	6	
Elaboración de horarios de limpieza para trabajadores.	4	2	1	6	



Cálculo para el total:

Frecuencia + (Consecuencia x Dificultad)

Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas
Mejoramiento continuo de procesos administrativos y de calidad	Detección de necesidades
Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.	Trabajo en equipo
Elaboración de horarios de limpieza para trabajadores.	Toma de decisiones

Perfil del Cargo: Administradora

Formación académica

Nivel		Descripción de la formación académica
Primaria		
Secundaria		
Título de Tercer nivel (Universidad)	X	Administración de empresas
Maestría		
Otros		



Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimientos	Básico	Medio	Alto
Investigación			X
Procesos productivos			X
Control de calidad			X

Experiencia

Años		Descripción de la empresa
Hasta 1 año		
De 1 año a 2 años	2	Administración de empresas
De 2 años a más		

Destrezas

Idioma	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Ingles			X	
Otros				
Manejo de Software				
Windows				X
Excel				X
Word				X
Power Point				X
Internet				X
Base datos				X



Habilidades adicionales

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones			X
Responsabilidad			X
Colaboración		X	
Iniciativa			X

Factores	Puntuación	Administradora
Competencias		
• Educación	20	Maestría.
• Experiencia	25	Administración.
• Habilidades de comunicación	100	Red amplia de contactos.
• Habilidades de gestión	100	Control del cumplimiento de actividades y resultados de procesos.
Responsabilidad		
• Materiales	80	Administrativo
• Maquinaria y/o equipo	100	Administrativo
• Rol de Puestos	50	Administrativo
Complejidad del puesto		
• Condiciones de trabajo	20	No implica riesgo
• Toma de decisiones	60	Nuevas ideas
PUNTAJE TOTAL	555	



En general ayuda a definir las habilidades, conocimientos, destrezas, y responsabilidades de cada uno de los puestos; para al final establecer el modelo de evaluación de desempeño por competencias a seguir.

Resultados de valoración de puestos.

Puesto	Puntaje
Gerente General	840
Administradora	555
Contadora	605
Jefe de Producción y Mantenimiento	665
Supervisor de Planta	714
Obreros de Planta	393



4.3.4 Modelo Evaluación de desempeño por competencias.

MINMETEC

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Datos del Evaluado	
Nombre:	Cargo:
Fecha:	Periodo de Evaluación:

INSTRUCCIONES:

Evaluar cada una de las siguientes conductas dado un puntaje desde 1 a 5 según, la escala que se da a continuación.

5= Siempre 4= Con frecuencia 3=Algunas Veces 2= Rara vez 1= Nunca

Recuerde que la amistad y la enemistad están fuera del área de trabajo. El proceso de evaluación es participativo y democrático

		CALIFICACION				
		N				
1	Habilidades.					
	Habilidad para Mantenerse vigilante y sin distraerse en su trabajo.	5	4	3	2	1
	Evaluar la capacidad del trabajador para ejecutar correctamente el trabajo sin errores.	5	4	3	2	1
	Evaluar el grado de conocimientos técnicos demostrados por el trabajador en su cargo.	5	4	3	2	1
2	Cumplimiento de Objetivos.					
	Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo.	5	4	3	2	1
	Cumple con las tareas que se le encomienda.	5	4	3	2	1
	Generalmente su trabajo es confiable, requiere poco verificación.	5	4	3	2	1
	Sigue los procedimientos para la fabricación de los productos.	5	4	3	2	1

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



3	Puntualidad					
	Es necesario llamarle la atención porque llega tarde.	5	4	3	2	1
	Supera la normalidad en la prontitud de sus trabajos.	5	4	3	2	1
	Cumple con las normas establecidas por la empresa.	5	4	3	2	1
4	Compromiso					
	Participa en actividades inherentes a su trabajo en forma desinteresada.	5	4	3	2	1
	Contribuye a mantener un alto nivel de satisfacción y motivación en el grupo.	5	4	3	2	1
	Capacidad de adaptación al trabajo en distintas condiciones laborales.	5	4	3	2	1
	Se comunica de forma respetuosa hacia los demás.	5	4	3	2	1
	Ayuda a resolver problemas de las personas.	5	4	3	2	1
5	Iniciativa					
	Piensa y actúa de modo constructivo.	5	4	3	2	1
	Se anticipa a las dificultades.	5	4	3	2	1
	Se preocupa constantemente en dar sugerencias.	5	4	3	2	1
	Generalmente muestra iniciativa por sí mismo.	5	4	3	2	1
6	Condiciones de Trabajo					
	Mantiene y ayuda a mantener la seguridad, orden y limpieza.	5	4	3	2	1
	Hace el uso adecuado de los equipos de seguridad.	5	4	3	2	1
	Acata las normas establecidas en el manual de seguridad.	5	4	3	2	1



PERFIL DE DESEMPEÑO

Intervalo	Factores	1	2	3	4	5	6	Totales
75-60	Siempre							
59-45	Con frecuencia							
44-30	Algunas Veces							
29-15	Rara vez							
14-00	Nunca							

Siempre	Excelente
Con frecuencia	Muy Buena
Algunas Veces	Buena
Rara vez	Regular
Nunca	Mala

Observaciones.....



4.3.5 Plan de incentivos no financieros.

Una vez aplicada la propuesta de evaluación del desempeño, planteamos el siguiente sistema de incentivos no financieros, de forma que en la empresa se disponga de ciertos parámetros que faciliten el manejo del modelo a aplicarse.

Cuadro 1. FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS		
No.	COMPETENCIAS	PUNTAJE
1	HABILIDAD	
2	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
3	PUNTUALIDAD	0
4	COMPROMISO	0
5	INICIATIVA	0
6	CONDICIONES DE TRABAJO	50
	TOTAL	50

Cuadro 2. PARÁMETROS PARA LA PREMIACIÓN DEL DESEMPEÑO	
INTERVALO	PREMIACION
81-100	EXCELENTE
61-80	MUY BUENO
41-60	BUENO
21-40	REGULAR
0-20	MALA

Si un obrero de planta, obtiene un total entre un intervalo de 81-100, **excelente**, se premiara de la siguiente manera:



- ✓ Educación/ desarrollo personal/ auto-mejoramiento.-Esto se lo hará a través de programas de estudios que establece el gobierno para la culminación de estudios primaria y secundaria, durante el período programado por el ministerio de educación, los mismo que no incurre en costos.
- ✓ Realizar menciones honoríficas con los nombres grabados.- Esto hace referencia a entrega de placas o menciones por parte de la empresa.

Si el puntaje esta en un intervalo de 61-80, muy bueno, se propone los siguientes incentivos:

- ✓ Exhibir en algún sector de la empresa las fotografías de los empleados más sobresalientes. Para esto se implementaran carteleras.
- ✓ Se les concederá un día libre en la fecha de su cumpleaños.
- ✓ El envío de notas personales de felicitación desde la gerencia.

Si el puntaje se encuentra entre el intervalo de 41-60, bueno, se harán acreedores a los siguientes incentivos:

- ✓ Realizar reuniones con los empleados para celebrar los triunfos.- Podemos hacerlo mediante cenas que se realicen cada mes, para dar a conocer los triunfos de la persona más destacada en ese lapso de tiempo.
- ✓ Premios a las sugerencias de los empleados.- Se receptaran las sugerencias de los empleados con el objetivo de mejorar ciertos aspectos con los que no se encuentren satisfechos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





5 Conclusiones y Recomendaciones.

Luego de haber terminado con la investigación de nuestro tema de tesis “Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneraciones para la empresa MINMETEC”, se presentan las conclusiones del estudio realizado, además se exponen recomendaciones para el mejoramiento de su Gestión Administrativa y de esta forma contribuir a las falencias que se presentan en la empresa.

5.1 Conclusiones.

1. La propuesta que mejor se acomoda a MINMETEC es el modelo de evaluación de desempeño por competencias, porque la empresa colaboró en la aplicación de entrevistas para obtener información necesaria que requiere esta metodología. Este tipo de enfoque se relaciona con las habilidades y destrezas que un individuo requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo, de tal manera, que con la premiación se mejore el desempeño y en un futuro la empresa pueda realizar una mejora continua de la producción.
2. Podemos concluir que es de vital importancia para la empresa definir con claridad las actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo establecidas en el manual de funciones, el mismo que debe ser actualizado periódicamente, basándose en la realidad en que se encuentra la empresa conjuntamente con el análisis y valoración de puestos.
3. La empresa MINMETEC, aplica una adecuada política salarial según los roles analizados; esto sirvió para detectar la necesidad de una nueva forma de retribución, mediante premiaciones que no impliquen altos costos para la empresa, sino una forma eficiente de motivación para el empleado y/o trabajador. Rosebeth Moss Kanter, profesora de



la Universidad de Harvard describe: *“La compensación es un derecho; el reconocimiento es un obsequio.”* Un obsequio que al final puede servir para que el trabajo se convierta en un placer, mejore el ambiente laboral, y con ello se cumplan los objetivos de la empresa.

4. El área de producción de MINMETEC cuenta con el personal suficiente para laborar; pero uno de los aspectos que llama la atención en las entrevistas realizadas, es que un 90% de los obreros de planta, solo tienen educación primaria. A pesar de este nivel educativo relativamente bajo, los trabajadores demuestran un alto grado de conocimientos técnicos, habilidades para el manejo de máquinas, construcción de herramientas, aprendizaje y dominio de los procesos de producción.

Este es un aspecto a tomar en cuenta, dado que, las capacidades actuales mejoradas con un mayor nivel educación de cada uno de ellos podrían convertirse en un importante factor de mejora ya que es importante porque los mantendrá motivados personalmente y desempeñaran mejor sus actividades.

El trabajo que realizan los obreros de planta de MINMETEC requiere toma de decisiones en equipo, por lo que, concluimos que dadas las habilidades y requerimientos del puesto, una mejora en el nivel educativo ayudará a mantener una fluida comunicación entre los grupos de trabajo y con ello crear un buen ambiente laboral, que incidirá de manera directa en los procesos de producción y mantenimiento.



5. En cuanto a la premiación del desempeño se puede decir que después de la aplicación del modelo propuesto y los resultados que se obtengan de él, la gerencia decidirá que incentivos no financieros aplicar de acuerdo a los parámetros establecidos en la propuesta y tomando en cuenta la parte financiera de la empresa. Hay que recordar “**que con pequeños detalles se pueden lograr grandes cosas**” Bob Nelson.

5.2 Recomendaciones.

1. Se recomienda a MINMETEC, la implementación de la “evaluación de desempeño por competencias” para mejorar los procesos productivos y alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Establecer un manual de análisis y valoración de puestos basándose en la metodología planteada en la presente tesis, que servirán a la Gerencia para un mejor manejo de la Gestión del talento humano. Para implementar el sistema de evaluación se recomienda realizar un modelo de incidentes críticos, que se basa en una observación de las actividades por puesto. Un ejemplo de este modelo se lo puede revisar en el anexo 4, el mismo que servirá como pauta para medir cada uno de los factores de la propuesta de evaluación haciendo más real la información.
3. Planteamos que si el trabajador cumple con el puntaje y los parámetros establecidos como se indica en la propuesta, y obtiene una calificación “excelente” se le brinden las facilidades para que continúe con sus estudios, por ejemplo, flexibilidad en los horarios.



4. Se sugiere a MINMETEC, establecer un presupuesto para de esta manera evitar que los incentivos sean crecientes y terminen afectando económicamente a la empresa; según la información brindada por la empresa, se cuenta con recursos económicos necesarios para solventar los costos que se generen de la aplicación del modelo de desempeño y su premiación.

BIBLIOGRAFIA.

1. ALLES Martha, edicion 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, editorial Buenos Aires Granica., 2008, Argentina, Pag. 277.
2. ALLES Martha, edicion 2006, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, editorial Buenos Aires Granica., 2008, Argentina, Pag. 59.
3. CHIAVENATO Idalberto, 9ªedicion- 2009, Administración de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, Pág. 80.
4. GOMEZ – MEJIA Luis, BALKIN David, CARDY Robert, 5ª edición, Gestión de recursos humanos, editorial Pearson Educacion S.A., Espana, Pag. 259.
5. GOMEZ – MEJIA Luis, BALKIN David, CARDY Robert, 5ª edición, Gestión de recursos humanos, editorial Pearson Educacion S.A., Espana, Pag. 374.
6. HELLRIEGEL Don, SLOCUM John, 12ª. Edición, Comportamiento Organizacional, editorial CengageLearning, México, Pág. 126.
7. STONER A. F. James, FREEMAN Edward R., GILBERT JR. Daniel R., 6ª edición, Administración, Editorial Prentice-Hall, México, Pág. 435.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



8. STONER A. F. James, FREEMAN Edward R., GILBERT JR. Daniel R., 6ª edición, Administración, Editorial Prentice-Hall, México, Pág. 435.
9. TERRY R. George, STEPHEN G. Franklin, 1991, Principios de la Administración, Editorial Continental S.A., México, Pág. 523
10. TERRY R. George, STEPHEN G. Franklin, 1991³, Principios de la Administración, Editorial Continental S.A., México, Pág. 522.

INTERNET

1. http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm (5 mayo 2013)
2. <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/42-SENRES-2005-SUBSISTEMA-DE-CALSIFICACION-DE-PUESTOS-DEL-SE.pdf> (5 mayo 2013)
3. http://downstream.ypf.com.ar/redxxi/formacioncomercial/b_recursos/biblioteca/rrhh/archivos/1001_formas_de_recompensar.docn (5 mayo 2013)

ANEXO1. Modelo del “ICEBERG”





Anexo N° 2

ENTREVISTA

Preguntas para el SUPERVISOR:

1. ¿Qué hace Ud. en su puesto de trabajo?
2. ¿Qué tipo de formación académica tiene? (primaria, secundaria, otros)
3. ¿Cuáles son las actividades y responsabilidades que realiza dentro del puesto de trabajo?
4. ¿Qué habilidades cree que son necesarias para ocupar el puesto?(físicas, mentales)
5. ¿Realiza actividades que no incluye en las funciones de su puesto? (Cuáles)
6. ¿Qué acostumbra hacer en sus tiempos libres?
7. ¿Ud. Como supervisor de planta como califica el desempeño de los trabajadores? (Bueno, normal, extraordinario)
8. ¿Los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas en el tiempo requerido?
9. ¿Recuerda Ud. si en los últimos 3 meses surgió imprevistos en la producción?
10. ¿En los últimos 3 meses ha surgido atrasos en el tiempo de entrega de los pedidos? ¿Por qué?
11. ¿Existe meses en los que la producción se incrementa?

PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Qué hace Ud. en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuáles son las actividades y responsabilidades que realiza dentro del puesto de trabajo?
3. ¿Qué habilidades cree que son necesarias para ocupar el puesto?(físicas, mentales)

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



4. ¿Realiza actividades que no incluye en las funciones de su puesto?(-
Cuáles)
5. ¿Qué acostumbra hacer en sus tiempos libres?
6. ¿Cuál es el volumen de pedido de cada cliente?
7. ¿Cada qué tiempo recibe un pedido?
8. ¿El pedido es entregado a tiempo?
9. ¿Cuál es el número de clientes que maneja la empresa?
10. ¿Realiza llamadas de seguimiento a sus clientes?



ANEXO 3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS MINMETEC.

Descripción de las actividades por competencias				
Nombre del puesto: Contadora			Analista:	
Departamento/ Área: Administrativa			Fecha:.....	
Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Realizar las declaraciones del IVA e impuesto a la renta.	2	5	4	22
Realizar los anexos transaccionales y enviar al SRI	2	3	4	14
Determinar costos de cada producto	5	4	4	21
Enviar contratos de trabajo al MRL e informar cualquier novedad respecto al MRL	1	3	3	10
Informar de novedades sobre cambios en el SRI	5	3	2	11
Encargada de la logística de transporte	5	4	4	21
Facturación	5	3	2	21

Cálculo para el total:

$$\text{Frecuencia} + (\text{Consecuencia} \times \text{Dificultad})$$



Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas
Realizar las declaraciones del IVA e impuesto a la renta.	Conocimiento de la ley tributaria
Determinar costos de cada producto.	Trabajo en equipo
Facturación	Calidad

Perfil del Cargo

Contadora

Formación académica

Nivel		Descripción de la formación académica
Primaria		
Secundaria		
Título de Tercer nivel (Universidad)	X	Contadora Publica Auditora
Maestría		
Otros		

Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimientos	Básico	Medio	Alto
Leyes tributarias			X
Contabilidad General			X
Contabilidad de costos			X
Secretaria General		X	

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Experiencia

Años		Descripción de la empresa
Hasta 1 año		
De 1 año a 2 años	X	Cargos relacionados con contabilidad
De 2 años a más		

Destrezas

Idioma	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Ingles			X	
Otros				
Manejo de Software				
Windows				X
Excel				X
Word				X
Power Point				X
Internet				X
Base datos				X

Habilidades adicionales

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones			X
Responsabilidad			X
Colaboración			X
Iniciativa			X



Valoración de Puestos

Factores	Puntuación	Contadora
Competencias		
• Educación	155	Profesional – 5 años
• Experiencia	50	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.
• Habilidades de comunicación	100	Bridar Asesoría y asistencia
• Habilidades de gestión	20	Instrucciones detalladas de trabajo rutinario.
Responsabilidad		
• Materiales	80	
• Maquinaria y/o equipo	100	
• Rol del puesto	50	Administrativo
Complejidad del puesto		
• Condiciones de trabajo	20	No implica riesgos
• Toma de decisiones	80	Análisis interpretativo
PUNTAJE TOTAL	605	



Descripción de las actividades por competencias				
Nombre del puesto: Supervisor de Planta		Analista:		
Departamento/ Área: Producción		Fecha:		
Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Supervisar al personal bajo su cargo en lo referente al ingreso y salida del personal, realizando un reporte de faltas y atrasos.	5	4	2	13
Supervisar al personal que realicen el molido, cosido, envasado y estibado de los productos que se requiera.	5	5	2	15
Responsabilizarse de la custodia de bodega (herramientas, sacos, producto terminado).	4	3	1	7
Recibir las entregas de materia prima en coordinación con Gerente general.	4	4	4	20
Coordinar las actividades de despacho de productos conforme los requerimientos del su inmediato superior.	5	3	3	14
Revisar y entregar hojas de control de los productos a la asistente administrativa.	5	4	3	17
Revisión de inventarios.	4	3	3	13
Control de calidad del producto.	5	4	3	17



Cálculo para el total:

**Frecuencia + (Consecuencia x
Dificultad)**

Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas
Recibir las entregas de materia prima en coordinación con Gerente general.	Trabajo en equipo
Revisar y entregar hojas de control de los productos a la asistente administrativa.	Responsabilidad
Control de calidad del producto.	Responsabilidad
Supervisar al personal que realicen el molido, cosido, envasado y estibado de los productos que se requiera.	Trabajo en equipo



Perfil del Cargo

Supervisor de Planta

Formación académica

Nivel		Descripción de la formación académica
Primaria		
Secundaria		
Título de Tercer nivel (Universidad)	X	Administración de empresas, Ingeniería Industrial
Maestría		
Otros		

Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimientos	Básico	Medio	Alto
Leyes tributarias			X
Contabilidad General			X
Contabilidad de costos			X
Secretaria General			X

Experiencia

Años		Descripción
Hasta 1 año	X	Calidad y mejora continua
De 1 año a 2 años		
De 2 años a más		



Destrezas

Idioma	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Inglés		X		
Otros				
Manejo de Software				
Windows		X		
Excel		X		
Word		X		
Power Point	X			
Internet	X			
Base datos	X			

Habilidades adicionales

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo		X	
Justicia		X	
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones			X
Responsabilidad			X
Colaboración			X
Iniciativa			X



Valoración del Puesto

Factores	Puntuación	Supervisor de Planta
Competencias		
• Educación	140	Profesional – 4 años
• Experiencia	75	Ejecución y supervisión de procesos.
• Habilidades de comunicación	80	Ejecuta actividades de supervisión de equipos.
• Habilidades de gestión	80	Controla el cumplimiento
Responsabilidad		
• Materiales	80	
• Maquinaria y/o equipo	100	
• Rol del puesto	150	Ejecución y supervisión de procesos
Complejidad del puesto		
• Condiciones de trabajo	80	Considerable riesgo
• Toma de decisiones	40	Elección simple entre varias alternativas
PUNTAJE TOTAL	714	



Descripción de las actividades por competencias

Nombre del puesto: Gerente General **Analista:**

Departamento/ Área: Administrativa **Fecha:**.....

Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Tomar de decisiones sobre la producción y priorización de clientes.	5	4	3	17
Autorizar y decidir horarios de trabajo para personal de planta.	4	2	1	6
Autorizar crédito a clientes de acuerdo a las políticas de crédito realizadas por la empresa.	5	5	3	20
Obtener nuevos proveedores de materia prima.	1	2	2	5
Realizar entrevistas para contratación de personal.	1	1	3	4
Compra de materia prima y/o productos terminado.	4	4	2	12

Cálculo para el total:

Frecuencia + (Consecuencia x Dificultad)



Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas
Autorizar crédito a clientes de acuerdo a las políticas de crédito realizadas por la empresa.	Responsabilidad
Tomar de decisiones sobre la producción y priorización de clientes.	Toma de decisiones
Compra de materia prima y/o productos terminado.	Detección de necesidades

Perfil del Cargo

Gerente General

Formación académica

Nivel		Descripción de la formación académica
Primaria		
Secundaria		
Título de Tercer nivel (Universidad)		
Maestría	X	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Marketing
Otros		

Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimientos	Básico	Medio	Alto
Recursos Humanos			X
Liderazgo			X
Negociación			X
Administración de empresas			X
Procesos de Producción			X



Experiencia

Años		Descripción
Hasta 1 año		
De 1 año a 2 años		
De 2 años a 5 años	X	Dirección de unidad direccional
De 5 años a mas		

Destrezas

Idioma	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Ingles			X	
Otros				
Manejo de Software				
Windows				X
Excel				X
Word				X
Power Point				X
Internet				X
Base datos				X



Habilidades adicionales

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Justicia			X
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones			X
Responsabilidad			X
Colaboración			X
Iniciativa			X



Valoración del Puesto

Factores	Puntuación	Gerente General
Competencias		
• Educación	20	Maestría
• Experiencia	100	Dirección de unidad organizacional
• Habilidades de comunicación	100	Red amplia de contactos
• Habilidades de gestión	100	Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.
Responsabilidad		
• Materiales	80	
• Maquinaria y/o equipo	100	
• Rol del puesto	200	Dirección de unidad organizacional.
Complejidad del puesto		
• Condiciones de trabajo	40	Baja incidencia de riesgos
• Toma de decisiones	100	Nuevas alternativas de solución.
PUNTAJE TOTAL	840	



Descripción de las actividades por competencias

Nombre del puesto: Obreros de Planta

Analista:

.....

Departamento/ Área: Producción

Fecha:.....

Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Manejo de maquinaria.	5	5	3	20
Ayudar en el mantenimiento de la maquinaria.	4	3	2	10
Verificar la calidad de la materia prima para la elaboración de los diferentes productos.	5	4	2	13
Abastecimiento de materias primas a las maquinas.	5	4	3	17
Trabajar conjuntamente con el equipo para cumplir con los requerimientos de su jefe inmediato superior.	5	5	4	25
Cumplimiento de orden y limpieza del sitio de trabajo.	5	2	1	7

Cálculo para el total:

Frecuencia + (Consecuencia x Dificultad)



Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas
Trabajar conjuntamente con el equipo para cumplir con los requerimientos de su jefe inmediato superior.	Trabajo en equipo
Manejo de maquinaria.	Iniciativa
Abastecimiento de materias primas a las maquinas.	Detección de necesidades

Perfil del Cargo

Obrero de Planta

Formación académica

Nivel		Descripción de la formación académica
Primaria	X	Ninguna
Secundaria	X	Bachiller
Título de Tercer nivel (Universidad)		
Maestría		
Otros		

Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimientos	Básico	Medio	Alto
Operación de maquinas			X
Procesos de Producción			X
Manejo de montacargas			X



Experiencia

Años		Descripción
Hasta 1 año		
De 1 año a 2 años		
De 2 años a 5 años	X	Dirección de unidad direccional
De 5 años a mas		

Destrezas

Idioma	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Ingles	X			
Otros				
Manejo de Software				
Windows	X			
Excel	X			
Word	X			
Power Point	X			
Internet	X			
Base datos	X			

Habilidades adicionales

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo	X		
Justicia	X		
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones	X		
Responsabilidad			X
Colaboración			X
Iniciativa		X	



Valoración del Puesto

Factores	Puntuación	Obrero de Planta
Competencias		
• Educación	15	Básica
• Experiencia	13	Servicios
• Habilidades de comunicación	20	Asistir en las necesidades de otros
• Habilidades de gestión	20	Trabajo rutinario
Responsabilidad		
• Materiales	80	
• Maquinaria y/o equipo	100	
• Rol del puesto	25	Servicios
Complejidad del puesto		
• Condiciones de trabajo	100	Alto riesgo
• Toma de decisiones	20	Simple elección
PUNTAJE TOTAL	393	



Descripción de las actividades por competencias

Nombre del puesto: Jefe de Producción y Mantenimiento **Analista:**.....

Departamento/ Área: Producción

Fecha:.....

Actividades primarias del puesto	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Coordinar y revisar la elaboración, el cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de fabricación.	5	4	3	17
Coordinar y revisar el mantenimiento preventivo de equipos.	4	3	3	13
Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera implementar un área en la empresa.	1	1	1	2
Coordinar los parámetros de producción, volumen a producir, tiempos de producción, tiempos de entrega.	5	5	4	25

Cálculo para el total:

Frecuencia + (Consecuencia x Dificultad)



Actividades esenciales del puesto	Destrezas Requeridas
Coordinar los parámetros de producción, volumen a producir, tiempos de producción, tiempos de entrega.	Ejecución de los procesos de Producción
Coordinar y revisar la elaboración, el cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de fabricación.	Trabajo de equipo

Perfil del Cargo

Jefe de Producción y Mantenimiento

Formación académica

Nivel		Descripción de la formación académica
Primaria		
Secundaria		
Título de Tercer nivel (Universidad)	X	Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Control de la calidad
Maestría		
Otros		

Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimientos	Básico	Medio	Alto
Trabajo de Equipo			X
Liderazgo			X
Control y Calidad			X
Administración de empresas			X
Procesos de Producción			X

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



Experiencia

Años		Descripción
Hasta 1 año		
De 1 año a 2 años		
De 2 años a 5 años	X	Ejecución de Procesos de Producción
De 5 años a mas		

Destrezas

Idioma	Nivel			
	No aplica	Básico	Medio	Avanzado
Ingles			X	
Otros				
Manejo de Software				
Windows			X	
Excel			X	
Word			X	
Power Point			X	
Internet		X		
Base datos				X



Habilidades adicionales

Habilidades	Normal	Medio	Alto
Comunicación		X	
Liderazgo		X	
Justicia		X	
Trabajo en equipo			X
Toma de decisiones			X
Responsabilidad			X
Colaboración		X	
Iniciativa		X	



Valoración del Puesto

Factores	Puntuación	Jefe de Producción y Mantenimiento
Competencias		
• Educación	125	Profesional – tecnología
• Experiencia	88	Ejecución y coordinación de Procesos.
• Habilidades de comunicación	60	Brinda apoyo técnico
• Habilidades de gestión	80	Control y cumplimiento de los procesos
Responsabilidad		
• Materiales	80	
• Maquinaria y/o equipo	100	
• Rol del puesto	175	Ejecución y coordinación de los procesos.
Complejidad del puesto		
• Condiciones de trabajo	80	Considerable riesgo
• Toma de decisiones	60	Análisis descriptivo con moderada incidencia.
PUNTAJE TOTAL	665	



ANEXO 4.

Piensa y actúa de modo constructivo.

5= Siempre 4= Con frecuencia 3=Algunas Veces 2= Rara vez 1= Nunca

1. INCIDENTES CRITICOS

- Realiza el despacho de la materia prima de manera adecuada por su propia cuenta.
- Ubica las herramientas que utiliza en su respectivo lugar por sí mismo.

2. BARS

	5	
	4	
	3	
Coloca las herramientas luego de utilizar sin que nadie le diga	2	
	1	Despacha la materia prima por su propia cuenta sin supervisión de un jefe inmediato.



Anexo N°5

Cuadro 1. FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS			CUADRO 2. PARÁMETROS PARA LA PREMIACIÓN DEL DESEMPEÑO	
No.	COMPETENCIAS	PUNTAJE	INTERVALO	PREMIACION
1	HABILIDAD		81-100	EXCELENTE
2	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		61-80	MUY BUENO
3	PUNTUALIDAD	0	41-60	BUENO
4	COMPROMISO	0	21-40	REGULAR
5	INICIATIVA	0	0-20	MALA
6	CONDICIONES DE TRABAJO	50		
TOTAL		50		

RESULTADO	BUENO
------------------	--------------

PREMIO	3. Realizar reuniones con los empleados para celebrar los triunfos.- Podemos hacerlo mediante cenas que se realicen cada mes, para dar a conocer los triunfos de la persona más destacada en ese lapso de tiempo. Premios a las sugerencias de los empleados.- Se receptaran las sugerencias de los empleados con el
---------------	--

Aplicando la formula de sumase obtiene el resultado de 50 que esta dentro de BUENO

Aplicamos una formula logica que nos muestra que premiacion le corresponde con el puntaje de 50, que se encuentra en la hoja 2



Anexo N° 6

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DISEÑO DE TESIS

POSTULANTES:

- Nancy Susana Cordero Torres
- Ana Gabriela Rocano Criollo

CARRERA: Administración de Empresas

1. Título

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneraciones para la empresa MINMETEC.

2. Objetivos

2.1 Objetivos generales

La presente tesis tiene como objetivo elaborar un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración aplicado en la empresa MINMETEC.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del personal de MINMETEC.
- Analizar el sistema de remuneración que aplica la empresa.
- Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño basado en las necesidades de la empresa.
- Establecer los parámetros para el desarrollo de un modelo de remuneración ajustado a la realidad financiera de la empresa.

AUTORAS:

NANCY SUSANA CORDERO TORRES
ANA GABRIELA ROCANO CRIOLLO



3. MARCO TEÓRICO

3.1. Características Generales

La ciencia administrativa a través del tiempo ha tomando ciertos enfoques relevantes; en la actualidad las organizaciones se centran en la Gestión del Talento Humano, como una forma de obtener utilidades y fortalecer el crecimiento de las empresas.

Un gerente debe contar con un buen equipo de trabajo, tener presente la información y los cambios tecnológicos, que se van dando con el transcurso del tiempo; lo cual incide que se mantengan actualizados los conocimientos, facilitando el manejo de la Gestión del Talento Humano.

Es importante que las empresas comprendan el tipo de entorno existente, para establecer estrategias permitiendo *“la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr las metas”*¹⁴.

Comprendiendo el concepto de las ciencias administrativas y su contexto; analizaremos la empresa MINMETEC, que es una PYME en crecimiento, dedicada al procesamiento y comercialización de minerales no metálicos, esta empresa tiene como uno de los objetivos brindar estabilidad a sus empleados y/o trabajadores.

Según, estudios realizados por la OIT (Organismo Internacional del Trabajo) sugiere que las empresas eviten la rotación del personal, en ocasiones éstas resultan costosas; ya que implica costos de contratación y capacitación para la empresa, resultando una desventaja en el desarrollo económico y en su estructura organizacional ante la competencia.

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, 9ªedición- 2009, Administración de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, Pág. 80.



En este sentido, la estrategia de MINMETEC debería dirigirse, a obtener, mantener, retener y desarrollar el talento humano, es decir, descubrir los talentos ocultos de las personas, e integrarlos con las actividades de la empresa, para contar con un personal motivado y obtener un mejor desempeño a largo plazo ofreciendo estabilidad laboral.

Además, es un hecho que la inversión en personal ha dejado de entenderse como un costo para comprenderse como una inversión, según, la OIT *“Las inversiones en formación profesional pueden redundar en una mano de obra con mejor formación y en niveles más elevados de empleo.”*¹⁵

Con la necesidad de mejorar la producción en un 20%, se pretende retener al talento humano premiando el desempeño, ya que es importante mantener motivado al trabajador y/o empleado, de tal manera que el individuo se sienta reconocido por su trabajo. Esto se logrará a través de la evaluación del desempeño, mediante el cual se obtendrá una mejor consecución de los objetivos de la empresa.

Es así, que dentro del sistema de retribución encontramos los incentivos financieros y los no financieros, en el caso de MINMETEC por su baja rentabilidad, tomamos como referencia los incentivos no financieros que apuntan al aspecto emocional de las personas. En muchas ocasiones un simple gesto, el interés de un gerente demostrando hacia el personal una posición flexible a escuchar problemas personales y de la empresa, son aspectos que influyen más en el comportamiento de una persona que un aumento en la remuneración.

3. Problema

¹⁵http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/the-benefits-of-international-labour-standards/lang--es/index.htm#P22_9931



La principal problemática que presenta la empresa MINMETEC, es la ausencia de un modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneraciones, que le permita conocer la eficiencia y eficacia de sus empleados y/o trabajadores; en el cumplimiento de sus tareas.

4. Metodología

Para la realización de nuestra tesis utilizaremos la investigación descriptiva, que nos permitirá conocer las situaciones, costumbres y actitudes de la empresa, sus necesidades específicas y el sistema de evaluación adecuado.

Realizando la investigación descriptiva pertinente, hemos optado por utilizar el método de evaluación de desempeño por competencias, el cual se enfoca en el comportamiento del empleado y/o trabajador, además, analizaremos la pertinencia de un sistema de retribución que permitirá la consecución de metas y objetivos de la empresa.

Recolección de Información

Diseño de Instrumentos para la Recolección de Información

Para la recolección de información nos basaremos en instrumentos como libros, archivos, entrevistas, observación, y otros.

Programa de la Recolección de Información

La programación de la recolección de información elaboraremos cuidadosamente mediante el cronograma de trabajo, el cual nos servirá de guía para poder terminar nuestra tesis en el tiempo oportuno.

Procesamiento de Información

Para procesar la información utilizaremos el programa de Microsoft Excel y Word para la elaboración del cuadro de técnicas cuantitativas y cualitativas.



Cuadros, gráficos

Para desarrollar nuestro tema de tesis se lo hará mediante cuadros, gráficos que ayudarán a la presentación de la información permitiendo entenderlos de manera eficaz y clara.

Resultados

El resultado es la propuesta del modelo de evaluación de desempeño y un sistema de remuneración que le servirá a la empresa para mejorar el rendimiento de los empleados y la Gestión del talento humano.

Bibliografía

1. http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.htm
2. CHIAVENATO Idalberto, 9ª edición- 2009, Administración de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México.
3. GOMEZ – MEJIA Luis, BALKIN David, CARDY Robert, 5ª edición, Gestión de recursos humanos, editorial Pearson Educacion S.A., España.
4. HELLRIEGEL Don, SLOCUM John, 12ª. Edición, Comportamiento Organizacional, editorial CengageLearning, México.
5. STONER. A. F. James, FREEMAN Edward R., GILBERT JR. Daniel R., 6ª edición, Administración, Editorial Prentice-Hall, México.
6. TERRY R. George, STEPHEN G. Franklin, 1991, Principios de la Administración, Editorial Continental S.A., México.

ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVOS ESPECIFICOS.



- Realizar un diagnóstico de la situación actual del personal de MINMETEC.
- Analizar el sistema de remuneración que aplica la empresa.
- Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño basado en las necesidades de la empresa.
- Establecer los parámetros para el desarrollo de un modelo de remuneración ajustado a la realidad financiera de la empresa.

CAPÍTULOS

Capítulo 1: Generalidades de la empresa MINMETEC.

1.1. Descripción de la empresa.

Capítulo 2: Marco Teórico.

2.1. Análisis de Puestos.

2.2. Valoración de Puestos.

2.3. Gestión del desempeño por competencias.

2.4. Sistemas de Remuneración.

Capítulo 3: Diagnostico de la situación actual de la empresa.

3.1. Análisis Interno.

3.2. Análisis Externo

Capítulo 4: Propuesta.

4.1. Evaluación.

4.2. Premiación.

4.3. Sugerencias de cambios en el perfil de puestos.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

5.2. Recomendaciones.

Bibliografía

Anexos.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	ABRIL																							
	SEMANA 1 (desde 1 al 6)						SEMANA 2 (desde el 8 al 13)						SEMANA 3 (desde 15 al 20)						SEMANA 4 (desde 22 al 24)					
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Elaboración del diseño de tesis	■	■																						
Presentación del borrador del diseño		■																						
Revisión del diseño					■																			
Corrección del diseño					■	■																		
Capítulo 1. Generalidades de la empresa																								
Descripción de la empresa			■	■																				
Capítulo 2. Marco Teórico																								
Investigación de conceptos							■	■																
Necesidades de un sistema remunerativo								■	■															
Capítulo 3. Diagnóstico de la empresa									■	■														

