



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“PLAN DE INCENTIVOS EN UNA EMPRESA DE LA LOCALIDAD EN BASE A
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

**Disertación de grado previo la obtención del Título de
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

EVELYN ALEXANDRA TOVAR MOLINA

Director:

PS. MS. ANDREA CRISTINA PICO BARRIONUEVO

AMBATO - ECUADOR

Abril 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN DE INCENTIVOS EN UNA EMPRESA DE LA LOCALIDAD EN BASE A LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

EVELYN ALEXANDRA TOVAR MOLINA

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Mg.

CALIFICADORA

f_____

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f_____

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f_____

Betsy Natalia IlajaVerdezoto, Lic. Mg.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f_____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA:

f_____

Ambato- Ecuador

Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Evelyn Alexandra Tovar Molina portador de la cédula de ciudadanía No. 050380459-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales , auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Evelyn Alexandra Tovar Molina

CI. 050380459-3

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme guiado en el transcurso de este camino y llenarme de bendiciones, a mi familia ya que sin duda han sabido demostrar su amor incondicional, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos, de igual manera agradezco a Industrias Catedral S.A. por la confianza y el apoyo brindado, a mis maestros que con sus consejos y conocimientos me han ayudado en un desarrollo personal y profesional. .

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de disertación a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mí.

RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo presentar un plan de incentivos, a partir del análisis del desempeño de los trabajadores de Industrias Catedral, S.A. en el que se incluye el estado del arte conformado por los antecedentes referenciales e históricos, en la metodología se utilizó el paradigma crítico porque se basa en un análisis del problema, y abarca toda información teórica que permitió mostrar varias causas y sus consecuencias. Además se presenta los resultados de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño a los 127 trabajadores de la organización, mostrando que en todas las competencias poseen un porcentaje mayor en el nivel bueno. Estos resultados permitieron realizar un plan de incentivos que contribuirá con el rendimiento del personal y mejorará la productividad de la organización, basándonos en el nivel de desempeño; óptimo, bueno, regular, insuficiente y deficiente. Este plan contiene las actividades, el objetivo, los responsables de la ejecución y el presupuesto de cada una. La evaluación del desempeño permitió también implementar nuevas políticas de incentivos, más complejas y con mayor efectividad en los resultados, logrando así una estabilidad de los trabajadores dentro de la organización

Palabras claves: evaluación del desempeño, incentivos, competencias.

ABSTRACT

This study aims at presenting an incentives plan following the analysis of performance of the workers from IndustriasCatedral L.C., which includes the state of the art made up of referential and historical records. The critical paradigm was used in the methodology because it is based on an analysis of the problem and includes all theoretical information which helped to reveal several causes and their consequences. In addition, the results of the application of the performance evaluation tool of the 127 workers of the organization are presented showing that a high percentage of them are at a good level in all the competences. These results allowed for the development of an incentives plan which will contribute to the staff's output and will improve the organization's productivity based on the level of performance, whether it is optimal, good, regular, insufficient or deficient. This plan includes the activities, their objectives as well as those responsible for the execution and budget of each one. The performance evaluation also allowed for the implementation of new incentives policies which are more complex and more effective in the results, thus achieving a stability of the workers within the organization.

Key words: performance evaluation, incentives, competences.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi

Introducción	xiii
CAPÍTULO I.....	2
1.1 El Desempeño	2
1.1.1 Evaluación del Desempeño	2
1.1.1.1 Objetivos de la Evaluación del desempeño.....	4
1.1.1.2 Planeamiento de la evaluación:	4
1.1.1.3Autoevaluación	5
1.1.1.4 Equipo de Trabajo	6
1.1.1.5 Comisión de Evaluación	6
1.1.1.6 Beneficios para el Jefe	7
1.1.1.7 Beneficios para el Subordinado	7
1.1.2 Métodos de Evaluación de Desempeño	9
1.1.2.1 Método de Evaluación de Rasgos	10
1.1.2.2 Método de Evaluación de Comportamientos	10
1.1.2.3 Método de Evaluación de Resultados	10
1.1.2.4 Método de Evaluación Por Grados	11
1.1.2.4.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.	12
1.1.2.4.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.	12
1.1.2.4.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.	12

1.1.2.5 Errores de la Evaluación del desempeño	13
1.1.2.6 Estándares de Desempeño	14
1.1.2.7 Indicadores de desempeño	14
1.2 Incentivos	14
1.2.1 Incentivos Materiales	17
1.2.2 Incentivos Morales	18
1.2.3 Los Incentivos como Herramienta Motivadora de las Organizaciones	19
1.2.4 Plan de Incentivos	20
1.2.5 La Motivación	21
1.2.5.1 Clases de Motivación	23
1.2.5.2 Motivación según Abraham Maslow	24
1.2.5.3 Motivación según Herzberg	25
1.2.5.4 Motivación Laboral	26
1.3 Políticas internas	28
1.4 Industrias Catedral, S.A.	28
1.4.1 Historia	28
1.4.2 Misión y Visión de la Empresa	30
CAPÍTULO II	32
2.1 Antecedentes investigativos	32
2.2 Significado del problema	33
2.3 Definición del problema	34
2.3.1 Preguntas básicas	34
2.4 Delimitación del problema	35
2.5 Objetivos	35
2.5.1 Objetivo General.	35
2.5.2 Objetivos Específicos	36
2.6 Métodos	36
2.6.1 Paradigma	36
2.6.2 Modalidad de investigación	36
2.6.2.1 Niveles y tipo de investigación	37

2.7Técnicas e instrumentos	37
2.8 Población.....	39
CAPÍTULOIII.....	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
3.1 Resultados de la aplicación de la Evaluación del Desempeño.....	40
3.1.1 Resultados Área Administrativa	40
3.1.2 Resultados Área Producción	49
3.1.3 Resultados Área de Bodega	58
3.1.4 Resultados Generales I.C.S.A.	67
3.2Resultados de las encuestas aplicadas.....	81
3.2.1 Encuesta a Jefes Departamentales.....	81
3.2.2Encuesta a Personal ICSA.....	83
CAPÍTULO IV	85
4.1 Tema.....	85
4.2 Introducción	85
4.3 Objetivo.....	86
4.3.1 Objetivo General	86
4.3.2 Objetivos específicos	87
4.4Justificación.....	87
4.5 Actividades del plan de incentivos.....	87
CAPÍTULO V	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1 CONCLUSIONES	103
5.2 RECOMENDACIONES.....	105
ANEXOS	109
Anexo 1. Herramienta de Evaluación de Desempeño.....	109
Anexo 2. Validación del Plan de Incentivos	111
Anexo 3. Encuesta Jefes Departamentales.....	112
Anexo 4. Encuesta Personal ICSA.....	113
Anexo 5. Fotos.	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1 Errores de Evaluación de Desempeño	13
Gráfico 1.2 Pirámide de Necesidades de Maslow.....	24
Gráfico 1.3 Motivación según Herzberg.....	25
Gráfico 3.1 Área administrativa: Calidad	41
Gráfico 3.2 Área administrativa: Producción.....	42
Gráfico 3.3 Área administrativa: Responsabilidad	43
Gráfico 3.4 Área administrativa: Cooperación	44
Gráfico 3.5 Área administrativa: Compresión de Situaciones	45
Gráfico 3.6 Área administrativa: Sensatez e Iniciativa.....	46
Gráfico 3.7 Área administrativa: Capacidad de Realización	47
Gráfico 3.8 Área administrativa: Presentación Personal.....	48
Gráfico 3.9 Área Producción: Calidad	50
Gráfico 3.10 Área Producción: Producción	51
Gráfico 3.11 Área Producción: Responsabilidad	52
Gráfico 3.12 Área Producción: Cooperación	53
Gráfico 3.13 Área Producción: Compresión de Situaciones.....	54
Gráfico 3.14 Área Producción: Sensatez e Iniciativa.....	55
Gráfico 3.15 Área Producción: Capacidad de Realización	56
Gráfico 3.16 Área Producción: Presentación Personal.	57
Gráfico 3.17 Área Bodega: Calidad	59
Gráfico 3.18 Área Bodega: Producción	60
Gráfico 3.19 Área Bodega: Responsabilidad	61
Gráfico 3.20 Área Bodega: Cooperación	62
Gráfico 3.21 Área Bodega: Compresión de Situaciones.....	63
Gráfico 3.22 Área Bodega: Sensatez e Iniciativa.....	64
Gráfico 3.23 Área Bodega: Capacidad de Realización.....	65

Gráfico 3.24 Área Bodega: Presentación Personal.	66
Gráfico 3.25 Industrias Catedral S.A.: Calidad	68
Gráfico 3.26 Industrias Catedral S.A.: Producción.....	69
Gráfico 3.27 Industrias Catedral S.A.: Responsabilidad	70
Gráfico 3.28 Industrias Catedral S.A.: Cooperación	71
Gráfico 3.29 Industrias Catedral S.A.: Compresión de Situaciones	72
Gráfico 3.30 Industrias Catedral S.A.: Sensatez e Iniciativa	73
Gráfico 3.31 Industrias Catedral S.A.: Capacidad de Realización	74
Gráfico 3.32 Industrias Catedral S.A.: Presentación Personal.....	75
Gráfico 3.33 Encuesta Jefes Departamentales	80
Gráfico 3.34 Encuesta Personal ICOSA.	82

Tablas

Tabla 1.1 Métodos de Evaluación por Grados	11
Tabla 2.1 Población.....	39
Tabla 3.1 Área Administrativa.....	40
Tabla 3.2 Área de Producción.....	49
Tabla 3.3 Área de Bodega.....	58
Tabla 3.4 Industrias Catedral S.A.	67
Tabla 3.5 Industrias Catedral S.A.Total.....	76
Tabla 3.6 Encuesta Jefes Departamentales	79
Tabla 3.7 Encuesta Personal ICOSA.	81
Tabla 4.1 Plan de Incentivos.	87

Introducción

Industrias Catedral S.A lleva 56 años en el mercado, siendo una de las empresas importantes en el sector de producción y manufactura de fideos, harina, velas en la provincia de Tungurahua, con el pasar del tiempo se ha encontrado con diferentes necesidades, una de ellas es el mejorar, mantener y reconocer el desempeño laboral.

Esta industria ha realizado mediciones de desempeño de forma anual, pero los resultados de la misma no han sido utilizados como herramienta de mejora. Detectando la necesidad de implementar un plan de incentivos, para que los trabajadores logren comprometerse más con la empresa. Es necesario implementar el plan de incentivos ya que ayudará a generar motivación en los trabajadores y un gran alcance a nivel empresarial. El aporte de este trabajo va dirigido tanto al beneficio de los trabajadores de la organización como también de personas externas que consumen el producto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 El Desempeño

De acuerdo a StoneryCols (2001), en el nivel más sencillo, el desempeño de la organización es una representación del cumplimiento del propósito, las empresas se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo.

Según Martínez (2013), el desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de factores, lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

De acuerdo a esto Chiavenato (2007), indica que “el desempeño es una apreciación sistemática de la productividad de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas, los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo” (p. 243). Cada área de trabajo posee metas y objetivos que se debe cumplir, el rendimiento de cada trabajador se ve reflejado en los resultados obtenidos en las actividades que realiza diariamente dentro de la organización.

El desempeño laboral es el medio donde los trabajadores dejan observar sus competencias y desarrollar el rendimiento en las actividades que realizan diariamente en su puesto de trabajo lo cual contribuye a la consecución de los objetivos de la organización donde prestan su servicio.

1.1.1 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un procedimiento organizado que permite medir, apreciar, evaluar y desarrollar actividades de trabajo que cada persona realice en relación a los objetivos organizacionales, así mismo se puede evidenciar el nivel de interés y en qué medida es productivo el colaborador y si podrá o no mejorar su capacidad de rendimiento para el futuro.

Según Gibson (2006), “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de

cara al futuro” (p.137). La evaluación del desempeño se puede definir como un proceso mediante el cual se estima el rendimiento del empleado.

Cabe destacar que con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a varias empresas. Para Melenciano (2010), la evaluación de desempeño no es simplemente un proceso de evaluación, sino también una herramienta para mejorar los resultados de las personas evaluadas. Para alcanzar esto se mencionan algunas actividades:

- a. Entrenamiento
- b. Promociones
- c. Incentivo salarial por buen desempeño
- d. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado
- e. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado, etc.

Además la evaluación del desempeño permite obtener objetivos fundamentales como las condiciones de medición del potencial humano, convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales. (Arce, 2002)

1.1.1.1 Objetivos de la Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño pretende dar un valor al rendimiento de los trabajadores dentro de una organización, es decir que se vincula a la eficiencia y aumento de la productividad; es por eso que según Cuesta(2010), ha determinado los siguientes objetivos:

- Mejora de la actuación
- Formación
- Coherencia con la estrategia organizacional
- Información
- Comunicación
- Promoción y desarrollo
- Identificación del potencial
- Clima Laboral
- Valoración de los programas de selección
- Compensación Laboral.

1.1.1.2 Planeamiento de la evaluación:

La preparación para poderrealizar la evaluación del desempeño es importante porque se deben seguir algunos pasos que contribuyan con la obtención de resultados en este procedimiento.

Al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:

- Asegurarse de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar.
- Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como la escala de calificación adoptada.
- Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.

Comunicación de los resultados: Es necesario elaborar un informe con los resultados, así como el análisis de las variables estudiadas y las sugerencias en cuanto a cada uno de los departamentos.

Retroalimentación: Esta fase final dará una visión completa de la evaluación, pues se requiere que el evaluado conozca sus resultados y hacer un análisis conjunto para estructurar planes de acción con respecto a las falencias encontradas y el fortalecimiento de las cualidades positivas.

1.1.1.3 Autoevaluación

Chiavenato (2011), indica que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (p.202). La autoevaluación implica que cada empleado es responsable de su desempeño y de detectar sus fallas con la ayuda de algún

superior de tal manera que conozca su rendimiento de acuerdo a sus actividades y tratar de mejorar o reforzar sus resultados.

1.1.1.4 Equipo de Trabajo

De igual forma Anzola (2010), establece que: “el equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más” (p. 23). El equipo de trabajo también es responsable de la evaluación del desempeño de sus integrantes para junto con ellos detectar los problemas o desviaciones e implementar medidas para solucionarlos o mejorar su desempeño.

1.1.1.5 Comisión de Evaluación

Del mismo modo Chiavenato (2007),

en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados (p.203).

Para la evaluación del desempeño varias empresas tienen un grupo de personas que se dedican específicamente a evaluar el desempeño de los empleados y de monitorear sus actividades para alcanzar metas propuestas por la empresa mediante un adecuado desempeño.

1.1.1.6 Beneficios para el Jefe

Tal como refiere Chiavenato (2011), los principales beneficios de la evaluación del desempeño son:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

1.1.1.7 Beneficios para el Subordinado

Del mismo modo el subalterno se beneficia:

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

En tal sentido, la evaluación del desempeño actúa como un catalizador del desarrollo humano, permite conocer el progreso, las fallas y cómo están comportándose los colaboradores en sus puestos de trabajo; la necesidad de capacitación, también se evidencia con la misma, todo lo anterior con el único fin de mejorar, de buscar las oportunidades de mejora de los integrantes de la organización para potencializarlas

Asimismo, resulta fortificante que la persona reciba una retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales. (Robbins & Judge , 2010)

Para Chiavenato (2011),

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- 1) Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
- 2) Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos
- 3) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño. (p.199).

La evaluación del desempeño de la persona, nos indica si las actividades que realizan las personas son la adecuada para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. También debe realizarse para detectar si es el caso para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar a los mejores y recompensarlos y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización. Así como también identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

1.1.2 Métodos de Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se puede abordar desde diferentes perspectivas dentro de la administración de los recursos humanos, podría decirse que va a depender no sólo del número de colaboradores con las que se cuenta, sino también del objetivo que busque dicha evaluación, además de otros factores externos que pueden ser considerados por el líder en caso de planificar la evaluación.

Así pues, la aplicación del método más idóneo va variar de una organización a otra, de un líder a otro, y de un grupo a otro. Cada organismo social tiende a utilizar el que más se adapte a sus necesidades y urgencias, entre los principales métodos de evaluación se tienen:

1.1.2.1 Método de Evaluación de Rasgos

De acuerdo a lo que indica Chiavenato (2007), es una técnica que evalúa a través del jefe superior inmediato, quien juzga las características del individuo con una perspectiva global, permanente y duradera. En general, los rasgos que se evalúan son capacidades, aptitudes y destrezas, tales como: capacidad de decidir, fiabilidad, energía, lealtad, liderazgo.

1.1.2.2 Método de Evaluación de Comportamientos

Como refiere Gibson (2006), es una técnica que permite a supervisores evaluar el comportamiento de sus colaboradores en cuanto a indicadores como: responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, eficacia y eficiencia, con un enfoque más bien conductista.

1.1.2.3 Método de Evaluación de Resultados

Robbins y Judge (2010), refieren que es un instrumento mediante el cual los directores evalúan los resultados alcanzados por los trabajadores, se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados para cada colaborador y los resultados efectivamente alcanzados.

1.1.2.4 Método de Evaluación Por Grados

Alles (2002), el método de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado, su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación.

Tabla 1.1 Métodos de Evaluación por Grados

Método	Descripción
Evaluación 90 Grados	Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación
Evaluación 180 Grados	Cuando participan tres tipos de evaluador: Superior jerárquico, autoevaluación y colega. Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno. Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.
Evaluación 360 Grados	Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación

Fuente: Alles, Martha (2002)

Tal como indica Gómez (2001), la evaluación del desempeño laboral es un proceso estructural, sistemático y continuo para medir, evaluar e influir sobre los atributos del comportamiento y resultados del trabajo, así como el grado de ausentismo o desmotivación, con el objetivo de definir en qué grado afecta el rendimiento de la productividad.

La evaluación del desempeño es la técnica más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del colaborador en su puesto y su potencial desarrollo. De acuerdo a Stoner(2005), la evaluación el desempeño es el proceso continuo para proporcionar a los subordinados la información necesaria sobre la eficacia con que están efectuando su labor para la organización.

1.1.2.4.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.

Según Alles (2002), se obtiene información del jefe inmediato de la persona que es evaluada, mas no de los compañeros, subordinados, clientes internos o externos.

1.1.2.4.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.

Según Alles (2002), se combinan la medición realizada por el jefe inmediato, pares, clientes internos.

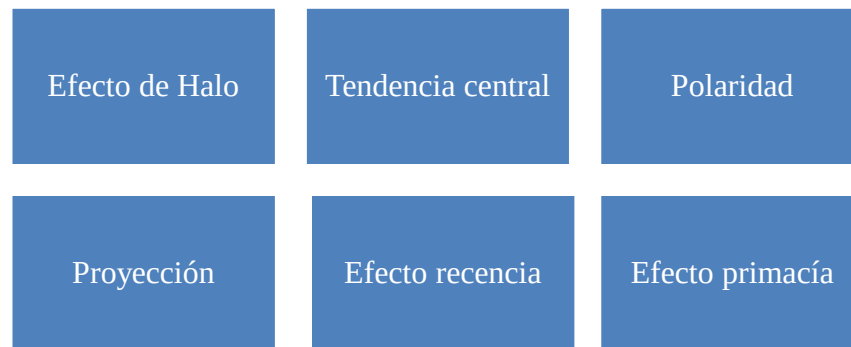
1.1.2.4.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.

Según Alles (2002), es completa porque se aporta percepciones: jefe, par, subordinados, clientes externos, autoevaluación.

1.1.2.5 Errores de la Evaluación del desempeño

Al desarrollar la evolución del desempeño se puede encontrar varios efectos que pueden ocurrir dentro del proceso, Cuesta (2010), menciona varios efectos que se podrían afectar en la evaluación.

Grafico 1.1. Errores de Evaluación de Desempeño



Fuente: Cuesta Santos (2010).

- **Efecto de Halo:** emitir valores globales basados en rasgos o características (me cae bien, es sociable).
- **Tendencia central:** emitir valores medios (1,2,3,4,5- bueno, **regular**, malo)
- **Polaridad:** emitir valores polares, altos o bajos. (**1,2**, 3, 4,5,6,7,8,**9,10**)
- **Proyección:** emitir valores por identificarse con el evaluado
- **Efecto recencia:** emitir valores por su conducta más reciente.
- **Efecto primacía:** emitir valores por la primera impresión.
- **Parcialidad:** emitir valores reales.

1.1.2.6 Estándares de Desempeño

Son los que orientan la mejora de la labor profesional de los trabajadores de una organización.

Los estándares de desempeño se usan para guiar, reflexionar, evaluar y autoevaluar; diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento; tomar decisiones en cuanto a: evaluación, apoyo y asesoría, formación continua y desarrollo profesional educativo.

1.1.2.7 Indicadores de desempeño

Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

Entrega información cuantitativa respecto del logro o resultados La idea de incorporar indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario es disponer de información sobre los niveles de cumplimiento de las instituciones

1.2 Incentivos

Para Ivancevich (2012), son esenciales para despertar la motivación a los trabajadores al realizar las actividades diarias. Requiere indagar en las necesidades de las personas.

Estas cosas deben ser estimuladas, para desencadenar un conjunto específico de conductas que llevarán a un mejor desempeño.

- a. La estimulación se relaciona con la chispa inicial que genera el gasto de energía con el que avanzamos hacia una dirección deseada; se relaciona con la fuente original de cualquier conducta humana.
- b. Los estímulos son los que dirigen a un lugar o a una meta en específico, la cual debe ser la motivación. Este estímulo puede ser positivo o negativo, así que esto es exactamente lo que se debe cuidar.

Los incentivos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y morales del hombre. Como menciona Ivancevich (2012), los estímulos en el campo laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores. Los incentivos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y contribuyen a su plena realización en la vida.

Al igual que las necesidades, los incentivos pueden ser materiales o morales. Siempre que un incentivo material o moral se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos.

En la práctica, cada tipo de incentivo lleva en sí una porción del otro, teniendo, de forma general, la propiedad de ser variables, uno adquiere propiedades del otro, satisfacen, a la vez, necesidades del trabajador.

La efectividad del sistema de incentivos dependerá del alto nivel de equidad que tenga, para lo cual, entre otros aspectos, hay que tener presentes los siguientes:

- La existencia de un plan de capacitación que brinde a todos por igual la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.
- El establecimiento procedimientos que aseguren la incorporación, promoción y estabilidad en el trabajo.
- La existencia de un clima laboral que propicie la expresión de los criterios de los trabajadores.
- La fijación de indicadores para evaluar el aporte en la organización.
- La proyección de un sistema salarial que cubra con las necesidades básicas del trabajador y en correspondencia a las actividades que se realiza en la empresa.
- Los incentivos deben abarcar todas las categorías ocupacionales: dirigentes, técnicos, obreros, trabajadores administrativos y de servicios.

Como menciona Sales (2015), los incentivos morales y materiales conforman un sistema abierto al medio y por lo tanto debe tratarse de manera integral e interrelacionada, Los incentivos deben llevarse a cabo mediante un programa en el que todos los integrantes del colectivo participen, dirigiendo el proceso la máxima dirección de la empresa y los niveles superiores a ésta.

Al aplicar los incentivos, es imprescindible hacer corresponder lo máximo posible los intereses sociales, colectivos e individuales. Cuando esto no se logra, se crea una situación negativa en la obtención de los objetivos planteados.

1.2.1 Incentivos Materiales

Los incentivos materiales son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales para cuyo disfrute es necesario el dinero. Para Koontz, y Weihrich (1993), estos incentivos ejercen una acción significativa en el desarrollo y fortalecimiento de los valores que deben caracterizar al hombre en la sociedad socialista: solidario, honesto, honrado, patriota e internacionalista, que no desee para los demás lo que no quiere para sí, ame al prójimo como a sí mismo, haga realidad la consigna de uno para todos y todos para uno.

Para Chiavenato (2011), la pobreza, la insatisfacción de las necesidades materiales es la causa fundamental de la pérdida de los valores ético-morales. Entre los estímulos de carácter material se pueden citar:

- El salario.
- El pago en divisas
- La vivienda.
- La prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores.
- La entrega de artículos electro-domésticos.
- Las vacaciones pagadas, etc.

Los sueldos y salarios constituyen el principal estímulo material reflejado por la calidad y cantidad de trabajo aportado. En la actualidad, de manera general, el sistema salarial no responde, ni por el nivel de las tarifas ni por el desarrollo de sus elementos a esta ley, lo cual impide que el salario juegue totalmente el papel que le corresponde.

1.2.2 Incentivos Morales

Los Incentivos morales son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero. En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral:

- El reconocimiento.
- La participación.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- Las actividades culturales, deportivas y recreativas.
- El clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del hombre y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

Algunas empresas han dirigido los incentivos morales solamente al reconocimiento, lo cual no se compadece con la naturaleza del hombre, el mismo requiere de otro conjunto de estímulos para satisfacer su espiritualidad en el trabajo. Según Chiavenato (2007), la valoración cuantitativa de la incidencia de la productividad de los factores anteriormente

señalados no resulta posible, estos actúan de conjunto, tanto entre ellos, como con los estímulos de carácter material.

1.2.3 Los Incentivos como Herramienta Motivadora de las Organizaciones

Dentro de lo que respecta a la Psicología Organizacional, se ha investigado en diversas circunstancias sobre el papel del estímulo en el comportamiento de las personas dentro del proceso productivo. Resultaría muy inocente aseverar que los colaboradores reaccionan tal como lo haría el perro en el experimento de Pavlov, sin embargo, es precisamente una respuesta a un estímulo el interés de muchos de los empleados puedan poner en alcanzar las metas; un poco por los incentivos económicos y un poco por los incentivos morales que se les proporciona a través de la compensación. (Mondy, R. & Wayne, N. , 2005)

En este orden de ideas, se puede decir que la herramienta fundamental para suprimir conductas no deseadas y elevar el nivel de conductas deseadas, Martínez (2013), hace referencia que está dada por la serie de motivaciones externas que el líder puede brindar a través de diversos mecanismos. Ya se han descrito los diversos procesos de estimulación, y el plan de incentivos resulta necesario si lo que se busca es reafirmar conductas y suprimir otras que no son favorables para la producción.

1.2.4 Plan de Incentivos

El plan de incentivos de acuerdo a Gómez y Oviedo (2009), es el conjunto de programas que se constituyen por el control del desempeño laboral a través de mecanismos de motivación o estímulos que se les proporcionan a los colaboradores con el objetivo de mejorar la productividad.

De acuerdo a los incentivos que cada organización decide proporcionar a sus colaboradores, se estructura una planificación y su eje fundamental es el plan de incentivos del cual se encarga el departamento de recursos humanos y cuyas directrices deben estar acordes a las políticas de compensación de cada empresa.

Del mismo modo, Sherman y Cols (2001), indica que el plan de incentivos debe tener sus reglas para elaborarlos como son:

- Se debe otorgar incentivos en base al desempeño de los colaboradores en cuanto a su trabajo personal o en equipo, se deben otorgar en ambos casos, haciendo que el empleado se sienta respaldado a través de una motivación para hacer mejor las cosas.
- El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que si el trabajador desempeña su labor de manera satisfactoria, puede percibir las mejoras en su sueldo, además que a mayor responsabilidad, mayor deben ser los incentivos y la compensación en general.

- El plan de incentivos debe estar incluido en el presupuesto de compensación general de la organización.

De acuerdo a Sornoza (2003) los incentivos pueden ser:

- **Positivos:** Basado en resultados, en hechos considerados positivos como obtención de objetivos, logro de metas, tareas efectivas, entre otros que debidamente serán premiados o compensados.
- **Directos:** Se conoce también como beneficios pecuniarios, son aquellos que se realizan directamente a través de incentivos monetarios en el sueldo o salario.
- **Indirectos:** Son aquellos no pecuniarios, que se constituyen en incentivos no monetarios pero que incluyen una serie de beneficios sociales que los empleados disfrutan, como es el caso de vacaciones, promociones, premios o condecoraciones, entre otros.

De acuerdo con Sherman (2001), la estructura de todo plan de incentivos debe estar ajustada a las reglas básicas de la planificación, partiendo de un diagnóstico que puede conocerse como evaluación de desempeño laboral o a través de otras alternativas con las cuales cuenta el profesional de las relaciones industriales.

1.2.5 La Motivación

Relacionado intrínsecamente con la psiquis de una persona, con el estado de ánimo y con la voluntad, el término de motivación hace referencia al conjunto de estímulos e

incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera. La palabra motivación siempre cuenta con una connotación positiva, es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir algún fin determinado.

La motivación laboral como forma de estímulo según Melenciano (2010), puede variar de persona en persona, está directamente ligada al estado de ánimo particular de cada individuo, a su personalidad, a los intereses específicos y, en ciertos casos, a los proyectos a futuro. La motivación por tanto es un fenómeno no permanente y que debe trabajarse de manera constante y variada para que no desaparezca o decrezca.

Dessler, (2001) menciona:

la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente. (p. 223).

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

1.2.5.1 Clases de Motivación

Según Mondy y Wayne (2005), existen dos clases de motivación, por un lado, la motivación intrínseca y por el otro la motivación extrínseca. La primera nace con el individuo y obedece a los motivos personales, y la segunda es puramente externa, para estas dos clases de motivación hay tres tipos de modelos aplicables los cuales son:

Modelos de Expectativa: Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Modelo de Porter y Lawer: Es el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

Modelo Integrador de Motivación: Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

1.2.5.2 Motivación según Abraham Maslow

Abraham Maslow desarrollo una pirámide donde coloca las diferentes motivaciones en los seres humanos, establece una pirámide de necesidades, de forma jerarquía que todas las personas buscan satisfacer.

Según Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Grafico 1.2.Pirámide de Necesidades de Maslow



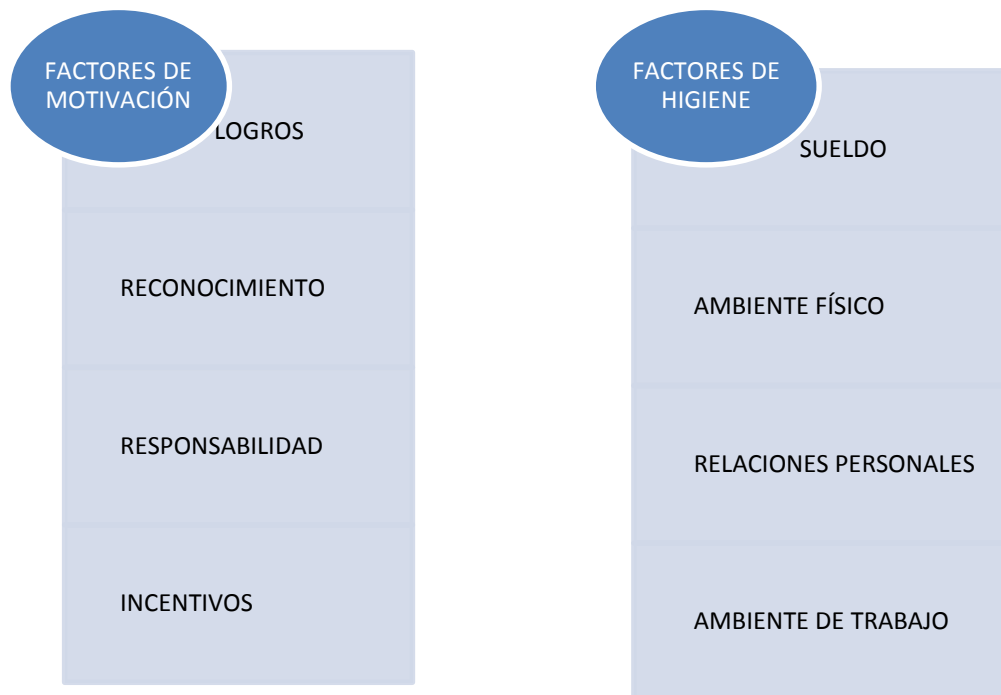
Fuente: Cuesta Santos.(2010)

De acuerdo a esta pirámide de necesidades, se puede hacer mención que, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras, por lo cual surge un cambio en su comportamiento; cuando una necesidad está totalmente o en gran parte satisfecha, se generara una nueva necesidad.

1.2.5.3 Motivación según Herzberg

Según Frederick Herzberg la motivación logra representar la explicación más popular de la satisfacción hacia el trabajo que realizan las personas. Factores como logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos generan motivación en el personal, y factores de higiene en el trabajo son el sueldo, ambiente físico, relaciones personales, ambientes de trabajo. Todos estos factores ayudan a mejorar el rendimiento de los colaboradores en la organización.

Grafico 1.3.Motivación según Herzberg



Fuente: Cuesta Santos (2010)

Los factores de motivación son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador. Los factores de higiene si fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

1.2.5.4 Motivación Laboral

En el tema de la motivación, se menciona un impulso que permite lograr y mejorar las expectativas de vida, un impulso emocional, el cual da un valor agregado en nuestras actividades cotidianas.

Sin embargo, en el medio laboral e industrial se considera a la motivación como una herramienta principal en la cual tanto el empleado como la empresa son los beneficiados al generar una buena relación de trabajo. La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

De acuerdo a Stoner (2001), la motivación posee diferentes factores que canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Los administradores motivan a sus subordinados al realizar cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, para inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas. Es claro que para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, como la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes.

Otra técnica motivacional de gran importancia en el medio laboral e industrial según Koontz y Weihrich (1993), es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo.

1.3 Políticas internas

García (1998), “la política interna se refiere a la organización y metodología que se tiene para resolver los problemas que surgen en una empresa” (p.119). Las políticas internas son normas dentro una organización, que se crean con el objetivo de que los trabajadores estén enterados de las acciones que se toman frente a las actividades que realiza.

Con las políticas internas en la empresa se pretende controlar los estándares de productividad, buscan mejorar los procesos que se realizan dentro de la industria.

1.4 Industrias Catedral, S.A.

1.4.1 Historia

El 25 de febrero de 1955 se inicia la prosecución de un proyecto del Sr. José Oswaldo Buenaño quien logra un emprendimiento para el procesamiento de parafina para la fabricación de velas, en esa época el Ecuador carecía de electricidad, especialmente en áreas rurales, por lo cual las velas eran un producto de primera necesidad y esta razón fue la que les dio el éxito en cuanto al crecimiento constante.

En 1973 la empresa sufre una transformación y se diversifica debido al mismo comportamiento del mercado, para esa época la empresa vendía velas y fideos en las

provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Imbabura y Carchi, y para el 26 de Enero de 1994 se convierte en sociedad anónima.

Desde 2002, la administración está en manos de la segunda generación, cuya visión ha sido el engrandecimiento y fortalecimiento de Industrias Catedral; siendo su actual Gerente el Ing. Javier Buenaño y su presidenta la Sra. Carmita Buenaño.

Se han mantenido en la comercialización con los mercados históricos de la zona central del país, e incrementando otras zonas como: Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchillas, Pastaza, Orellana, Sucumbíos, y Azuay, siguiendo con perspectivas de un crecimiento en el ámbito nacional, este año se prevé el ingreso al mercado de la costa ecuatoriana, especialmente Guayaquil.

En Febrero de este año fue instalada la maquinaria de última tecnología denominada línea de producción de pasta corta Braibanti de 900 kg lo que mejorará la producción de pasta y permitirá atender al mercado de manera más eficiente y ágil, la línea en mención consta de prensa automática y accesorios de la prensa, línea de secado, tableros eléctricos y automatización y sección de envasado.

La preocupación de la empresa en buscar el mejoramiento continuo le ha valido el ser galardonado con el premio "Quality Summit international Award", otorgado en nueva

York en agosto del 2003, y gracias al esfuerzo de ejecutivos y empleados el 26 de noviembre del 2008, ICONTECT, entrega el certificado de calidad ISO (International Organization for Standardization) 9001-2000, demostrando el trabajo en equipo y el apoyo decidido de la administración, que día a día trabaja incansablemente, para brindar un producto con la mejor calidad y servicio a nuestros distinguidos clientes. En junio del mismo año lograron la certificación de las Normas ISO 9001-2008 convirtiéndose en un respaldo de credibilidad para sus procesos.

Actualmente la Empresa está en proceso para obtener el certificado de Buenas Prácticas de manufactura "BPM", que a más que un beneficio para la empresa es una garantía de salud para los productos, y principalmente para sus consumidores.

1.4.2 Misión y Visión de la Empresa

Misión

Producimos y comercializamos productos alimenticios de calidad, cumpliendo con requisitos legales, mejora continua, personal competente; apoyando al progreso y mejoramiento de la calidad de vida de nuestros grupos de interés.

Visión

Brindamos soluciones alimenticias que contribuyen a la nutrición y salud de la población, amigable con el medio ambiente, con responsabilidad social, comprometida con nuestros grupos de interés y consolidada en el mercado. (Industrias Catedral, 2015)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes investigativos

En cuanto a los antecedentes y debido a que se realizó con anterioridad la revisión de la historia de Industrias Catedral, S.A., organización que ha sido objeto del presente estudio de investigación, se procedió a la revisión de otros proyectos similares que pudieran servir de antecedente desde el punto de vista referencial y metodológico, como lo son los siguientes:

Sornoza(2008), realizó un proyecto denominado: “El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial”. Se tomó en consideración los factores económicos de la organización, se evidenció la inexistencia de planes de incentivos en 256 empresas de un total estudiado de 300 en la ciudad de Guayaquil, en las cuales se pudo conocer a través del instrumento checklist, una serie de necesidades en relación a la compensación del personal y se realizaron diversas sugerencias en esta materia.

Finalmente, Gómez y Oviedo(2009), realizaron un estudio llamado: “Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha, S.A.” el mismo fue considerado a través de un diagnóstico de necesidades con respecto a la compensación del personal y se planteó el proyecto factible y viable de realizar un sistema de compensación y plan de promoción con el fin de motivar y estimular las conductas proactivas en el personal de la Clínica Chicamocha de la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

En resumen, las investigaciones que anteceden son válidas y acordes a las variables de estudio de las cuales se ocupó el presente.

2.2 Significado del problema

Dentro de las organizaciones los incentivos contribuyen a la implementación de mejoras continuas, tal como indica Stoner (2006), los trabajadores requieren de una motivación creciente y continúa que permita un nexo de compromiso, fidelidad y cohesión dentro del personal. Ahora bien, Industrias Catedral, S.A. siendo una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, debe procurar estar a la vanguardia en cuanto a las técnicas de gerencia modernas, pese a la disposición de su plantilla de supervisores y a la relevancia que una evaluación de desempeño pueda tener, se ha hecho difícil el logro de una evaluación exitosa, sin embargo, se ha ejecutado un plan de incentivos que responde a la experiencia previa con respecto a resultados.

El hecho de no contar con medidas de acción después de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño surge la curiosidad por parte de los colaboradores y de la misma investigadora el realizar acciones que incentiven al personal para mejorar su rendimiento, así el plan de incentivos actual responde con la realidad de la empresa.

2.3 Definición del problema

2.3.1 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema es debido a factores personales como empresariales a partir del desempeño, la falta de motivación en los trabajadores por ende no existe un buen nivel de compromiso con la empresa.

¿Qué lo origina?

El desempeño Laboral

¿Dónde se origina?

En Industrias Catedral S.A

2.4 Delimitación del problema

Delimitación del contenido

- Campo: Laboral
- Área: Recursos Humanos
- Aspecto: Efectos de la intervención en el desempeño laboral

Delimitación espacial

- Provincia: Tungurahua
- Ciudad: Ambato
- Institución: Industrias Catedral S.A (ICSA)
- Dirección: Av. Rodrigo Pachano entre Batallón Montecristi y Cabo Primero
Segundo Quiroz.

Delimitación temporal

- 6 meses

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General.

- Diseñar plan de incentivos, a partir del análisis del desempeño de los trabajadores de Industrias Catedral S.A

2.5.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Establecer la política de incentivos
- Elaborar el plan de incentivos.
- Valorar el plan de incentivos.

2.6 Métodos

2.6.1 Paradigma

Uno de los paradigmas que se va a utilizar es el Crítico ya que se basa en un análisis del problema, y abarca toda información teórica que permita mostrar varias causas y sus consecuencias, también se podrá realizar una revisión de análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta de evaluación.

2.6.2 Modalidad de investigación

La modalidad de la investigación se desarrollará de forma cualitativa y cuantitativa ya que se obtendrá información de investigaciones, lo cual servirá para poder desarrollar un análisis crítico de los resultados que obtendremos y así poder dar varias soluciones al problema.

2.6.2.1 Niveles y tipo de investigación

La presente investigación se dirigirá de forma documental-bibliográfica y de campo, ya que en primera instancia se obtendrán criterios de varios autores sobre los temas en estudio, para eso se ocupara fuentes como: libros, revistas, periódicos y otras publicaciones. Por otro lado se complementara con el estudio constante en el lugar que se originan los hechos, se realizara la aplicación de la herramienta de evaluación.

2.7 Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizara es la encuesta ya que me permitirá recopilar información mediante preguntas escritas hacia los jefes departamentales y varios trabajadores para obtener su apreciación.

El método de evaluación de 90 grados, este nos permite obtener una valoración del rendimiento de la persona evaluada por parte de su superior. Esta herramienta posee ocho competencias a evaluar: Calidad, Producción, Responsabilidad, Cooperación, Comprensión de Situaciones, Sensatez e Iniciativa, Capacidad de Realización, Presentación Personal; las mismas tienen rasgos de calificación: *Insuficiente, Deficiente, Regular, Bueno, Optimo*, a los cuales se les ha designado valores numéricos para obtener un resultado cualitativo y cuantitativo:

- a) Insuficiente=1,
- b) Deficiente=2,
- c) Regular=3,
- d) Bueno=4,
- e) Optimo=5.

Estableciendo así intervalos de calificación de desempeño:

- a) Insuficiente= 8 a 15 puntos,
- b) Deficiente=16 a 21 puntos,
- c) Regular=22 a 27 puntos,
- d) Bueno=28 a 33,
- e) Optimo=34 a 40 puntos.

La herramienta utilizada se creó según la necesidad de la empresa, pero está basada en la teoría de Cuestas Santos (2010), quien propone algunas diferencias en competencias, rasgos e intervalos.

La herramienta fue desarrollada en el año 2005 por el jefe del departamento de talento humano de la empresa, esta fue revisada por el directorio y la junta de accionistas, posteriormente se realizó la prueba piloto de la herramienta al personal administrativo, obteniendo resultados satisfactorios de la herramienta, la aprobación y validación de la misma fue por parte de gerencia y presidencia.

2.8 Población

La población que se utilizara son los 127 trabajadores de Industrias Catedral S.A. en su totalidad.

Tabla 2.1. Población.

Departamento Administrativo	39
Departamento Bodega	19
Departamento Producción	69
TOTAL	127

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados de la aplicación de la Evaluación del Desempeño

3.1.1 Resultados Área Administrativa

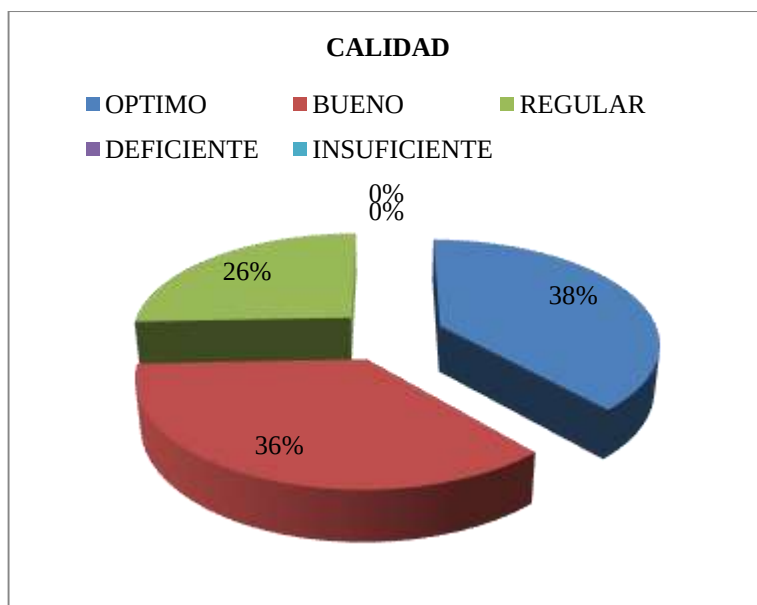
Tabla 3.1. Área Administrativa

		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	TOTAL
1	CALIDAD	15	14	10	0	0	39
2	PRODUCCIÓN	6	25	6	2	0	39
3	RESPONSABILIDAD	9	21	8	1	0	39
4	COOPERACIÓN	17	14	6	2	0	39
5	COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	15	14	7	3	0	39
6	SENSATEZ E INICIATIVA	13	16	9	1	0	39
7	CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	10	16	11	2	0	39
8	PRESENTACIÓN PERSONAL	15	15	7	2	0	39

Fuente: Investigación de Campo

1.- Calidad: Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.

Gráfico 3.1. Área administrativa: Calidad

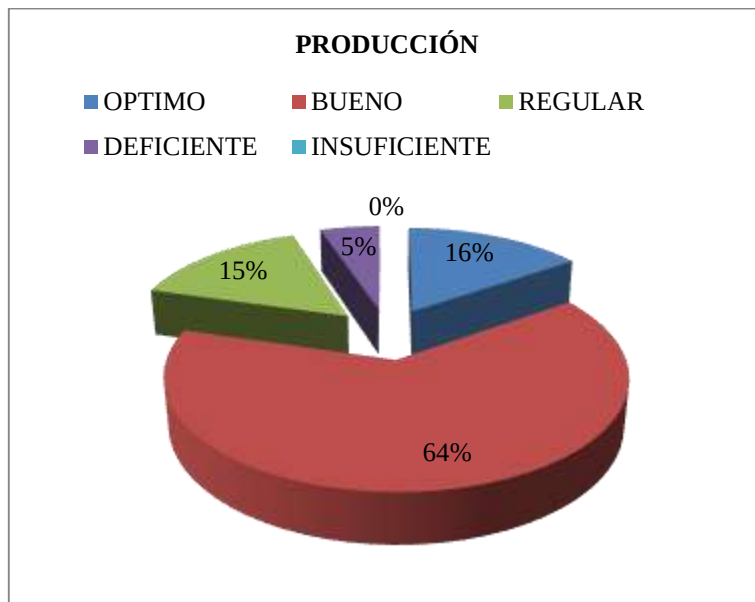


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 38% poseen un rasgo óptimo lo que significa que demuestran siempre dedicación a su trabajo, un 36% muestran un rasgo bueno lo que nos indica que siempre hacen bien su trabajo, se observa también que 26% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que en general trabajan cuidadosamente.

2.-Producción: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

Gráfico 3.2. Área administrativa: Producción

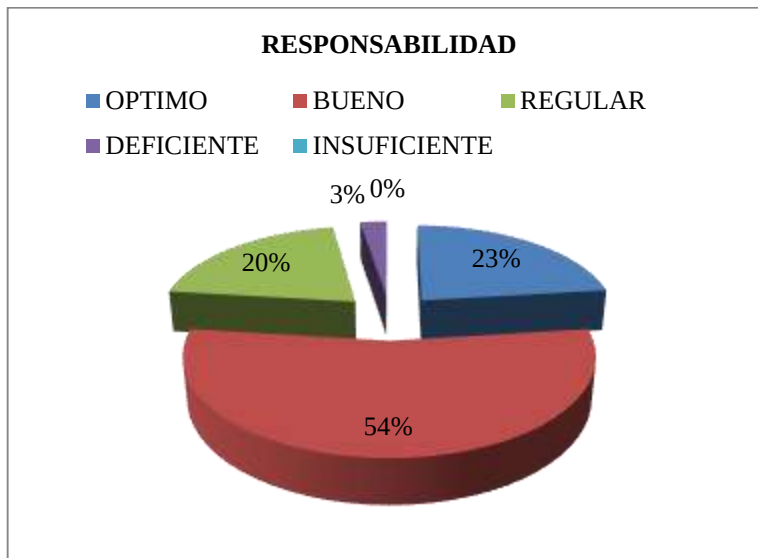


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 64% poseen un rasgo bueno lo que significa que mantiene una buena producción, un 16% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que sobrepasa el volumen de trabajo, fuera de lo corriente, se observa también que 15% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que su producción no tiene nada de especial, en el rasgo deficiente un 5% manifiestan que a veces esta debajo de las exigencias. Producción apenas aceptable.

3.-Responsabilidad: Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.

Gráfico 3.3. Área administrativa: Responsabilidad

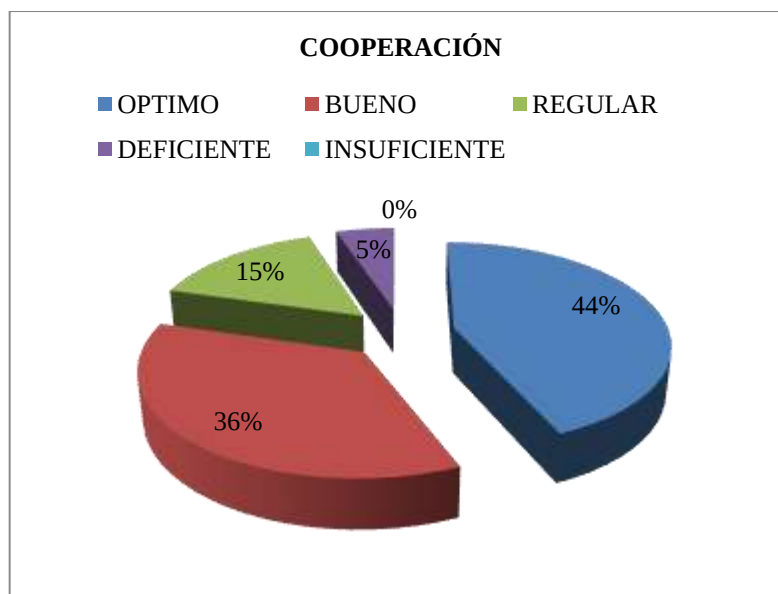


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 54% poseen un rasgo bueno lo que significa que necesita breve instrucción, es dedicado en su trabajo, un 23% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que no requiere vigilancia, se puede confiar siempre en su trabajo, se observa también que 20% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que se ejerce una vigilancia normal. Puede confiarse en su trabajo, el rasgo deficiente está en un 3% y manifiestan que necesita bastante vigilancia para encontrar los resultados deseados.

4.- Cooperación: Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, mida la intención de cooperación.

Gráfico 3.4. Área administrativa: Cooperación

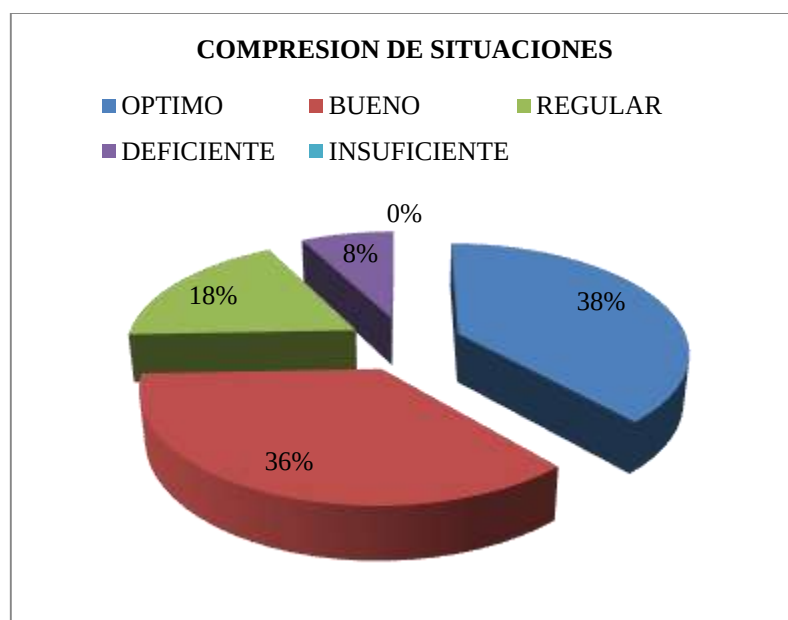


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 36% poseen un rasgo bueno lo que significa que está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros, un 44% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee excelente espíritu colaborador, se esfuerza por ayudar a sus compañeros, se observa también que 15% en un rasgo regular lo cual nos dice que colabora normalmente en el trabajo en equipo, el rasgo deficiente está en un 5% y manifiestan que no demuestra buena voluntad, solo colabora cuando es muy necesario.

5.- Comprensión de situaciones: Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar.

Gráfico 3.5. Área administrativa: Compresión de Situaciones

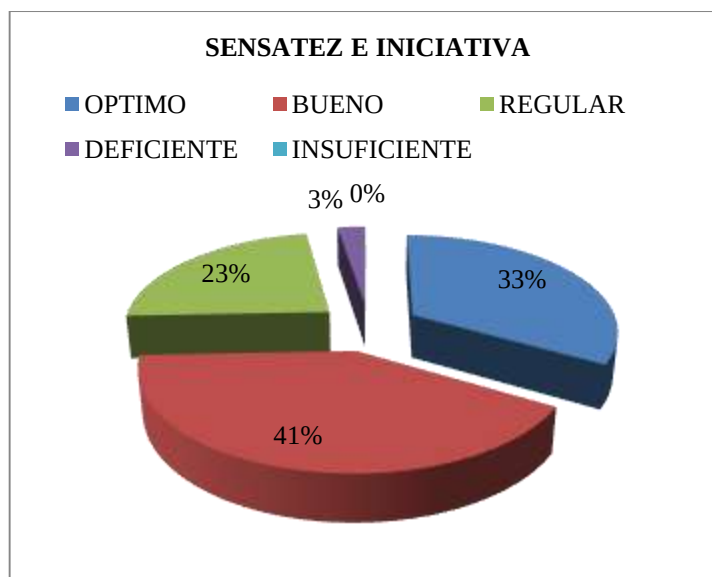


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 36% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad de intuición y percepción, un 38% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad de intuición y percepción, se observa también que 18% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que posee capacidad de intuición y percepción satisfactoria, el rasgo deficiente está en un 8% y manifiestan que posee poca capacidad de percepción e intuición.

6.- Sensatez e iniciativa: Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones.

Gráfico 3.6. Área administrativa: Sensatez e Iniciativa

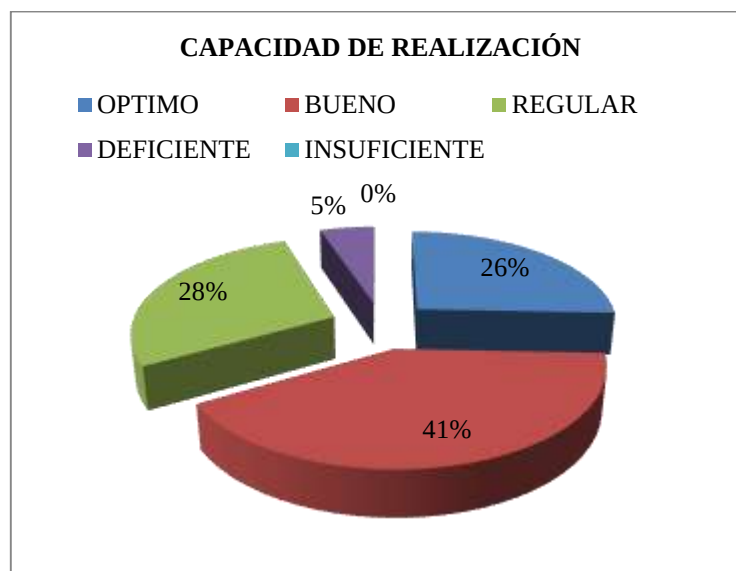


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 41% poseen un rasgo bueno lo que significa que resuelve los problemas normalmente, un 33% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se observa también que 23% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que demuestra sensatez razonable en circunstancias, el rasgo deficiente está en un 3% y manifiestan que con frecuencia se equivoca. Necesita instrucciones detalladas.

7.- Capacidad de realización: Capacidad para llevar a cabo ideas y proyectos.

Gráfico 3.7. Área administrativa: Capacidad de Realización

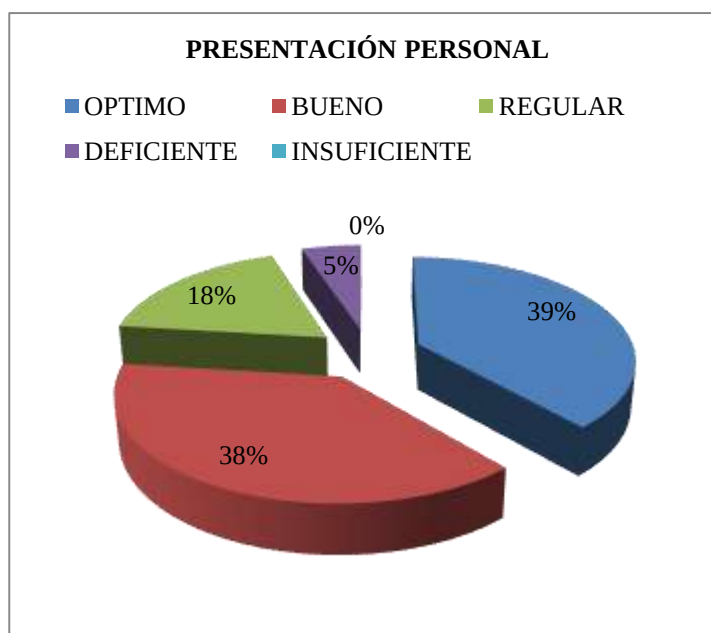


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 41% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad para concretar ideas nuevas, un 26% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad para concretar ideas nuevas, se observa también que 28% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria, el rasgo deficiente está en un 5% y manifiestan que tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos

8.- Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.

Gráfico 3.8. Área administrativa: Presentación Personal.



Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 38% poseen un rasgo bueno lo que significa que es cuidadoso en su manera de vestir, un 39% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que es sumamente cuidadoso en su presentación, se observa también que 18% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que normalmente están bien presentados, el rasgo deficiente está en un 5% y manifiestan que en ocasiones descuidan su apariencia.

3.1.2 Resultados Área Producción

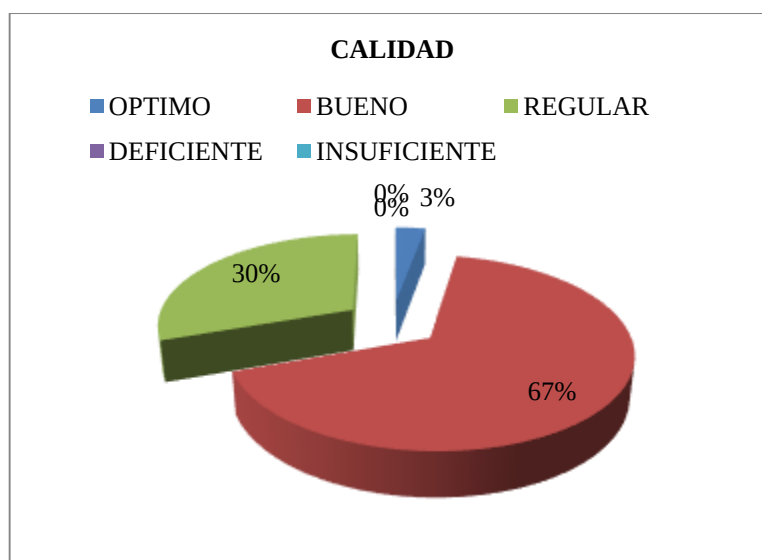
Tabla 3.2. Área de Producción

		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	TOTAL
1	CALIDAD	2	46	21	0	0	69
2	PRODUCCIÓN	0	46	23	0	0	69
3	RESPONSABILIDAD	4	56	8	1	0	69
4	COOPERACIÓN	1	59	9	0	0	69
5	COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	3	45	21	0	0	69
6	SENSATEZ E INICIATIVA	4	41	24	0	0	69
7	CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	2	33	34	0	0	69
8	PRESENTACIÓN PERSONAL	9	25	35	0	0	69

Fuente: Investigación de Campo

1.- Calidad: Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.

Gráfico 3.9. Área Producción: Calidad

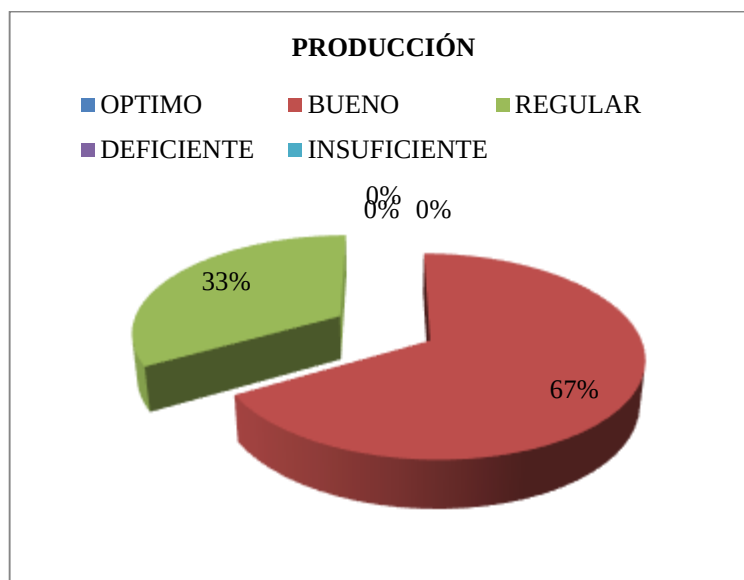


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 3% poseen un rasgo óptimo lo que significa que demuestran siempre dedicación a su trabajo, un 67% muestran un rasgo bueno lo que nos indica que siempre hacen bien su trabajo, se observa también que 30% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que en general trabajan cuidadosamente.

2.-Producción: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

Gráfico 3.10. Área Producción: Producción

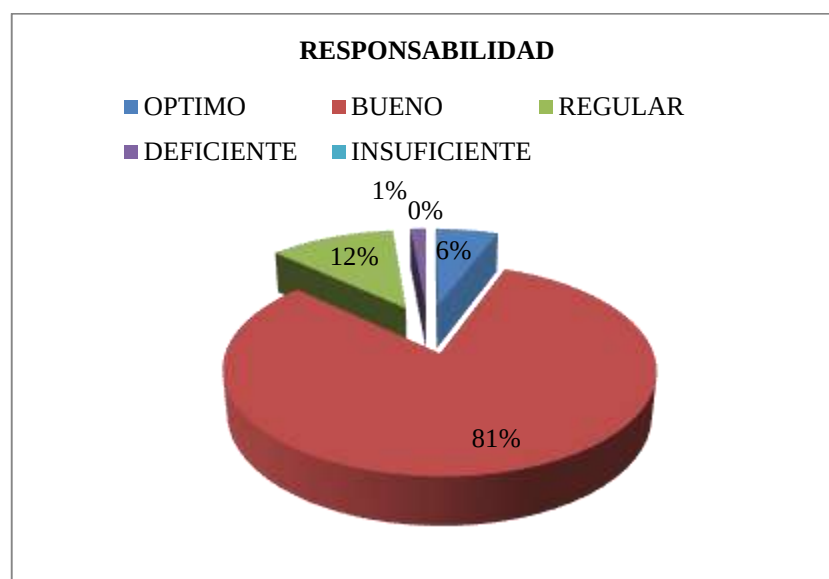


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 67% poseen un rasgo bueno lo que significa que mantiene una buena producción, se observa también que 33% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que su producción no tiene nada de especial.

3.-Responsabilidad: Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.

Gráfico 3.11. Área Producción: Responsabilidad

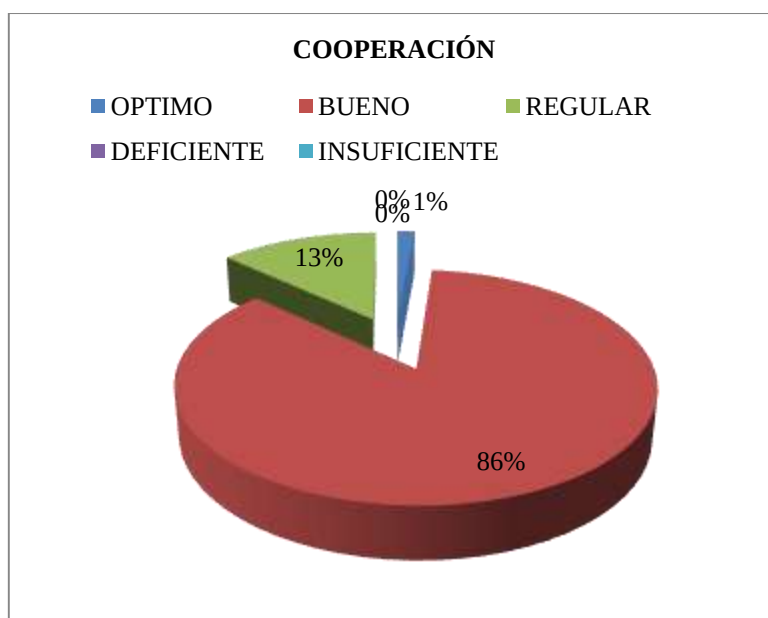


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 81% poseen un rasgo bueno lo que significa que necesita breve instrucción, es dedicado en su trabajo, un 6% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que no requiere vigilancia, se puede confiar siempre en su trabajo, se observa también que 12% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que se ejerce una vigilancia normal. Puede confiarse en su trabajo, el rasgo deficiente está en un 1% y manifiestan que necesita bastante vigilancia para encontrar los resultados deseados.

4.- Cooperación: Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, mida la intención de cooperación.

Gráfico 3.12. Área Producción: Cooperación

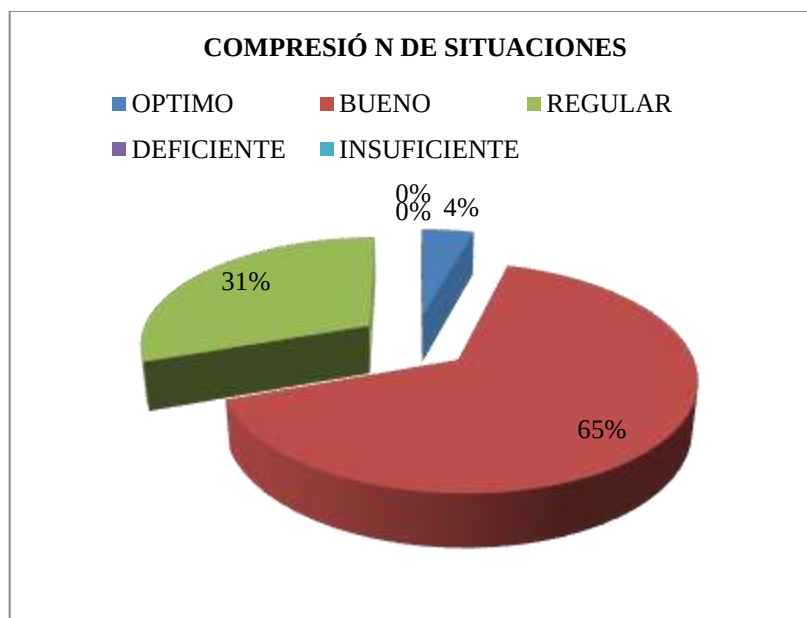


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 86% poseen un rasgo bueno lo que significa que está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros, un 1% muestra un rasgo óptimo lo que nos indica que posee excelente espíritu colaborador, se esfuerza por ayudar a sus compañeros, se observa también que 13% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que colabora normalmente en el trabajo en equipo.

5.- Comprensión de situaciones: Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar.

Gráfico 3.13. Área Producción: Compresión de Situaciones

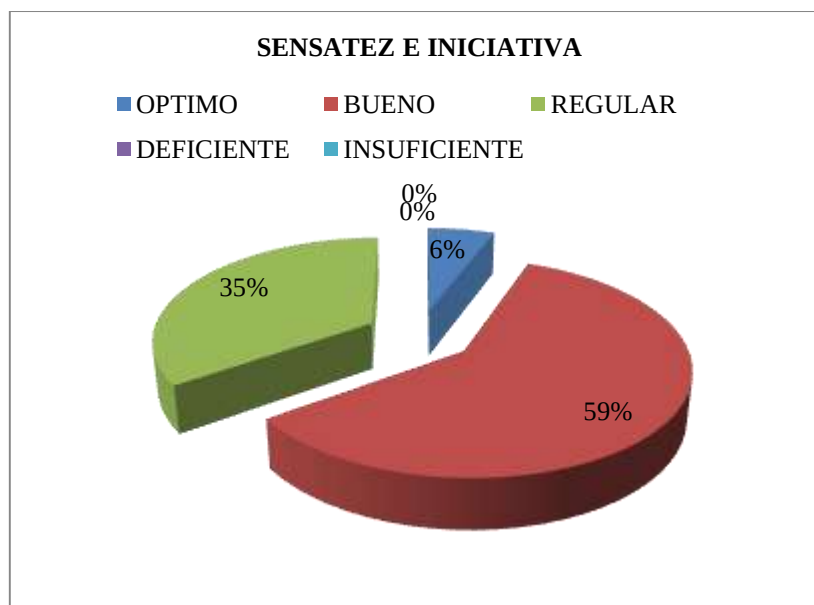


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 65% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad de intuición y percepción, un 4% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad de intuición y percepción, se observa también que 31% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que posee capacidad de intuición y percepción satisfactoria.

6.- Sensatez e iniciativa: Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones.

Gráfico 3.14. Área Producción: Sensatez e Iniciativa

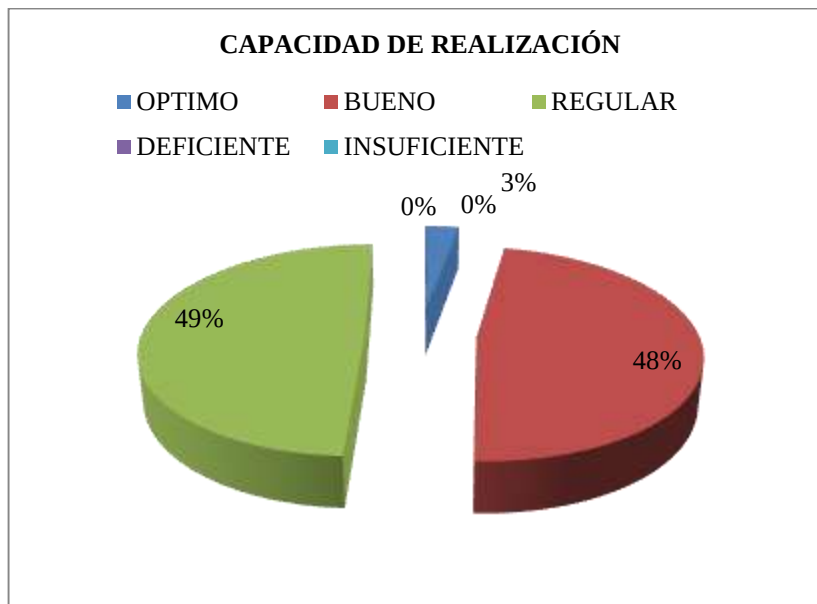


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 59% poseen un rasgo bueno lo que significa que resuelve los problemas normalmente, un 6% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se observa también que 35% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que demuestra sensatez razonable en circunstancias.

7.- Capacidad de realización: Capacidad para llevar a cabo ideas y proyectos.

Gráfico 3.15. Área Producción: Capacidad de Realización

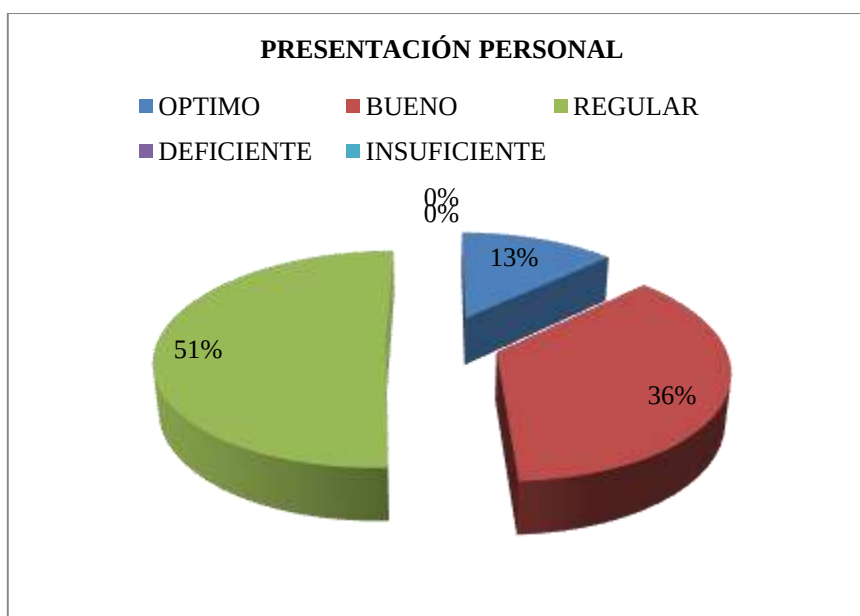


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 48% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad para concretar ideas nuevas, un 3% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad para concretar ideas nuevas, se observa también que 49% un rasgo regular lo cual nos dice que pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.

8.- Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.

Gráfico 3.16. Área Producción: Presentación Personal.



Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 36% poseen un rasgo bueno lo que significa que es cuidadoso en su manera de vestir, un 13% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que es sumamente cuidadoso en su presentación, se observa también que 51% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que normalmente están bien presentados.

3.1.3 Resultados Área de Bodega

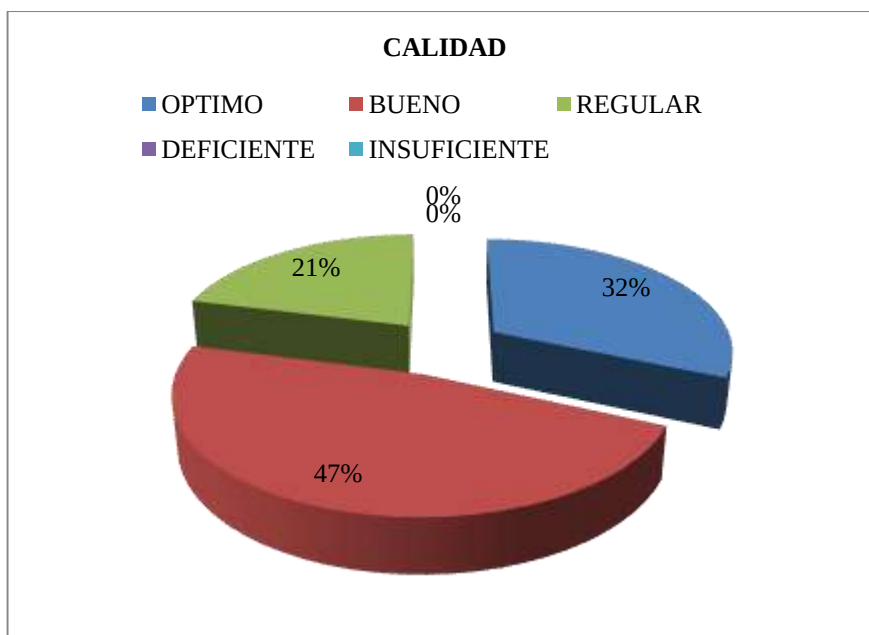
Tabla 3.3. Área de Bodega

		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	TOTAL
1	CALIDAD	6	9	4	0	0	19
2	PRODUCCIÓN	7	12	0	0	0	19
3	RESPONSABILIDAD	6	6	6	1	0	19
4	COOPERACIÓN	7	8	4	0	0	19
5	COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	6	10	3	0	0	19
6	SENSATEZ E INICIATIVA	5	5	9	0	0	19
7	CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	6	5	8	0	0	19
8	PRESENTACIÓN PERSONAL	4	6	9	0	0	19

Fuente: Investigación de Campo

1.- Calidad: Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.

Gráfico 3.17. Área Bodega: Calidad

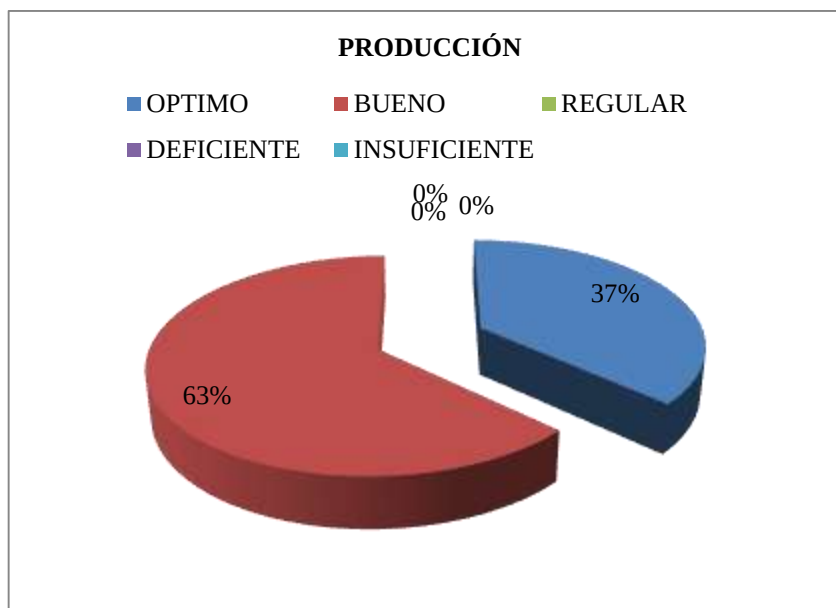


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 32% poseen un rasgo óptimo lo que significa que demuestran siempre dedicación a su trabajo, un 47% muestran un rasgo bueno lo que nos indica que siempre hacen bien su trabajo, se observa también que 21% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que en general trabajan cuidadosamente.

2.-Producción: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

Gráfico 3.18. Área Bodega: Producción

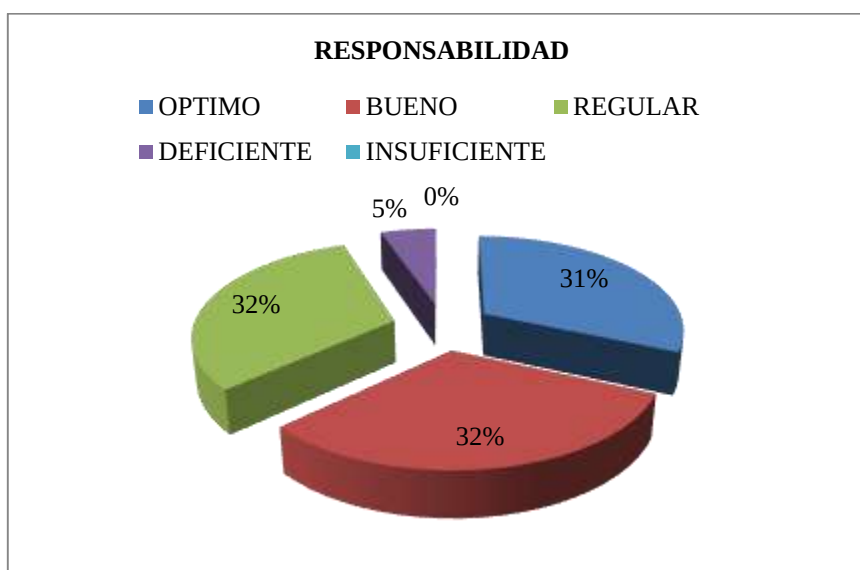


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 63% poseen un rasgo bueno lo que significa que mantiene una buena producción, un 37% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que sobrepasa el volumen de trabajo, fuera de lo corriente.

3.- Responsabilidad: Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.

Gráfico 3.19. Área Bodega: Responsabilidad

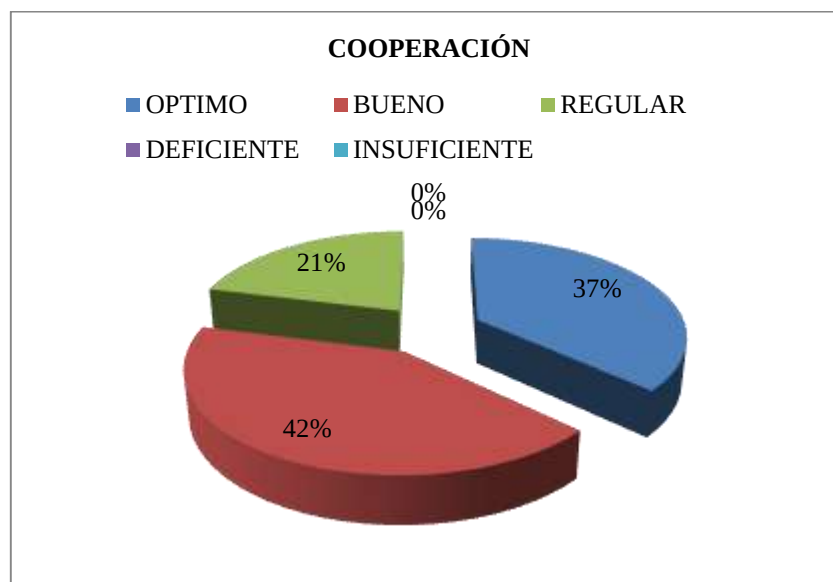


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 32% poseen un rasgo bueno lo que significa que necesita breve instrucción, es dedicado en su trabajo, un 31% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que no requiere vigilancia, se puede confiar siempre en su trabajo, se observa también que 32% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que se ejerce una vigilancia normal. Puede confiarse en su trabajo, el rasgo deficiente está en un 5% y manifiestan que necesita bastante vigilancia para encontrar los resultados deseados.

4.- Cooperación: Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, mida la intención de cooperación.

Gráfico 3.20. Área Bodega: Cooperación

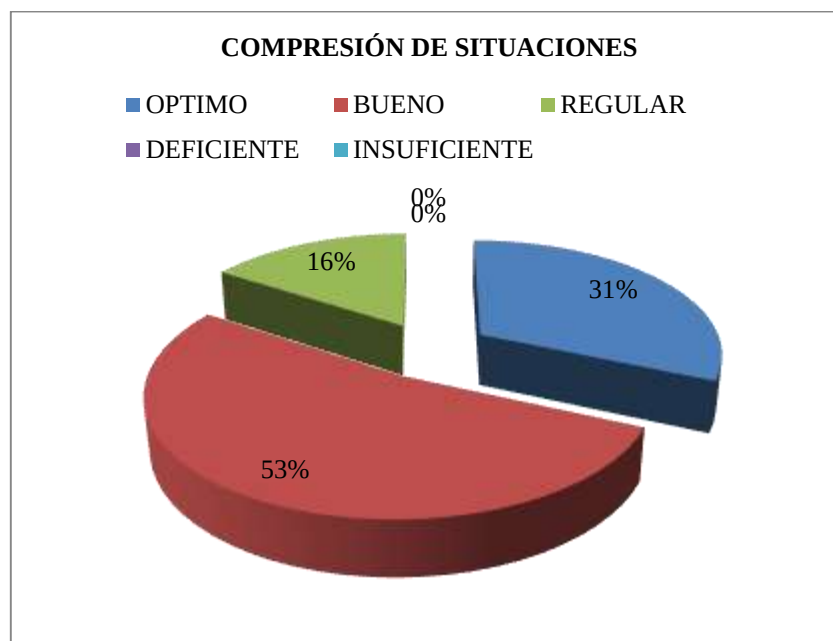


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 42% poseen un rasgo bueno lo que significa que está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros, un 37% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee excelente espíritu colaborador, se esfuerza por ayudar a sus compañeros, se observa también que 21% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que colabora normalmente en el trabajo en equipo.

5.- Comprensión de situaciones: Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar.

Gráfico 3.21. Área Bodega: Compresión de Situaciones

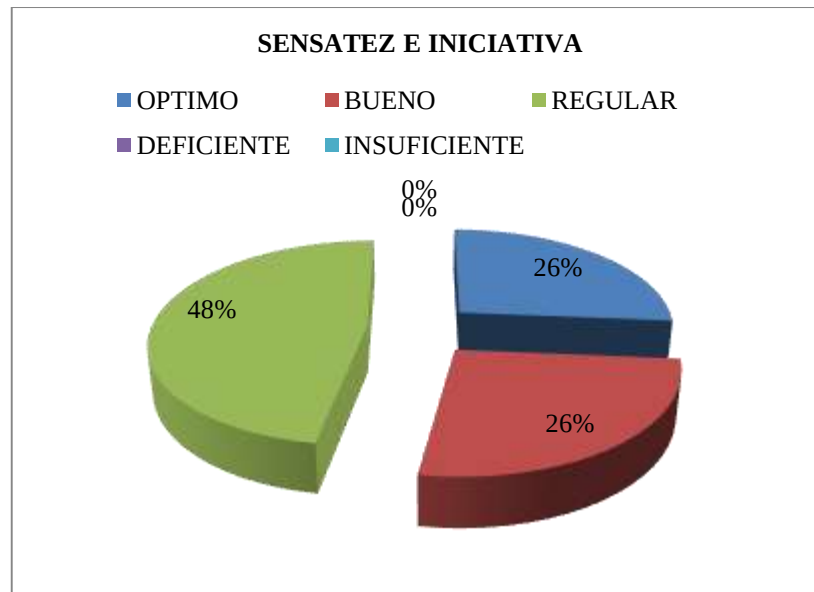


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 53% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad de intuición y percepción, un 31% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad de intuición y percepción, se observa también que 16% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que posee capacidad de intuición y percepción satisfactoria.

6.- Sensatez e iniciativa: Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones.

Gráfico 3.22. Área Bodega: Sensatez e Iniciativa

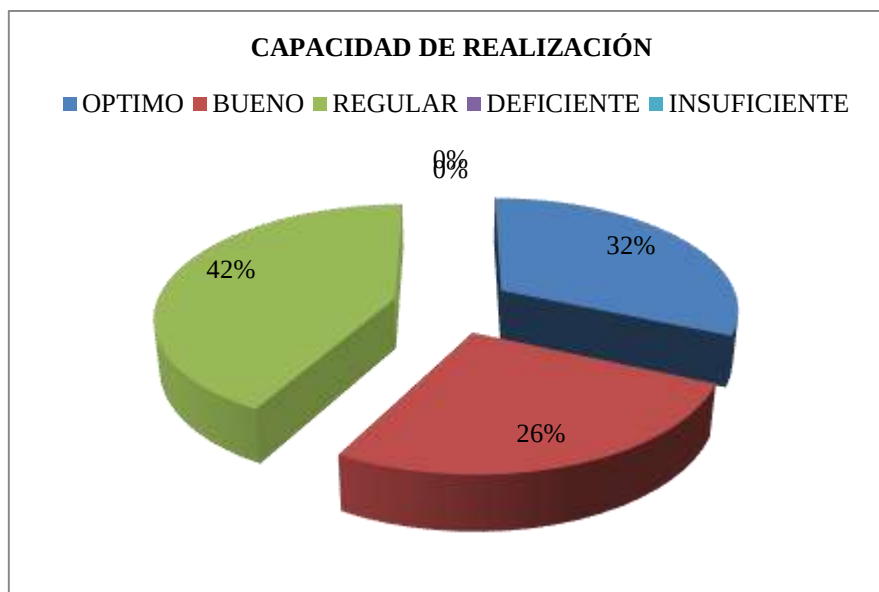


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 26% poseen un rasgo bueno lo que significa que resuelve los problemas normalmente, un 26% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se observa también que 48% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que demuestra sensatez razonable en circunstancias.

7.- Capacidad de realización: Capacidad para llevar a cabo ideas y proyectos.

Gráfico 3.23. Área Bodega: Capacidad de Realización

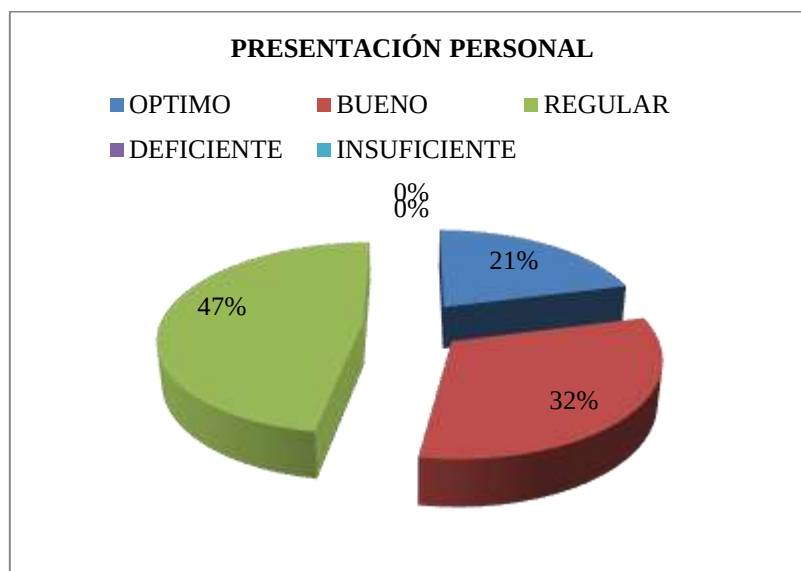


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 26% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad para concretar ideas nuevas, un 32% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad para concretar ideas nuevas, se observa también que 42% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.

8.- Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.

Gráfico 3.24. Área Bodega: Presentación Personal.



Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 32% poseen un rasgo bueno lo que significa que es cuidadoso en su manera de vestir, un 21% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que es sumamente cuidadoso en su presentación, se observa también que 47% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que normalmente están bien presentados.

3.1.4 Resultados Generales I.C.S.A.

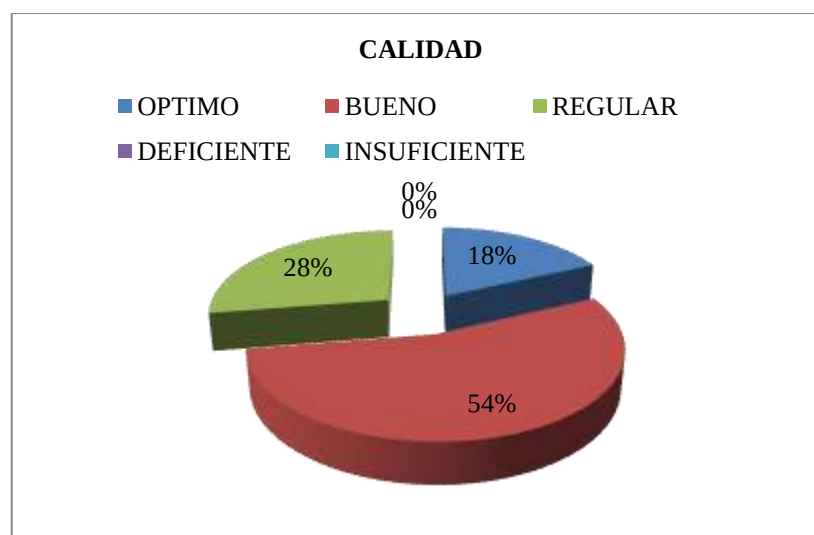
Tabla 3.4. Industrias Catedral S.A.

		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	TOTAL
1	CALIDAD	23	69	35	0	0	127
2	PRODUCCIÓN	13	83	29	2	0	127
3	RESPONSABILIDAD	19	83	22	3	0	127
4	COOPERACIÓN	25	81	19	2	0	127
5	COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	24	69	31	3	0	127
6	SENSATEZ E INICIATIVA	22	62	42	1	0	127
7	CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	18	54	53	2	0	127
8	PRESENTACIÓN PERSONAL	28	46	51	2	0	127

Fuente: Investigación de Campo

1.- Calidad: Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.

Gráfico 3.25. Industrias Catedral S.A.: Calidad

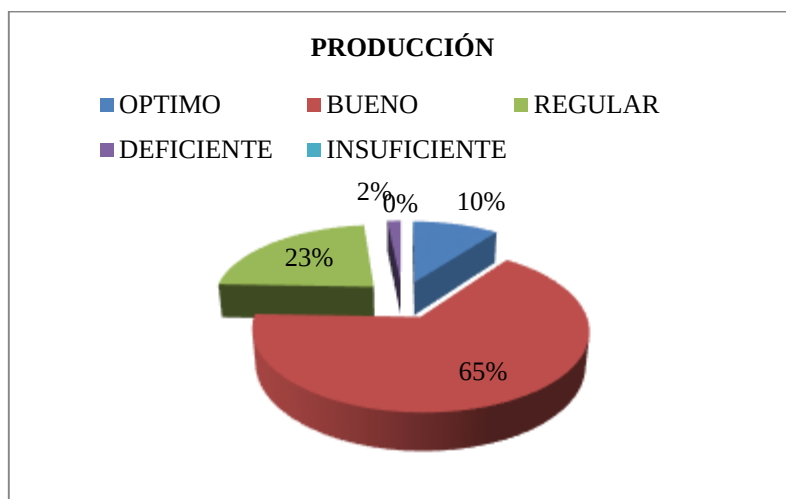


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 18% poseen un rasgo óptimo lo que significa que demuestran siempre dedicación a su trabajo, un 54% muestran un rasgo bueno lo que nos indica que siempre hacen bien su trabajo, se observa también que 28% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que en general trabajan cuidadosamente.

2.-Producción: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

Gráfico 3.26. Industrias Catedral S.A.: Producción

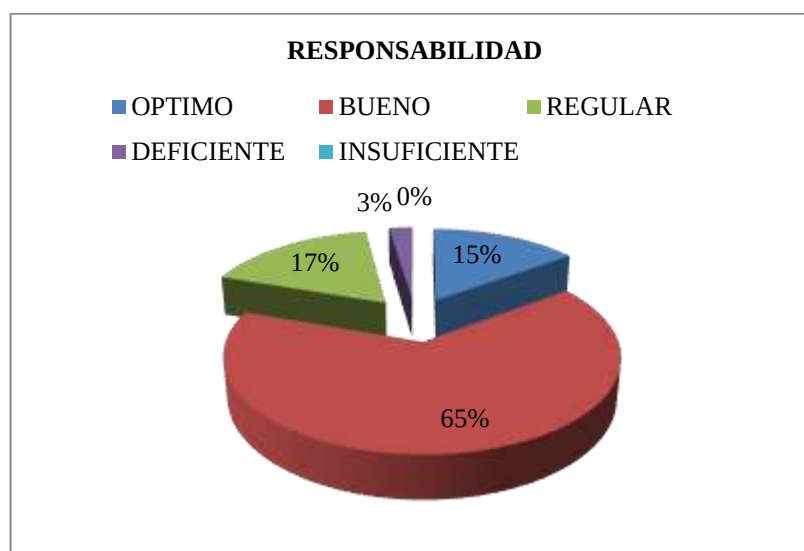


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 65% poseen un rasgo bueno lo que significa que mantiene una buena producción, un 10% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que sobrepasa el volumen de trabajo, fuera de lo corriente, se observa también que 23% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que su producción no tiene nada de especial, en el rasgo deficiente un 2% manifiestan que a veces esta debajo de las exigencias. Producción apenas aceptable.

3.-Responsabilidad: Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.

Gráfico 3.27. Industrias Catedral S.A.: Responsabilidad

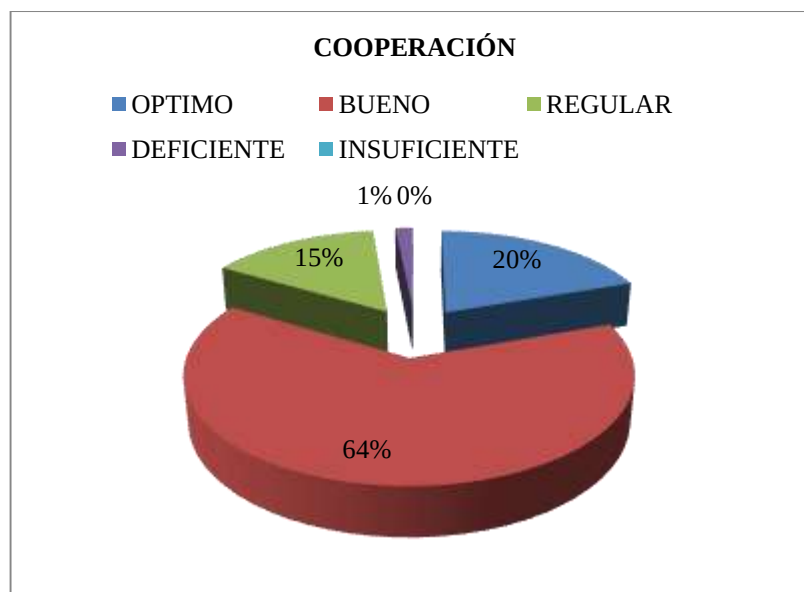


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 65% poseen un rasgo bueno lo que significa que necesita breve instrucción, es dedicado en su trabajo, un 15% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que no requiere vigilancia, se puede confiar siempre en su trabajo, se observa también que 17% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que se ejerce una vigilancia normal. Puede confiarse en su trabajo, el rasgo deficiente está en un 3% y manifiestan que necesita bastante vigilancia para encontrar los resultados deseados.

4.- Cooperación: Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, mida la intención de cooperación.

Gráfico 3.28. Industrias Catedral S.A.: Cooperación

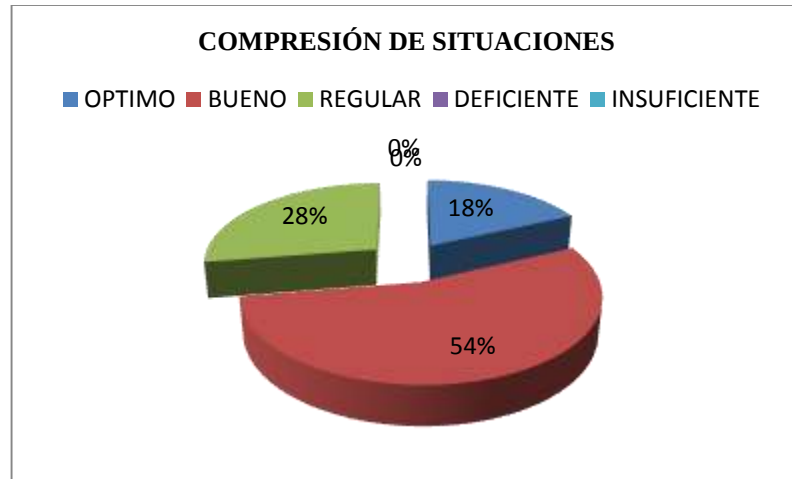


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 64% poseen un rasgo bueno lo que significa que está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros, un 20% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee excelente espíritu colaborador, se esfuerza por ayudar a sus compañeros, se observa también que 15% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que colabora normalmente en el trabajo en equipo, el rasgo deficiente está en un 1% y manifiestan que no demuestra buena voluntad, solo colabora cuando es muy necesario.

5.- Comprensión de situaciones: Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar.

Gráfico 3.29. Industrias Catedral S.A.: Comprensión de Situaciones

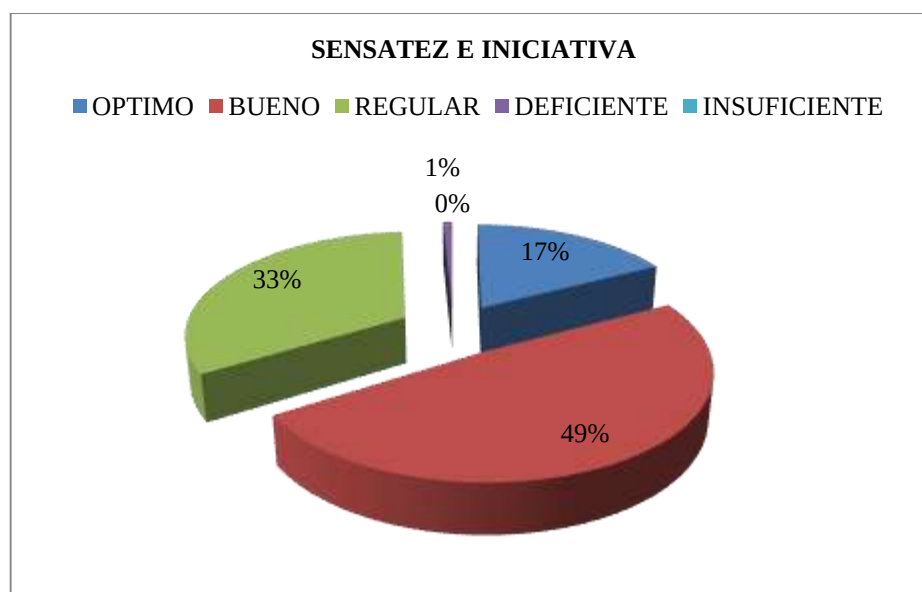


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 54% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad de intuición y percepción, un 18% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad de intuición y percepción, se observa también que 28% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que posee capacidad de intuición y percepción satisfactoria.

6.- Sensatez e iniciativa: Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones.

Gráfico 3.30. Industrias Catedral S.A.: Sensatez e Iniciativa

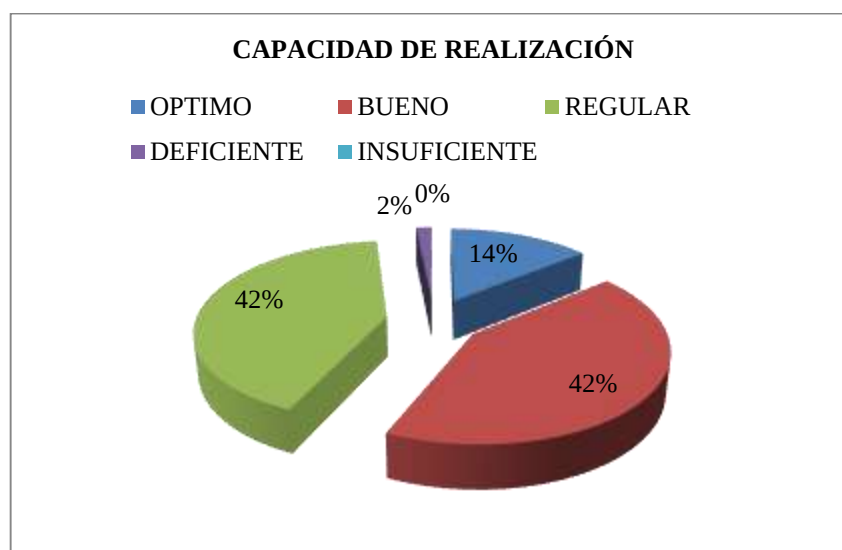


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 49% poseen un rasgo bueno lo que significa que resuelve los problemas normalmente, un 17% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se observa también que 33% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que demuestra sensatez razonable en circunstancias, el rasgo deficiente está en un 1% y manifiestan que posee poca capacidad de percepción e intuición.

7.- Capacidad de realización: Capacidad para llevar a cabo ideas y proyectos.

Gráfico 3.31. Industrias Catedral S.A.: Capacidad de Realización

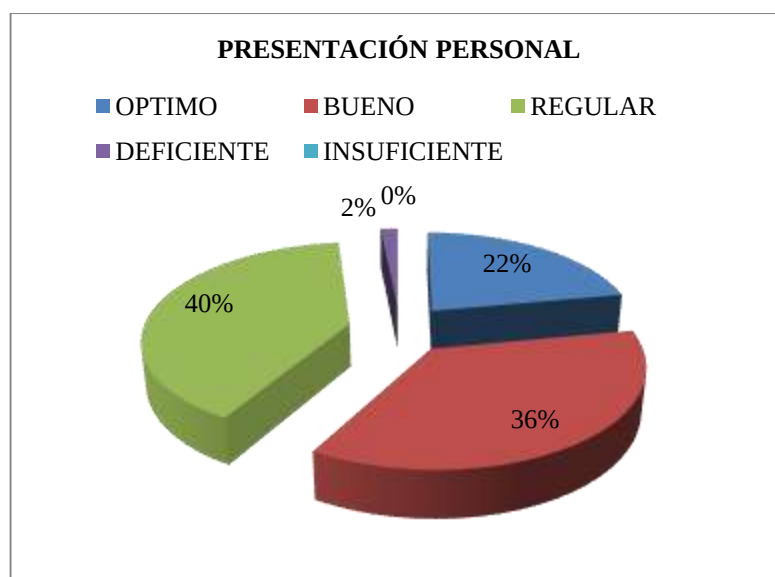


Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 42% poseen un rasgo bueno lo que significa que posee buena capacidad para concretar ideas nuevas, un 14% muestran un rasgo óptimo lo que nos indica que posee optima capacidad para concretar ideas nuevas, se observa también que 42% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria, el rasgo deficiente está en un 2% y manifiestan que tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.

8.- Presentación personal: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.

Gráfico 3.32. Industrias Catedral S.A.: Presentación Personal.



Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En este indicador se interpreta que un 36% poseen un rasgo bueno lo que significa que es cuidadoso en su manera de vestir, un 22% muestran un rasgo optimo lo que nos indica que es sumamente cuidadoso en su presentación, se observa también que 40% tienen un rasgo regular lo cual nos dice que normalmente están bien presentados, el rasgo deficiente está en un 2% y manifiestan que en ocasiones descuidan su apariencia.

En la siguiente tabla se muestra los resultados individuales de los trabajadores de la empresa, se menciona el cargo que posee cada uno, el tipo de desempeño que obtuvieron y su respectivo puntaje.

Tabla 3.5. Industrias Catedral S.A. Total.

CARGO	TIPO DE DESEMPEÑO	PUNTAJE/45	OBSERVACIONES
Gerente General	Óptimo	40	
Presidenta	Óptimo	40	
Jefe de Talento Humano	Óptimo	34	
Jefe Financiero	Óptimo	40	
Jefe de Bodega	Óptimo	38	
Jefe de Ventas	Óptimo	38	
Vendedor	Óptimo	40	
Jefe de Planta	Óptimo	38	
Ayudante General Ventas 1	Óptimo	37	
Ayudante General Ventas 2	Bueno	28	
Jefe de Mantenimiento	Regular	26	.
Jefe de Producción	Óptimo	36	
Jefe de Control de Calidad	Óptimo	37	
Cajero 1	Óptimo	34	
Cajero 2	Óptimo	35	
Asistente Contable 1	Óptimo	37	
Asistente Contable 2	Óptimo	37	
Asistente General	Óptimo	38	
Facturador	Regular	26	
Asistente General Ventas 1	Regular	23	

Asistente General Ventas 2	Regular	22	
Ayudante General	Óptimo	34	
Vendedor de Cobertura	Regular	25	
Supervisor de Ventas	Bueno	33	
Vendedor 1	Bueno	31	
Vendedor 2	Bueno	31	
Vendedor 3	Bueno	33	
Vendedor 4	Regular	27	
Vendedor 5	Regular	26	
Vendedor 6	Bueno	30	
Conserje 1	Regular	26	
Conserje 2	Deficiente	18	
Conserje 3	Regular	22	
Conserje 4	Bueno	29	
Asistente 1 Pastificio	Óptimo	38	
Asistente 2 Pastificio	Óptimo	36	
Asistente 1 Molino	Óptimo	36	
Supervisor Producción T1	Bueno	31	
Supervisor Producción T2	Bueno	29	
Chofer 1	Óptimo	40	
Chofer 2	Óptimo	39	
Chofer 3	Óptimo	40	
Chofer 4	Bueno	32	
Ayudante servicios varios 1	Bueno	32	
Asistente d Bodega	Óptimo	40	
Digitador de Bodega	Óptimo	40	

Ayudante en General (AL) 1	Bueno	32	
Ayudante en General (AL) 2	Óptimo	39	
Ayudante en General (AL) 3	Regular	24	
Ayudante en General (AL) 4	Bueno	29	
Ayudante en General (AL) 5	Regular	27	
Ayudante en General (AL) 6	Regular	27	
Ayudante en General (AL) 7	Bueno	29	
Ayudante en General (AL) 8	Regular	26	
Ayudante en General (AL) 9	Regular	27	
Ayudante en General (AL) 10	Regular	26	
Ayudante en General (AL) 11	Bueno	31	
Ayudante en General (AL) 12	Regular	26	
Ayudante servicios varios 1	Bueno	32	
Ayudante servicios varios 2	Bueno	32	
Ayudante servicios varios 3	Óptimo	34	
Ayudante servicios varios 4	Bueno	30	
Ayudante General Velas 1	Bueno	31	
Ayudante General Velas 2	Bueno	30	
Ayudante General Velas 3	Bueno	30	
Ayudante General Velas 4	Bueno	31	
Ayudante General Velas 5	Bueno	30	
Ayudante General Velas 6	Bueno	30	
Ayudante General Velas 7	Bueno	30	
Ayudante G. Pasador de fideo	Bueno	29	
Surtidor 1	Bueno	29	
Surtidor 2	Regular	27	

Surtidor 3	Bueno	32	
Molinero 1	Bueno	30	
Molinero 2	Bueno	32	
Molinero 3	Bueno	29	
Molinero 4	Bueno	31	
Preparador de Masa 1	Regular	24	
Preparador de Masa 2	Bueno	28	
Preparador de Masa 3	Bueno	28	
Preparador de Masa 4	Bueno	29	
Enfundador 1	Bueno	28	
Enfundador 2	Bueno	30	
Enfundador 3	Óptimo	36	
Ayudante General 1	Bueno	30	
Ayudante General 2	Bueno	32	
Ayudante General 3	Bueno	32	
Ayudante General 4	Bueno	32	
Ayudante General 5	Bueno	32	
Ayudante General 6	Bueno	32	
Ayudante General 7	Bueno	32	
Ayudante General 8	Bueno	32	
Ayudante General 9	Regular	27	
Ayudante General 10	Regular	27	
Ayudante General 11	Óptimo	34	
Ayudante General 12	Bueno	29	
Ayudante General 13	Regular	24	
Ayudante General 14	Regular	24	

Ayudante General 15	Bueno	29	
Ayudante General 16	Regular	24	
Ayudante General 17	Bueno	28	
Ayudante General 18	Regular	26	
Ayudante General 19	Regular	27	
Ayudante General 20	Regular	27	
Ayudante General 21	Regular	27	
Ayudante General 22	Bueno	33	
Ayudante General 23	Bueno	33	
Ayudante General 24	Bueno	33	
Ayudante General 25	Óptimo	34	
Obrero de Planta 1	Bueno	31	
Obrero de Planta 2	Bueno	32	
Obrero de Planta 3	Bueno	32	
Obrero de Planta 4	Bueno	30	
Obrero de Planta 5	Bueno	32	
Obrero de Planta 6	Regular	26	
Obrero de Planta 7	Regular	25	
Obrero de Planta 8	Bueno	29	
Obrero de Planta 9	Regular	27	
Obrero de Planta 10	Bueno	28	
Obrero de Planta 11	Bueno	28	
Obrero de Planta 12	Bueno	28	
Obrero de Planta 13	Regular	27	
Obrero de Planta 14	Bueno	30	
Obrero de Planta 15	Regular	27	

Obrero de Planta 16	Óptimo	36	
Carpintero	Bueno	28	
Electricista	Regular	27	

3.2 Resultados de las encuestas aplicadas.

3.2.1 Encuesta a Jefes Departamentales.

Preguntas:

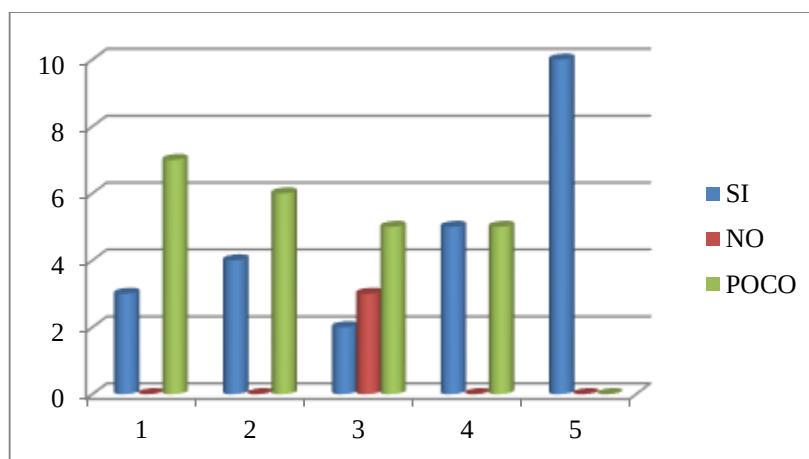
1. Mis colaboradores reciben un reconocimiento justo por su trabajo?
2. La motivación que existe dentro de la empresa ayuda en el rendimiento de los trabajadores?
3. La comunicación con mis colaboradores es buena?
4. Los cursos de capacitación que otorga la empresa favorece al rendimiento de mis colaboradores?
5. La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores?

Tabla 3.6. Encuesta Jefes Departamentales.

	SI	NO	POCO
Pregunta 1	4	0	6
Pregunta 2	4	0	6
Pregunta 3	3	3	4
Pregunta 4	6	0	4
Pregunta 5	10	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 3.33. Encuesta Jefes Departamentales.



Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En la pregunta 1 se observa que 6 personas encuestadas responden que los colaboradores reciben poco reconocimiento justo por su trabajo, 4 de ellas que si reciben un trato justo por su trabajo. En la pregunta 2 se muestra que 6 personas responden que la motivación que existe dentro de la empresa ayuda poco en el rendimiento de los trabajadores, mientras que 4 de ellas responden que la motivación que reciben de la empresa si ayuda en el rendimiento de los trabajadores. En la pregunta 3 se observa que 4 personas responden que la comunicación con los colaboradores no es tan buena, 3 responden que si y 3 que no. En la pregunta 4 se muestra que 6 personas encuestadas responden que los cursos de capacitación que organiza la empresa si favorecen al rendimiento de los colaboradores, mientras que de ellas responden que las capacitaciones favorecen un poco al rendimiento. En la pregunta 5 se observa que las 10 personas están de acuerdo en que la empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores.

3.2.2 Encuesta a Personal ICSA.

Preguntas:

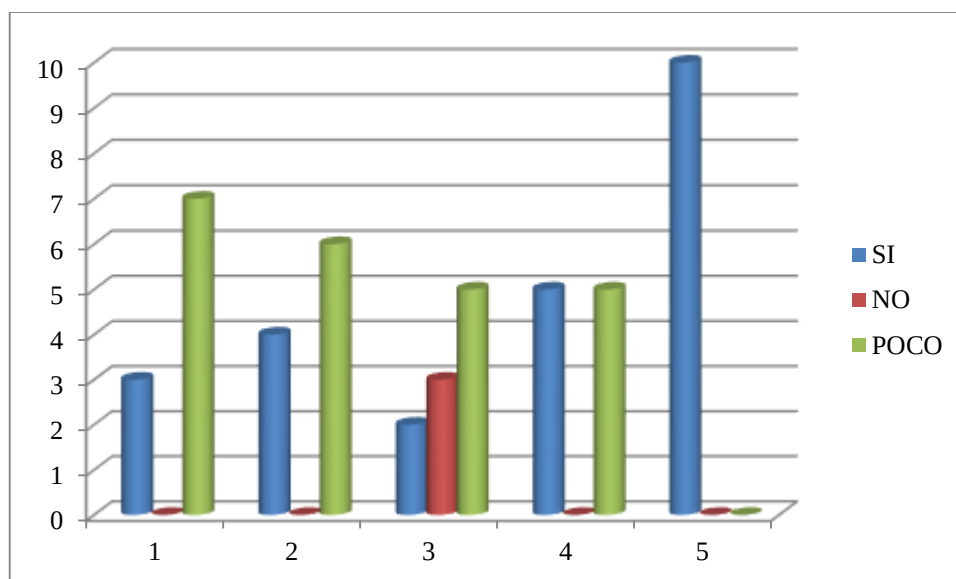
1. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
2. Me siento seguro y estable en mi empleo?
3. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
4. Recibo un trato justo en el trabajo?
5. Las relaciones con mis demás compañeros y superiores me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Tabla 3.7. Encuesta Personal ICSA.

	SI	NO	POCO
Pregunta 1	3	0	7
Pregunta 2	4	0	6
Pregunta 3	2	3	5
Pregunta 4	5	0	5
Pregunta 5	10	0	0

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 3.34. Encuesta Personal ICSA.



Fuente: Investigación de Campo

Interpretación: En la pregunta 1 encontramos que 7 personas encuestadas responden que los beneficios económicos que reciben en su empleo satisfacen poco las necesidades básicas, mientras que 3 responde que si satisfacen con las necesidades básicas. En la pregunta 2 se observa que 6 de las personas responden que se sienten poco seguras y estables en su empleo, 4 de ellas responden q si se sienten seguros y estables en su trabajo. En la pregunta 3 se manifiesta que 5 de las personas responden que reciben pocos incentivos por su trabajo bien hecho, 3 de ellas que no reciben incentivos, y 2 responden que si reciben incentivos. En la pregunta 4 encontramos que 5 personas responden que si reciben un trato justo en su trabajo, mientras que 5 responden que poco. En la pregunta 5 podemos observar que en su totalidad las personas consideran que las relaciones con sus compañeros y superiores motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo.

CAPÍTULO IV

PLAN DE INCENTIVOS.

4.1 Tema

Plan De Incentivos En Una Empresa De La Localidad En Base A La Evaluación Del Desempeño

4.2 Introducción

Una política de gerencia basada en el capital humano siempre tomará como factor fundamental al colaborador, porque de él depende la imagen, la producción, el desarrollo y el futuro de la empresa. Los expertos en desempeño laboral afirman que las nueva generaciones de gerentes de recursos humanos deben abrir sus mentes para desaprender los viejos patrones de comportamiento y se empiece a aplicar nuevos esquemas para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de las organizaciones y la sociedad. Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados(Arce, 2002).

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación más complejas, que debería mejorar el desempeño y ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del cargo, ayuda a detectar problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Evaluar el desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer estándares de común acuerdo con el trabajador. Si se debe cambiar la productividad, el mayor interesado es el evaluado, debe no solamente tener una actitud favorable hacia el cambio sino que debe estar receptivo a nuevos parámetros de compensación.

4.3 Objetivo

4.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de incentivos a partir de la obtención de resultados de la evaluación del desempeño a los trabajadores de la empresa Industrias Catedral S.A. y que contribuya con el rendimiento del personal y mayor productividad de la organización.

4.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del desempeño laboral que permita identificar las oportunidades de mejora en los trabajadores.
- Establecer incentivos en las competencias evaluadas en el desempeño laboral

4.4 Justificación

Industrias Catedral S.A. es una empresa que ha logrado un gran desarrollo dentro del mercado y eso se debe en gran parte al desarrollo de las actividades que realizan los trabajadores día a día, por tal razón es importante mantener un buen nivel de desempeño en los colaboradores, para ello es de gran utilidad contar con compensaciones que beneficie al desempeño laboral, logrando así también una estabilidad de los trabajadores y por ende mayor productividad de la organización.

4.5 Actividades del plan de incentivos.

Tabla 4.1. Plan de Incentivos.

PLAN DE INCENTIVOS						
INCENTIVOS POR TIPO DE DESEMPEÑO						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Vacaciones	Dar al trabajador 3 días de vacaciones adicionales gratis.	Dar al trabajador el 50% del pago de 3 días de vacaciones gratis	No aplica	No aplica	No aplica
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		\$150	\$100			
Objetivo: Brindar al trabajador satisfacción de descanso sin ningún tipo de descuento.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Viaje en tren	Dar al trabajador dos pasajes para ir en tren	Dar al trabajador un pasaje para ir en tren	No aplica	No aplica	No aplica

Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		\$100	\$50			
Objetivo: Brindar al trabajador condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Seguro de vida	Dar al empleado un pago del seguro PanamericanLife para su uso y un miembro de su familia	Dar al empleado un pago del seguro PanamericanLife para su uso	No aplica	No aplica	No aplica
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		\$72	\$36			
Objetivo: Brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en caso de necesidades imprevistas.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				

Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Parqueadero	Facilitar al empleado un lugar en el estacionamiento y no cobrar su parqueo.	No aplica	No aplica	No aplica	
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		\$40				
Objetivo: Motivar al empleado y conseguir mayor compromiso en sus actividades.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Entradas al cine	Obsequiar entradas al cine para el trabajador y 3 miembros de su familia.	No aplica	No aplica	No aplica	
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		\$24				
Objetivo: Brindar al trabajador una actividad extra laboral con la cual aumente su compromiso laboral con la empresa.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						

Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Grupos de Mejora.	No aplica	No aplica	Proponer un tema de proyecto para su grupo de mejora, mencionando los objetivos, la meta.		
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		No aplica				
Objetivo: Aumentar el compromiso del trabajador con la empresa.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia- Líder del Grupo de mejora.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Reinducciones	No aplica	No aplica	Explicar al trabajador cuidadosamente las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo		
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		No aplica				
Objetivo: Aumentar el nivel de conocimiento de los trabajadores en el puesto de trabajo.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia- Jefe inmediato.						

Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Indirecto Positivo	Capacitación	No aplica	No aplica	Buscar capacitaciones para las oportunidades de mejora del trabajador.		
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:				\$200		
Objetivo: Aumentar el nivel de conocimiento de los trabajadores en el puesto de trabajo.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción				
Directo Positivo	Bono Eficiencia	Se brindara al empleado un bono de 30 dólares mensuales.		No aplica	No aplica	No aplica
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
Presupuesto:		\$30				
Objetivo: Premiar al trabajador por su eficiencia en las actividades que realiza.						
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.						

INCENTIVOS GENERALES		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Cumpleaños	Dar al trabajador una tarjeta de felicitaciones por su cumpleaños, con fases de motivación y agradecimiento.
Presupuesto:		\$150
Objetivo: Festejar al trabajador en un día especial para ellos.		
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Día del amor y la amistad	Realizar un agasajo a los trabajadores dentro de la empresa (2horas) y dar un presente por festejar el día.
Presupuesto:		\$150
Objetivo: Fortalecer lazos de amistad entre todo el personal y con la organización.		
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción

Indirecto Positivo	Día del trabajo	Actividad recreativa fuera de la empresa (juegos deportivos, dinámicas, premiaciones.)
Presupuesto:		\$1500
Objetivo: Estimular el trabajo en equipo con todos los trabajadores.		
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Día de la familia	Actividad recreativa fuera de la empresa (juegos deportivos, dinámicas grupales e individuales, premiaciones.)
Presupuesto:		\$1500
Objetivo: Reconocer el valor significativo de la familia del trabajador en la empresa		
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Día del niño	Salida de campo con los hijos de los trabajadores por un día (juegos deportivos, dinámicas grupales, premiaciones.)
Presupuesto:		\$1500
Objetivo: Reconocer el valor significativo de la familia del trabajador en la empresa		
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		

Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción			
Indirecto Positivo	Día de la madre Día del padre Día de la mujer	Dar al trabajador un presente por festejar su día.			
Presupuesto:		\$1000			
Objetivo: Festejar al trabajador en un día especial para ellos.					
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.					
INCENTIVOS POR METAS					
Incentivo a aplicar	Actividad	Departamento	Indicador	Límites de control	Descripción
Directo Positivo	Bono	Talento humano	Rotación de Personal I=(# de personal que ha salido/ Total de colaboradores)*100	1%- 3%	Bono de \$30.00 dólares si se mantienen en ese rango de porcentaje de rotación de personal.
Directo Positivo	Bono	Producción	Producción Total I= (Total Kg Producido/ Total Kg Planificado)*100	H=85% F=90% V=85%	Se proporcionará un dólar por cada punto de incremento del porcentaje de valores bases de cada sección.

			Índice de Reproceso $\%Rp = (\text{TotalKg recortes} / \text{Total Kg Harina MP})$ Rendimiento por Línea $\%R = (\text{Total Kg Producido} / \text{Total Kg Presupuestado}) * 100$	F=1%-1.5% V=1%-1.5% T1=70%-95% T2=70%-95% T3=70%-95%	Se proporcionará \$5 dólares si el reproceso no pasa del 1%. Se proporcionará un dólar por el 1% más de producción adicional a los valores asignados.
Directo Positivo	Bono	Almacenamiento y Logística	Error en despachos $I = (\text{Despachos con errores} / \text{Total de despachos}) * 100$	0.4%-0.6%	Se proporcionará \$5 dólares si no pasa las devoluciones del 0.6%
Directo Positivo	Bono	Ventas	Recaudación $I = \text{Total de cartera recaudada} / \text{Total de Cartera}$ Cartera Vencida	55%-65% 5%-10%	Se proporcionará \$2 dólares si sobrepasa el 65% Se proporcionará \$2 dólares si se mantiene en el 5%

			I = Total de cartera vencida/ Total de cartera		
Directo Positivo	Bono	Control De Calidad	Devolución por calidad I= Kg. Devueltos por mala calidad/ Kg despachados)*100	F=0.1%-0.5% V=0.1%-0.5% H=0.1%-0.5%	Se proporcionará \$10 dólares si no sobrepasa el 0.5%.
Directo Positivo	Bono	Compras	Compras que cumplen con requerimientos I= Ítems comprados que cumplen requerimientos/ Total de ítems comprados en el mes) *100	85%-95%	Se proporcionará \$30 dólares si sobrepasa el 95%.
Directo Positivo	Bono	Finanzas	Cumplimiento de FINANZAS Presupuesto = (Gastos realizados/Presupuesto	95%-100%	Si se mantiene entre el 95% y 100% se proporcionará un bono de \$30 dólares.

			de gastos) * 100 I= inversiones realizados/Presupuesto de inversiones) * 100		
Directo Positivo	Bono	Sistemas	Requerimientos Cumplidos I= (# de peticiones cumplidas /# de peticiones receptadas) * 100	85%-100%	Si se mantiene entre el 95% y 100% se proporcionará un bono de \$30 dólares.
Directo Positivo	Bono	Mantenimiento	Disponibilidad de la Maquinaria % de Tiempo de Disponibilidad Pastificio amasadora % de Tiempo de disponibilidad Pastificio 1 % de tiempo de disponibilidad Pastificio 2	90%-95% 75%-85% 75%-85%	Si se mantienen en los rangos establecidos se proporcionará un bono de 30 dólares.

			% de tiempo de disponibilidad Pastificio 4	75%-85%	
Tipo de desempeño de aplicación:		ÓPTIMO y BUENO			
Objetivo: Recompensar al trabajador por su trabajo, y las metas alcanzadas.					
Responsables: Talento Humano- Gerencia- Presidencia.					

4.6 Políticas de incentivos.

Políticas de Incentivos

Propósito: Motivar a los trabajadores de la organización para que su rendimiento tenga un crecimiento en la ejecución de las actividades que realizan diariamente, obteniendo un beneficio personal como también organizacional.

Exposición de la política

- El plan de incentivos será desarrollado por el departamento de Talento Humano y aprobado por Gerencia.
- Los incentivos deben otorgarse de acuerdo al cumplimiento de estándares de desempeño, deben poseer objetividad y deben ser medibles.
- Los incentivos deben ser oportunos, posterior a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño; se detectara que estímulos se aplicará de manera inmediata.
- Debe existir equidad al momento de otorgar los incentivos, sin importar la jerarquía de los cargos.
- Se debe otorgar incentivos en base al desempeño individual del colaborador.
- Las autoridades de la empresa en una reunion ordinaria llegan a consensos y decidan que incentivo se otorgara a cada trabajador.
- Los incentivos se aplicaran a todos los trabajadores que tengan desde un año de permanencia en la organización.
- El presupuesto de los incentivos pueden variar según la necesidad de la empresa.
- El plan de incentivos se revisara anualmente para su mejora.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La evaluación del desempeño ayuda a obtener funciones importantes dentro del rendimiento del personal, al evaluar las competencias se puede detectar oportunidades de mejora y así determinar planes que optimicen el desempeño laboral.
- El método de evaluación de 90 grados proporciona datos subjetivos ya que posee solamente la percepción del jefe inmediato, mas no de sus compañeros, clientes internos y externos y la autoevaluación, que en el ámbito laboral son determinantes para un resultado real.
- Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de los trabajadores de Industrias Catedral S.A, fueron en mayor proporción favorables, porque en la evaluación existe un error de tendencia central.

- La elaboración del plan de incentivos de la presente investigación está basada en los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño; este plan contiene actividades que les lleve a un posible mejor rendimiento laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

- Revisar el proceso de evaluación de desempeño, para poder cubrir con los aspectos fundamentales del proceso como es la capacitación de los evaluadores y evaluados, socialización de la herramienta, retroalimentación.
- Analizar la herramienta de evaluación de desempeño, para implementar competencias que vayan acorde a la necesidad de la empresa, evitando errores al momento de la aplicación y obtención de resultados.
- Aplicar los incentivos propuestos en el plan y realizar una reevaluación del desempeño, para poder determinar la validez y efectividad de los mismos, y así poder mantener un buen nivel de desempeño en todos los trabajadores de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencia, Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Anzola, S. (2010). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.

Arce. (2002). *Administración de Personal por Objetivos*. México D.F.: Diana, S.A.

Cuesta, A. (2010). *Gestion del Talento Humano y del Conocimiento*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración del Capital Humano*. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México, D.F.: Prendice Hall.

Garcia, J. (1998). *La Comunicación Interna*. España, Santos .S.A.

Gibson, J. (2006). *Organización, Conducta, Estructura y Procesos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Gómez, L., & Balkin, D. &. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Gómez, Oscar & Oviedo, Johana (2009) *Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha, S.A.* Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga: Colombia.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. (1993). *Administración: Una perspectiva Global*. México: Prendice Hall.

Martínez, M. d. (2013). *Motivación*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.

Melenciano, N. (2010). *Curso Sobre Evaluación del Desempeño*. Santo Domingo, Rep: Universidad de Santo Domingo.

Mondy, R. & Wayne, N. . (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Pearson Educación.

Robbins & Judge . (2010). *Análisis del Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Pearson Editores.

Sales, M. (04 de 01 de 2015). *Importancia de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de www.gestiopolis.com:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias>

Sornoza, Ana (2008) *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil: Ecuador.

Sherman, D. A. K., Nelson, L. D., & Steele, C. M. (2001). Do messages about health risks threaten the self? Increasing the acceptance of threatening health messages via self-affirmation. *Social Psychology Review*, 1046-1059.

Stoner&Cols(2001). *Administración*. México: Prendice Hall Hispanoamericana, S.A.

Stoner, J., & Freedman, R. &. (2005). *Administración*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta de Evaluación de Desempeño

 INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
		AÑO		2014	
				RG-RH-16	
		TIPO DE CALIFICACIÓN		Normal	
				Concurrente	
				De Prueba	
SECCIÓN DATOS PERSONALES					
Nº CEDULA DE CIUDADANIA		APELLIDOS Y NOMBRES			
1802391746		Benalcázar Berrones Jorge Enrique			
TÍTULO DEL PUESTO		FECHA INGRESO		PERIODO DE CALIFICACIÓN	
Obrero de Planta		01/07/2006		DESDE	HASTA
PERTENECIENTE AL DEPARTAMENTO:				Septiembre 2013	Agosto 2014
Fideo Amarillo Corto Terminado					
SECCION II: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS, DESEMPEÑO DE FUNCIONES					
1.CALIDAD: Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado					
INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐	
Comete demasiados errores, demuestra desinterés y descuido	Demuestra mediocridad en sus labores, deja mucho que desear	En general trabaja cuidadosamente	Siempre hace bien su trabajo	Demuestra siempre dedicación a su trabajo	
2.PRODUCCION: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.					
INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐	
Siempre por debajo de las exigencias. Producción inadecuada.	A veces esta debajo de las exigencias. Producción apenas aceptable.	Su producción no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción.	Sobrepasa el volumen de trabajo, fuera de lo corriente.	
3.RESPONSABILIDAD: Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.					
INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐	
Requiere vigilancia permanente, no es confiable su trabajo.	Necesita bastante vigilancia para encontrar los resultados deseados.	Se ejerce una vigilancia normal. Puede confiarse en su trabajo	Necesita brebre instrucción, es dedicado en su trabajo.	No requiere Vigilancia, se puede confiar siempre en su trabajo.	
4.-COOPERACION: Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, mida la intencion de cooperar.					
INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐	
Se muestra poco dispuesto a colaborar.	No demuestra buena voluntad, solo colabora cuando es muy necesario.	Colabora normalmente en el trabajo en equipo.	Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.	Posee excelente espíritu colaborador, se esfuerza por ayudar a sus compañeros.	

SECCIÓN III: CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

5. COMPRESIÓN DE SITUACIONES: Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.

INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐
Nulas capacidades de intuición y percepción.	Poca capacidad de percepción e intuición.	Capacidad de intuición y percepción satisfactoria.	Buena capacidad de intuición y percepción.	Óptima capacidad de intuición y percepción.

6.-SENSATEZ E INICIATIVA: Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐
Siempre toma decisiones incorrectas.	Con frecuencia se equivoca. Necesita instrucciones detalladas.	Demuestra sensatez razonable en circunstancias.	Resuelve los problemas normalmente.	Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones.

7.-CAPACIDAD DE REALIZACIÓN: Capacidad para llevar a cabo ideas y proyectos

INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐
Incapaz de llevar a cabo una idea o un proyecto.	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	Buena capacidad para concretar ideas nuevas.	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.

8.-PRESENTACION PERSONAL: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.

INSUFICIENTE ☐	DEFICIENTE ☐	REGULAR ☐	BUENO ☐	OPTIMO ☐
Descuidado, desganado.	En ocasiones descuida su apariencia.	Normalmente esta bien presentado.	Es cuidadoso en su manera de vestir.	Sumamente cuidadoso en su presentación.

SECCIÓN IV: RESUMEN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ITEMS EVALUADOS	SUPERVISOR
1.-Calidad	
2.-Producción	
3.-Responsabilidad	
4.-Cooperación	
5.-Comprensión de situaciones	
6.-Sensatez e iniciativa	
7.-Capacidad de Realización	
8.-Presentación Personal	

SECCIÓN V: AUTENTICADO DE CALIFICACIONES

ESTOY DE ACUERDO ☐ NO ESTOY DE ACUERDO ☐ PRESENTARE RECLAMO ☐

CERTIFICACIÓN DEL EVALUADOR

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO QUE DESEMPEÑA	FIRMA

SECCION VI: DICTAMEN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

CALIFICACIÓN	LISTA	FECHA

RESOLUCIÓN:

Anexo 2. Validación del Plan de Incentivos



Ambato, 9 de marzo de 2015

Señores

Ps. Betsy Ilaa Verdezoto

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Presente.

De nuestra consideración.-

Reciban un cordial saludo de Industrias Catedral S.A., por medio del presente pongo a su conocimiento que se realizó la revisión del Plan de Incentivos realizado por la Srta. Evelyn Alexandra Tovar Molina, con el número de matrícula ES-153, valido la aplicación e información presentada en dicho plan, el mismo que se ha realizado en beneficio de la empresa.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,




Ing. Jayier Buenaño
GERENTE GENERAL



Av. Rodrigo Pachano entre Batallón Montecristi y Cabo Primero Segundo Quito
Telfs.: 032 85 4820 - 032 85 5363 - 032 85 4789 - Fax: 032 85 4820
secretaria@industriascatedral.com www.industriascatedral.com Ambato - Ecuador.



CERTIFICADO Nº 50 0781-1
Del 09/03/11 al 09/03/14

Anexo 3. Encuesta Jefes Departamentales

ENCUESTA

El propósito de la presente encuesta es determinar cuáles son los incentivos que fortalecen la motivación en los trabajadores, con el fin de implementar una propuesta que permita mejorar el sistema de incentivos dentro de la empresa , para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala

PREGUNTA	SI	NO	POCO
Mis colaboradores reciben un reconocimiento justo por su trabajo?			
¿La motivación que existe dentro de la empresa ayuda en el rendimiento de los trabajadores?			
¿La comunicación con mis colaboradores es buena?			
¿Los cursos de capacitación que organiza la empresa favorecen al rendimiento de mis colaboradores?			
¿La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores?			

Anexo 4. Encuesta Personal ICSA.

ENCUESTA

El propósito de la presente encuesta es determinar cuáles son los incentivos que fortalecen la motivación en los trabajadores, con el fin de implementar una propuesta que permita mejorar el sistema de incentivos dentro de la empresa , para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala

PREGUNTA	SI	NO	POCO
¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?			
¿Me siento seguro y estable en mi empleo?			
¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?			
Recibo un trato justo en mi trabajo?			
¿Las relaciones con mis demás compañeros y superiores me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?			

Anexo 5. Fotos.