



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN
LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO 2009- 2011”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTORAS:

CRISTINA ALEXANDRA DÍAZ MOREIRA

YICELA PATRICIA LUCAS MERCHÁN

TUTOR:

ECON. MARIO ERAZO GONZÁLEZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser la luz y fortaleza en mi camino; a mi esposo, madre, hermana y sobrino que son las personas más importantes en mi vida y son mi motivación diaria para seguir adelante, los cuales siempre me han apoyado incondicionalmente en cada proyecto que emprendo, por su comprensión por el tiempo en el que no pude compartir con ellos por dedicar mi atención en la realización de esta investigación. A ti Enmanuel te dedico este esfuerzo porque aunque ya no estés con nosotras siempre estarás en nuestros corazones y sé que desde el cielo guiarás cada paso que doy.

Con mucho amor;

Cristina

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mis padres por apoyarme en cada etapa de mi vida y por guiarme en cada paso que he dado y a mi hija quien es el motor de mi vida.

A cada persona que me brindo su apoyo y confianza en estos años de educación transcurridos especialmente a mis profesores que me impartieron sus enseñanzas con dedicación y ayudaron a prepararme para mi desarrollo profesional.

Con Cariño

Yicela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que de alguna manera participaron en mi desarrollo profesional: autoridades, maestros y compañeros de esta prestigiosa institución. Un agradecimiento especial a mi tutor Econ. Mario Erazo quién con sus conocimientos y paciencia nos ha guiado en la recta final de esta meta; a mi amiga y compañera Yicela Lucas con la que he compartido hermosos momentos a lo largo de esta carrera. Mis sinceros y profundos agradecimientos a ellos por ser partícipes en este trascendental paso que me ayudará a subir un peldaño más en mi formación personal y profesional.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme lograr uno de mis objetivos trazados a lo largo de mi vida, a mis padres por brindarme el apoyo necesario, al Econ. Mario Erazo por apoyarnos en el desarrollo del presente trabajo, a mi amiga y compañera de trabajo Cristina con quien hemos compartido esfuerzos y sacrificios.

Yicela

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido en este proyecto de investigación corresponde exclusivamente a las autoras; el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”

Cristina Alexandra Díaz Moreira

Yicela Patricia Lucas Merchán

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 Ubicación del problema en un contexto	4
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Causas del Problema, Consecuencias	6
1.4 Delimitación General del Problema	7
1.5 Formulación del Problema	9
1.6 Evaluación del Problema	9
1.7 Objetivos de la Investigación	
1.7.1 Objetivo General	10
1.7.2 Objetivos Específicos	10
1.8 Justificación e Importancia de la Investigación	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del estudio	12
2.2 Fundamentación teórica	12
2.2.1 Administración de Recursos Humanos	12
2.2.2 Evaluación del Desempeño	13
Definición de evaluación de desempeño	13
Objetivos de la evaluación de desempeño	14
Factores que afecta el desempeño en el puesto	15
Métodos de evaluación básicos	16
Método de escala grafica	16
Método de distribución forzada	18
Método de evaluación mediante investigación de campo	20
Método de los incidentes críticos	21
Métodos modernos de evaluación de desempeño	23
Métodos de administración por objetivos	23
Retroalimentación o evaluación de 360°	24
2.2.3 Productividad	25
Problema en la productividad	26

2.2.4 Satisfacción Laboral	26
Causas de la satisfacción laboral	27
2.2.4 Motivación	27
Primeras teorías de la motivación	28
Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow	28
La teoría X y la teoría Y de McGregor	29
La teoría de los dos factores de Herzberg	29
La teoría de las tres necesidades de McClelland	31
2.2.5 Control	31
Importancia del control	32
El proceso de control básico	32
2.3 Marco conceptual	37
2.4 Fundamentación Legal	40
2.5 Hipótesis general	41
2.6 Variables de la investigación	41
CAPITULO III. METODOLOGÍA	
3.1 Diseño de la investigación	42
3.1.1 Modalidad de la investigación	42
3.1.2 Tipo de Investigación	42
3.2 Población y muestra	43
3.2.1 Población	43
3.2.2 Muestra	43
3.2.3 Instrumentos de la Investigación	43
3.2.4 Aplicación del Instrumento	44
3.2.5 Descripción, estructura y tabulación de las encuestas	44
3.3 Encuestas	45
Información general	45
Información específica	46
3.4 Comprobación de Hipótesis	68
3.4.1 Hipótesis	68
CAPITULO IV. PROPUESTA	
4.1 Nombre de la propuesta	69
4.2 Antecedentes	69
4.3 FODA de Tuberías Pacifico S.A.	70

4.4 Justificación	70
4.5 Desarrollo de la Propuesta	71
4.5.1 Departamento de Talento Humano	71
4.5.2 Políticas del departamento de Talento Humano	72
4.5.3 Indicadores de Control en el Desempeño Laboral	78
4.5.4 Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral	88
Componentes de la Evaluación del desempeño Laboral	88
Método de Evaluación de Desempeño	89
4.5.5 Mejoramiento de manual de funciones	92
4.5.6 Implementación de Biométrico para control de Asistencias y Atrasos	92
Conclusiones	95
Recomendaciones	96

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO No. 1	
Ciudad de Guayaquil	7
GRÁFICO No. 2	
Ubicación de la Ciudadela Rotaria	8
GRÁFICO No. 3	
Empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A	8
GRÁFICO No. 4	
Factores que afectan el desempeño en el puesto	16
GRÁFICO No. 5	
Evaluación de desempeño método ESCALAS GRÁFICAS	18
GRÁFICO No. 6	
Evaluación de desempeño método DISTRIBUCIÓN FORZADA	19
GRÁFICO NO. 7	
Evaluación de desempeño método INVESTIGACIÓN DE CAMPO	21
GRÁFICO No. 8	
Evaluación de desempeño método INCIDENTES CRÍTICOS	22
GRÁFICO No. 9	
Proceso de administración participativa por objetivos	24
GRÁFICO No. 10	
Evaluación de Desempeño 360°	24
GRÁFICO No. 11	
Modelo básico de motivación	27
GRÁFICO No. 12	
Primeras teorías de la motivación	28
GRÁFICO No. 13	
Jerarquía de las necesidades de Maslow.	28
GRÁFICO No. 14	
El proceso de control	32
GRÁFICO No. 15	
Desarrollo del proceso de control	33

GRÁFICO No. 16	
Rango de variación aceptable	35
GRÁFICO No. 17	
Ingreso a Tuberías Pacífico S.A.	46
GRÁFICO No. 18	
Ingreso a Tuberías Pacífico S.A. por departamentos	47
GRÁFICO No. 19	
Entrega de manuales de funciones y políticas	48
GRÁFICO No. 20	
Entrega de manuales de funciones y políticas por Departamentos	49
GRÁFICO No. 21	
Existencia de encargado del Talento Humano	50
GRÁFICO No. 22	
Existencia de encargado del Talento Humano por Departamentos	51
GRÁFICO No. 23	
Conocimiento de medidas de control	52
GRÁFICO No. 24	
Conocimiento de medidas de control por departamentos	53
GRÁFICO No. 25	
Existencia del responsable del cumplimiento de las medidas de control	54
GRÁFICO No. 26	
Existencia del responsable del cumplimiento de las medidas de control por departamentos	55
GRÁFICO No. 27	
Existencia de programa de acciones correctivas	56
GRÁFICO No. 28	
Existencia de programa de acciones correctivas por Departamentos	57

GRÁFICO No. 29

Medidas de control del desempeño laboral en Tuberías

Pacífico S.A. 58

GRÁFICO No. 30

Medidas de control del desempeño laboral en Tuberías

Pacífico S.A. por departamentos 59

GRÁFICO No. 31

Influencia de las medidas de control del desempeño laboral

60

GRÁFICO No. 32

Influencia de las medidas de control del desempeño laboral

por departamentos 61

GRÁFICO No. 33

Existencia de evaluaciones de desempeño laboral

62

GRÁFICO No. 34

Existencia de evaluaciones de desempeño laboral

por departamentos 63

GRÁFICO No. 35

Reconocimiento y Motivación del desempeño al trabajador

64

GRÁFICO No. 36

Reconocimiento y Motivación del desempeño al trabajador

por departamento 65

GRÁFICO No. 37

Ambiente laboral en Tuberías Pacífico S.A

66

GRÁFICO No. 38

Ambiente laboral en Tuberías Pacífico S.A por departamento

67

GRÁFICO No. 39

Biométrico

94

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO No. 1	
Causas del Problema, Consecuencias	6
CUADRO No. 2	
Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas	17
CUADRO No. 3	
Ventajas y desventajas del método de distribución forzada	19
CUADRO No. 4	
Ventajas y desventajas del método de investigación de campo	20
CUADRO No. 5	
Ventajas y desventajas del método de incidentes críticos	22
CUADRO No. 6	
Teoría de los dos factores de Herzberg	30
CUADRO No. 7	
Fuentes de información para la medición de desempeño	34
CUADRO No. 8	
Población	43
CUADRO No. 9	
FODA de Tuberías Pacifico S.A.	70
CUADRO No. 10	
Costo empresarial mensual	75
CUADRO No. 11	
Indicadores de gestión	79
CUADRO No. 12	
Propuesta Biométrico	93

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA No. 1	
Condición del Informante	45
TABLA No. 2	
Años de experiencia en la empresa	45
TABLA No. 3	
Área de trabajo en la empresa	45
TABLA No. 4	
Ingreso a Tuberías Pacífico S.A.	46
TABLA No. 5	
Entrega de manuales de funciones y políticas	48
TABLA No. 6	
Existencia del encargado del talento humano	50
TABLA No. 7	
Conocimiento de medidas de control	52
TABLA No. 8	
Existencia del responsable del cumplimiento de las medidas de control	54
TABLA No. 9	
Existencia de programa de acciones correctivas	56
TABLA No. 10	
Medidas de control del desempeño laboral en Tuberías Pacífico S.A.	58
TABLA No. 11	
Influencia de las medidas de control del desempeño laboral	60
TABLA No. 12	
Existencia de evaluaciones de desempeño laboral	62
TABLA No. 13	
Reconocimiento y Motivación del desempeño al trabajador	64
TABLA No. 14	
Ambiente laboral en Tuberías Pacífico S.A	66

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO No. 1	
CÓDIGO DE TRABAJO	100
ANEXO No. 2	
PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES	102
ANEXO No. 3	
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	138
ANEXO No. 4	
FORMATO DE ENCUESTA	139

INTRODUCCIÓN

La Industria del Plástico en Ecuador ha evolucionado durante los últimos años, y causa de este desarrollo se debe a la política gubernamental que se está aplicando en el sector de la vivienda y construcción.

La política actual del Gobierno se basa en el fortalecimiento del sector público sobre el sector privado; sin embargo es importante tomar en cuenta que la proyección del crecimiento en el sector de la construcción y obras públicas ocuparán el segundo lugar este año con un PIB proyectado de US\$9.398 millones equivalente al 5.6%, manteniendo un crecimiento similar al año anterior con el 5,8% de acuerdo a cifras del Banco Central Del Ecuador (BCE).

En base a lo expuesto anteriormente, se observa que el incremento de la actividad económica en la construcción de viviendas y la obra pública se mantendrán en el año 2013 y 2014. El enfoque en este sector reactiva y reanima la inversión en la industria del plástico y más específicamente en la producción de tuberías de plástico con el objetivo de poder abastecer la demanda que esta actividad económica requiera.

Según el resultado obtenido en el último censo de población y vivienda proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC realizado el pasado 28 de noviembre del 2010 en Ecuador existen 14'483.499 habitantes de los cuales 2'438.056 familias tienen viviendas propias siendo los departamentos el tipo de vivienda que más se incrementó de 9,1% en 2001 a 11,7% en el año 2010, es decir la construcción de departamentos en 9 años incremento 2.6%.

Tomando en cuenta la política social que el gobierno está implementando y las facilidades que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) está otorgando a sus afiliados para la adquisición de bienes inmuebles a través de préstamos hipotecarios, muchas compañías constructoras se encuentran en constante desarrollo de proyectos habitacionales con diferentes opciones para todos los estratos sociales. Por lo tanto, se augura que la demanda en la producción de tubos de policloruro de vinilo (PVC) tendrá un crecimiento considerable y significativo más aún si nos referimos a la inversión que el Estado está haciendo en la obra pública.

De acuerdo a la Asociación Ecuatoriana de Plásticos (ASEPLAS) en el país existen alrededor de 300 empresas dedicadas a esta actividad y el rubro más importante está en la fabricación de tuberías y las empresas que destacan son PLASTIGAMA, TUBOS RIVAL, TIGRE y TUBERÍAS PACÍFICO.

Las empresas pertenecientes a esta industria están obligadas a realizar cambios tecnológicos en sus maquinarias e implementación de líneas de producción de acuerdo a las necesidades del mercado, pero también es una necesidad adquirir personal capacitado, por eso las organizaciones cada vez dependen más de los conocimientos y habilidades de las personas que las integran, obligándose a realizar mayores esfuerzos para anticipar sus necesidades de contratación y entrenamiento. Cuando no se toman las debidas precauciones en la selección del recurso humano las empresas se enfrentan a bajo rendimiento e ineficiencia en los procesos afectando a su productividad.

Desde esta perspectiva para que una empresa, industria o economía funcione es necesaria su fuerza laboral, empleados capacitados, motivados y evaluados constantemente tomando las medidas de control necesarias para medir el desempeño asegurando que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

Todo control busca cumplimiento de objetivos, por tal motivo se propone evaluar las medidas de control en el desempeño laboral de la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A y su impacto en la productividad.

Esta investigación pretende ser una base para que la alta gerencia de TUBERÍA PACÍFICO S.A tenga las herramientas adecuadas para la correcta medición del desempeño laboral la cual permitirá evaluar y conocer si se cumplen con las metas organizacionales establecidas además que brindará oportunidades de crecimiento a cada uno de los miembros de la empresa.

La presente investigación se desarrolló en los capítulos que se detallan a continuación:

En el Capítulo I, **EL PROBLEMA** se refiere a las causas, efectos, delimitación y evaluación del problema. Se exponen los objetivos generales y específicos de la

investigación; para finalmente expresar la justificación práctica del estudio, localizando a los beneficiarios de la misma.

En el Capítulo II, **MARCO TEÓRICO** se presentan los antecedentes del estudio, documentación y aportes relevantes sobre el objeto de la investigación, fundamentación legal además de presentar el planteamiento de la hipótesis, con la definición de variables: dependiente e independiente.

En el Capítulo III, **METODOLOGÍA** se presenta principalmente el diseño de la investigación, estableciendo la modalidad y tipo de investigación, así como también la población y muestra. Se detallan los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de información a realizarse. Además comprende la presentación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, los cuáles son posteriormente analizados y expuestos para la evaluación de la hipótesis.

En el Capítulo IV, **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN** comprende la presentación de mejoras a las medidas de control con el fin de mejorar el rendimiento laboral y la productividad de la empresa investigada.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Ubicación del problema en un contexto

En la actualidad, la mayor parte de industrias ecuatorianas han visto la necesidad de buscar medios para ser más competitivos, forzadas quizás por la globalización se han enfocado en la calidad y en la satisfacción de los clientes; dejando en segundo orden la fuerza laboral, primordialmente el área de producción que es una de las zonas más sensibles, ya que son vistos como recursos productivos que deben ser administrados lo cual ocasiona resentimientos y conflictos laborales afectando a la calidad y productividad de la empresa.

Hay que recordar que toda organización depende del recurso humano para su éxito y continuidad en el mercado; por lo que es necesario que dentro del proceso administrativo de cada empresa se integre a cada trabajador y se les brinde el apoyo necesario para que este pueda desarrollar su actividad y así cumplir con los objetivos propuestos por lo que es necesario que existan controles en el desempeño laboral.

La evaluación de las medidas de control en el desempeño laboral juega un papel muy importante considerando que el recurso humano es la base para obtener una ventaja competitiva.

El aumento de la productividad involucra un desarrollo económico, ya que es fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. La productividad lleva una relación estrecha con la competitividad, es decir si cada una de las empresas generan ventajas competitivas estas podrán producir un mayor aprovechamiento de cada uno de sus recursos, capital y trabajo. La productividad observada y evaluada desde una óptica relacionada con la efectividad del desempeño de los recursos humanos se traduce en un excelente rendimiento para la empresa.

1.2. Planteamiento del problema

TUBERÍAS PACÍFICO S.A forma parte de la industria del plástico desde el año 2007, ofrece tuberías de policloruro de vinilo (PVC) para uso agroindustrial y para la construcción, además de que cada uno de sus accesorios cumplen con las normas de calidad que estos exigen. Cuenta con la capacidad de convertirse en una de las industrias más grandes del Ecuador ya que tiene una infraestructura moderna y maquinarias de alta tecnología especializadas para producir tubos de diferentes medidas y a partir del año 2013 sus productos sin plomo, a pesar de esto presenta varias deficiencias en el control de sus empleados, debido a esto se producen fallas en sus procesos, provocando el incumplimiento en las metas y objetivos propuestos.

La falta de aplicación de indicadores del desempeño laboral impide comparar la situación real contra el estándar de la empresa por lo tanto no se puede establecer medidas correctivas, generando que los empleados incurran en faltas reglamentarias como atrasos, inasistencias no justificadas, extensión de tiempo de alimentación, etc., afectando en su productividad, ya que no cumplen con la jornada laboral completa. Cabe indicar que en esta empresa no existe un departamento enfocado en las actividades específicas que involucran el desarrollo y crecimiento del recurso humano, lo que ocasiona una falta de comunicación entre los empleados y la alta gerencia; incurriendo en despidos intempestivos, personal insatisfecho, índices altos de renunciadas y rotación dando como resultado la disminución en el compromiso del personal hacia la empresa.

Por lo antes expuesto es necesario la evaluación constante de las medidas de control implementadas en Tuberías Pacífico S.A. hacia los trabajadores a través de indicadores que evidencie las deficiencias y debilidades permitiendo mejoras significativas y un incremento en la productividad.

1.3. Causas del problema, Consecuencias

A continuación se enumeran las posibles causas y consecuencias del problema:

CUADRO No. 1
Causas del Problema, Consecuencias

Causas	Consecuencias
Falta de procesos de inducción al personal.	Conocimiento parcial de funciones y procedimientos a seguir.
No se distribuye el reglamento interno a los trabajadores.	Incumplimiento del reglamento interno.
Desactualización de manual de funciones.	Desconocimiento de las funciones a desarrollarse en cada área de trabajo.
Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos.	Funciones distribuidas a otras áreas.
Carencia de un programa de capacitación.	Personal con información desactualizada.
Falta de personal calificado en el manejo de Recursos Humanos.	Falta de atención a las necesidades y control de los empleados.
Falta de un proceso de reclutamiento y selección del personal.	Contratación de personal no calificado.
Falta de aplicación de las medidas de control.	Bajo desempeño laboral.
Escases de políticas de incentivos hacia el personal.	Baja motivación, mal clima laboral.
Carencia de evaluaciones de desempeño.	Desconocimiento del rendimiento de cada una de las áreas.

Fuente: Propia

Elaboración: Investigadoras

1.4. Delimitación General del Problema

Delimitación General

Campo: Empresarial

Área: Sector Industrial

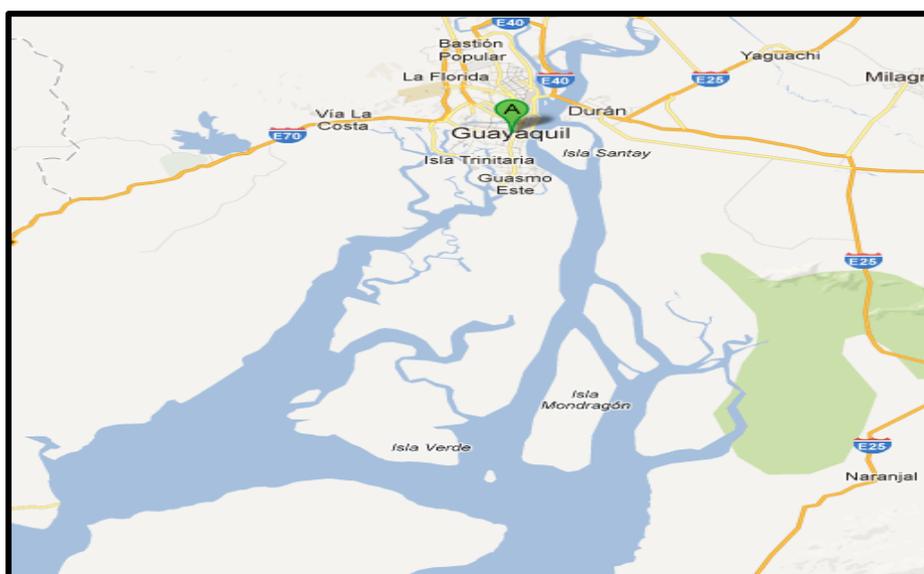
Aspecto: Medidas de control y su impacto en la productividad de la Empresa Tuberías del Pacífico S.A

Tema: “Evaluación de las medidas de control en el desempeño laboral en la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A. y su impacto en la productividad: Periodo 2009- 2011”

Delimitación Geográfica

El presente estudio se desarrollará en el sector industrial ubicado en la zona norte de la ciudad de Guayaquil Km 23.5 Vía Perimetral Cdla. Rotaria diagonal al Hospital Universitario junto a la empresa Kubiec.

GRÁFICO No.1
Ciudad de Guayaquil



Fuente: Google Maps

GRÁFICO No.2

Ubicación de la Ciudadela Rotaria



Fuente: Google Maps

GRÁFICO No.3

Empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A



Fuente: Página web TUBERIAS PACIFICO S.A

Tiempo

El tiempo a desarrollarse la investigación es: periodo 2009-2011.

Espacio

La presente investigación se realizará en las instalaciones de la empresa TUBERÍAS PACIFICO S.A

1.5. Formulación del Problema

¿Cómo influye el deficiente control del desempeño laboral en la productividad en la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A?

CAUSA: Deficiente implementación de medidas de control de personal

EFECTO: Baja Productividad

1.6. Evaluación del Problema

El presente estudio presenta seis aspectos generales en la evaluación del problema:

Delimitado: El estudio presenta esta característica porque define claramente el momento donde se realizará el análisis, el lugar (TUBERÍAS PACIFICO S.A.) y la población a evaluar (empleados de las diferentes áreas), lo que permite establecer los límites de la investigación para centrarla de acuerdo a su ubicación geográfica, tiempo y espacio.

Claro: Se determina que el estudio es claro porque las ideas planteadas son comprensibles, expresando sus objetivos tanto generales como específicos permitiendo a los lectores recibir sin ambigüedad el objetivo de la investigación planteada. En cada uno de los capítulos se dejará visiblemente establecida la relación de los temas y subtemas con el problema, los objetivos, beneficiarios, hipótesis, variables, población, muestra, así como también la propuesta, delimitada de acuerdo a los alcances previamente establecidos en el estudio.

Evidente: El estudio evidencia la situación actual de la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A y permite realizar una observación analítica, en base a los problemas planteados presentar posibles alternativas de solución. La situación problemática que se plantea ha sido expuesta en diversas ocasiones y debe ser objeto de estudio.

Relevante: La importancia del presente estudio responde a las necesidades de las empresas en analizar su recurso humano a través de evaluaciones de desempeño que permitan conocer la situación real de la organización para la toma oportuna de medidas de control, es importante resaltar que a pesar que esta investigación se

realiza específicamente para una empresa de la industria de plástico se puede enfocar para distintas empresas del sector analizado, debido a que se establecerán parámetros generales de análisis aplicables a otras entidades. En este caso, se analizará puntualmente el caso de TUBERIAS DEL PACIFICO S.A.

Variables: Las variables están claramente identificadas y definidas, lo que permite avanzar en el desarrollo de la investigación y establecer las posibles relaciones existentes entre cada una de las variables; las cuales expresan directamente el objeto de estudio. La declaración de variables se plantea coherentemente en la hipótesis que permite evaluar el planteamiento sobre el cual se fundamenta la investigación.

Identifica los productos esperados: El estudio busca contribuir con alternativas de mejora a la situación actual de la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A, a través del análisis de información para evaluar los resultados obtenidos de la investigación y presentar una propuesta que permita contribuir en el marco laboral a la toma de decisiones de la alta gerencia sirviendo como punto de partida para futuras investigaciones de evaluaciones de desempeño laboral e impacto en la productividad.

1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Objetivo General

Evaluar el mecanismo de control del desempeño laboral actual y proponer una reingeniería de la organización de la empresa, creando el departamento de Talento Humano para mejorar el rendimiento y la productividad de los trabajadores de TUBERÍAS PACÍFICO S.A.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Reingeniería de medidas de control: instaurar indicadores de desempeño laboral.
2. Creación de Políticas para el personal.
3. Evaluar políticas de inducción y capacitación para el personal de que labora en TUBERÍAS PACÍFICO S.A.
4. Diseñar modelo de evaluación de desempeño laboral para uso del nuevo departamento.

1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de medición y seguimiento a los indicadores del desempeño laboral, debe generar un ambiente en el cual el personal y la alta gerencia se comprometan a cumplir con los objetivos de la organización.

Esta investigación pretende medir y mejorar el desempeño del personal para influir positivamente a la productividad, cambiando los patrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos establecidos por la empresa.

Desde esa perspectiva se puede decir que la productividad juega un papel muy importante en las industrias del plástico, ya que mediante ella se puede lograr una óptima utilización de los recursos disponibles, en TUBERÍAS PACÍFICO S.A. es necesario evaluar las razones para obtener un indicador de la efectividad con la que las organizaciones consumen los recursos en el proceso de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los índices de productividad deben de ser calculados y medidos correctamente para ayudar a descubrir las dificultades que afectan a la empresa.

Los cambios constantes que enfrentan las industrias del plástico actualmente inducen a desarrollar nuevos planes de control y programas que permitan actualizar el capital humano y que se encuentren a la vanguardia.

El alcance de este proyecto de investigación ayudará a determinar los factores que impiden el incremento de la productividad, además permitirá evaluar las medidas de control del desempeño laboral de los empleados de la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A. por medio de indicadores tales como: porcentaje de cumplimiento de producción, ensayos realizados, control de residuos de material, metas logradas de la producción por turnos y porcentaje de rotación de empleados; los cuales serán evaluados en determinados periodos de tiempos y comparados con periodos anteriores, determinando oportunidades para mejorar procesos que permitirán una óptima utilización de recursos disponibles, facilitando la formulación de mejoras en los mecanismos de control, que ayuden a cuantificar el grado de satisfacción del recurso humano en un periodo determinado.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Como se mencionó en el capítulo anterior, para que la economía de un país se expanda es importante el aporte de las empresas y eso se logra a través de un equipo de trabajo comprometido, todo esto implica un proceso en el que las empresas se ven obligadas a capacitar a su personal y a evaluar constantemente el desempeño laboral a través de herramientas que ayuden a tener medidas de control bien establecidas facilitando a la alta gerencia un panorama más amplio de la situación de la organización, es importante mencionar que el trabajo bien realizado en cada una de las áreas es reflejado en la productividad y por tanto en las utilidades de la empresa.

Del análisis realizado, se evidencia que no existen investigaciones realizadas a la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A sobre el tema objeto del presente estudio, la cual se tomó en consideración debido a falencias detectadas en el desempeño laboral, con el objetivo de que esta investigación sirva de base para futuras investigación lo cual aporta positivamente no solo a nivel empresarial sino también a nivel nacional.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DESSLER, (2009) indica “ La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”. (pág. 2)

WAYNE, (2010) declara “La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. (pág. 4)

La administración de recursos humanos no solo se basa en el proceso necesario para adquirir a un buen elemento sino también para velar por su seguridad y salud considerando que una buena administración del talento humano permite a las empresas trabajar en equipo alcanzando sus objetivos como organización.

Objetivos de la administración de recursos humanos

CHIAVENATO, (2002) declara la importancia de la gestión del talento humano:

“La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (pág. 9)

Una organización tiene como meta administrar adecuadamente el recurso humano, lo cual lleva implícito implementar una cultura organizacional que esté orientada a fortalecer el trabajo en equipo del personal, logrando así obtener objetivos grupales.

En la administración de recursos humanos las organizaciones deben considerar tres aspectos importantes al momento de analizar que se debe medir, los cuales son:

1. Resultados, se debe evaluar los resultados concretos que permiten el logro de los objetivos en un periodo determinado.
2. Desempeño, comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: análisis para que las organizaciones obtengan los resultados y desempeño esperado.

2.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Definición de Evaluación del desempeño

RODRIGUEZ, (2004), señala: “Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”. (pág. 110)

CHIAVENATO, (2007), expresa: “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. (pág. 243).

La evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí mismo sino una herramienta, un instrumento que permite mejorar los resultados del recurso humano de una empresa, representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la

supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Para evaluar se debe establecer estándares laborables los cuales servirán de punto de referencia para determinar resultados, los mismos que deberán ser informados a los empleados para el mejoramiento de su desempeño. Estos autores hacen referencia a que a través de las evaluaciones de desempeño permitirá evaluar la eficacia de cada individuo en un determinado tiempo, permitiendo evidenciar problemas o falencias que pueden ser corregidas a tiempo.

Objetivos De La Evaluación Del Desempeño

CHIAVENATO (2007) declara “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (pág. 247)

Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimulación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.

Los objetivos fundamentales en la evaluación del desempeño se basan en tres fases (pág. 248):

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de tanto de alcanzar los objetivos de la empresa, como de los objetivos del personal perteneciente a dicha organización.

DESSLER y VARELA, (2011) consideran que existen tres razones importantes para evaluar el desempeño señalando lo siguiente:

“Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación llegue a describir. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional” (pág. 227).

Se coincide con lo antes mencionado ya que una evaluación de desempeño le permitirá a toda organización tomar decisiones importantes sobre el rendimiento de su personal beneficiando de esta manera a la empresa, además hay otros factores importantes como son los subalternos los cuales podrían conocer sus falencias permitiendo corregir de manera oportuna y tomar decisiones de mejoras ya que la evaluación continua será capaz de determinar el merecimiento de planes de carreras.

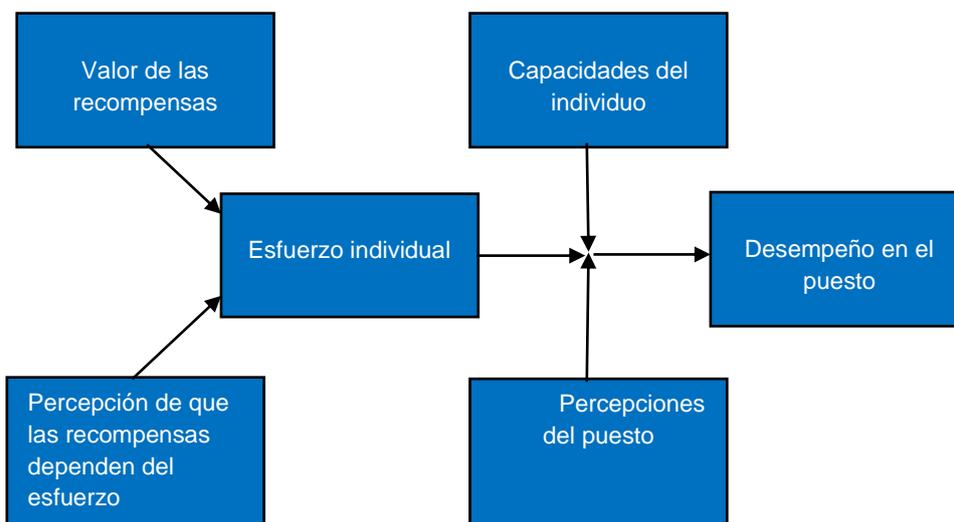
Factores que afectan el desempeño en el puesto

El comportamiento de una persona que ocupa un determinado puesto es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las

capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente (gráfico N°4)

GRÁFICO No. 4

Factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: CHIAVENATO (2007), “Administración de recursos humanos”, (pág. 243)

Métodos de evaluación básicos

Algunos autores hablan de los métodos de evaluación básicos:

CHIAVENATO, (2002) expresa “Varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal” (pág. 204).

Los métodos tradicionales más comunes son escalas gráficas, distribución forzada, investigación de campo e incidentes críticos.

Método de escalas gráficas

DESSLER y VARELA, (2011) señala que el método escalas gráficas:

“El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.” (pág. 230)

CHIAVENATO, (2002) indica

“Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.”(pág. 205).

Es el método más utilizado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno, malo, excelente.

Los factores se deben definir para las cualidades de cada persona que se elige evaluar. En el que cada factor debe constar una descripción la cual debe ser concreta, sencilla y objetiva, este tipo de evaluación es más confiable cuando la información obtenida es lo más exacta posible. El segundo paso es determinar los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño, asignando números o grados de variación de 1 a 5 para cada factor.

Para su aplicación se utiliza una gráfica en la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor a evaluar. Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas. Cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones.

CUADRO No.2
Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">- Instrumento de fácil comprensión y aplicación.- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.	<ul style="list-style-type: none">- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.- No permite mucha flexibilidad al evaluador- Limitación de los factores de evaluación funciona como sistema cerrado.

Fuente: CHIAVENATO (2002), (pág. 206)

Elaboración: Investigadoras

GRÁFICO No.5
Evaluación de desempeño método ESCALAS GRÁFICAS

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____						
Cargo: _____						
Fecha: _____						
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etc.	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

Método de distribución forzada

DESSLER y VARELO, (2011) establecen “el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño” (pág. 234).

Los gerentes determinan porcentajes para establecer grupos, los que saquen menor puntaje deben tomar medidas correctivas en caso de que continúe los problemas se despide al trabajador. En base a esto algunos empleados no están de acuerdo a este método de evaluación.

CHIAVENATO, (2002) expresa “Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfoquen determinados aspectos del comportamiento” (pág. 207)

Este método es necesario que cada bloque tenga dos, cuatro o más frases, obligando al evaluador en cada bloque a elegir una o dos frases de lo que más se asemeja al comportamiento del empleado y también una frase de lo que más se distancia de él.

CUADRO No.3
Ventajas y desventajas del método de distribución forzada

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Reduce la influencia personal del evaluador, es decir la subjetividad. - No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad para la planeación y construcción del instrumento. - No proporciona visión general de los resultados de la evaluación. - No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.

Fuente: CHIAVENATO (2002), (pág. 206)

Elaboración: Investigadoras

GRÁFICO No.6
Evaluación de desempeño método DISTRIBUCIÓN FORZADA

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO											
Nombre completo: _____											
Cargo: _____											
Fecha: _____											
Enseguida encontrará bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.											
			Nº	+	-				Nº	+	-
Presentar producción elevada						Dificultad para tratar a las personas					
Comportamiento dinámico						Buena iniciativa					
Dificultad con los números						Hace reclamos					
Es muy sociable						Teme pedir ayuda					
Tiene espíritu de equipo						Potencial de desarrollo					
Es ordenado						Toma decisiones con criterio					
No soporta la presión						Es lento y demorado					
Acepta críticas constructivas						Conoce su trabajo					
Buena presentación personal						Nunca se muestra antipático					
Comete muchos errores						Producción razonable					
Ofrece buenas sugerencias						Buena memoria					
Dificultad para tomar decisiones						Se expresa con dificultad					

Evaluación de desempeño mediante investigación de campo

CHIAVENATO, (2002) indica “Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. (pág. 207, 208)

Este método de evaluación consta de cuatro etapas, entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

CUADRO No.4
Ventajas y desventajas del método de investigación de campo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.) - Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados. - Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño - Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista. - Proceso de evaluación lento y demorado. - Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

Fuente: CHIAVENATO (2002), (pág. 208)

Elaboración: Investigadoras

GRÁFICO No. 7
Evaluación de desempeño método INVESTIGACIÓN DE CAMPO

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado?
Acompañamiento	13. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar? 14. ¿Este desempeño es característico del empleado? 15. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 16. ¿Recibió al empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Método de los incidentes críticos

CHIAVENATO, (2002) se refiere “Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso)” (pág. 209)

Este tipo de evaluación no considera el desempeño normal sino excepcional, cada factor se transforma en incidente crítico o excepcional permitiendo evaluar las fortalezas y debilidades de cada colaborador de la empresa.

CUADRO No.5

Ventajas y desventajas del método de incidentes críticos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir. - Método de fácil montaje y utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ocupa de los aspectos normales del desempeño. - Falta por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

Fuente: CHIAVENATO (2002), (pág. 209)

Elaboración: Investigadoras

GRÁFICO No.8

Evaluación de desempeño método INCIDENTES CRÍTICOS

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO			
Nombre: _____		Cargo: _____	
		Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Comunicación deficiente		

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han sido criticados por sus características rutinarias y consideran a la evaluación como un fin y no como un medio. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes, con el objetivo de desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible.

Métodos modernos de evaluación de desempeño

CHIAVENATO, (2002) se refiere “Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras” (pág. 212)

La tendencia es mayor participación del empleado en la planeación del desarrollo personal para el mejoramiento continuo del desempeño.

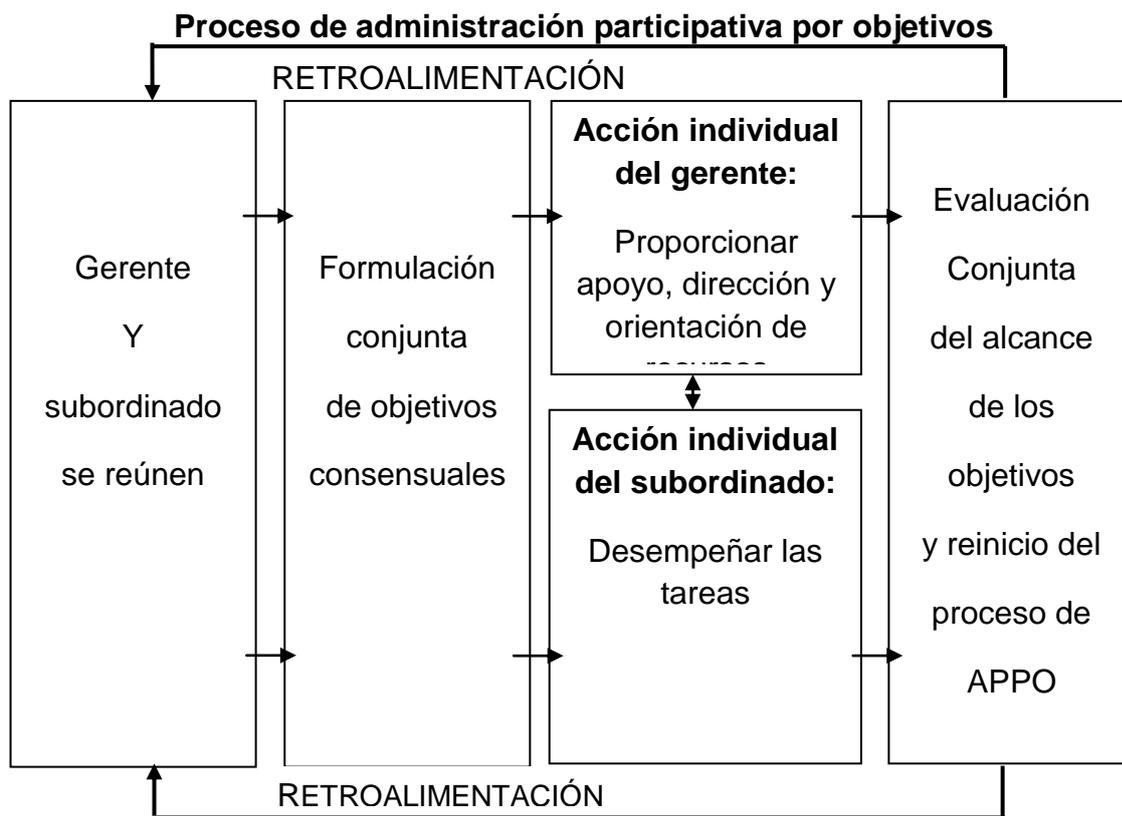
Método de administración por objetivos

DESSLER y VARELO, (2011) indican que el método de administración por objetivos “requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas” (pág. 235)

La aplicación de este método de evaluación debe establecer metas organizacionales, esto implica fijar metas en cada departamentos las cuales deben ser analizadas para asignar metas individuales, determinando de que manera cada trabajador va a aportar para alcanzar dichos objetivos en un tiempo determinado, es necesario realizar revisiones periódicas para medir los resultados del desempeño real versus a lo esperado, al final se debe realizar un proceso de retroalimentación el cual permitirá determinar las falencias y tomar las acciones correctivas.

CHIAVENATO, (2002) expresa “La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño” (pág. 215).

GRÁFICO No. 9

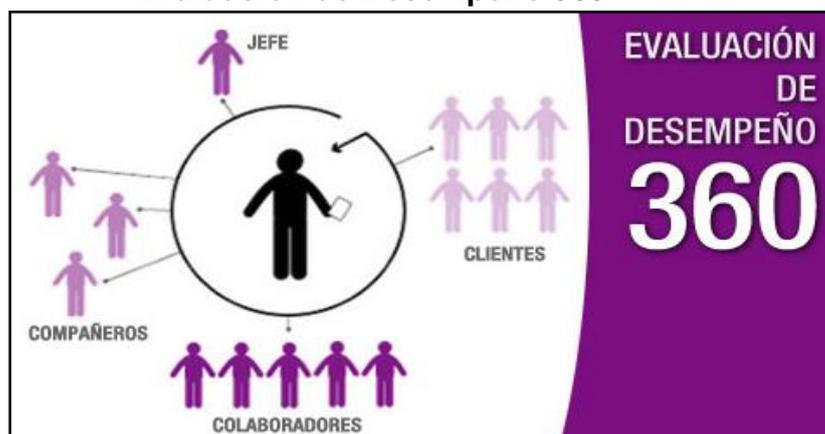


Fuente: CHIAVENATO, (2002) “Gestión del talento humano” (pág. 215)

Retroalimentación o evaluación 360 grados

Según DESSLER y VARELA, (2011) la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos o externos. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de automejora.

GRÁFICO N° 10
Evaluación de Desempeño 360°



Los objetivos de realizar una evaluación de 360° son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y de la organización.

Proceso de una evaluación 360°

- Definir las competencias generales del puesto.
- Diseñar la herramienta de soporte del proceso, o sea el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Realizar la elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Lanzar el proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevar y procesar los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicar a los interesados los resultados de la evaluación de 360° mediante la presentación de informe.
- Seguimiento con los evaluados de proceso desde el área de RRHH.

2.2.3. PRODUCTIVIDAD

PARKIN, (2010) indica “Logramos una producción eficiente cuando no podemos producir más de un bien sin producir menos de algún otro” (pág. 17).

KOONTZ y WEIHRICH, (2007) define productividad “es la proporción entre insumos y productos en cierto periodo, con la debida consideración de la calidad” (pág. 416). Determinan que hay algunas herramientas y técnicas para mejorar la productividad dentro de las cuales tenemos: planeación y control del inventario, sistemas de inventarios justo a tiempo, contrataciones externas, investigación de operaciones, ingeniería del valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, administración total de la calidad, administración eficiente, diseño asistido por computadoras, manufactura asistida por computadora y protocolo de automatización de la manufactura. (pág. 423)

Estableciendo la siguiente fórmula de la productividad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Insumos}} \text{ (Dentro de un periodo, considerando la calidad)}$$

Estos autores hacen la relación entre productividad, salidas e insumos donde indican que la productividad puede mejorarse al incrementar las salidas con los mismos insumos; reducir los insumos, pero mantener las mismas salidas o incrementar las salidas y reducir los insumos para cambiar la relación favorablemente.

Problema en la productividad

KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE, (2008) expresa “La productividad implica medición, que a su vez es un paso esencial en el proceso de control”, resaltan como uno de los factores más influyente en la baja productividad es la contratación de personal no calificado.

Se concuerda con este concepto ya que para conocer si se es productivo o no, es necesario medirlo y esta medición va estrechamente relacionado con el control en el que permite evaluar y dar seguimiento si se está logrando el objetivo.

2.2.4 SATISFACCIÓN LABORAL

Según FLEISMAN Y BASS (1979) determinó:

“Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.” (pág. 34)

Este concepto se centra en que el empleado brinda una respuesta en su cargo dependiendo de la satisfacción que este le brinda a cada una de las necesidades.

BLUM Y NAYLOR, (1982) expresa:

“La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”. (pág. 45)

Se deduce que la satisfacción laboral, dependerá de las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que se le presenten en la organización, así

como las diferencias entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador.

Causas de Satisfacción Laboral

PERRY (1961), indica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción tenemos el reconocimiento, buen ambiente, competencia de la Dirección, seguridad en el empleo.

2.2.5. MOTIVACIÓN

KOONTZ, WEIHRICH, CANICCE, (2008) señala “Motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Pág. 415)

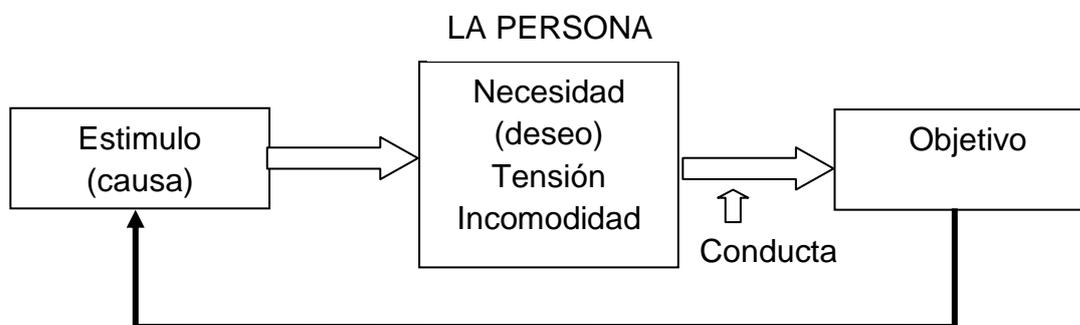
En este concepto explica que existe un motivador que incita a la otra persona para que este cumpla alguna actividad y a cambio de esto ambos son beneficiados.

ROBBINS Y COULTER (2010) Indican “La Motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”. (Pág. 341)

En este concepto hace hincapié que cada organización tiene metas que espera cumplir con ayuda de cada uno de sus trabajadores y para que estos se cumplan son condicionados por medio de la satisfacción de alguna necesidad.

GRÁFICO No. 11

Modelo básico de motivación



Fuente: Leavitt; Harold J., Managerial psychology, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, Pág 9

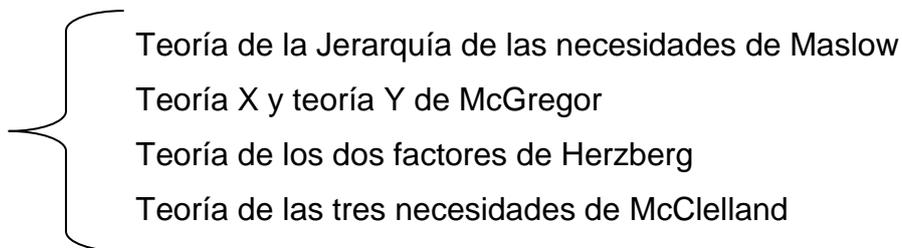
La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una casualidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad, La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo

La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

GRÁFICO NO. 12

Primeras teorías de la motivación



Fuente: ROBBINS Y COULTER, 2010, Administración
Elaboración: Propia

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

ROBBINS Y COULTER (2010), determina que según Maslow cada necesidad debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente se vuelva dominante. Estas necesidades están divididas en Necesidades de nivel inferior las cuales son satisfechas de forma externa y necesidades de nivel superior las cuales son satisfechas internamente.

GRÁFICO No. 13 Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice; Administración una perspectiva global y empresarial; 2008; Pág 418

1. Necesidades fisiológicas, Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como el alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow cuando las necesidades quedan satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
2. Necesidades de seguridad, Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor del perder el trabajo, propiedades, alimento o abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación, Ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser apreciadas en alta estima, tanto por sí misma, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
5. Necesidades de autoactualización. Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

La teoría x y la teoría y de McGregor

KOONTZ, WEIHRICH, CANICCE, (2008) Dicen la teoría X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”. (Pág 416)

ROBBINS Y COULTER (2010). La teoría X es una visión negativa hacia el individuo, esta supone que el trabajador tiene pocas ambiciones, no se encuentran a gusto con el trabajo que realizan y evitan cualquier responsabilidad por lo que requieren la supervisión y el control para trabajar efectivamente. Mientras que la teoría Y es una visión positiva asume que el individuo disfruta del trabajo encomendado de cada una de sus responsabilidades y utilizan su autodirección.

La teoría de los dos factores de Herzberg

ROBBINS Y COULTER (2010) Indican que “Frederick Herzberg propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción laboral”. (Pág. 343)

CUADRO No. 6

Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Robbins y Coulter; Administración; 2010 (Pág.343)

Herzberg realizó una investigación ya que quería saber cuándo la gente se sentía satisfecha o insatisfecha en su lugar de trabajo. Concluyendo que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionan de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo (factores a la izquierda del cuadro) y otras con la insatisfacción en el trabajo (factores a la derecha del cuadro).

Los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que general insatisfacción en el trabajo se denominan factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos.

LA TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES DE McClelland

ROBBINS Y COULTER, (2010), Indican que “David McClelland y sus colegas propusieron la teoría de las tres necesidades, que sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo”. (Pág. 344)

Estos autores explican que la **necesidad de logros (nAch)** es la motivación para triunfar y sobresalir en la relación con un conjunto de estándares; la **necesidad de poder (nPow)** es la necesidad de hacer que otros se comprometan de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias, y la **necesidad de afiliación (nAff)** es el deseo de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

Las personas tienen la gran necesidad de logros ya que se esfuerzan por llegar a su meta personal en vez de las recompensas del éxito. Ellas tienen el deseo de hacer algo más eficiente. Ellos prefieren trabajos que les brinden una responsabilidad personal de encontrar las soluciones a los problemas. McClelland demostró que se puede enseñar a los empleados a estimular sus necesidades de logro al estar en situaciones de responsabilidades personales.

2.2.6. CONTROL

ROBBINS Y COULTER, (2010) Indican que el control “es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral”. (pág.388)

ROBBINS, (2009) expresa que “Es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes.”(pág.356)

AMARU, (2009) aporta que el control “es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos.”(pág. 376)

Se concuerda con los tres conceptos ya que todos hacen referencia a que el Control es un proceso donde se monitorea los planes y objetivos trazados, de esta manera se realiza una comparación de lo planeado con lo que se está dando y si ha ocurrido alguna desviación poder realizar las correcciones para que los objetivos puedan cumplirse.

Importancia del control

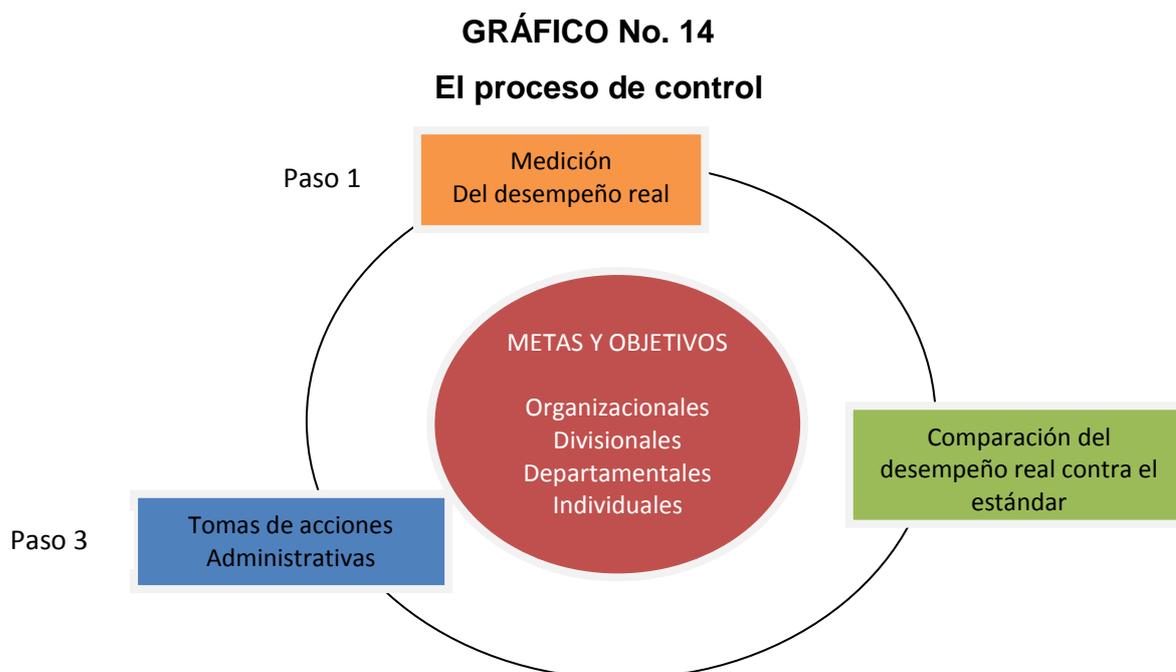
ROBBINS Y COULTER (2010) se refiere que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se está cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. (Pág. 399)

El proceso de control básico

KOONTZ, WEIHRICH, CANICCE, (2008) expresa

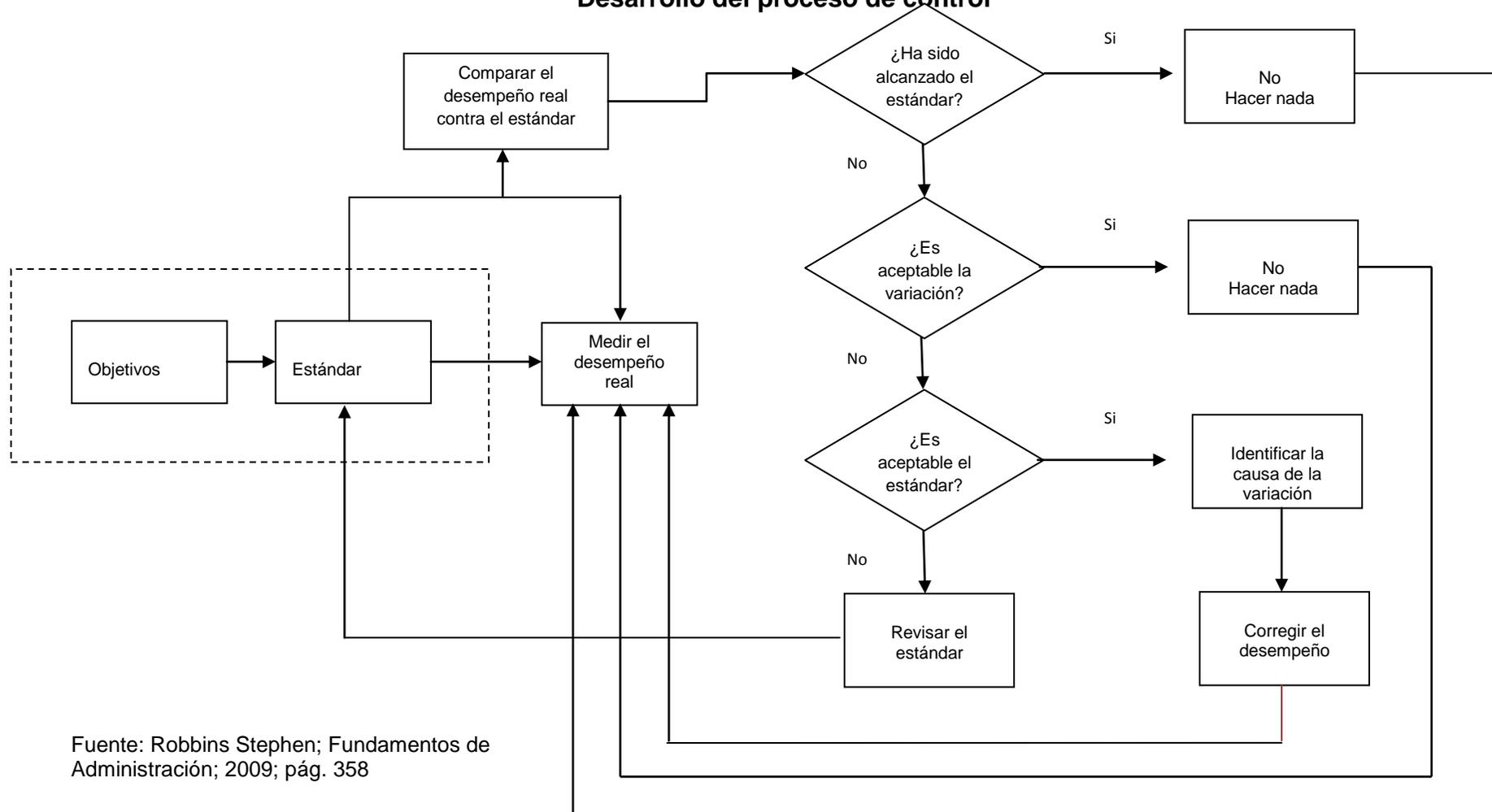
“Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética profesional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares; 2) medir el desempeño contra estos estándares; 3) corregir variaciones de los estándares y planes.”

ROBBINS Y COULTER (2010). Es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este con un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existan estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante la planeación.



Fuente: Robbins y Coulter; Administración; 2010 (Pág.400)

GRÁFICO No. 15
Desarrollo del proceso de control



Fuente: Robbins Stephen; Fundamentos de Administración; 2009; pág. 358

Paso 1: Medición

ROBBINS Y COULTER, (2010) indica que para determinar que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, **el primer paso en el control es la medición.** (pág. 400)

Cómo medimos: Los mayoría de los gerentes utilizan una combinación de los siguientes cuatro enfoques para medir y reportar el desempeño real.

Que medimos: Lo que se mide es probablemente mucho más importante para el proceso de control que en la forma que se mide. ¿Por qué? Ya que al seleccionar criterios equivocados pueden crear serios problemas. Además lo que por lo general se busca medir es lo que los empleados harán.

CUADRO No. 7
Fuentes de información para la medición de desempeño

	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información de primera mano. • La información no se filtra. • Cobertura intensiva de las actividades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujetas a sesgos personales. • Consumen mucho tiempo. • Molestias.
Reportes estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de visualizar. • Efectivos para mostrar las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan información limitada. • Ignoran los factores subjetivos.
Reportes orales	<ul style="list-style-type: none"> • Forma rápida de obtener información. • Permiten la retroalimentación verbal y no verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información se filtra. • La información no se puede documentar.
Reportes escritos	<ul style="list-style-type: none"> • Integrales. • Formales • Fáciles de archivar y recuperar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma más tiempo prepararlos.

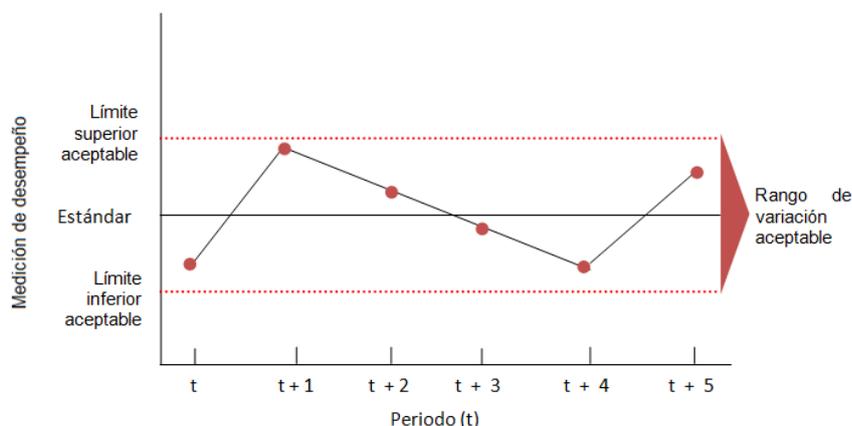
Fuente: Robbins y Coulter; Administración; 2010 (Pág.401)

Paso 2: Comparación

ROBBINS Y COULTER, (2010) Indican que el paso de comparación determina la variación en el desempeño real y un estándar. Aún cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño de todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. (Pág. 401).

GRÁFICO No. 16

Rango de variación aceptable



Fuente: Robbins y Coulter; Administración; 2010 (Pág.401)

ROBBINS (2009): Indica:

“Las desviaciones que superan este rango adquieren importancia y merecen la atención del gerente. En la etapa de comparación los gerentes fijan su atención concretamente en el tamaño y la dirección de la variación.” (Pág. 360)

Paso 3: Toma de Acciones Administrativas

ROBBINS Y COULTER (2010).Indican que “los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real o revisar el estándar.”(Pág. 402)

Para corregir el desempeño real se debe analizar cuál es el problema y que dependiendo de esto, el gerente podría tomar diferentes acciones correctivas. El gerente debe tomar una acción correctiva inmediata, ya que esta corrige los problemas en el momento y así el desempeño retome su curso; también puede utilizar una acción correctiva básica, porque esta nos ayuda a verificar cómo y porqué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de desviación. Los gerentes eficaces analizan cada una de las desviaciones y si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para señalar y corregir las causas de la varianza.

Para revisar el estándar en algunos casos la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista es decir se ha establecido una meta muy baja o muy alta, cuando se dan estos casos es el estándar el que necesita una acción correctiva y no el desempeño. Los gerentes deben tener cuidado al momento de revisar un

estándar descendente, ya que es muy natural culpar a la meta cuando este no es alcanzado por algún empleado. Lo más importante es que cuando el desempeño no es el esperado no se debe culpar inmediatamente al estándar, ya que si este es realista y alcanzable se debe trabajar con los empleados y tomar las acciones correctivas para ayudar a que estos estándares puedan cumplirse.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Competitividad.- Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Calidad.- Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos.

Clima Laboral.- Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización

Control: Acción que se pone en práctica para lograr los objetivos y metas propuestos en la planeación. Evaluación del desempeño que brinda retroalimentación de los resultados.

Cultura Organizacional.- Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos de la organización que tienen entidad simbólica para sus miembros.

Desempeño.- Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período.

Evaluación de desempeño.- Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización.

Eficacia.- Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficiencia.- Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Estructura organizacional.- Conjunto de relaciones que componen la red o esqueleto de la organización. Es la parte que no se ve pero sostiene la organización de la empresa, mediante la correcta relación entre los elementos integrantes.

Factores de producción.- Los economistas coinciden en señalar que los diversos tipos de producción requieren la presencia de tres factores: la tierra, el trabajo y el capital. Los dos primeros son factores originales, y el tercero —el capital— se denomina factor derivado, ya que procede de los otros dos.

Gestión.- Función empresarial básica tendiente a la utilización más eficaz posible, mediante la adecuada ejecución de un conjunto racional de reglas y procedimientos, de los recursos existentes para alcanzar los objetivos perseguidos.

Indicador.- Es una medida que nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

Mercancía.- Las mercancías son productos económicamente incompletos, porque no están todavía en relación con la necesidad que deben satisfacer, no tienen su valor definitivo y han de sufrir una o varias operaciones de cambio antes de convertirse en artículos de consumo personal o industrial.

Organización: Ente económico o empresa. Función administrativa que consiste en desarrollar una estructura de las tareas a realizar para lograr los objetivos y metas e identificar las tareas estructurales con individuos específicos mediante la asignación de autoridad y responsabilidad.

Productividad.- Relación entre los bienes producidos y/o los servicios prestados y los factores de producción utilizados a lo largo de un periodo de tiempo. Mientras mayor sea la producción y menores los recursos (o costos) utilizados en ella, mayor será la productividad.

Producción.- Conjunto de bienes producidos por una sociedad o sector, o por una región o país.

Retroalimentación.- Acción que conocido lo que ha sucedido como consecuencia de un determinado acto, aporta información para la puesta en marcha de actos sucesivos. Es clave en los procesos de cambio de las organizaciones: debe ser totalmente interactiva y en tiempo real, no pudiéndose avanzar sin saber cómo se va avanzando.

Rentabilidad.- Relación entre el rendimiento obtenido por una inversión y el capital invertido, expresada normalmente en porcentaje.

Recurso Humano.- Es el conjunto de personas que laboran en una empresa y que están debidamente capacitadas y son innovadoras.

Salario.- Remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. El salario puede fijarse de forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresario y trabajador).

Satisfacción laboral.- Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

Tasa de crecimiento económico.- Porcentaje en el que aumenta una variable indicativa de la situación económica (PNB, PIB, en el caso de un país, cifra de negocios en el caso de una sociedad, etc.).

Tasa de rendimiento.- Porcentaje de beneficio del capital invertido en una determinada operación.

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

A continuación se presentan artículos de Código de Trabajo y de la Ley de Seguridad Social los cuales se sustentan la parte legal de esta investigación.

El Artículo 44 del Código de Trabajo establece las prohibiciones del empleador para evitar violaciones a los derechos del empleado entre los principales temas menciona que solo se pueden imponer multas que estén contempladas en el reglamento interno de la empresa el cual debe estar debidamente aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) y que estas no deben superar el 10% de la remuneración.

El artículo 45 del Código del Trabajo establece condiciones a las que los trabajadores deben cumplir en la relación laboral entre los artículos más relevantes indica que el trabajador debe ejecutar su labor de acuerdo a las condiciones inscritas en el contrato, cumplir con las disposiciones del reglamento interno y dar aviso al empleador el motivo por el cual faltare al trabajo.

Respecto a la remuneración por horas suplementarias y extraordinarias el artículo 55 del Código de Trabajo menciona que en el caso de suplementarias tendrá un recargo del cincuenta por ciento y no podrán exceder de cuatro horas en día ni doce en la semana, y el trabajo que se realizare en días de descanso o feriados deberá ser pagado con el recargo del cien por ciento.

2.5. HIPÓTESIS GENERAL

Una evaluación técnica y eficiente de los mecanismos de control en el desempeño laboral en la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A permitirá un incremento de la productividad.

2.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Medidas de control en la empresa Tuberías Pacífico S.A,

Variable Dependiente: Desempeño laboral

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Modalidad de la Investigación

La presente investigación según su modalidad de estudio, es clasificada como una Investigación de Campo, porque se desarrolla en las instalaciones de la empresa Tuberías Pacífico S.A., ya que se desea evaluar las medidas de control en el desempeño laboral para analizar su impacto en la productividad. Dentro de la empresa se desarrollan los acontecimientos relevantes al problema descrito en el presente estudio.

Por medio de la utilización de varios instrumentos de investigación se obtienen directamente datos importantes para establecer la situación actual y presentar posibles soluciones.

3.1.2. Tipo de Investigación

De acuerdo al objetivo, la investigación es “explicativa” porque determina la relación entre las dos variables propuestas, y su dinámica objeto del estudio. Una vez consolidada la información, por medio de diferentes instrumentos se puede determinar las causas y efectos ligados directamente con el problema de investigación.

Según la finalidad, la presente investigación es “aplicada”, ya que busca proponer mejoras en las medidas de control del personal, que permita el desarrollo eficiente en el desempeño laboral en la empresa Tuberías Pacífico S.A.

Según el carácter de la medida, la investigación es cuantitativa ya que se recopila información que puede ser cuantificable para mostrar indicadores que conduzcan a la investigación hacia resultados sólidos.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

Esta investigación se desarrollará en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui, en las instalaciones de TUBERÍAS PACÍFICO S.A.

Para determinar la población del presente estudio, es necesario establecer los individuos relevantes dentro del mismo, es decir aquellos que están directamente relacionados con el objeto de estudio. En una breve clasificación se citan a los siguientes:

La población del estudio estará conformada por un total de 59 trabajadores que laboran en la empresa Tuberías Pacífico S.A (registrados en nómina), de acuerdo al siguiente cuadro que se detalla a continuación

CUADRO No.8
POBLACIÓN

No.	Grupo de Individuos	No.	%
1	Ejecutivos	5	8.48
2	Personal Administrativo	23	38.98
3	Personal Operativo	31	52.54
	TOTAL	59	100

Fuente:Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Investigadoras

3.2.2. Muestra

Considerando que en esta investigación evaluará a la empresa en su conjunto, el número de la población representa a la muestra.

3.2.3. Instrumentos de la Investigación

Por medio de la encuesta se obtuvo información relevante, ya que a través de la misma se recogieron datos de personas que conocen, saben y opinan con pleno conocimiento de los temas tratados.

3.2.4. Aplicación del instrumento

Para iniciar el estudio de este trabajo se aplicó un cuestionario de preguntas a 59 personas. Como instrumento principal se hicieron encuestas a todo el personal que labora en TUBERÍAS PACÍFICO S.A con el objetivo de determinar las falencias respecto a las medidas de control en el desempeño laboral y su impacto en la productividad.

3.2.5. Descripción, Estructura y Tabulación de la Encuesta

Se realizaron 59 encuestas al personal ejecutivo, administrativo y operativo, estas fueron de fácil entendimiento, de corta duración y anónimas, lo que ayudó a la mayor colaboración de los informantes en cada una de las respuestas obtenidas.

3.3. ENCUESTAS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

TABLA No. 1
Condición del informante

	PERSONAS	%
EJECUTIVO	5	8,48%
ADMINISTRATIVO	23	38,98%
OPERARIO	31	52,54%
Total	59	100%

Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

TABLA No. 2
Años de experiencia en la empresa

	PERSONAS	%
MENOS DE 1 AÑO	10	16,95%
ENTRE 1 A 5 AÑOS	44	74,58%
ENTRE 6 A 12 AÑOS	5	8,47%
Total	59	100%

Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

TABLA No. 3
Área de trabajo en la empresa

	PERSONAS	%
ADMINISTRACIÓN	9	15,25%
PRODUCCIÓN	27	45,76%
BODEGA	10	16,95%
LABORATORIO	4	6,79%
OTROS	9	15,25%
Total	59	100%

Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

II.- INFORMACIÓN ESPECÍFICA

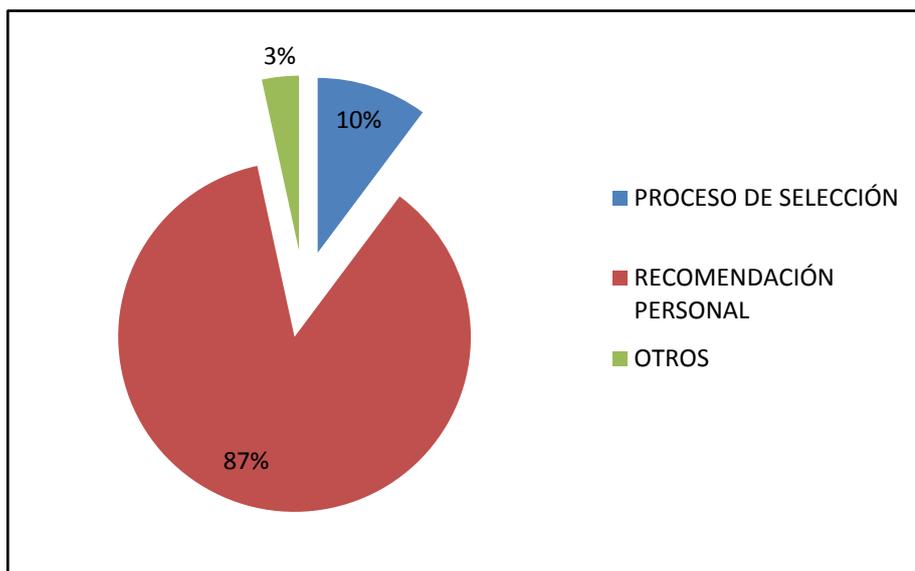
1. Su ingreso a TUBERÍAS PACÍFICO S.A fue por:

TABLA No. 4
Ingreso a Tuberías Pacífico S.A

	PERSONAS	%
PROCESO DE SELECCIÓN	6	10,17%
RECOMENDACIÓN PERSONAL	51	86,44%
OTROS	2	3,39%
Total	59	100%

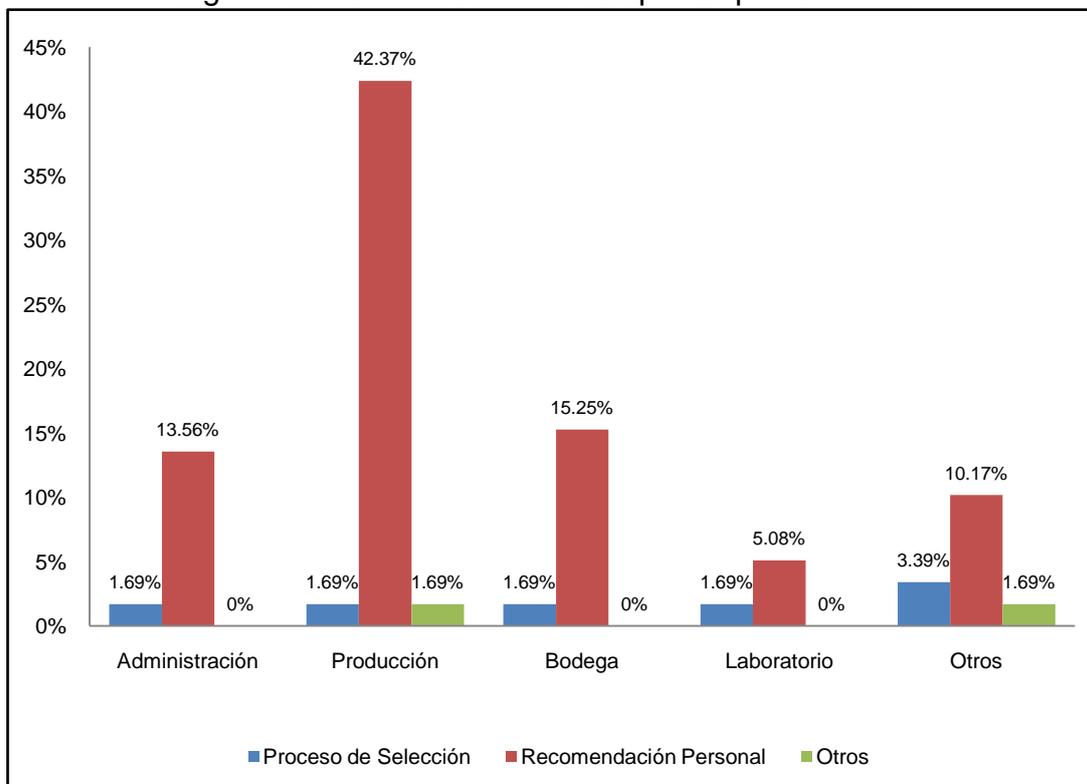
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 17
Ingreso a Tuberías Pacífico S.A



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 18
Ingreso a Tuberías Pacífico S.A por Departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

Ocho de cada diez empleados en Tuberías Pacífico son contratados a través de recomendación personal lo que representa un 86%, en segundo lugar está el proceso de selección con un 10% y otros medios con el 3%.

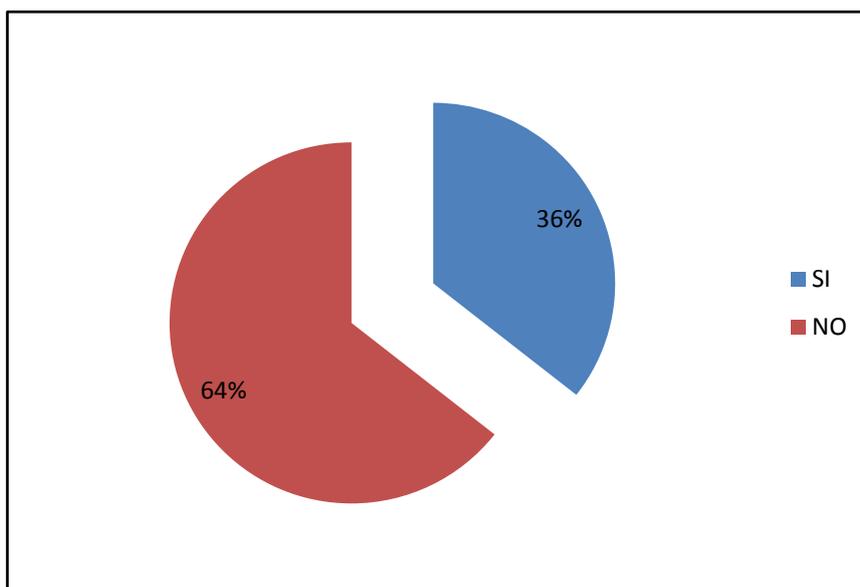
2. ¿Cuándo usted ingresó a TUBERÍAS PACÍFICO S.A le entregaron por escrito las funciones del cargo asignado y las políticas de la empresa?

TABLA No. 5
Entrega de manuales de funciones y políticas

	PERSONAS	%
SI	21	35,59%
NO	38	64,41%
Total	59	100%

Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

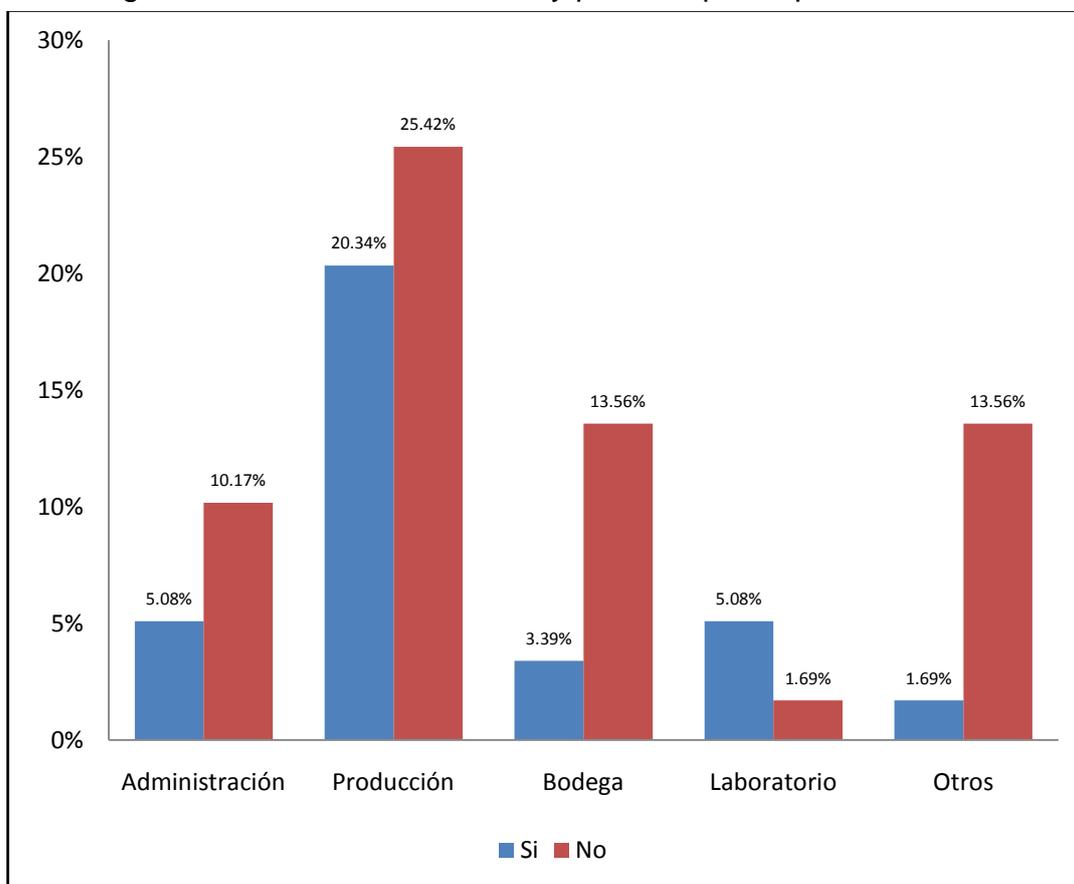
GRÁFICO No. 19
Entrega de manuales de funciones y políticas



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 20

Entrega de manuales de funciones y políticas por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

Seis de cada diez empleados indica no haber recibido manuales de funciones ni la política de la empresa cuando ingresaron a Tuberías Pacífico, mientras que cuatro de cada diez afirma si haber recibido.

3. ¿Existe en TUBERÍAS PACÍFICO S.A. un departamento o una persona responsable, encargado de vigilar por la mejora continua del talento humano?

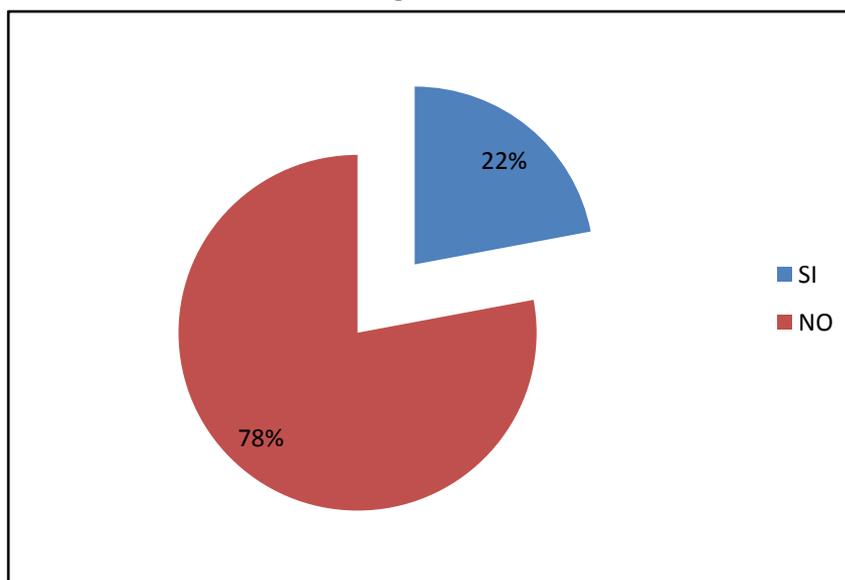
TABLA No. 6
Existencia de encargado del talento humano

	PERSONAS	%
SI	13	22,03%
NO	46	77,97%
Total	59	100%

Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 21
Existencia de encargado del talento humano

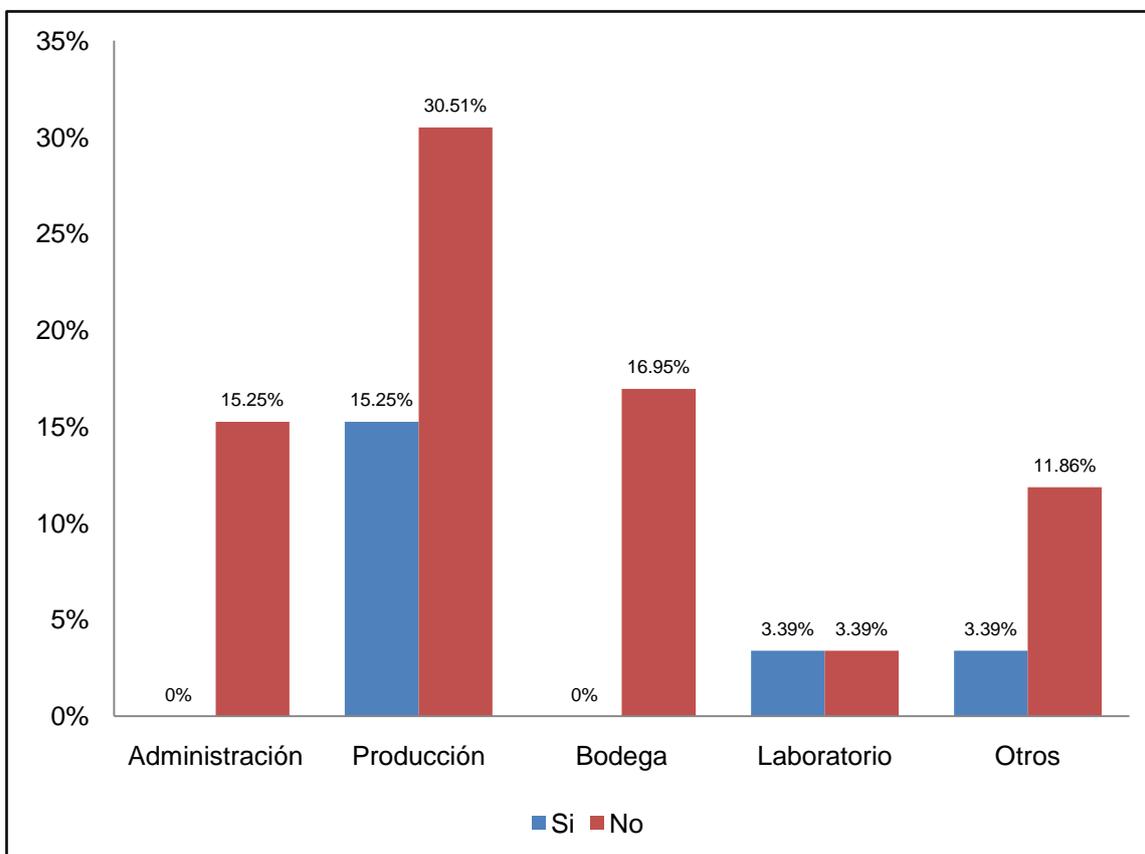


Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 22

Existencia de encargado del talento humano por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

En Tuberías Pacífico S.A. ocho de cada diez empleados considera que no hay una persona encargada de vigilar por la mejora continua del talento humano lo que representa el 78% mientras que dos de cada diez empleados no tiene conocimiento de que exista esta persona con un 22%.

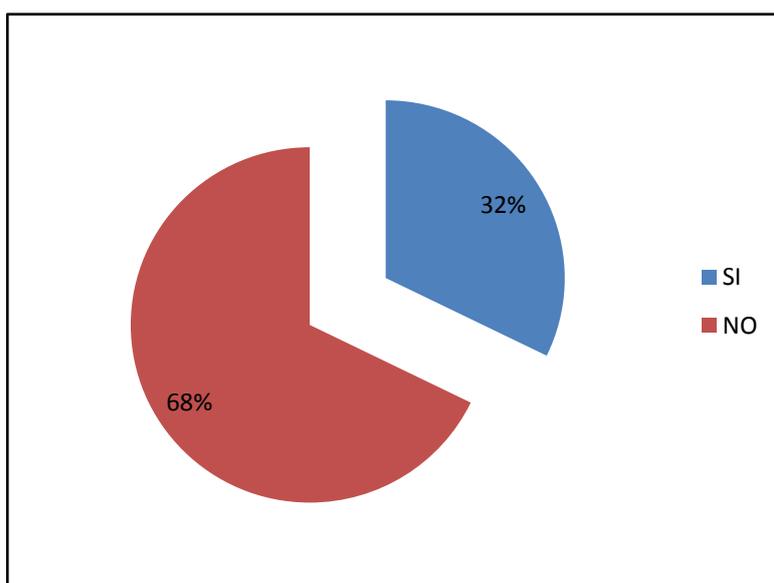
4. ¿Conoce usted las medidas de control del desempeño laboral que existen en su área?

TABLA No. 7
Conocimiento de medidas de control

	PERSONAS	%
SI	19	32,20%
NO	40	67,80%
Total	59	100%

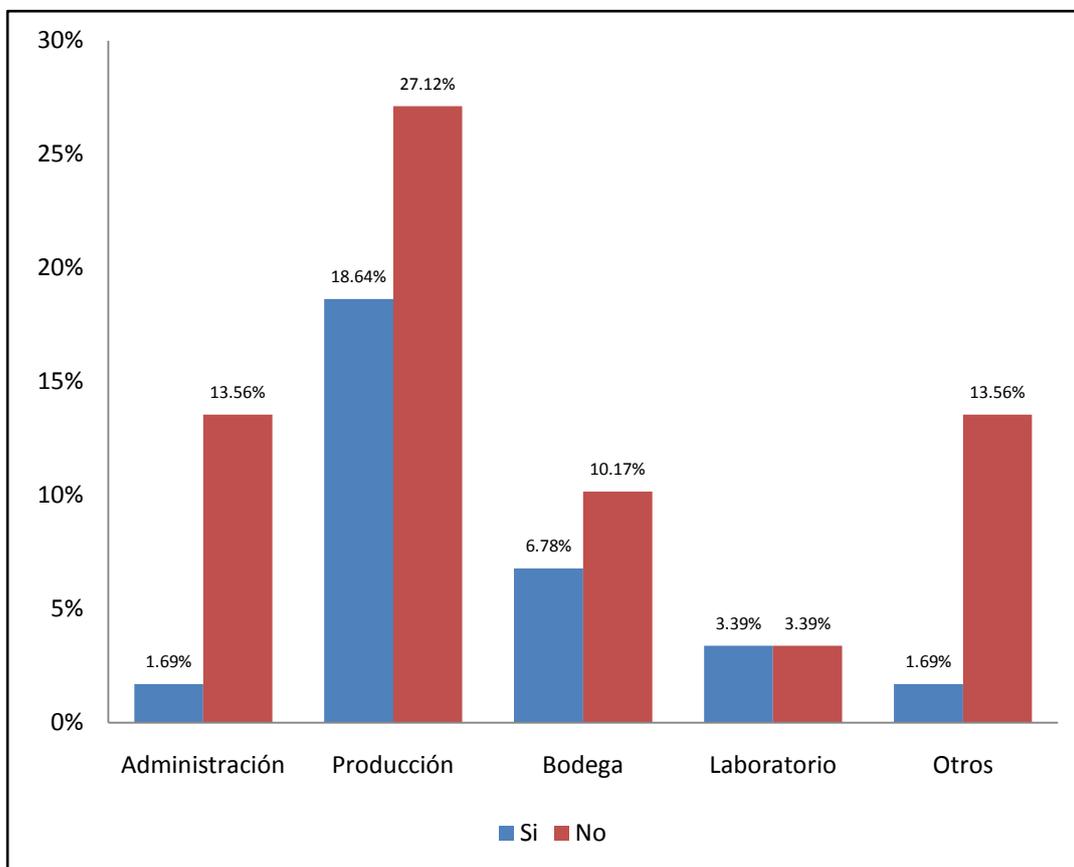
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 23
Conocimiento de medidas de control



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 24
Conocimiento de medidas de control por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

Tres de cada diez empleados conoce las medidas de control de desempeño laboral mientras que siete de cada diez indica no conocer, la mayor concentración de los resultados se refleja en el departamento de producción y administración con un 27% y 13% respectivamente.

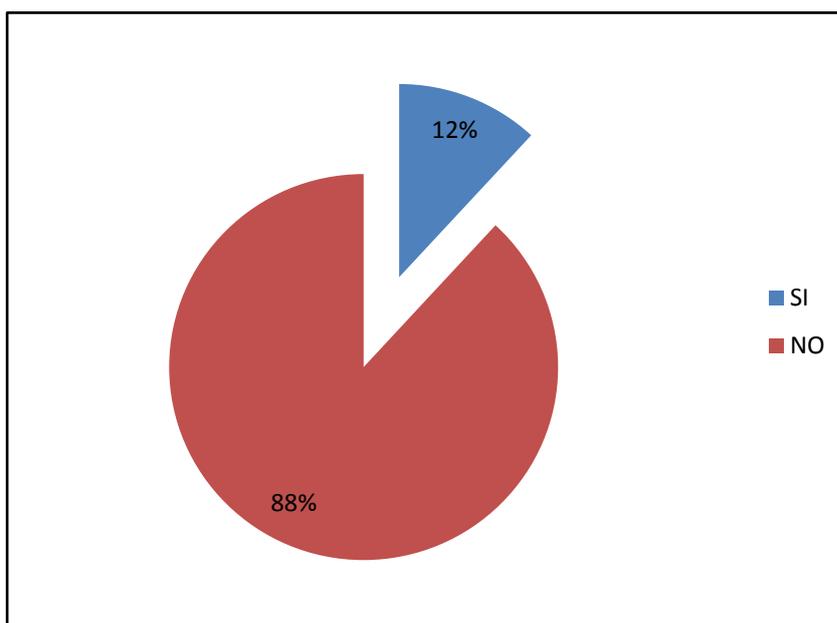
5. Si su respuesta es afirmativa en la pregunta anterior, contestar lo siguiente: ¿Existe un responsable de vigilar por el cumplimiento de las medidas de control del desempeño laboral en TUBERÍAS PACÍFICO S.A?

TABLA No. 8
Existencia del responsable del cumplimiento de las medidas de control

	PERSONAS	%
SI	7	11,86%
NO	52	88,14%
Total	59	100%

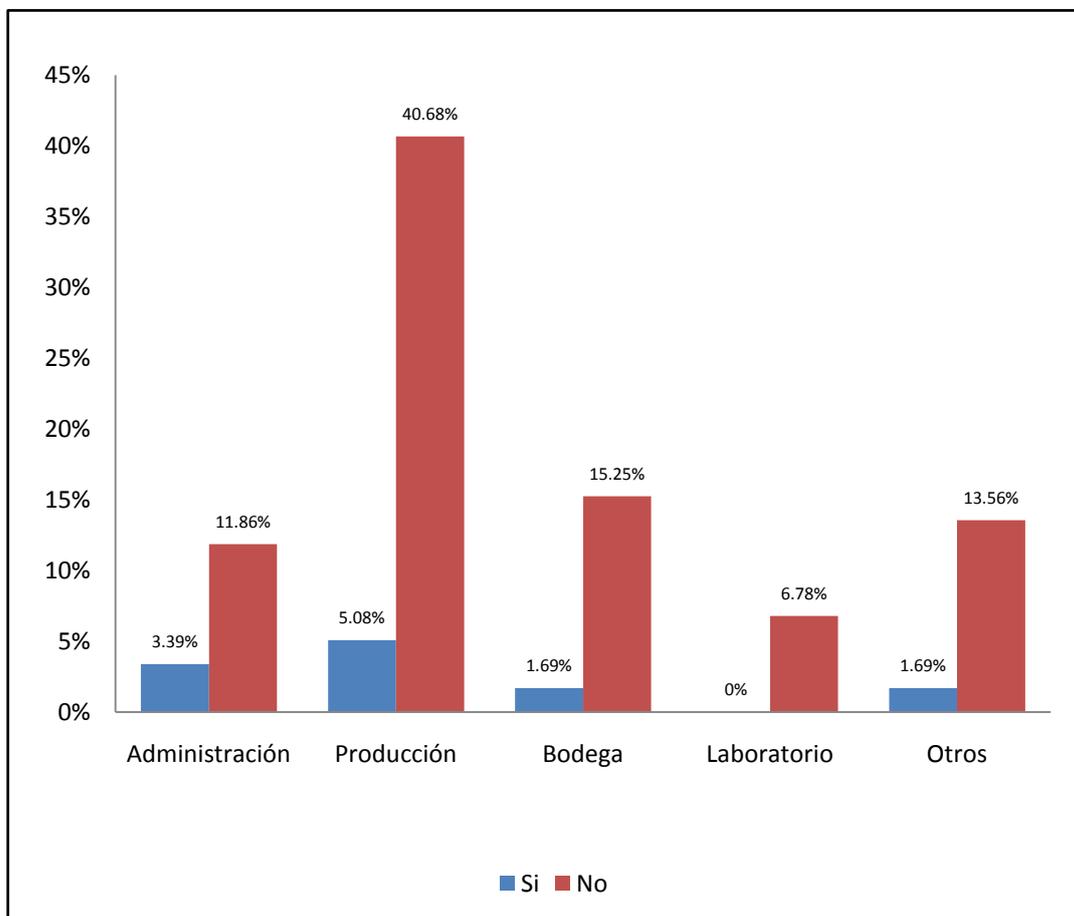
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 25
Existencia del responsable del cumplimiento de las medidas de control



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 26
Existencia del responsable del cumplimiento de las medidas de control por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

Nueve de cada diez empleados indican que desconocen que exista una persona encargada de vigilar el cumplimiento de las medidas de control del desempeño laboral mientras que 1 de cada diez indican que el responsable si existe.

6. ¿Existe un programa de acciones correctivas cuando no se alcanza el objetivo deseado a través de las medidas de control del desempeño laboral?

TABLA No. 9

Existencia de programa de acciones correctivas

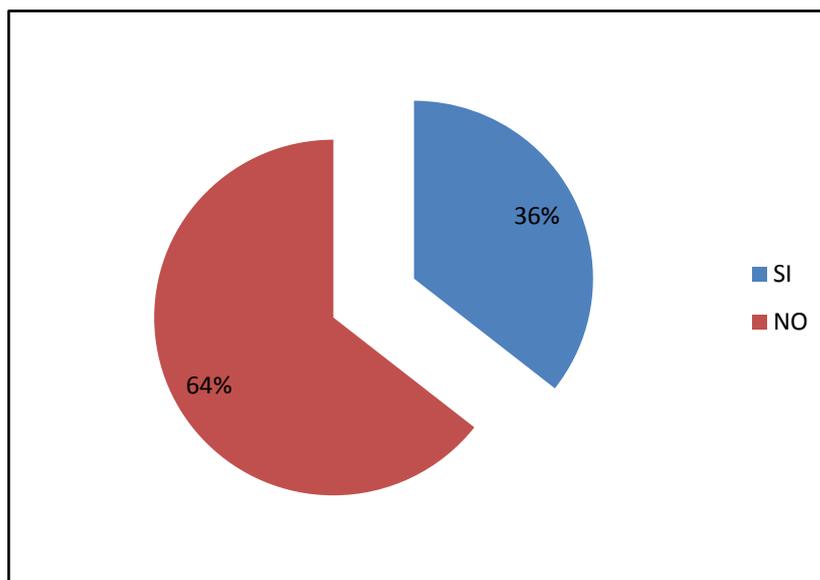
	PERSONAS	%
SI	21	35,59%
NO	38	64,41%
Total	59	100%

Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

GRÁFICO No.27

Existencia de programa de acciones correctivas

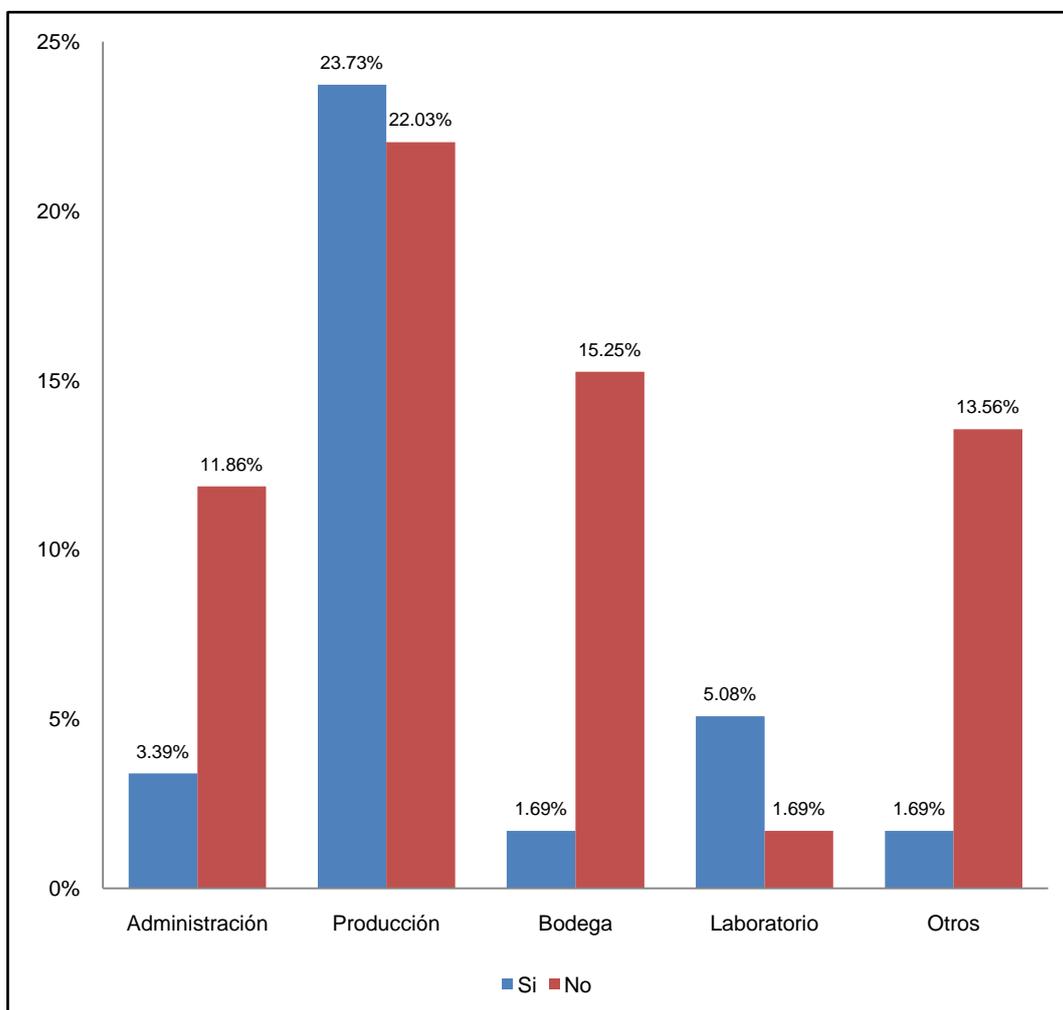


Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

GRÁFICO No.28

Existencia de programa de acciones correctivas por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

Con un 64% los empleados consideran que no existe un programa de acciones correctivas cuando no se alcanza los objetivos deseados a través de las medidas de control del desempeño laboral esto representa seis de cada diez encuestados mientras que cuatro de cada diez asegura que si existe dicho programa con un 36%.

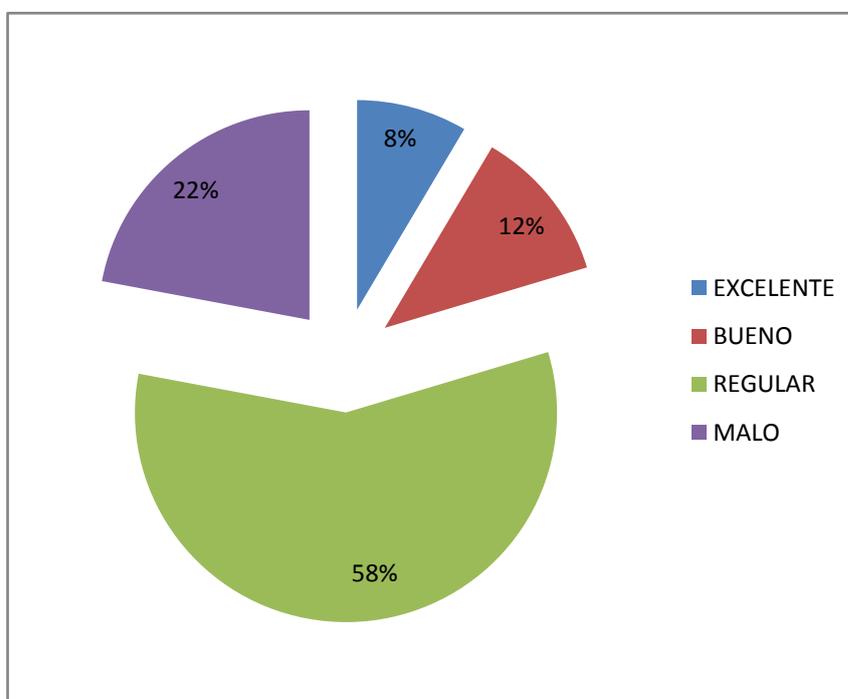
7. ¿Cómo calificaría usted a las medidas de control del desempeño laboral aplicadas en TUBERÍAS PACÍFICO S.A?

TABLA No. 10
Medidas de control del desempeño laboral en Tuberías Pacífico S.A.

	PERSONAS	%
EXCELENTE	5	8,47%
BUENO	7	11,86%
REGULAR	34	57,63%
MALO	13	22,04%
Total	59	100%

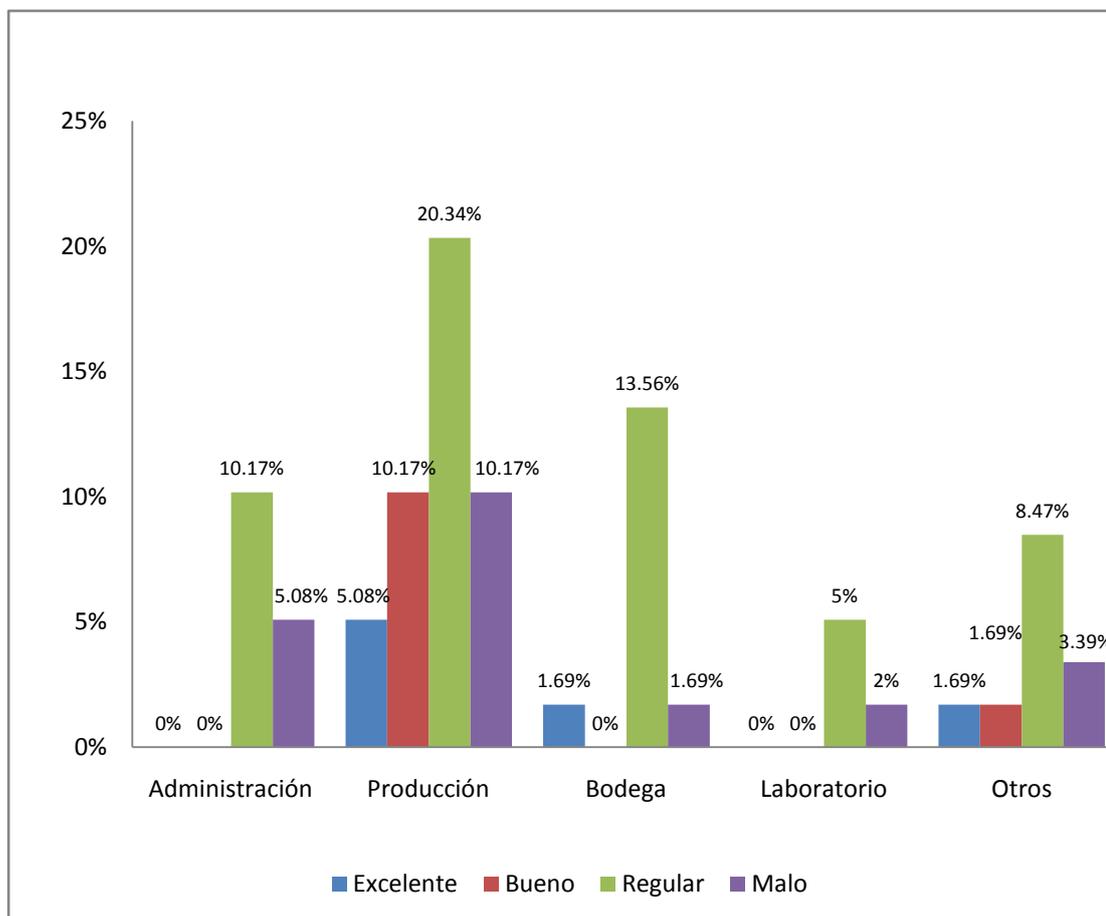
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 29
Medidas de control del desempeño laboral en Tuberías Pacífico S.A.



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 30
Medidas de control del desempeño laboral en Tuberías Pacífico S.A. por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

Más del 58% de los empleados califican a las medidas de control del desempeño laboral aplicadas en Tuberías Pacífico S.A. como regular y el 22% como malas, esto significa que 8 de cada 10 colaboradores no están de acuerdo con las medidas de control empleadas en la empresa y solo 2 de cada 10 están conformes con dichas medidas, lo que corresponde al 12% como buenas y aproximadamente el 8% como excelente.

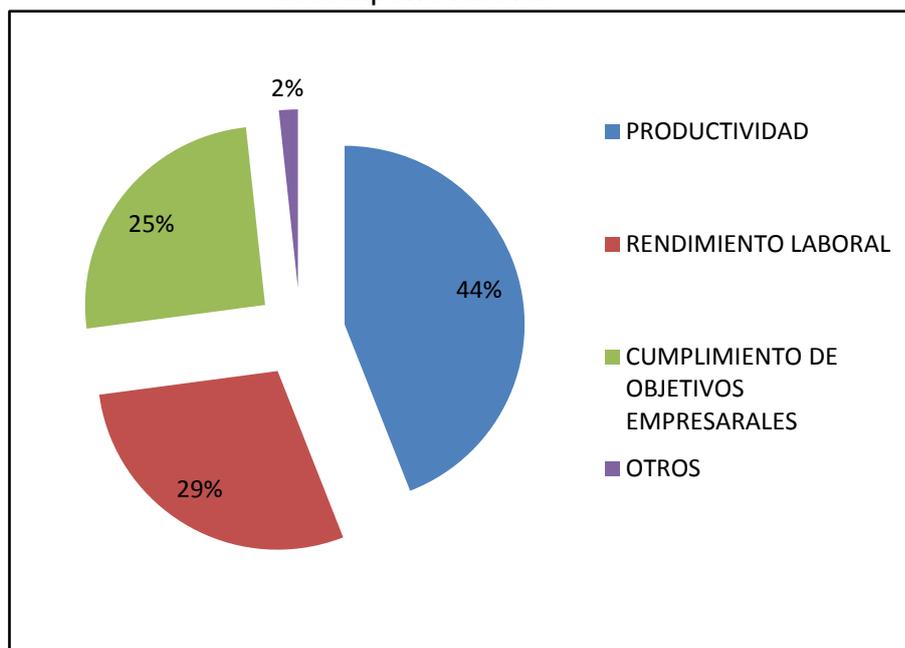
8. En qué considera usted que influye el control del desempeño laboral:

TABLA No. 11
Influencia de las medidas de control del desempeño laboral

	PERSONAS	%
PRODUCTIVIDAD	26	44,07%
RENDIMIENTO LABORAL	17	28,81%
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES	15	25,42%
OTROS	1	1,70%
Total	59	100%

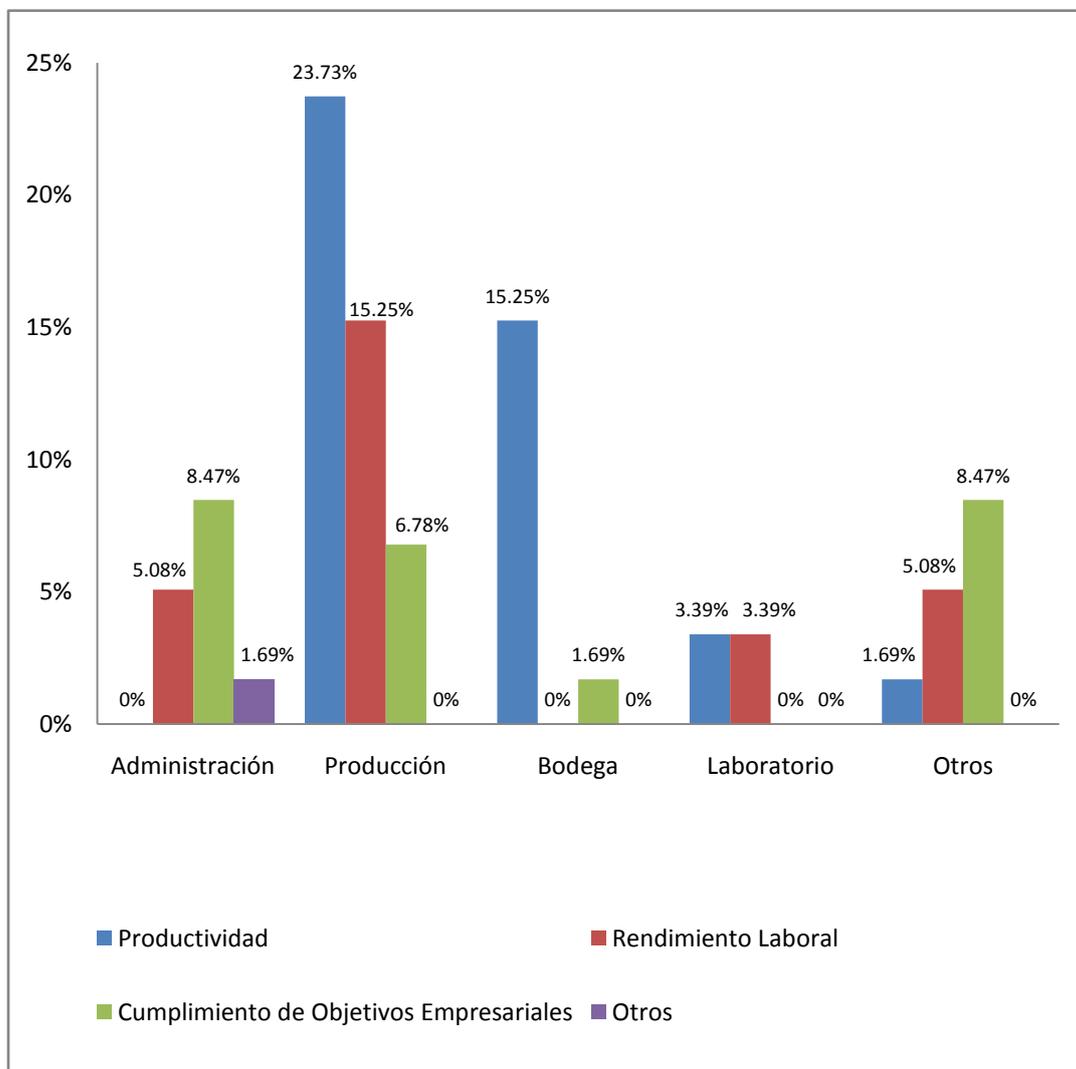
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 31
Influencia de las medidas de control del desempeño laboral



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 32
Influencia de las medidas de control del desempeño laboral por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

En Tuberías Pacífico 4 de cada 10 empleados consideran que las medidas de control del desempeño laboral influyen en la productividad lo que equivale al 44% con su mayor concentración el área de producción y bodega, en cambio 3 de cada 10 opinan que influye en el rendimiento laboral con un 29% y en el cumplimiento de objetivos con un 25% y un mínimo porcentaje considera otros motivos.

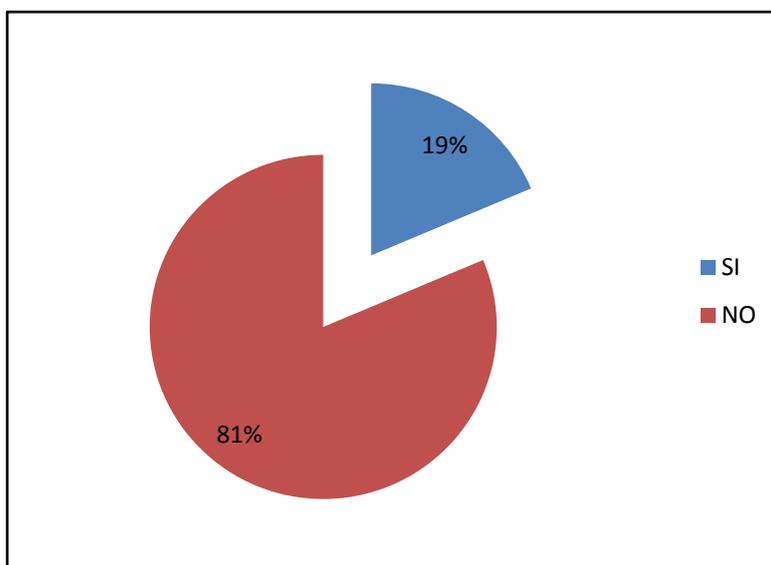
9. ¿En su departamento realizan evaluaciones de desempeño laboral?

TABLA No. 12
Existencia de evaluaciones de
desempeño laboral

	PERSONAS	%
SI	11	18,64%
NO	48	81,36%
Total	59	100%

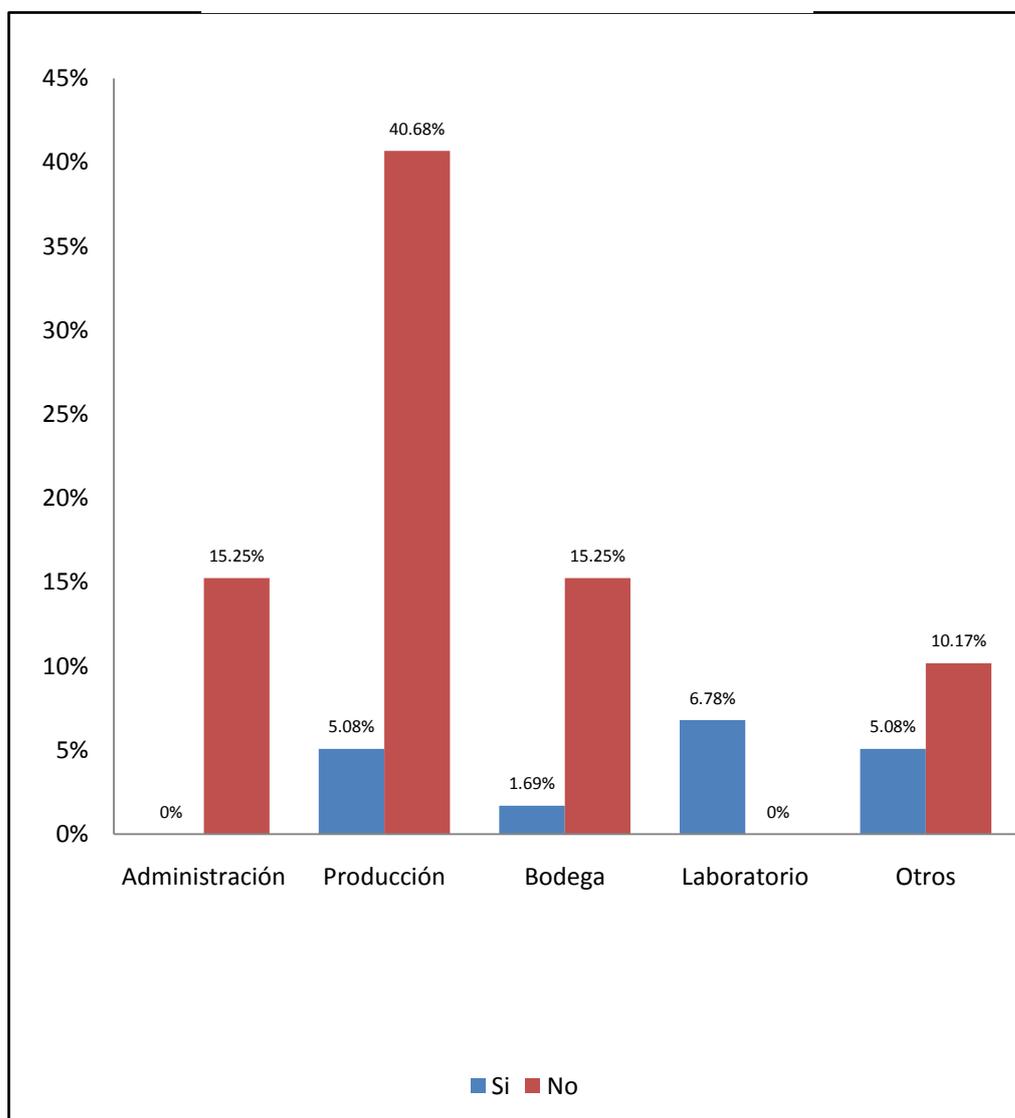
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 33
Existencia de evaluaciones de
desempeño laboral



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 34
Existencia de evaluaciones de
desempeño laboral por departamentos



Fuente: Tuberías Pacífico S.A

Elaboración: Autoras

Más del 80% de los empleados considera que no se realizan evaluaciones de desempeño laboral mientras que aproximadamente un 20% opina lo contrario.

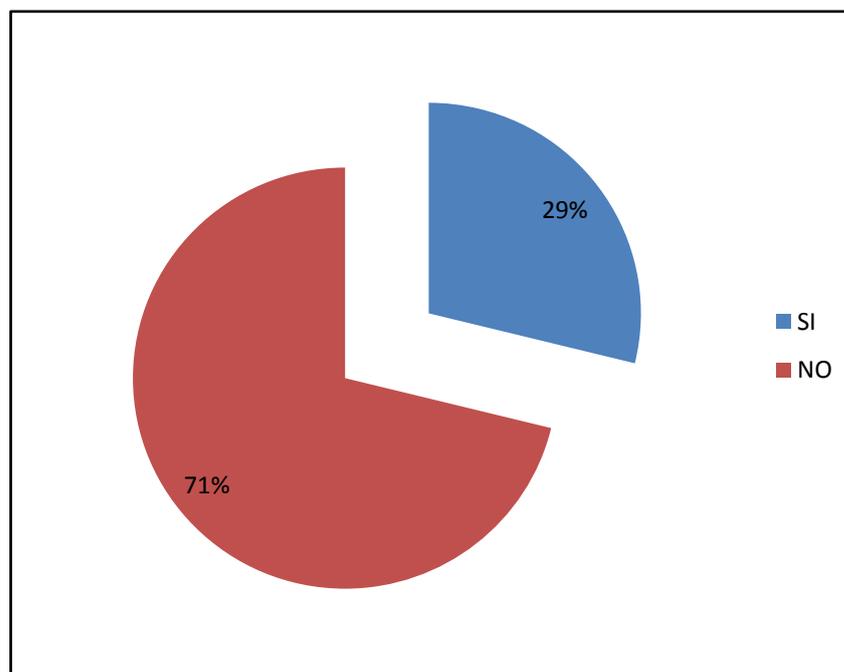
10. ¿Usted considera que la empresa reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

TABLA No. 13
Reconocimiento y Motivación del desempeño al trabajador

	PERSONAS	%
SI	17	28,81%
NO	42	71,19%
Total	59	100%

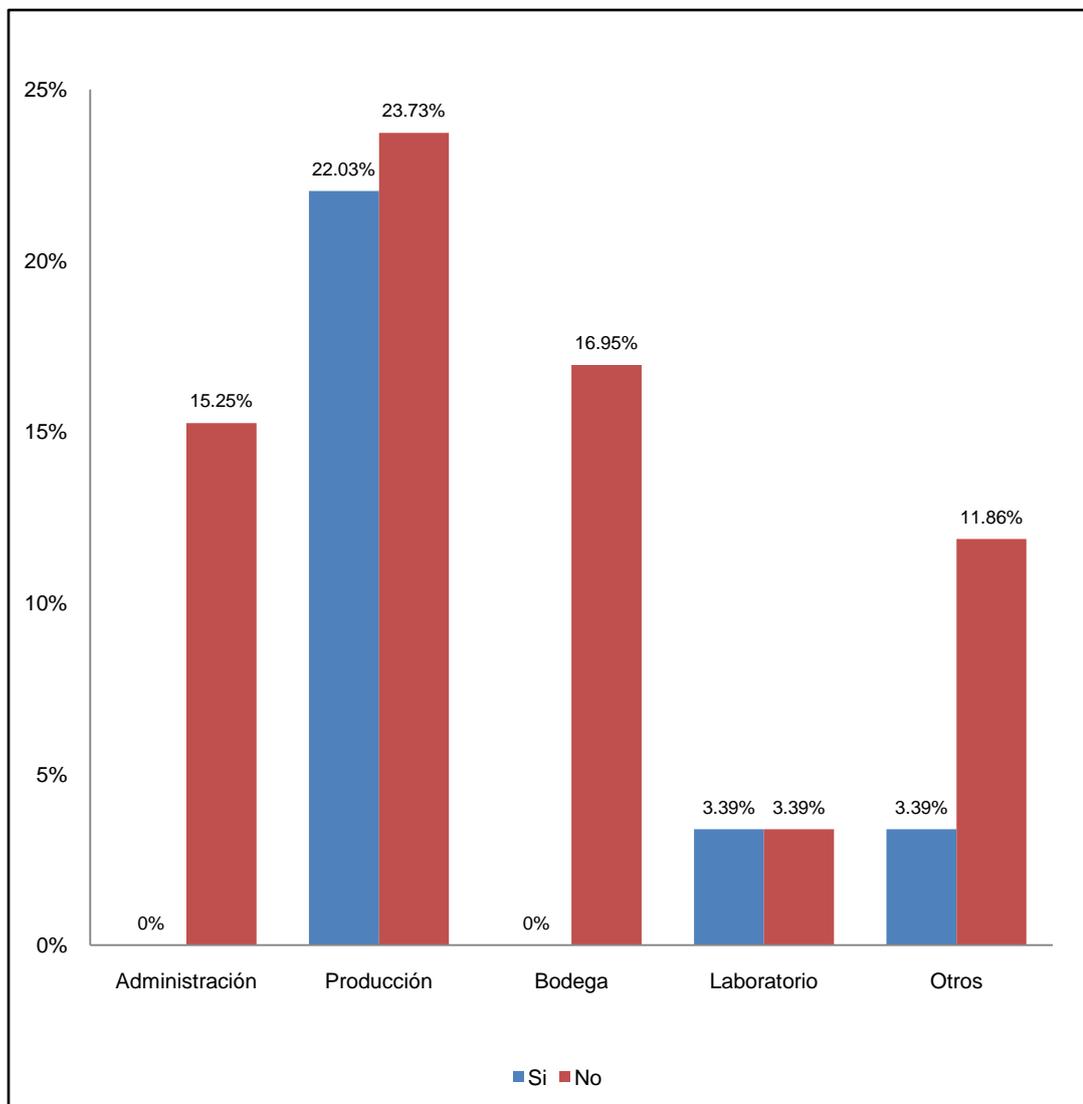
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 35
Reconocimiento y Motivación del desempeño al trabajador



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 36
Reconocimiento y Motivación del desempeño al trabajador por departamento



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

De cada 10 empleados 7 opinan que la empresa Tuberías Pacífico S.A. no reconoce ni motiva el desempeño eficiente del trabajador y solo 3 de cada 10 colaboradores considera que si se realiza.

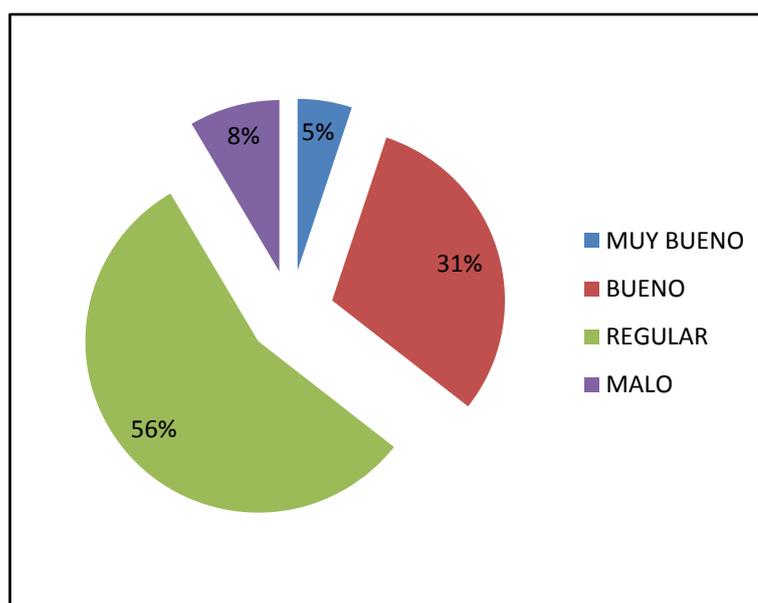
11. ¿Cómo califica usted el ambiente laboral de la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A?

TABLA No. 14
Ambiente laboral en Tuberías
Pacífico S.A

	PERSONAS	%
MUY BUENO	3	5,08%
BUENO	18	30,51%
REGULAR	33	55,93%
MALO	5	8,48%
Total	59	100%

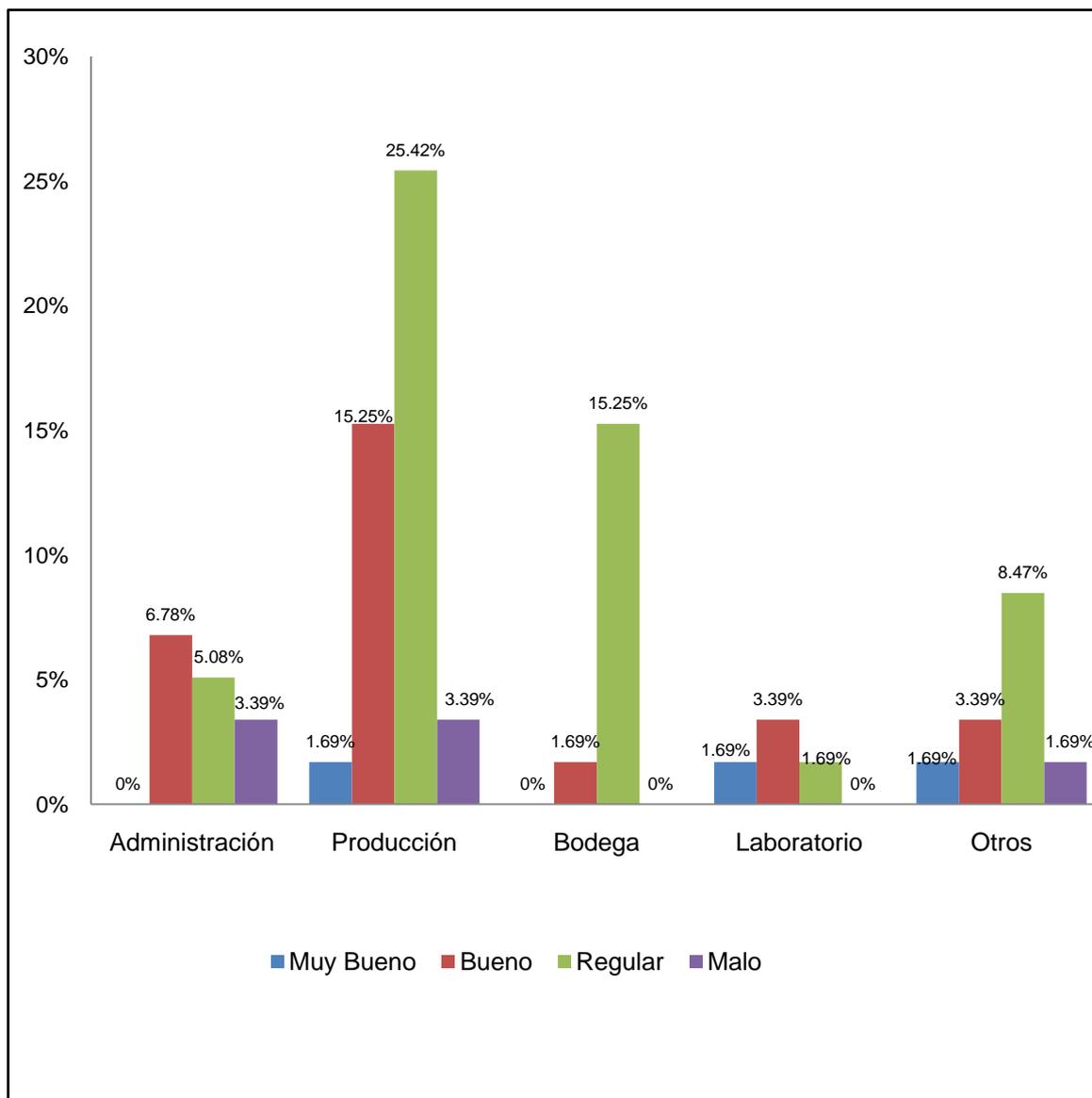
Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 37
Ambiente laboral en Tuberías
Pacífico S.A



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

GRÁFICO No. 38
Ambiente laboral en Tuberías Pacífico S.A
por departamento



Fuente: Tuberías Pacífico S.A
Elaboración: Autoras

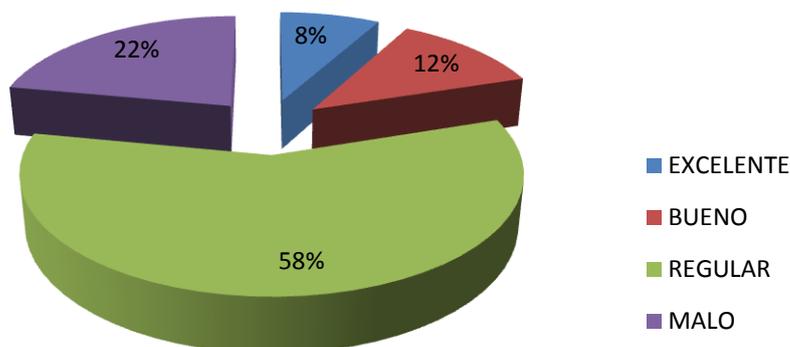
El mayor porcentaje de los empleados concuerdan que el ambiente laboral de la empresa Tuberías Pacífico S.A es regular lo que representa el 56%, mientras que el 31% considera es bueno, el 8% indica que es malo y con una diferencia mínima a la anterior indica que es muy bueno con un 5 %.

3.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

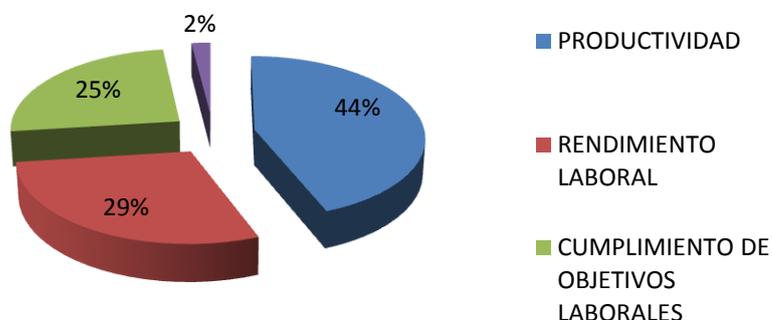
3.4.1. Hipótesis

“Una evaluación técnica y eficiente de los mecanismos de control en el desempeño laboral en la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A permitirá un incremento de la productividad.”

De acuerdo al instrumento de la encuesta se determinó principalmente en la pregunta N° 7 que con un 58% el personal de Tuberías Pacífico S.A. considera que las medidas de control del desempeño laboral aplicadas en Tuberías Pacífico S.A son “regulares” y el 22% que son “malas”



Se acepta la hipótesis con el 58%, confirmando de que hay falencias en las medidas de control en el desempeño laboral motivo de esta investigación. Adicional en la pregunta N° 8 se refiere también a la hipótesis en la que el 44% de los empleados considera las evaluaciones de las medidas de control en el desempeño laboral influyen en la “productividad”.



CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Nombre de la Propuesta

Reingeniería de las medidas de control en el desempeño laboral y creación del departamento de talento humano en la empresa Tuberías Pacífico S.A

4.2. Antecedentes

El desarrollo de la presente investigación, involucró a diferentes áreas de la empresa Tuberías Pacífico S.A., obteniendo información valiosa de los trabajadores.

De los datos obtenidos mediante las encuestas, se evidenció la deficiencia en sus medidas de control en el desempeño laboral y surge la necesidad de plantear un rediseño de estas medidas y establecer un departamento de Talento Humano en la empresa Tuberías Pacífico S.A..

Hoy en día la competitividad de las empresas no radica en los recursos naturales o financieros, tampoco en la tecnología; el mejor distinguo competitivo de las empresas en el Siglo XXI radica en el nivel de preparación y la gestión del talento humano, nace de aquí la premisa de optimizar el recurso más valioso de Tuberías Pacífico S.A. que es el capital intelectual.

El departamento de Talento Humano es considerado como el pilar fundamental y estructural de las empresas, clave de éxito para ayudar a la eficiencia de la empresa, ayudando a obtener altos niveles de calidad, competitividad y productividad; impartiendo motivación, creando una mejor calidad de vida.

Las necesidades básicas que satisfacen las personas por medio del trabajo van evolucionando, la tecnología, la cultura, la economía, han dado pie a diferentes formas organizativas del trabajo.

Actualmente la importancia que se le da a la evaluación de desempeño laboral en Tuberías Pacífico es mínima, debido a la no existencia de un departamento de talento humano que hoy en día es un ente regulador.

4.3. FODA de Tuberías Pacífico S.A.

CUADRO No. 9

FODA de Tuberías Pacífico S.A

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo humano joven. ✓ Planta y Laboratorio con tecnología avanzada. ✓ Infraestructura propia. ✓ Oficina técnica de gran nivel. ✓ Alta calidad en los productos. ✓ Capacidad para atender grandes demandas. 	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento en el sector de la construcción. ✓ Ingreso a obras públicas a través de políticas del gobierno. ✓ Captación de pequeños mercados a través de distribuidores.
<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta rotación del personal. ✓ Falta de personal capacitado ✓ Inexistencia de un Dpto. Talento Humano. ✓ Falta de procesos de selección del personal. ✓ Ausencia de programas de capacitaciones. ✓ Comunicaciones deficientes. ✓ Carencia de liderazgo gerencial. 	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia con remuneraciones mejores y con planes de carreras. ✓ Ingreso de nuevos competidores al mercado. ✓ Desarrollo acelerado en el campo tecnológico.

4.4. Justificación

Administrar el talento humano es identificar las competencias de las personas, como habilidades, destrezas, aptitudes, que son requeridas para desarrollarlas e incentivarlas de tal manera que sea satisfactorio para las empresas y para las personas.

Esta investigación aborda el tema del mal manejo de las herramientas para medir el desempeño laboral, y la necesidad de abordar sobre la creación de un departamento de talento humano que se encargue del desarrollo de la evaluación de desempeño, de ese modo permitirá tomar medidas correctivas para llegar a un beneficio mutuo.

La empresa debe diseñar métodos de evaluación de desempeños para sus empleados, a través de los cuales cada colaborador tendrá información periódica del nivel del desempeño alcanzado, fortalezas y debilidades.

4.5. Desarrollo de Propuesta

En la presente investigación se propone los siguientes puntos:

- ✓ Creación del departamento de Talento Humano.
- ✓ Establecimiento de políticas para el Dpto. de Talento Humano.
- ✓ Establecimiento de indicadores de control en el desempeño laboral.
- ✓ Sistema de Evaluación del desempeño laboral.
- ✓ Mejoramiento de Manual de Funciones.
- ✓ Implementación de biométrico para control de asistencia y atrasos.

4.5.1. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Normas Estratégicas del Departamento de Talento Humano

Misión del Departamento de Talento Humano

Proveer al talento humano los recursos necesarios para garantizar la prestación de servicios de acuerdo al perfil y nivel de resolución de la empresa, así como el desarrollo y capacitación de los mismos, bajo un conjunto de políticas, normas y procedimientos que permitan, la selección, el reclutamiento, el entrenamiento y bienestar de las personas que trabajan dentro de la organización.

Visión del Departamento de Talento Humano

Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de recursos humanos.

4.5.2. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Definir con los departamentos adyacentes como aspiran trabajar con sus colaboradores para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

- Las personas tienen derecho a ingresar a trabajar a la empresa sin distinción de clase social, raza, sexo, edad, afiliación política, siempre que cumplan con los requisitos elegidos en correspondencia a las necesidades institucionales; buscando la mejor representación y no basándose en padrinazgos.
- El talento humano responderá a los planes, proyectos y procesos normados por la empresa y será administrado observando los principios de equidad, justicia y honestidad y su estabilidad laboral se garantizará sobre la base de la evaluación de su desempeño.

Políticas de reclutamiento, selección y contratación

El proceso de Reclutamiento y Selección del Personal será responsabilidad del Dpto. de Talento Humano en conjunto con el responsable de cada área.

El reclutamiento del personal se hará por convocatoria interna y externa a través de avisos publicitarios o recomendaciones del personal de la organización.

El proceso deberá incluir como mínimo para cada aspirante calificado:

- Verificación de datos ingresados por los aspirantes
- Entrevistas (Jefe de Talento Humano y Jefatura solicitante)
- Pruebas de conocimiento y psicológicas

Se elegirá una terna de las mejores puntuaciones y la jefatura solicitante tomará la decisión de la contratación, en el caso de requerir personal de jefatura el encargado será el gerente general.

El candidato seleccionado tendrá un proceso de inducción.

Políticas de evaluación del desempeño

Se replantearán las evaluaciones para valorar el desempeño de cada empleado con relación a su puesto de trabajo, cuyos resultados deberán ser adecuadamente socializados con la finalidad de implementar los correctivos necesarios, proceso que se hará cada 6 meses.

Se desarrollará un canal de comunicación con los empleados para hacerles percibir el resultado de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma de cómo se está desarrollando éste.

Políticas de capacitación

El programa de capacitaciones lo elaborará el departamento de talento humano, en el caso de capacitaciones específicas para puestos de trabajo será coordinado en conjunto con las jefaturas de áreas.

La elaboración de programas de capacitación será en beneficio de los empleados y de la empresa según necesidades específicas y temas que se crean convenientes para cada nivel ocupacional.

Capacitación semestral por departamentos de acuerdo a necesidades específicas y temas de actualidad.

Capacitación anual de salud ocupacional para todo el personal

Capacitación anual de seguridad industrial a todo el personal

Políticas de información y control

La empresa como conjunto y cada departamento en particular, velarán porque los colaboradores estén lo suficiente y permanentemente informados de los objetivos, estrategias y logros institucionales e individuales, así como de aquellos referidos a sus derechos y deberes como trabajadores del establecimiento.

Las comunicaciones al personal se dará a través de correos electrónicos, notificaciones colocadas en cada departamento y comedor además de las reuniones convocadas por jefes de áreas.

Las horas de trabajo serán fijadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y en coordinación con la norma legal.

Todo el personal registrará su asistencia en el reloj biométrico, entradas, salidas.

Diferentes horarios de almuerzos, para que la empresa esté siempre operacional.

Políticas de Inducción y orientación al personal

Desarrollo de programas de integración para el personal que ingrese al establecimiento, orientados a hacer más productivo el proceso de socialización, tanto en lo relativo a sus derechos, deberes y tareas del cargo.

Brindar al nuevo empleado una inducción y la información estructurada de la organización, incluyendo, entre otros, la entrega de material de apoyo en el ámbito de deberes y derechos, sistemas de identificación y control de asistencia, planificación estratégica y documentos necesarios para formalizar su situación provisional.

Estructura Organizacional del Dpto. de Talento Humano

El departamento de Talento Humano de la empresa Tuberías Pacífico S.A. podrá estar integrado por un Jefe de Talento Humano, el mismo que tiene la potestad de orientar a los demás departamentos de la empresa; así como de un asistente que brinde la ayuda oportuna en todo el proceso de este departamento.

El designar un Jefe de Talento Humano, traerá en forma específica las siguientes ventajas:

- Dedicación más tiempo al personal y a sus necesidades, lo que produce una mejora en las relaciones personales de la organización.
- Mejorar la comunicación entre el nivel ejecutivo y el personal.
- Los problemas personales de los empleados son atendidos con prontitud.
- Asegura el control y el orden laboral.
- La capacitación del personal se hará en función de las necesidades.

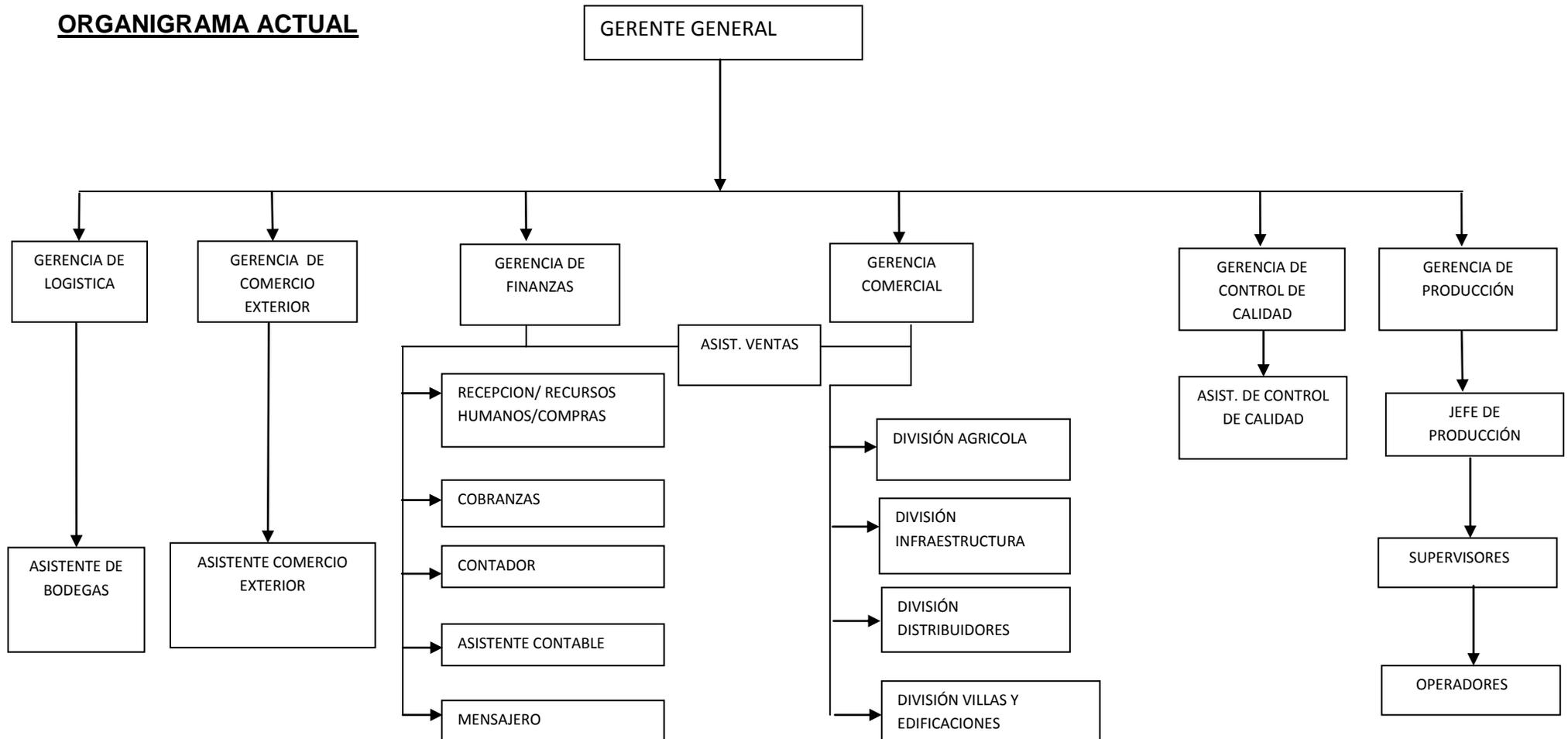
Los costos mensuales que representa la contratación del jefe de talento humano y la asistente son los siguientes:

CUADRO No. 10
Costo Empresa Mensual

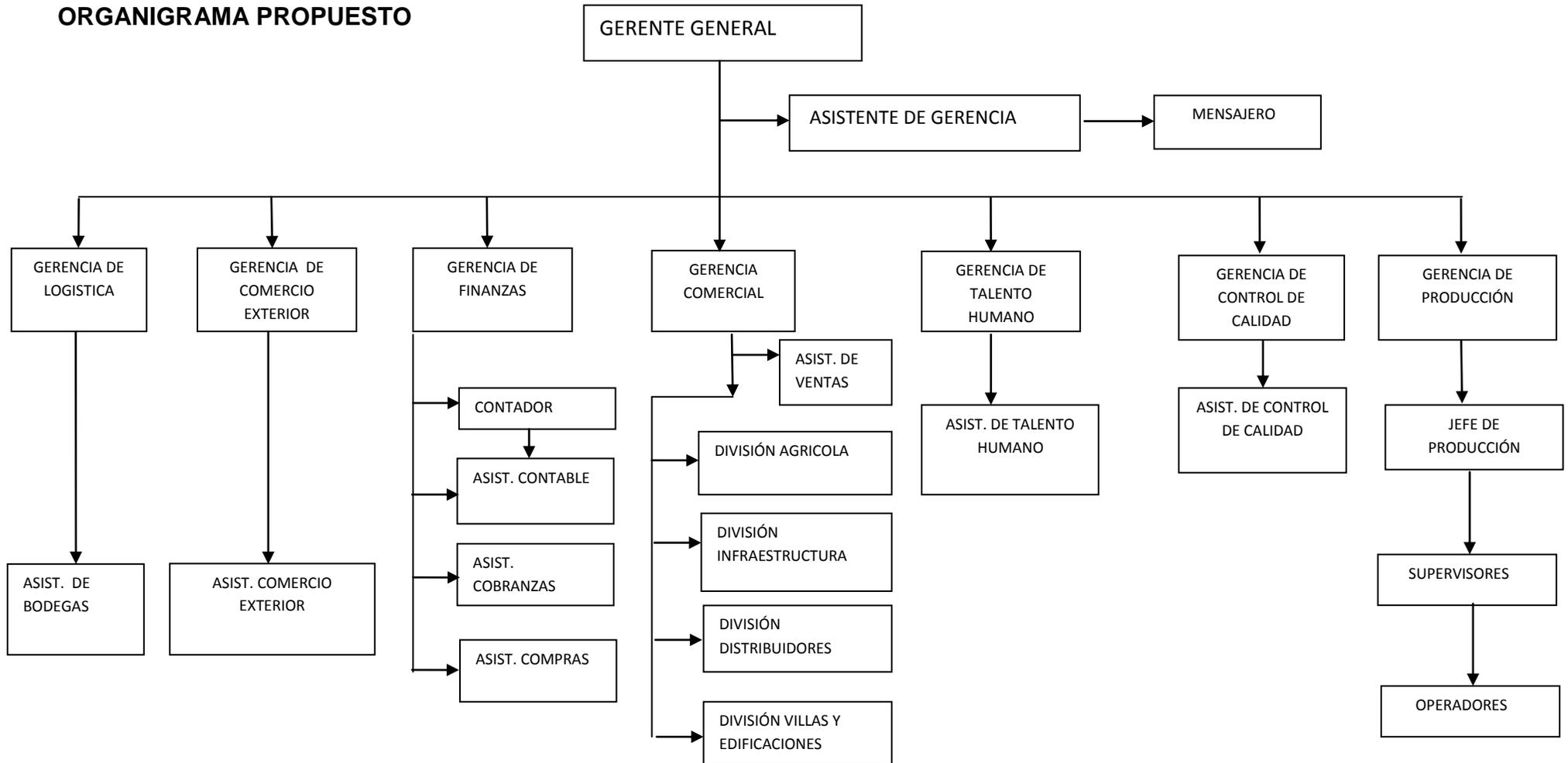
Empleado	Cargo	Sueldo	Beneficios Sociales					Total de Beneficios Sociales	Sueldo + Beneficios Sociales
			IESS 12.15%	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva 8,33%	Vacac.		
xxxxx	Jefe de Talento Humano	1.500,00	182,25	125,00	28,33	124,95	62,50	523,03	2.023,03
xxxxx	Asist. Talento Humano	500,00	60,75	41,67	28,33	41,65	20,83	193,23	693,23
		2.000,00	243,00	166,67	56,66	166,60	83,33	716,26	2.716,26

A continuación se presenta cómo está actualmente estructurada la empresa y posteriormente se propone un nuevo organigrama en el que se incluye el Departamento de Talento Humano.

ORGANIGRAMA ACTUAL



ORGANIGRAMA PROPUESTO



Factor Económico

Tener la oportunidad de evaluar el talento humano y su potencial en determinado momento y definir su contribución hacia la empresa, es considerado como una inversión, poder identificar sus falencias, medir los que se destacan, no tienen precio por lo que se decidirá no escatimar en gastos.

Se propone la implementación de un sistema que genere reportes, perspectiva de lo que el departamento de talento humano requiere, creación de plan de carrera, plan motivacional e incentivos, con lo cual se facilitará la toma de decisiones.

El salario considerado como uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad, suple todas las necesidades del personal, velando por el cual se creará una política salarial en todos los niveles jerárquicos, dividiendo justamente para cada colaborador.

4.5.3. INDICADORES DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

El jefe del departamento de Talento Humano será el encargado de implementar las medidas correctivas de todos los problemas que hay en la empresa.

Tomará una serie de decisiones que orienten la acción de los individuos que están ubicados en la empresa para que cumplan sus logros y objetivos.

CUADRO No. 11
Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN				
Descripción	Objetivos	Fórmula	Responsable	Frecuencia
Porcentaje de producción	Determinar el cumplimiento de la producción programada.	$\frac{\text{Producción Real}}{\text{Producción Programada}} \times 100$	Gerente de Producción	Mensual
Productividad de mano de obra	Mide la producción lograda con las horas trabajadas.	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombres trabajadas}} \times 100$	Supervisores de Producción	Semanal
Producción perdida	Refleja el porcentaje de tiempo destinado a la producción perdida por distintos motivos ajenos o no a la fabricación.	$\frac{\text{Horas de producción perdida}}{\text{Horas totales de producción}} \times 100$	Supervisores de Producción	Semanal
Ensayos realizados	Determinar el porcentaje de tubos que han sido evaluados en la producción del mes.	$\frac{\# \text{ de Productos controlados}}{\text{Total de producción}} \times 100$	Gerente de Control de Calidad	Mensual
Rotación de empleados	Mide la frecuencia con que los trabajadores se retiran de la organización, lo que refleja el grado de inconformidad del personal con la misma. Sirve para establecer políticas de mejora para las condiciones del trabajador.	$\frac{\# \text{ de trabajadores retirados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Gerente de Talento Humano	Mensual
Ausentismo	Determinar las horas ausentes tomando como referencias las horas trabajadas.	$\frac{\text{Horas- Hombres Ausentes}}{\text{Horas- Hombres Trabajadas}} \times 100$	Gerente de Talento Humano	Mensual
Horas trabajador	Mide las horas promedio de trabajo por cada trabajador.	$\frac{\text{Horas hombre trabajadas}}{\# \text{ promedio de trabajadores}} \times 100$	Gerente de Talento Humano	Mensual
Trabajadores capacitados	Mide el promedio del personal que ha recibido capacitaciones.	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}} \times 100$	Gerente de Talento Humano	Trimestral

“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO
2009-2011”

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN	Versión: 1
		Pág. 1 de 1
Responsable:	Gerente de Producción	
Frecuencia:	Mensual	
Meta:	>90%	
Fórmula:	(producción real / producción programada)x100	
Indicador mensual:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Gerente de Producción Tuberías Pacífico S.A		

"EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO
2009-2011"

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	Versión: 1 Pág. 1 de 1
Responsable:	Supervisor de Producción	
Frecuencia:	Semanal	
Meta:	>90%	
Fórmula:	(producción real / total horas trabajadas) x 100	
Indicador semanal:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Supervisor de Producción Tuberías Pacífico S.A		

“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO
2009-2011”

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	PRODUCCIÓN PERDIDA	Versión: 1 Pág. 1 de 1
Responsable:	Supervisor de Producción	
Frecuencia:	Semanal	
Meta:	< 2 %	
Fórmula:	$\left(\frac{\text{\# horas de producción perdida}}{\text{\# horas totales de producción}} \right) \times 100$	
Indicador semanal:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Supervisor de Producción Tuberías Pacífico S.A		

“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO
2009-2011”

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	ENSAYOS REALIZADOS	Versión: 1
		Pág. 1 de 1
Responsable:	Gerente de Control de Calidad	
Frecuencia:	Mensual	
Meta:	>50%	
Fórmula:	(# de productos controlados / total de producción) x 100	
Indicador mensual:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Gerente de Control de Calidad Tuberías Pacífico S.A		

“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO
2009-2011”

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	ROTACIÓN DE EMPLEADOS	Versión: 1 Pág. 1 de 1
Responsable:	Gerente de Talento Humano	
Frecuencia:	Mensual	
Meta:	<2%	
Fórmula:	$\left(\frac{\text{\# de trabajadores retirados}}{\text{total de trabajadores}} \right) \times 100$	
Indicador mensual:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Gerente de Talento Humano Tuberías Pacífico S.A		

“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO
2009-2011”

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	AUSENTISMO	Versión: 1 Pág. 1 de 1
Responsable:	Gerente de Talento Humano	
Frecuencia:	Mensual	
Meta:	<2%	
Fórmula:	(horas- hombres ausentes/horas- hombres trabajadas) x 100	
Indicador mensual:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Gerente de Talento Humano Tuberías Pacífico S.A		

	INDICADOR DE GESTIÓN	Fecha: 02 de Enero 2014
	TRABAJADORES CAPACITADOS	Versión: 1
		Pág. 1 de 1
Responsable:	Gerente de Talento Humano	
Frecuencia:	Mensual	
Meta:	>70%	
Fórmula:	$\left(\frac{\text{\# de trabajadores capacitados}}{\text{total de trabajadores}} \right) \times 100$	
Indicador mensual:		%
<u>Observaciones:</u>		
<hr/> Gerente de Talento Humano Tuberías Pacífico S.A		

4.5.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El sistema de evaluación del desempeño laboral es el pilar fundamental en la gestión del talento humano brindando un beneficio para Tuberías Pacífico S.A. y sus colaboradores, permitiendo medir, mejorar y estimular el capital humano. Mostrará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante los procedimientos de las personas en sus tareas, para que cuando sea necesario tomar las medidas preventivas o correctivas respectivas.

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permitirá a la empresa a:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración del talento humano.
- Realizar las promociones y/o ascensos.
- Ubicar a los colaboradores en cargos relacionados con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Componentes de la Evaluación al Desempeño Laboral

Se recomienda en la empresa Tuberías Pacífico S.A. realizar una buena evaluación al desempeño del talento humano prestando atención a los siguientes componentes:

- **Productividad.-** la producción de cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Es preciso viabilizar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos. Por

consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

- **Ecuanimidad.-** Igualdad de oportunidades. Eliminando todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.
- **Sustentabilidad.-** Necesidad de asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.
- **Potenciación.-** El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas.

Método de Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño laboral basada en el método de distribución forzada en base al modelo de 360°, proporcionará una herramienta para medir el desempeño al personal de Tuberías Pacífico S.A., la cual consiste en un análisis objetivo de la búsqueda los mecanismos adecuados para establecer y mantener una información veraz, oportuna y confiable.

El jefe inmediato, deberá evaluar a su personal, el mismo que debe hacer un seguimiento sobre el desempeño de sus colaboradores, identificando las fortalezas para explotarlas y las debilidades para que sean reforzadas a través de un plan de mejora. La aplicación de la ficha de evaluación se la realizará a nivel ejecutivo, administrativo y operativo. Una vez concluída la evaluación se analizarán los resultados y se deberá elaborar un informe individual y general.

“EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD: PERIODO 2009-2011”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
En un proceso sistemático para establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y de potencialidad del personal demostradas en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos de TUBERÍAS PACÍFICO S.A.							
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PARA USO DE RRHH	
	A	B	C	D	E	CALIFICACIÓN	CUALITATIVO
DISCIPLINA						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones establecidas.							
CALIDAD DE TRABAJO						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada.							
CONOCIMIENTO						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Medir el nivel de conocimiento aplicado en la ejecución del trabajo.							
CUMPLIMIENTO						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Medir el cumplimiento de los trabajos asignados en los tiempos previstos.							
ORGANIZACIÓN						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Aplica un sistema ordenado de trabajo.							
RELACIONES HUMANAS						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.							
CANTIDAD DE TRABAJO						CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Medir el volumen de trabajo, en la actividad que desarrolla, si tiene al día sus tareas, no se deja influir por la calidad de trabajo.							
Suma total=						_____	
Equivalencia:						_____	
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							
Del evaluado: _____							
Firma del empleado: _____ Fecha: _____							
C.C.: _____							
Nombre: _____							
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS							
RESULTADO DE EVALUACIÓN:							
Puntaje Obtenido: _____							
Apreciación Cualitativa: _____							
Observaciones: _____							
Firma: _____							
Gerente de Talento Humano							
Fecha: _____							

INSTRUCCIONES GENERALES DE LLENADO

- ✓ La evaluación debe ser realizada por el jefe de área, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que desempeño de su trabajo.
- ✓ El presente formulario está conformado por 7 factores los cuales deben ser calificados con una de las 5 opciones las mismas que están en un orden específico.
- ✓ Se debe leer detenidamente y analizar cada factor para poder calificar el mismo.
- ✓ Deberá seleccionar una de las opciones de calificación para cada factor y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del empleado.
- ✓ Cada factor debe ser calificado independientemente.
- ✓ Recordar que el solo análisis del conjunto de respuesta facilitará al departamento de RRHH determinar el nivel de eficiencia de los evaluados.
- ✓ Al finalizar la evaluación debe ser firmada por cada empleado.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES
A= 1 Nunca lo aplica
B= 2 Ocasionalmente lo aplica
C= 3 Habitualmente lo aplica
D= 4 Casi siempre lo aplica
E= 5 Siempre lo aplica

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de evaluación es para contribuir con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.

- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

4.5.5. MEJORAMIENTO DE MANUAL DE FUNCIONES

Si bien es cierto en la empresa Tuberías Pacífico S.A. existe un manual de funciones, el objetivo de la propuesta, es mejorar e incorporar en dicho manual el Perfil por Competencias para cada uno de los puestos de trabajo de los puestos que existen y los propuestos, lo cual fortalecerá el proceso de reclutamiento y selección de personal, y que garantice la ejecución de un proceso de evaluación al desempeño de calidad. (Anexo. Manual de Funciones Propuesto)

Actualmente no se puede considerar, que la “Mano de Obra” es punto a parte a lo esencial del funcionamiento empresarial, la importancia de contar con un **Sistema integral** sobre lo que las personas hacen, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competitividad, concepto que antes solo se interpretaba como lucha por lograr o destacar en el mercado, y ahora es la manera en que obtiene las capacidades que permiten a las personas ser integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad.

4.5.6. IMPLEMENTACIÓN DE BIOMÉTRICO PARA CONTROL DE ASISTENCIA Y ATRASOS

Evidenciando la necesidad en el control de asistencia, se propone la adquisición de un sistema de biométrico de lector de huella, el cual el personal deberá marcar la hora de llegada, tiempo de almuerzo y la hora de salida, esto permitirá que a través de un hardware la identificación de cada empleado y el registro diario de los movimientos del personal.

Se propone que el dispositivo sea colocado en la garita de acceso a la empresa, permitiendo que los empleados tanto del área administrativa como de producción puedan cumplir con esta disposición.

El Jefe de Talento Humano bajará los reportes semanales, el cual servirá como base para el pago de horas extras y determinar días trabajados en el mes. En los casos de novedades como faltas o atrasos injustificados, el Jefe de Talento Humano notificará al jefe inmediato vía mail para que tenga conocimiento y solicite los justificativos correspondientes.

En anexo (3) se presenta las características del equipo biométrico propuesto, el proveedor corresponde a ONLINE ECUADOR, contacto Fabián Muñoz.

CUADRO No. 12
Propuesta Biométrico

<u>Biométrico</u>	<u>Costo de equipo</u>	<u>Costo de Configuración y capacitación</u>	<u>Tiempo de Garantía de equipo</u>
BIO-OFFICE EP SERIES EP300	\$ 290 + IVA	\$ 150 + IVA	6 meses

Características de Biométrico:

300 MHz CPU de alta velocidad militar.

Sensor de huellas digitales a prueba de agua y prueba de polvo.

Plug & Play de comunicación USB y TCP / IP para la red.

Batería de litio incorporada de alta capacidad.

El diseño único de posicionamiento de huellas digitales.

GRÁFICO No. 39
Biométrico



CONCLUSIONES

- El no contar con un Departamento de Talento Humano que se encargue estrictamente del desenvolvimiento de sus empleados ha generado dificultades en cuanto a la administración correcta de su capital humano, esto a su vez implica costos y gastos extraordinarios para Tuberías Pacífico S.A.
- En cuanto al análisis la empresa contaba con un evaluación de desempeño laboral que les permitía guiarse al momento de especificar las actividades del personal, sin embargo esta evaluación estaba basada solamente en las actividades que tenían que desarrollar sin tomar en cuenta otros aspectos que sin lugar a duda son importantes en un análisis y de evaluación como el objetivo que se pretende que alcance un empleado en determinado puesto de trabajo, sus competencias, requisitos del cargo, condiciones de trabajo, es por eso que diseñamos una descripción de cargos que contenga a más de las funciones del empleado estos aspectos relevantes.
- Entre los aspectos negativos que se detectaron dentro del análisis del clima organizacional:
 - Un alto índice de rotación del personal, la mayoría de las personas que laboran en la organización lo hacen por un lapso de tiempo de uno a dos años.
 - La compensación y reconocimiento, no están acorde a lo que los empleados les gustaría recibir.
 - Las posibilidades de ascenso que se pueden generar dentro de la empresa se puede encontrar limitadas y es poco probable que se dé.

RECOMENDACIONES

Cualquier empresa que cuente con un número de personal elevado que no es fácil de administrar tiene la necesidad de crear dentro de su estructura organizacional un departamento que se encargue rigurosamente del desarrollo de sus empleados; es recomendable y necesario que la empresa lleve en práctica las directrices proporcionadas en este proyecto de investigación y establecer el Departamento de Talento Humano que se encargue de controlar, coordinar y organizar todas las actividades que desempeñan cada uno de los colaboradores.

Es recomendable que se hagan cambios significativos en el manual de funciones para que sean actualizados y evaluados para que de esta manera se pueda contar con una guía en donde se reflejen las responsabilidades y funciones de cada puesto.

Se sugiere que la empresa realice evaluaciones de desempeño dos veces al año, de esta manera se podrá conocer la evolución y el desarrollo de los empleados en cuanto a su desempeño, esto le permitirá a la empresa obtener datos reales que le ayuden a hacer comparaciones de crecimiento de sus empleados.

La aplicación y análisis de los indicadores de gestión permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos realizando un seguimiento constante para detectar las fortalezas y debilidades con el propósito de mejorar y poder tomar medidas preventivas y correctivas que ayudarán a:

- Reforzar aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado.
- Mejorar la calidad y la productividad, y como consecuencia la competitividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo (2011): Administración de recursos humanos, Enfoque Latinoamericano, Editorial PERSON EDUCACIÓN, México.

CHIAVENATO, Idalberto (2002): Gestión del talento humano, Editorial MCGRAW-HILL, Colombia.

PINDYCK, Robert y RUBINFELD Daniel (2009): Microeconomía: Séptima edición, Editorial PERSON EDUCACIÓN, Madrid.

PARKIN, Michael (2010): Fundamentos de teoría económica, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2007): Elementos de administración, Un enfoque internacional, Séptima edición, Editorial MCGRAW-HILL, México.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark (2008): Administración, Una perspectiva global y empresarial, Decimotercera edición, Editorial MCGRAW-HILL, México.

FLEISMAN, Edwin y R. Bass (1979): Estudios de Psicología Industrial y del Personal, Editorial Trillas, México.

BLUM, Milton y James Naylor. (1982): Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales), Editorial Trillas, México.

PERRY, Jhon. (1961): Las Relaciones Humanas en la Industria, Editorial Selección Contable, Argentina

LATTMANN, Charles y Santiago García. (1992): Management de los Recursos Humanos en la Empresa,

Ediciones Díaz Santos, España.

SEXTON, William. (1977): Teorías de la Organización, Editorial Trillas, México

AMSTRONG, Michael. (1991): Gerencia de Recursos Humanos, Serie Empresarial Legis, Colombia

ROBBINS, Stephen y Otros. (1999): Fundamentos de Administración, Editorial Prentice Hall, México

ROBBINS, Stephen y Coulter ,Mary: Administración, Pearson Educación Mexico 2005

KAST, Fremont E y James E. ROSENZWEIG, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, P 245

KRECH, David, Richard Crutchfield y Egerton L. Ballachey, Individual in Society, Nueva York, McGraw-Hill, 1962.

ANEXOS

ANEXO No. 1

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso,

- cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
 - e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
 - f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
 - g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
 - h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurre, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
 - i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
 - j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,
4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo

ANEXO No. 2

TUBERÍA PACÍFICO S.A.

MANUAL DE FUNCIONES

(VERSIÓN 1)

02 Enero 2014

Cargo:	Gerente General
Objetivo General:	Planificar, organizar, dirigir y coordinar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la empresa.
Reporta a:	Directorio de la empresa
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Educación superior en carreras de administración de empresas. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- En empresas industriales. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Dirigir personal de alto nivel.- Visión estratégica de negocios.- Poder de negociación.- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Controlar los manejos financieros de la empresa.- Es responsable directo de título, valores y contratos.- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la empresa con el fin de cumplir los objetivos establecidos.- Representar a la empresa frente a los trabajadores, clientes, instituciones gremiales, etc.

- Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
- Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Crear un ambiente en el que sus trabajadores puedan lograr las metas en grupo en la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando recursos.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Gerente Financiero
Objetivo General:	Dirigir, controlar y coordinar las funciones administrativas y/o financieras de la empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos financieros.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	<p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none">- Profesional universitario con estudios en administración, economía o contaduría pública.- <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none">- Tres años de experiencia mínima comprobada en el manejo de finanzas. <p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaboración de presupuestos.- Control de gastos, nómina, impuestos y documentos contables. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Supervisar el personal.- Liderar grupos de trabajo.- Poder de negociación.- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

Responsabilidades y Funciones

- Análisis de los aspectos financieros de las decisiones tomadas en la empresa.
- Elaborar presupuesto y flujo de caja mensual que muestre la situación económica y financiera de la empresa.
- Negociación con clientes en temas relacionados con crédito.
- Negociación con proveedores para establecer términos de compra, formas de pago y créditos.
- Elaboración de reportes financieros para la gerencia general.
- Supervisión y control para el cumplimiento de los requerimientos, según las normas y leyes que rigen los ámbitos societarios, tributarios y laborales de la empresa.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Gerente Comercial
Objetivo General:	Planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional universitario con estudios en mercado, comercialización o especialidades equivalentes. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Planificación, análisis de costos, presupuestos, investigación y desarrollo de costos.- Conocimientos técnicos del mercado de tuberías de pvc. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Liderar y supervisar el personal.- Negociar con personas de distintos mercados.- Poder de negociación.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Cumplir con el presupuesto de ventas establecido.- Establecer un plan estratégico para acceder a nuevos mercados.- Analizar el comportamiento de la demanda de los diferentes productos que se ofrece.

- Dar asistencia técnica a los clientes y vendedores.
- Planificar y llevar a cabo las campañas de ventas establecidas con la gerencia general.
- Elaborar las estrategias de precios de la empresa y políticas de la implementación de los mismos.
- Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Gerente de Comercio Exterior
Objetivo General:	Organizar y ejecutar los procesos de importación y de exportación de manera ágil y eficiente, así como la aplicación de las diversas legislaciones involucradas con estos procesos.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional universitario con estudios en comercio exterior, administración de empresa o especialidades equivalentes. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Sólidos conocimientos de leyes aduaneras y de comercio internacional.- Convenios bilaterales o tratados de comercio internacional vigente.- Procedimientos operativos de importación y exportación.- Planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de comercio exterior. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Visión estratégica de negocios.- Trabajar bajo presión.- Capacidad de organización.

Responsabilidades y Funciones

- Organiza las importaciones de los insumos (materia prima) de la empresa.
- Estado de la empresa ante los organismos de control aduanero.
- Exportaciones eficientes en cuanto al flete y condiciones de entrega en el exterior.
- Control de gastos y pagos aduaneros.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Gerente de Logística
Objetivo General:	Coordinar y controlar el proceso logístico desde la recepción del producto terminado hasta la entrega de la mercadería al cliente.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional universitario con estudios en administración. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Tipos de inventarios existentes. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo.- Dinamismo.- Iniciativa.- Trabajar bajo presión.- Capacidad de organización.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar informes de despacho.- Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de despachos.- Coordinar horario de despachos.

Cargo:	Gerente de Control de Calidad
Objetivo General:	Cumplir con los estándares de calidad, para asegurar la calidad del producto.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional universitario con estudios en ingeniería industrial o civil. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Normas de calidad nacional e internacional.- Estadísticas- Metrología.- Procesos de producción- Tipos de tuberías existentes.- Pruebas de ensayos a tuberías de PVC. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.- Desarrollar e implementar planes estratégicos de control de calidad.- Iniciativa- Receptividad.- Facilidad de comunicación

Responsabilidades y Funciones

- Coordinar los ensayos a realizar a las tuberías.
- Supervisar la calidad de la tubería que se está produciendo.
- Entregar informes de productos no conformes.
- Ofrecer al cliente asesoría acerca del producto que está adquiriendo.
- Brindar apoyo al grupo de ventas en lo necesario.
- Hacer cumplir las normas de calidad.
- Decidir sobre la aprobación de los productos.

Cargo:	Gerente de Talento Humano
Objetivo General:	Administrar eficientemente el recurso humano de la empresa, mediante una efectiva contratación, capacitación y evaluación. Lograr una buena relación entre empleador y trabajador.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación Universitario en Psicología Industrial, o Administración.
Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en el área de producción. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Legislación Laboral- Medidas de control y evaluación de control. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de trabajo en equipo- Dinamismo.- Flexibilidad y adaptación a cambios.- Trabajar bajo presión- Capacidad de organización- Receptividad.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Alinear al recurso humano con las metas propuestas por la empresa.- Aplicar el sistema de evaluación de desempeño laboral.- Diseñar procedimientos que permitan un correcto control del personal.

- Suministrar el recurso humano que requieran las diferentes áreas de la empresa.
- Planificar, coordinar e implementar programas de capacitación del personal.
- Mantener actualizado una base de datos de personal para cubrir diferentes puestos en la empresa.
- Realizar investigaciones acerca del clima organizacional en la empresa.
- Aplicación de leyes, reglamentos y disposiciones.

Cargo:	Gerente de Producción
Objetivo General:	Controlar todo el proceso productivo, y controlar al personal de planta, además de velar por cumplimiento del mantenimiento y control de las maquinarias, equipos y accesorios, etc.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional en Ingeniería Industrial, Civil, Eléctrico o Mecánico. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Procesos de producción- Tipos de tuberías existentes.- Extrusión- Formulación- Habilidades- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.- Desarrollar e implementar planes estratégicos de producción.- Iniciativa- Facilidad de comunicación
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Coordinar todas las operaciones de la planta (Producción, Mantenimiento, Control de calidad).

- Elaboración y puesta en marcha de proyectos industriales.
- Coordinación de compras locales y de importación para la planta.
- Planificación de la producción.
- Liderar reuniones semanales de mantenimiento y producción.
- Coordinar con el jefe de planta las compras requeridas para el departamento.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Contador
Objetivo General:	Realizar todas las actividades contables de la empresa que incluye preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros.
Reporta a:	Gerente Financiero- Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional en administración, economía o Contaduría Pública. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Leyes Tributarias.- Ley de Seguridad Social.- Estados financieros- Costos Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.- Trabajar bajo presión.- Planificar actividades y recursos.- Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.- Facilidad de comunicación
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Mantener actualizados los saldos de los clientes, proveedores y bancos.- Elaborar mensualmente estados financieros.- Efectuar pago de impuestos correspondientes.

- Mantener informado a la gerencia financiera sobre los asuntos contables de la empresa.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Jefe de Producción
Objetivo General:	Controlar todo el proceso productivo, el mantenimiento y control de las maquinarias, equipos y accesorios, etc.
Reporta a:	Gerente de Producción
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional en Ingeniería Industrial, Civil, Eléctrico o Mecánico. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Procesos de producción- Tipos de tuberías existentes.- Extrusión- Formulación Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.- Desarrollar e implementar planes estratégicos de producción.- Iniciativa- Facilidad de comunicación
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Coordinar con los supervisores el cumplimiento de la producción.- Cumplir con los mantenimientos preventivo y correctivo eléctricos y mecánicos.

- Coordinar las actividades propias del área mecánica y eléctrica.
- Planificar estrategias para evitar para de maquinas.
- Implementar las técnicas básicas requeridas para planear y controlar el mantenimiento eficiente en una amplia variedad de situaciones.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Supervisor de Producción
Objetivo General:	Soporte operativo al departamento de producción, teniendo el control de los procesos de elaboración del producto y la constante supervisión de los mismos.
Reporta a:	Gerente de Producción- Jefe de Producción.
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Profesional en Ingeniería Industrial, Civil, Eléctrico o Mecánico. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia mínima comprobada. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Procesos de producción Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de trabajo en equipo- Dinamismo.- Flexibilidad y adaptación a cambios.- Numéricas.- Iniciativa.- Trabajar bajo presión- Capacidad de organización- Receptividad.- Supervisión de personal, liderazgo.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Participar en alternativas viables en los diferentes procesos de desarrollo interno.- Asistir con la información requerida al jefe de producción para las reuniones del plan de producción semanal.

- Recopilar las hojas de producción diaria de cada máquina.
- Apoyar la gestión de la Gerencia y participar en la implementación de planes, programas y proyectos.
- Supervisión y control de personal, manejo y uso de maquinarias, y producción.
- Entrega de resultados de los indicadores.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Operador
Objetivo General:	Soporte operativo al departamento de producción, teniendo el control de los procesos de elaboración del producto.
Reporta a:	Jefe de Producción- Supervisor
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Bachiller Eléctrico o Mecánico. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia en el área de producción. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Procesos de producción Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de trabajo en equipo- Dinamismo.- Flexibilidad y adaptación a cambios.- Numéricas.- Iniciativa.- Trabajar bajo presión- Capacidad de organización- Receptividad.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Encargarse del encendido y apagado de la máquina.- Cumplimiento con la producción programada.- Inspeccionar que toso se encuentre en perfecto estado para arrancar su respectiva línea.- Encargarse de que las maquinas queden limpias para el siguiente turno.

Cargo:	Asistente de Control de Calidad
Objetivo General:	Hacer que se cumplan estrictamente las normas dictadas por los diferentes estamentos Nacionales e Internacionales, para el control de cada uno de los procesos de elaboración de tuberías PVC y sus derivados.
Reporta a:	Gerente de Control de Calidad
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Universitario en Ingeniería Industrial. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia en el área de producción. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Normas de calidad nacional e internacional.- Estadísticas- Metrología.- Habilidades- Capacidad de trabajo en equipo- Dinamismo.- Flexibilidad y adaptación a cambios.- Numéricas.- Iniciativa.- Trabajar bajo presión- Capacidad de organización- Receptividad.

Responsabilidades y Funciones

- Realizar ensayos en el laboratorio de calidad.
- Hacer cumplir las normas de calidad.
- Monitorear permanentemente cada uno de los procesos de acuerdo a normas establecidos.
- Elaborar reportes de productos aprobados
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Asistente de Talento Humano
Objetivo General:	Asistir eficientemente al Jefe de Talento Humano para un correcto manejo del departamento.
Reporta a:	Gerente de Talento Humano
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Universitario en Administración. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia en el área de producción. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Legislación Laboral- Medidas de control y evaluación de control. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de trabajo en equipo- Dinamismo.- Flexibilidad y adaptación a cambios.- Trabajar bajo presión- Capacidad de organización- Receptividad.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Entrega de informes de evaluaciones del personal.- Entrega de indicadores.- Revisión y verificación de la documentación entregada por el personal.- Generación de nómina- Cálculo de Beneficios Sociales- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Jefe de Ventas
Objetivo General:	Promover las ventas de tuberías de PVC y de Polipropileno basados en las diferentes necesidades del mercado para la completa satisfacción del cliente.
Reporta a:	Gerente Comercial
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Universitario. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia en el área de comercialización de productos. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Ventas. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.- Iniciativa.- Capacidad de trabajo bajo presión.- Receptividad.- Facilidad de comunicación.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Visitar constantemente a los clientes.- Abrir cartera, extendiendo el servicio a toda el área asignada.- Invitar al cliente a conocer nuevos productos.- Informar de las características técnicas en la aplicación de los diferentes tipos de tuberías.

- Prestar la asesoría técnica solicitada, a través de los analistas para resolver con prontitud y equidad.
- Asistir a juntas, convenciones y exhibiciones indicadas por la gerencia de ventas.
- Tener un conocimiento completo y actualizado de los diferentes tipos de tuberías, políticas de ventas, precios, y procedimientos.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Asistente de Cobranzas
Objetivo General:	Mantener la cartera al día.
Reporta a:	Gerente Financiero
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Universitario. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia en el área de comercialización de productos. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Básicos de contabilidad Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Numérica.- Capacidad de trabajo bajo presión.- Facilidad de comunicación.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Mantener actualizadas las carpetas de los clientes.- Recibir los pagos de los clientes.- Reportar mensualmente a contabilidad sobre los saldos de cuentas por cobrar.- Cumplir con el presupuesto establecido. Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Asistente de Compras
Objetivo General:	Adquirir los bienes necesarios para la empresa con una buena calidad y excelentes precios
Reporta a:	Gerente Financiero
Especificación del cargo:	Educación - Universitario. Experiencia - Mínimo dos años de experiencia en el área de comercialización de productos. Conocimientos - Administración de Inventarios Habilidades - Numérica. - Capacidad de trabajo bajo presión. - Facilidad de comunicación.

Responsabilidades y Funciones

- Realizar análisis de proveedores y mercaderías.
- Atender solicitudes de mercaderías.
- Mantener solida comunicación con los proveedores.
- Mantener actualizadas las carpetas de los proveedores.
- Recibir los pagos de los clientes.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Asistente Contable
Objetivo General:	Analizar la información contenida en los documentos de ventas y contables generados del proceso de facturación y contabilidad. Verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos, así como ofrecer su atención a los clientes, visitantes y al personal que labora en la empresa.
Reporta a:	Contador- Gerente Financiero
Especificación del cargo:	<p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none">- Universitario con estudios en C.P.A. o Administración. <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia. <p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">- Aplicación y desarrollo de sistemas contables.- Leyes, reglamentos y decretos referentes al área de contabilidad.- IVA; Retenciones en la fuente; Asientos y transacciones contables . <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Numérica.- Capacidad de trabajo bajo presión.- Relaciones interpersonales.- Capacidad de trabajar sin supervisión constante.- Detectar deficiencias en líneas y solicitar los correctivos adecuados.

- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

Responsabilidades y Funciones

- Archivar y llevar el control de los documentos del área.
- Clasificación y análisis de la información contable.
- Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Liquidar las importaciones en tránsito.
- Contabilizar las nóminas de pagos, decimos, Vacaciones del personal.
- Elaborar comprobantes de los movimientos contables.
- Corregir los registros contables.
- Llevar el control de cuentas por pagar.
- Llevar el control bancario de los ingresos de la Empresa que entran por caja.
- Realizar las transferencias bancarias.
- Recepción de facturas y pago a Proveedores.
- Ingresar en el sistema todas las transacciones generadas al momento de ventas o compras, así como las respectivas provisiones mensuales.
- Emitir los comprobantes de retención, facturas, notas de crédito y/o débito, liquidaciones de compras y demás.
- Custodio de cheques por pagar Proveedores.

Cargo:	Asistentes de Ventas
Objetivo General:	Analizar la información contenida en los documentos de ventas y contables generados del proceso de facturación y contabilidad. Verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos
Reporta a:	Gerente Comercial
Especificación del cargo:	<p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none">- Universitario con estudios comercio o administración o carreras afines. <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none">- Mínimo dos años de experiencia. <p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">- Aplicación y desarrollo de sistemas contables.- Tipo de tuberías. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Numérica.- Capacidad de trabajo bajo presión.- Relaciones interpersonales.- Capacidad de trabajar sin supervisión constante.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Asistir a la gerencia de ventas en el lanzamiento de nuevas promociones al mercado.- Coordinar reuniones con los ejecutivos de ventas.

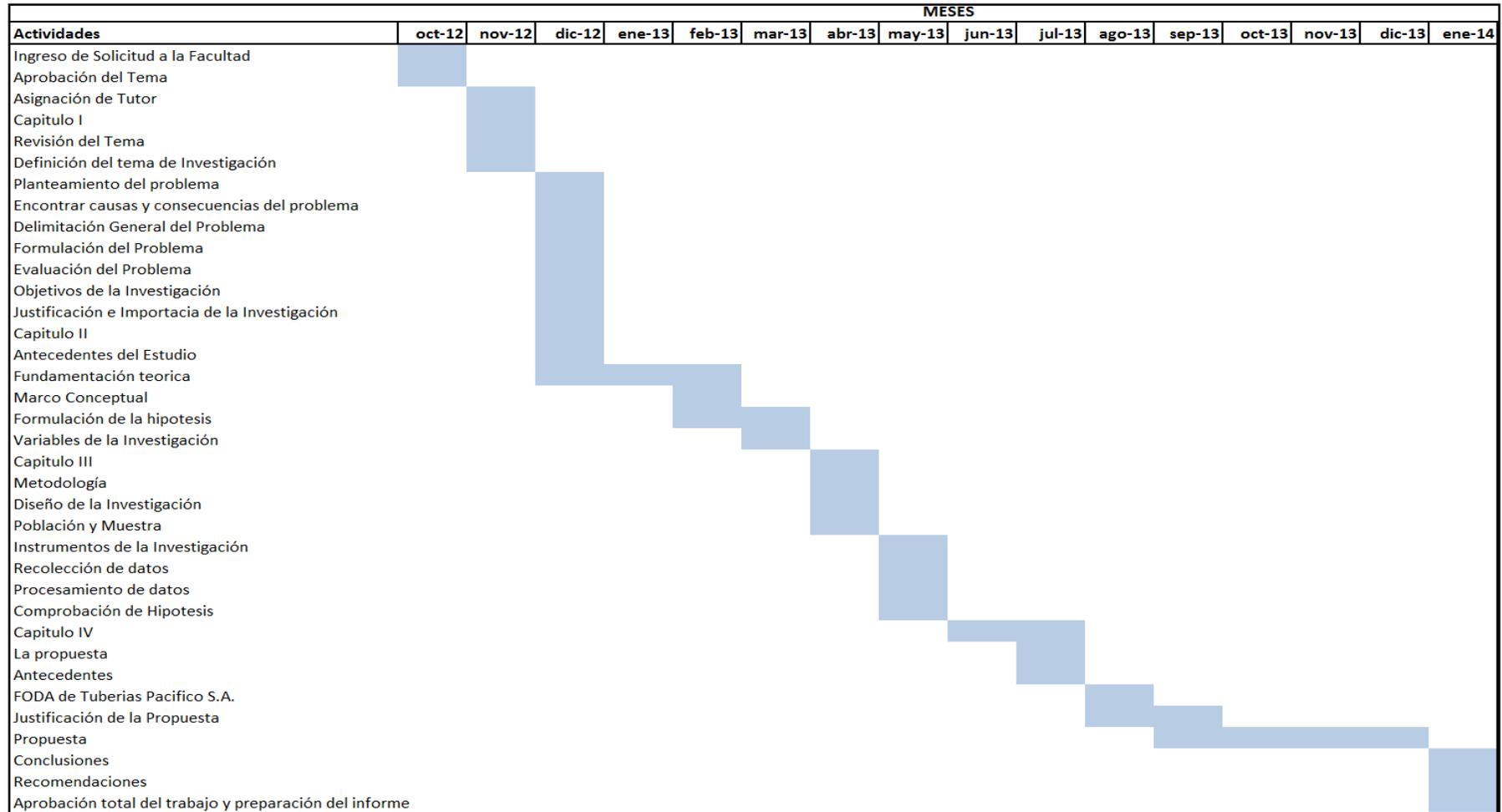
- Proveer de toda la documentación para la calificación en licitaciones nacionales.
- Asistir en el departamento de ventas y atención al cliente externo.
- Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Asistente de Gerencia
Objetivo General:	Ofrecer su atención y asistencia al gerente general.
Reporta a:	Gerente General
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Universitario con estudios comercio o administración o carreras afines. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Manejo de información. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Excelentes relaciones interpersonales.- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.- Facilidad de comunicación.- Toma de decisiones apropiadas.- Redacción de cartas y documentos.- Capacidad de trabajo bajo presión.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Llevar la agenda diaria del gerente general.- Coordinar las reuniones de gerencia.- Supervisión de las rutas de la mensajería.- Verificar el cumplimiento de lo encomendado al mensajero.- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Cargo:	Mensajero
Objetivo General:	Trasladar y mantener confidencialidad de toda la documentación que se le asigne.
Reporta a:	Asistente de Gerencia
Especificación del cargo:	Educación <ul style="list-style-type: none">- Bachiller. Experiencia <ul style="list-style-type: none">- Mínimo un año de experiencia. Conocimientos <ul style="list-style-type: none">- Manejo de información. Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Excelentes relaciones interpersonales.- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.- Facilidad de comunicación.- Capacidad de trabajo bajo presión.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Trasladar y suministrar la documentación a su destinatario interno y externo.- Realizar los trámites bancarios que le sean encomendados- Tramitar los documentos en el lugar que se le indique.- Tomar decisiones basadas en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.

ANEXO No. 3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



ANEXO No.4

FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA

OBJETIVO:

Analizar sí los empleados cumplen con las medidas de control de desempeño laboral establecidas en TUBERÍAS PACÍFICO S.A e identificar de qué manera influye en el desenvolvimiento en su área de trabajo y su impacto en los objetivos empresariales.

INSTRUCTIVO: Favor escoger la alternativa que usted considere conveniente de acuerdo a las opciones asignadas.

I.- INFORMACIÓN GENERAL:

- | | | |
|--|---|--------------------------|
| 1.- Condición del Informante | 1.- Ejecutivo
2.- Administrativo
3.- Operario | <input type="checkbox"/> |
| 2.- En dicha condición,
¿Cuántos años de experiencia tiene? | 1.- Menos de 1 año
2.- Entre 1 y 5 años
3.- Entre 6 y 12 años | <input type="checkbox"/> |
| 3. Área de trabajo | 1. Administración
2. Producción
3. Bodega
4. Laboratorio
5. Otros | <input type="checkbox"/> |

II.- INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

1. Su ingreso a TUBERÍAS PACÍFICO S.A fue por:

Proceso de selección

Recomendación personal

Otros _____

2. Cuándo usted ingresó a TUBERÍAS PACÍFICO S.A le entregaron por escrito las funciones del cargo asignado y las políticas de la empresa?

SI

NO

3. ¿Existe en TUBERÍAS PACÍFICO S.A. un departamento o una persona responsable, encargado de vigilar por la mejora continua del talento humano?

SI

NO

4. ¿Conoce usted las medidas de control del desempeño laboral que existen en su área?

SI

NO

5. Si su respuesta es afirmativa en la pregunta anterior, contestar lo siguiente: ¿Existe un responsable de vigilar por el cumplimiento de las medidas de control del desempeño laboral en TUBERÍAS PACÍFICO S.A?

SI

NO

6. ¿Existe un programa de acciones correctivas cuando no se alcanza el objetivo deseado a través de las medidas de control del desempeño laboral?

SI

NO

7. ¿Cómo calificaría usted a las medidas de control del desempeño laboral aplicadas en TUBERÍAS PACÍFICO S.A?

Excelente

Regular

Bueno

Malo

8. En qué considera usted que influye el control del desempeño laboral:

Productividad

Rendimiento laboral

Cumplimiento de objetivos empresariales

Otros

9. ¿En su departamento realizan evaluaciones de desempeño laboral?

SI

NO

10. ¿Usted considera que la empresa reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

SI

NO

**11. ¿Cómo califica usted el ambiente laboral de la empresa TUBERÍAS
PACÍFICO S.A?**

Muy Bueno

Regular

Bueno

Malo