

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNDIPLAST
MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO DE EVALUACION PARTICIPATIVA
POR OBJETIVOS EPO**

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORAS:

JENNY VALERIA PEÑA PERALTA
MARÍA ALEXANDRA VEGA SERRANO

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

2014

DEDICATORIA

La presente tesis es dedicada a
nuestras familias por su apoyo
incondicional para la culminación
satisfactoria de la misma.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todo el personal docente de la Universidad del Azuay por todos los conocimientos impartidos que fueron de gran aporte para nuestra vida profesional.

Agradecemos de manera especial a nuestro director el Ing. Humberto Jaramillo Granda por su apoyo, asesoramiento y orientación para el desarrollo y culminación exitosa de la presente tesis.

Finalmente al Ing. Oswaldo Alvarado Ríos, Gerente General de Mundiplast Cía. Ltda., por darnos la oportunidad de realizar nuestra tesis en su empresa y brindarnos todo la información necesaria para el desarrollo satisfactorio de la misma.

RESUMEN

En el capítulo uno damos a conocer las actividades a las que se dedica la empresa MUNDIPLAST CIA. LTDA., detallando sus antecedentes, misión, visión, valores corporativos y organigrama funcional.

En el capítulo dos realizamos un análisis detallado de la situación actual de la empresa, determinando los métodos de evaluación utilizados en el pasado y en la actualidad; al no contar con un método formal, se procedió a conocer más sobre el tema a través de una encuesta, la misma que presenta el nivel de desempeño de los colaboradores.

En el capítulo tres se determina el concepto e importancia de la evaluación de desempeño, los métodos de evaluación utilizados hoy en día y se analiza la importancia del método de evaluación participativa por objetivos EPPO.

En el capítulo cuatro se pone en marcha la aplicación práctica. En lo concerniente a las recomendaciones se expone los factores que necesitan mayor atención por parte de los miembros de la empresa, para que se encamine en un crecimiento natural y continuo por parte del desarrollo del recurso humano conjuntamente de las funciones desempeñadas.

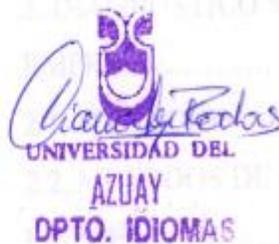
ABSTRACT

In the first chapter we present the activities to which the company MUNDIPLAST CIA. LTDA is dedicated, detailing its background, mission, vision, values and corporate organizational chart.

In the second chapter we conducted a detailed analysis of the current situation of the company, determining the evaluation methods used in the past and in the present analysis. Due to the fact that we did not have a formal method, we proceeded to learn more about it through a survey, which shows the employees' performance level.

Chapter three determines the concept and importance of performance evaluation, the evaluation methods used today, and the importance of the participatory evaluation method (PE) based on objectives is also analyzed.

The fourth chapter starts with the practical application of the project, and the recommendations to the company member to give further attention to the factors that will contribute to the company's natural and continuous growth by the development of the human resource along with the functions performed.



Lourdes Crespo
Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION.....	8
CAPITULO 1.....	10
1. INFORMACION DE LA EMPRESA.....	10
1.1. ANTECEDENTES.....	10
1.2. LINEAS DE PRODUCTO.....	10
1.3. PRINCIPALES MERCADOS.....	11
1.4. FILOSOFIA DE LA EMPRESA.....	11
1.5. MISION.....	11
1.6. VISION.....	11
1.7. VALORES CORPORATIVOS.....	11
1.8. PERSONAL.....	12
1.9. INSTALACIONES.....	12
1.2. ALCANCES Y EXCLUSIONES.....	12
1.3. POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD.....	13
1.3.1. POLITICA DE CALIDAD.....	13
1.3.2. OBJETIVOS DE CALIDAD	14
1.4. DIAGRAMA DE PROCESOS	14
1.5. ORGANIGRAMA.....	16
CAPITULO 2.....	18
2. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA.....	18
2.1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	18
2.2. METODOS DE EEEVALUACION DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA EMPRESA.....	19
2.3. FORMAS ACTUALES DE EVALUACION AL PERSONAL.....	20
CAPITULO 3	28
3. TEORIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MÉTODO EPPO.....	28
3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	28

3.2. METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	34
3.2.1. METODOS MODERNOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	34
3.3. DEFINICION Y ANALISIS DEL METODO EPPO.....	37
3.4. ETAPAS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA APLICACIÓN DELMETODOEPOO.....	37
CAPITULO 4.....	39
4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL MÉTODO EPPO.....	39
4.1. DISEÑO DEL EVALUACIÓN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EPPO.....	39
4.1.1. ELABORACION DEL FORMULARIO DE LOS OBJETIVOS CONSENSUADO.....	40
4.1.2. OBTENCION DEL COMPROMISO DEL PERSONAL.....	86
4.1.3. DISEÑO DE UN FORMULARIO PARA EL MONITOREO DE LOS RESULTADOS.....	87
4.1.4. REALIZACION DE UN TEST CONTINUA CONJUNTA.....	96
4.1.5. APLCIACIONES PRÁCTICAS.....	99
4.2. BENEFICIOS DEL METODO EPPO PARA LA EMPRESA	99
4.3. METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION DEL METODO.....	100
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	103
ANEXOS.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	129

INTRODUCCIÓN

MUNDIPLAST CIA. LTDA., es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización, importación y distribución de artículos fabricados en plástico, reconocidos a nivel nacional e internacional, ubicado en el sector del Parque Industrial en la ciudad de Cuenca. Actualmente, la empresa cuenta con 34 empleados distribuidos en el área administrativa y operativa. Su mercado principal es el Ecuador, importando sus productos a los países de Venezuela y Chile.

La siguiente tesis es un acercamiento a la problemática actual que viven las empresas por el escaso o nulo desempeño que presentan los colaboradores al cumplir con las funciones encomendadas en cada cargo, que no permiten manejar de forma correcta la gestión administrativa ni operativa de las que está conformada la organización.

Por ende, partimos en la propuesta de implementar un método de Evaluación de Desempeño que realice una valoración sistemática, de la actuación de cada empleado en función de las actividades que realiza, las metas y los resultados que debe alcanzar, la competitividad que ofrece y su potencial de desarrollo ante la presencia de oportunidades.

Consecuentemente, al aplicar el método propuesto la empresa genera un propósito útil para el empleado con la planeación de carreras, ofreciendo oportunidades para los colaboradores de estudiar en áreas diversas dentro de la organización, partiendo de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Es necesario hacer un análisis actual de la situación de la empresa junto con los sistemas de evaluación utilizados para determinar el nivel de desempeño o el grado de conocimiento que tienen los colaboradores frente a la oportunidad de desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, recalando la importancia de esta implementación.

Es importante señalar que el establecimiento de metas y capacitación a los empleados para luego evaluarlos y retribuirlos, actualmente es un proceso que varía entre las diversas empresas considerándose como un proceso dinámico que incluye al colaborador

evaluado y a su gerente. Es un medio orientado a la detección de grandes problemas como: supervisión, administración, integración de las personas a la organización, acoplamiento del colaborador al puesto, ubicación de posibles discrepancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de un mejor medio y programas que permitan mejorar el desempeño humano. El sistema de evaluación participativa por objetivos EPPO es un nuevo método en donde la participación de los colaboradores es democrática, participativa y motivadora suprimiendo por completo los traumas que provocaban la autocracia y el estado continuo de tensión y calificación de los involucrados.

CAPÍTULO 1

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1. ANTECEDENTES.

La compañía MUNDIPLAST, se constituyó mediante escritura pública el 11 de mayo de 1982 en la ciudad de Cuenca, con un capital social inicial de S/. 1.200.000,00, (equivalente a US\$ 48.000,00), siendo su fundador y único accionista el Ing. Rodolfo E. Weisskopt de nacionalidad Suiza. La empresa pasó a ser parte de un grupo de industriales venezolanos desde el año 2003.

El objeto social de la compañía es la fabricación, comercialización, importación y distribución de artículos fabricados en plástico.

1.2. LÍNEAS DE PRODUCTOS.

La compañía inicia con la fabricación de pequeños juguetes para fiestas infantiles (piñatería), luego de algún tiempo de haber iniciado operaciones, se incursiona en la fabricación de juguetes educativos o didácticos.

A continuación se muestran algunos de los productos que la empresa produce:



Fig. 1.1

Fuente: <http://www.mundiplast.com/>

1.3. PRINCIPALES MERCADOS.

Su principal mercado es el Ecuador que en promedio significa el 75% de las ventas anuales, mientras, que los mercados del exterior simbolizan el 25% restante de las ventas a la empresa.

“Se exportan los productos a los mercados de Sudamérica y América Central; siendo los principales destinos: Venezuela, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Bolivia y Chile.”¹

1.4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.

La filosofía de la empresa Mundiplast Cía. Ltda., es obtener un producto de calidad, precio competitivo, y atención eficiente, cumpliendo con las normas vigentes para lograr la satisfacción del cliente.

1.5. MISIÓN.

MUNDIPLAST se esmera en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, brindando artículos de piñatería, educativos didácticos que despiertan la inteligencia, con productos de alta calidad y variedad de los mismos, acordes a las necesidades y con precios módicos, colaborando conjuntamente al desarrollo económico-social.

1.6. VISIÓN.

MUNDIPLAST para los próximos años se propone, convertirse en la empresa líder y pionera, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad en la producción y comercialización de artículos infantiles, alcanzando los más altos niveles de calidad, eficacia operativa y satisfacción al cliente tanto en el mercado nacional como internacional.

1.7. VALORES CORPORATIVOS.

- Compromiso de la alta administración hacia la producción.
- Creatividad en el diseño, desarrollo, elaboración y comercialización de los productos.

¹ <http://www.mundiplast.com/>

- Eficiencia del personal en el cumplimiento del programa de producción mediante el uso de prioridades.
- Calidad en los productos ofertados a los clientes.
- Talento humano, capacitado, responsable y respetuoso.
- Trabajo en equipo durante el ejercicio de las actividades.

1.8. PERSONAL.

En la actualidad la compañía mantiene una dotación de 34 empleados, distribuidos entre personal de planta, técnico y administrativo. Además otorgan ocupación a más de 100 familias en labores de maquila y trabajo domiciliario.

1.9. INSTALACIONES.

“La empresa cuenta con una nave industrial de 1531 metros de terreno, y 1050 metros de crea cubierta. Poseen la más moderna infraestructura industrial.

Tenemos 10 máquinas inyectoras de diversas capacidades; 12 máquinas sopladoras y dos extrusoras; más de 800 matrices entre inyección y soplado.

La empresa cuenta con equipo de mantenimiento. Diversos equipos de taller para construcción de moldes. Además de diferentes equipos auxiliares para las labores de empaque.”²

1.2. ALCANCE Y EXCLUSIONES.

- El sistema de gestión de calidad de la empresa cubre todos los procesos involucrados en la transformación de la materia prima hasta la obtención de un producto final, rigiéndose a la política y objetivos planteados en las páginas que anteceden.
- Este proceso comienza con la calificación de proveedores, tipo y calidad de materias primas que suministran, a fin de obtener siempre un resultado igual.
- El manual de calidad de Mundiplast Cía. Ltda., está basado en la norma internacional ISO 9001:2008.

² <http://www.mundiplast.com/>

- El sistema no cubre el numeral 7.3 Diseño, ya que la empresa no diseña sus productos, actúa como fabricante de productos pre-diseñados que son de libre uso en el mercado internacional.

Las políticas definidas en este manual aplican a las actividades realizadas por Mundiplast Cía. Ltda., en su planta de producción, ubicada en la ciudad de Cuenca, en el sector del parque industrial, en la calle Cornelio Vintimilla 1-75 entre Octavio Chacón y Carlos Tosi.



Fig. 1.2

Fuente: <http://maps.google.com>

1.3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD.

1.3.1. POLÍTICA DE CALIDAD.

La gerencia define la política de calidad de la empresa como una forma de expresar su compromiso con la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Esta política es

adecuada a los propósitos de Mundiplast Cía. Ltda., y a las expectativas y necesidades de sus clientes y del mercado. Se la revisa para asegurar su permanente aplicabilidad, y es controlada como parte integral de este manual.

La gerencia vela para que esta sea comunicada al personal de la organización a través de diferentes medios que aseguren su difusión y entendimiento.

La Política de Calidad que expone Mundiplast Cía. Ltda., es:

“Cada persona, como parte del equipo de Mundiplast Cía. Ltda., es responsable de hacer lo necesario, de manera eficiente y proactiva, para asegurar el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos de calidad y productividad, manteniendo el compromiso con los clientes, y respetando siempre la normativa legal”.³

1.3.2. OBJETIVOS DE CALIDAD.

Mundiplast Cía. Ltda., define como política de calidad la reducción de los desperdicios presentados en cada uno de los procesos en los siguientes aspectos:

- Materia prima y/o producto que se contamina durante el proceso de maquinado, o de ensamble.
- Reducción al mínimo de producto no conforme.
- Optimización del uso de los servicios básicos (electricidad, agua, teléfonos).
- Reducción de los tiempos de montaje y desmontaje de moldes.
- Reducción en los tiempos de ensamble y empaque.
- Innovación permanente en nuevas presentaciones de producto, colorido y desarrollo de nuevos artículos.
- Reducción en los tiempos de entrega de los pedidos de los clientes.
- Medición y control de satisfacción del cliente.

1.4. DIAGRAMA DE PROCESOS.

Los procesos cubiertos en el sistema de gestión se muestran en el siguiente gráfico:

³ Archivos de MUNDIPLAST CIA. LTDA.

DIAGRAMA DE CALIDAD DE MUNDIPLAST CIA. LTDA.

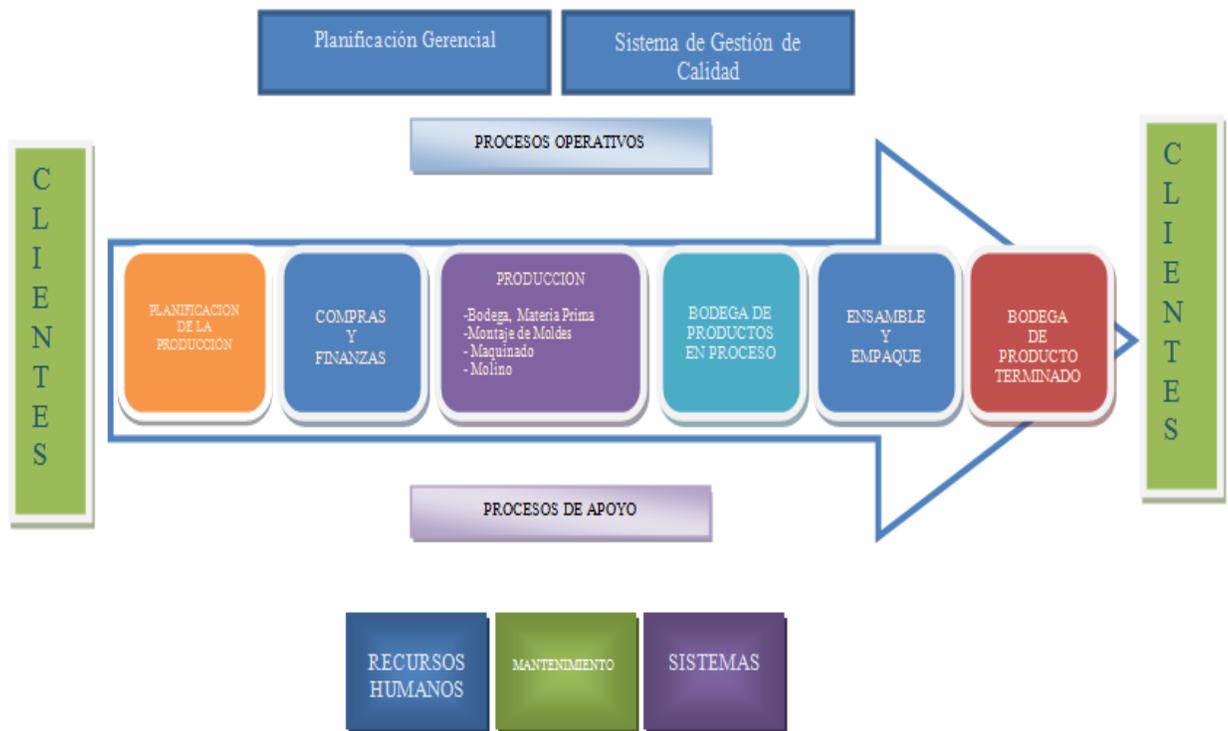


Gráfico 1.1.

Fuente: Mundiplast Cía. Ltda.

La secuencia e interacción de los procesos se muestra en el Diagrama expuesto antes, así como en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Se describen también los criterios tanto para la ejecución como para el control de los procesos, los mecanismos de seguimiento y de mejora continua.

Los procedimientos y otra documentación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) detallan las responsabilidades, acciones y métodos aplicados para cumplir con las políticas definidas en este manual y buscar la eficiencia y eficacia del Sistema y de sus procesos.

La efectiva operación del sistema de calidad es responsabilidad del equipo gerencial, y en última instancia, del Gerente General.

Los documentos del sistema de calidad asociados a los procesos, están organizados de acuerdo a la siguiente estructura, y constan en la Lista Maestra de Documentos.

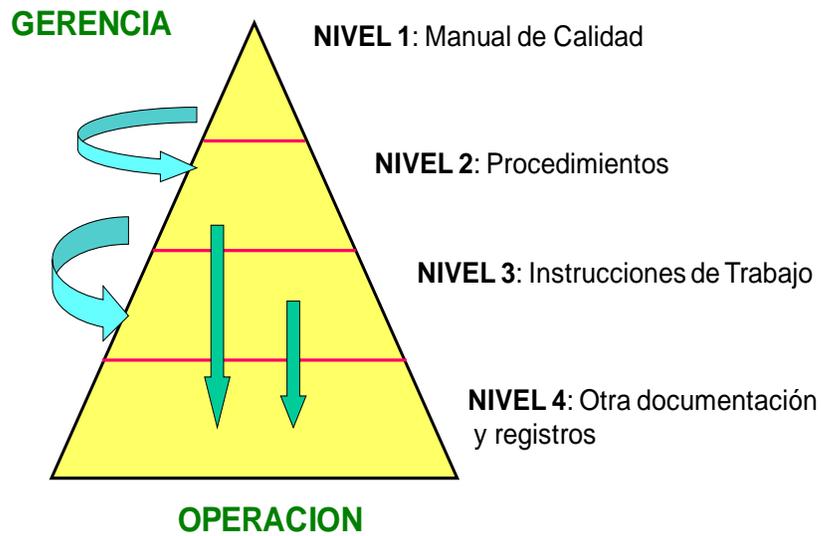


Gráfico 1.2.

Fuente: Mundiplast Cía. Ltda.

1.5. ORGANIGRAMA.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

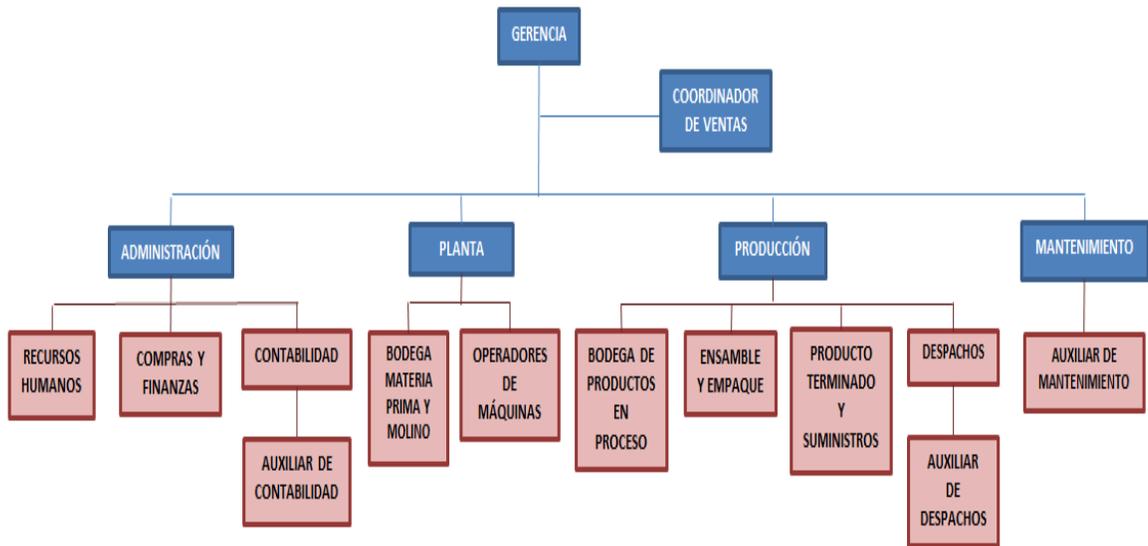


Gráfico 1.3.

Fuente: Mundiplast Cía. Ltda.

“Se entiende por estructura organizativa de una empresa a aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Por tanto, puede decirse que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñan.”⁴

Reafirmando el concepto, se puede decir que en MUNDIPLAST CIA. LTDA., mantiene cuatro niveles jerárquicos en relación de dependencia, los mismos que son respetados y continuamente renovados para asegurar un mayor crecimiento; cada área tiene su cabeza quien se hace responsable del mismo, además de las sub áreas con las que cuenta respectivamente. Logrando mantener una mejora en la interrelación con el fin de preservar el ambiente laboral, fomentando canales claros y formales de comunicación, como lo es la comunicación vertical, en donde el superior de cada subordinado pone en conocimiento a cada uno las órdenes dictadas; y por otro lado la comunicación horizontal, en donde todos los colaboradores tienen un sentido de empoderamiento hacia la organización, conociendo todos lo relevante a la compañía, con el fin de hablar un mismo idioma es decir llegar a una misma meta.

⁴http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kAYdKIws6qQC&oi=fnd&pg=PR1&dq=concepto+de+organigrama&ots=RD_sWCeLp5&sig=iZ7CwfkPlkWQkXJ_HDC5gv74lw#v=onepage&q=concepto%20de%20organigrama&f=false

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

La empresa se inició como un negocio familiar considerablemente pequeño; debido a la simpleza de su comienzo fue poco el desarrollo de la compañía descartando varios temas de suma importancia para el funcionamiento de la misma, es con los años que MUNDIPLAST CIA. LTDA., va refinando sus procesos, sistemas y políticas encaminando a la organización a un sorprendente crecimiento y mejoras en su estructura y funcionamiento, siendo los beneficiarios no solo los accionistas o dueños de la empresa sino también las personas que dependen de ella para su subsistencia.

Actualmente, MUNDIPLAST CIA. LTDA., continua creciendo, se encuentra en un proceso de adquisición y certificación de normas de calidad ISO, las mismas que garantizará la calidad de sus productos para seguridad de todas las personas que requieran de ellos, una de las partes importantes de este proceso es la implementación del departamento de recursos humanos, que actualmente la empresa se encuentra desarrollando.

Como dato importante se puede acotar que la empresa, cuenta con un total de 34 colaboradores distribuidos de la siguiente forma:

RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA		
TIPO DE RECURSO	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE PERSONA
RECURSOS HUMANOS DE LA PLANTA	Gerente	1
	Coordinador de ventas	1
	Coordinador de recursos humanos	1
	Coordinador de compras y finanzas	1
	Jefe de contabilidad	1
	Jefe de planta	1
	Jefe de producción	1
	Jefe de mantenimiento	1
	Jefe de despacho	1
	Auxiliar de contabilidad	1
	Bodega (materia prima y molino)	1
	Operadores de maquinaria	5
	Bodega (productos en proceso)	2
	Ensamble y empaque	10
	Bodega (productos terminados y suministros)	2
Despacho	2	
Auxiliar de mantenimiento	1	
Guardía	1	
TOTAL DEL PERSONAL		34

Cuadro 2.1.

Fuente: Mundiplast Cía. Ltda.

2.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA EMPRESA.

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño definido, la forma de valoración es escasa pues no se tiene ningún registro de su ejecución, sin embargo en MUNDIPLAST CIA. LTDA., el análisis del personal se ha venido realizando anualmente el que consiste en una reunión informal entre las partes (gerente – colaborador) basándose en un cuestionario básico con preguntas del momento en el cual con las respuestas otorgadas se pretende establecer las fortalezas y debilidades que posee el trabajador.

Este proceso se realiza con todo el personal constituyendo una retroalimentación entre los empleados ya que cada uno puede identificar diferentes puntos de vista y poder aplicar en su área para mejorar las actividades y no limitarlas. Así, el gerente puede conocer los aspectos más débiles y tener la pauta de ejercer las correcciones respectivas.

2.3. FORMAS ACTUALES DE EVALUACIÓN AL PERSONAL.

Al no contar con registros realizamos una encuesta a todo el personal para conocer cómo se encuentra actualmente su desempeño y que tan bien realizan sus funciones para el aporte de su trabajo, para poder determinar esto, utilizamos el modelo del anexo 1 y obtuvimos los siguientes resultados según la tabulación de las encuestas adjunto al anexo 2.

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?.

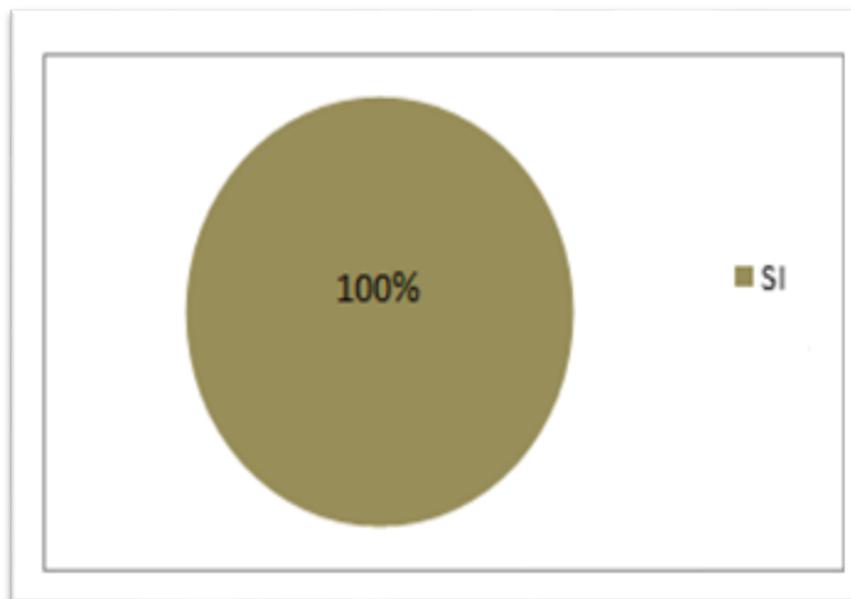


Gráfico 2.1.

Fuente: Realizado por las autoras.

En los resultados de las encuestas se puede identificar que el 100% del personal reconoce que en la empresa dispone de un departamento de recursos humanos recientemente estructurado.

2. ¿ Conoce cuáles son las responsabilidades y obligaciones de su puesto?.

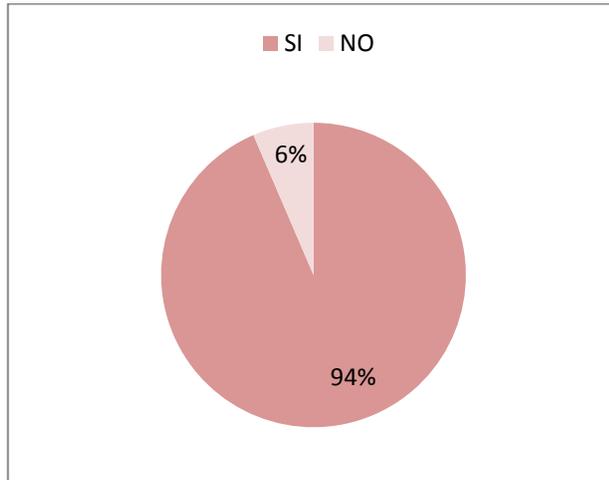


Gráfico 2.2.

Fuente: Realizado por las autoras.

El 94% del personal expone conocer cuáles son las responsabilidades de las funciones a ellos encomendadas, el 6% restante alerta a la empresa su falta de conocimiento de las obligaciones y responsabilidades asignadas, corriendo el riesgo de provocar en un futuro cercano problemas y retrocesos en los procesos que maneja la empresa.

3. ¿La empresa ha evaluado su desempeño en el puesto?.

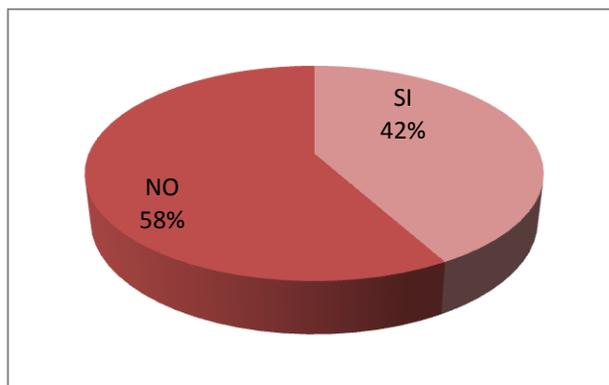


Gráfico 2.3.

Fuente: Realizado por las autoras.

La empresa no ha realizado una evaluación clara y profunda del desempeño del personal es por esta razón que el 58% de los empleados no siente haber sido evaluado y es por este mismo motivo que desconocen el tema, tan solo el 42% conoce los beneficios que les podría traer un sistema de evaluación de desempeño. Al no contar con un método de evaluación estable, los empleados no pueden tener un conocimiento claro de los resultados de sus funciones, impidiendo que se involucren de manera eficiente en sus actividades y que se corrijan probables deficiencias que se hayan producido en un tiempo determinado.

4. ¿Ha recibido felicitaciones o estímulo en el desempeño del puesto?.

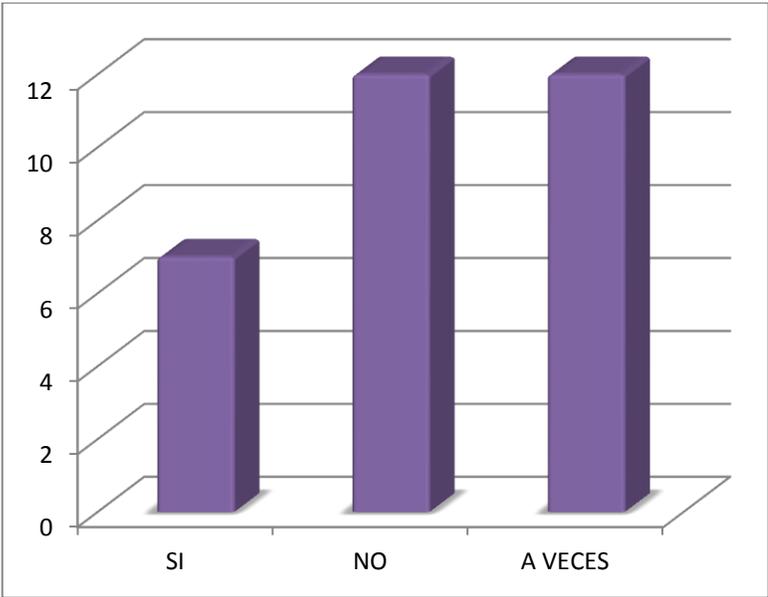


Gráfico 2.4.

Fuente: Realizado por las autoras.

Alrededor de 24 colaboradores de una muestra de 31 personas, no sienten haber recibido el suficiente estímulo en su trabajo como para creer que al mejorar su desempeño serán recompensados de alguna forma, de esta manera podemos verificar la poca motivación del personal lo que puede ocasionar problemas relaciones con la disminución de la productividad por la falta de ánimo de los trabajadores en realizar sus funciones.

5. ¿Se le hace conocer los resultados de su trabajo?.

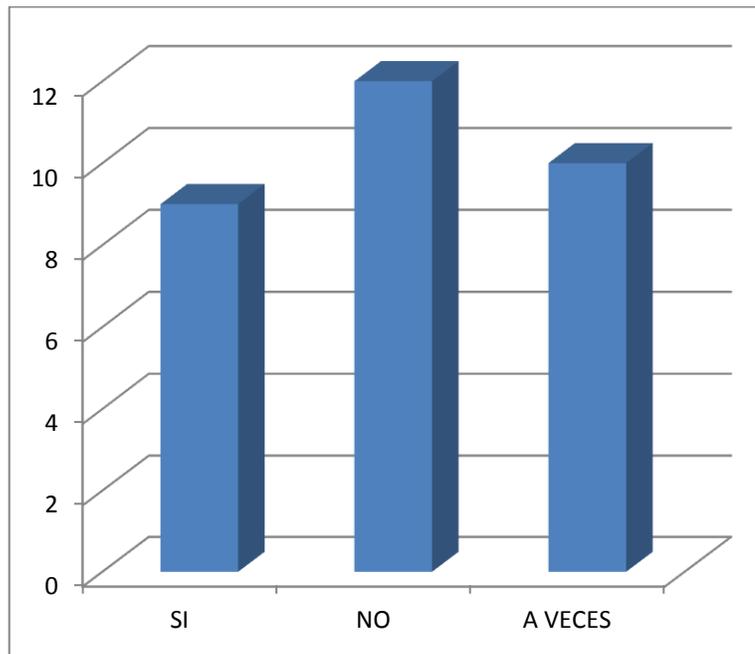


Gráfico 2.5.

Fuente: Realizado por las autoras.

De 31 empleados encuestados, 12 personas manifiestan no saber de qué manera están realizando su trabajo, si es que el mismo satisface las expectativas de sus empleadores o si esperan un desempeño mayor al que están realizando actualmente, confirmando que un sistema de evaluación es un herramienta fundamental para toda empresa cuyo objetivo es el crecimiento de sus procesos de desarrollo empresarial.

Nueve personas conocen las funciones que realizan y la satisfacción o no que causa su resultado a la empresa. Los 10 trabajadores restantes no son evaluados permanentemente si no solo ocasionalmente, sintiendo ellos la necesidad de formar parte del grupo a los que la empresa evalúa periódicamente.

6. ¿La empresa le facilita los materiales y equipos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones?.

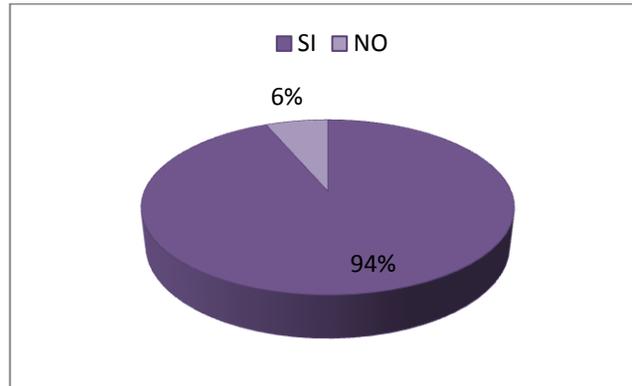


Gráfico 2.6.

Fuente: Realizado por las autoras.

Un 94% del personal afirma contar con todo el material y equipo que requiere la producción, comercialización y distribución de los productos, un aspecto importante también es la seguridad con la que dicen trabajar, sin embargo, un porcentaje mínimo del 6% asegura no contar con ello, por esta razón la empresa debe poner énfasis en la dotación del material requerido por los trabajadores para lograr que el 100% de su gente tenga el mismo sentimiento de protección para poder reflejarlo en el desempeño de sus actividades.

7. ¿Recibe capacitaciones que mejoren el desempeño de su trabajo?

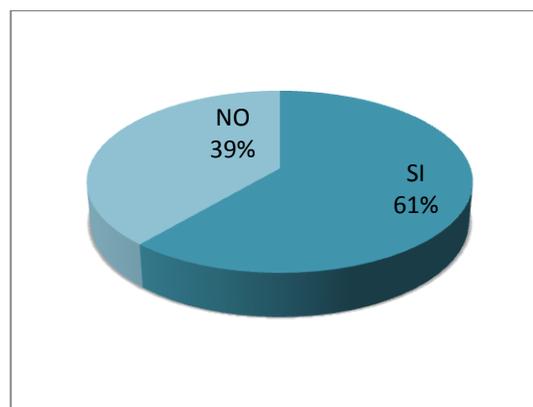


Gráfico 2.7.

Fuente: Realizado por las autoras.

El 39% de los empleados aseveran no contar con la capacitación adecuada que garantice la calidad que la empresa requiere para sus productos terminados. El 61% de sus trabajadores expuso su sentimiento de conformidad con las capacitaciones recibidas, debiendo tomarse en cuenta que todas las áreas son vulnerables y presentan necesidades diarias que tienen que ser satisfechas y la única manera de satisfacer esos requerimientos es capacitándoles correctamente a todo el personal, por cuanto esto ayudaría como una motivación para el buen desempeño de sus funciones.

8. ¿Su jefe muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo?.

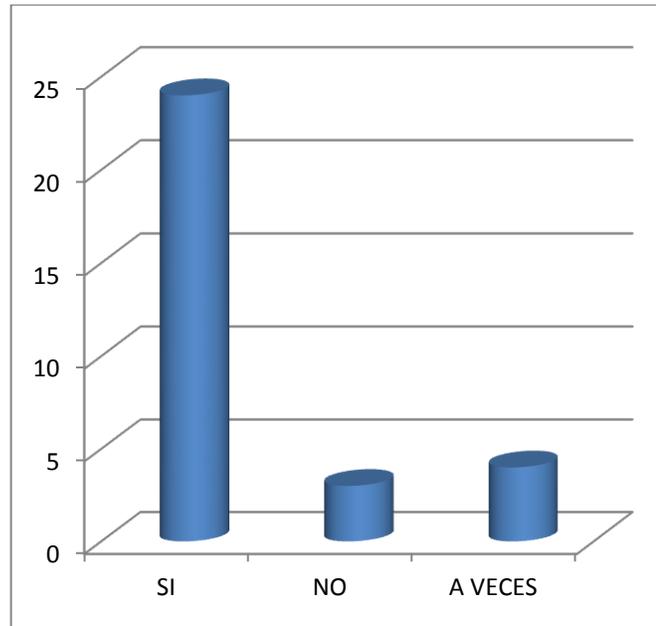


Gráfico 2.8.

Fuente: Realizado por las autoras.

Siete personas sienten que su jefe inmediato no demuestra interés en el desarrollo de su trabajo causando malestar propio y provocando inconformidad ajena al resto del personal por los comentarios mal intencionados que se generan, por lo que la empresa debería atender y sanar las molestias de estas personas que seguramente traerán consigo un mal clima laboral.

9. ¿Conoce los beneficios que trae una evaluación de desempeño? , si su respuesta es sí detalle algunos de ellos.

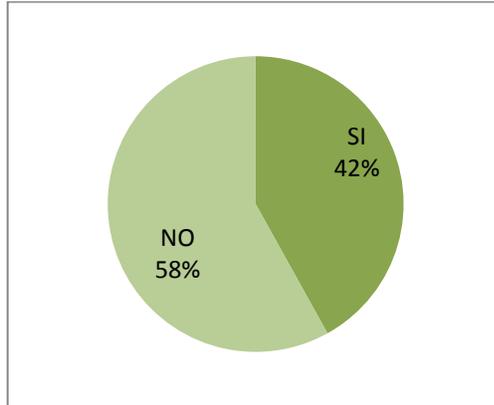


Gráfico 2.9.

Fuente: Realizado por las autoras.

El 58% del personal desconoce qué beneficios conlleva que la empresa realice evaluaciones de desempeño en un tiempo determinado, generando así resistencia y malestar al realizar sus funciones, mientras que el 42% del personal da testimonio que con una evaluación de desempeño puede mejorar su estilo de vida al poder obtener ascensos, bonos, incremento de sueldos, etc.

10. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?, Si su respuesta es no explique las razones.

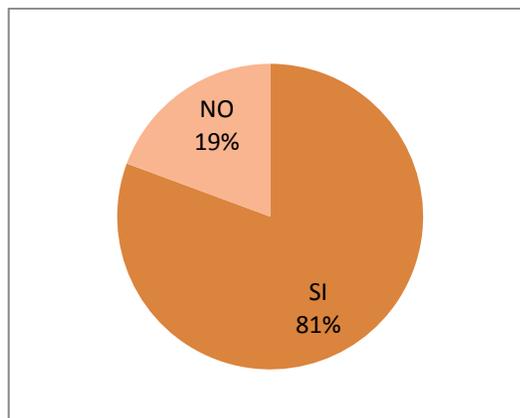


Gráfico 2.10.

Fuente: Realizado por las autoras.

Finalmente el 81% de los empleados aseguran sentirse parte de un equipo de trabajo, pero el 19% comentaron no sentirse dentro del mismo por las siguientes razones:

“Todos trabajan por su cuenta”.

“No consultan al obrero sobre lo que pasa en el puesto de trabajo”.

“La gente es envidiosa y el jefe solo apoya a las personas que le caen bien y no es un buen jefe”.

“El jefe no tiene conocimientos para tratar a la gente, tiene sus escogidos”.

“Cada persona trabaja en su puesto”.

“Cada uno se siente auto suficiente que el otro”.

Con lo expuesto se pudo notar claramente que el personal siente la necesidad de un jefe que demuestre interés en las labores que desempeñan, para lograr que todos sean tratados en forma equitativa, a fin de que ninguno se siente en una situación inferior con respecto a los demás.

Se pudo establecer que dentro de la empresa existe “mal clima laboral” por lo que el gerente a través de esta encuesta podrá tomar acciones correctivas en la parte del capital humano para cambiar este elemento negativo dentro de la misma.

Es importante considerar los siguientes aspectos:

- Crear relación interpersonal, trabajando conjuntamente, para generar los resultados buscados.
- Implantar valores mediante la comunicación, y encontrar un propósito común entre las partes.
- Escuchar, las innovaciones y preocupaciones del personal para tomar medidas correctivas.
- Tomar decisiones referente a las metas logradas que motiven a todos sus miembros.
- Utilizar las experiencias del pasado y construir con esas historias, mejores logros para la empresa.
- Empoderar al empleado con las funciones que realiza.

CAPÍTULO 3

3. TEORÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MÉTODO EPPO.

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Chiavenato (2011) plantea al talento humano como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico, constituye un único recurso vivo y dinámico, además de ser los que operan recursos inertes y estáticos. Son las personas las que aportan habilidades, conocimientos y actitudes a la empresa.

“La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.⁵

Chiavenato (2009) manifiesta que la evaluación de desempeño es un proceso utilizado para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de cada persona y de manera principal la aportación que hace cada uno al negocio de la organización.

Dessler (2009) hace referencia a la evaluación de desempeño como un procedimiento que incluye:

- El establecimiento de estándares laborales,
- La evaluación del desempeño real de los empleados en relación de los estándares establecidos,
- Informar a los colaboradores con el fin de motivarlos a superar errores enmarcados en su desempeño o en su defecto para que continúen contribuyendo con su buen nivel.

Ayuda al establecimiento de metas y capacitación a los empleados para luego evaluarlos y retribuirlos, actualmente es un proceso que varía entre las diversas organizaciones considerándose como un proceso dinámico que incluye al colaborador evaluado y a su

⁵ Chiavenato Idalberto (2009) pág. 245

gerente. Es un medio orientado a la detección de grandes problemas como: supervisión, administración, integración de las personas a la organización, acoplamiento del colaborador al puesto, ubicación de posibles discrepancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de un mejor medio y programas que permitan mejorar el desempeño humano.

Entonces se puede definir a la evaluación del desempeño como el proceso de identificación, medición y administración del desempeño personal en las empresas. La identificación va de la mano con el análisis de los puestos de trabajo y su objetivo es determinar cuáles son las áreas que se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo el sistema de evaluación y debe ser considerado mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar y aprovechar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

Propósito de la Evaluación del Desempeño

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar retroalimentación del desempeño. • Identificar las fortalezas o las debilidades individuales. • Reconocer el desempeño individual. • Ayudar en la identificación de metas. • Evaluar el logro de las metas. • Identificar las necesidades individuales de capacitación. • Determinar las necesidades de capacitación de la organización. • Reforzar la estructura de autoridad. • Permitir a los empleados analizar las preocupaciones. • Mejorar la comunicación. • Proporcionar un foro para que los 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar las decisiones del personal. • Determinar los candidatos para promociones. • Determinar transferencias y asignaciones. • Identificar el desempeño deficiente. • Decidir la retención o la separación. • Decidir los despidos. • Validar los criterios de selección. • Cumplir con los requerimientos legales. • Evaluar los programas y el progreso de la capacitación. • Planeación del personal. • Tomar decisiones sobre recompensas / compensaciones.

Cuadro 3.1.

Fuente: Bohlander George y Snell Scott (2008).

De acuerdo a lo que expone el autor Chiavenato (2009) la evaluación constituye una herramienta para que el gerente conozca la situación actual de sus empleados, en que aspectos se está realizando bien el trabajo y cuáles son los que hace falta reforzar, de este modo se benefician ambas partes el empleado y el empleador. Y así se pueden identificar el cumplimiento del logro de las metas y el evaluado puede conocer en que está fallando para mejorar las actividades desenvueltas bajo su cargo.

Se debe cumplir con los siguientes lineamientos, para la obtención de beneficios de los que están interesados recibir por la organización:

- La evaluación debe cumplir con la consecución de metas y objetivos.
- La evaluación deber dar la importancia que corresponde al colaborador que ocupa el puesto más no a sus hábitos personales.
- La evaluación debe ser aceptada por el evaluador y el evaluado.
- La evaluación debe servir para mejorar la productividad en la organización.

Proceso de la evaluación de desempeño

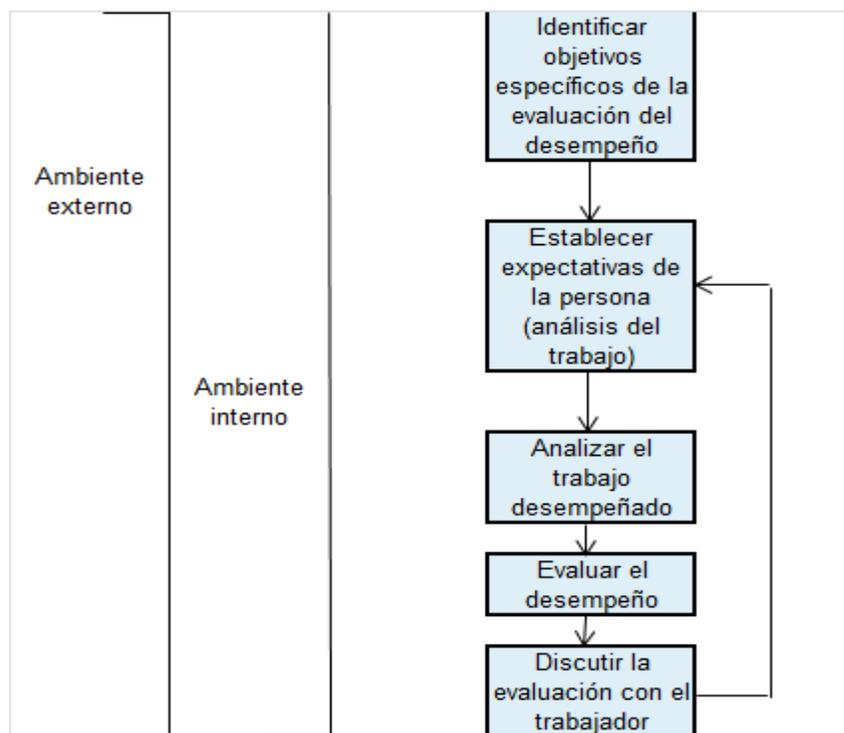


Gráfico 3.1.

Fuente: Chiavenato Idalberto (2009).

Dessler (2009) afirma que la evaluación de desempeño es importante por las siguientes razones:

- La mayoría de los gerentes aún basan sus decisiones de pagos y ascensos según las evaluaciones de los colaboradores.
- Las evaluaciones juegan un papel principal en el proceso de administración del desempeño del gerente, se debe convertir las metas estratégicas en objetivos específicos para los empleados y estos deben ser revisados periódicamente.
- La evaluación permite que el gerente y el colaborador desarrollen planes correctivos para mejorar deficiencias y para reforzar cuestiones que el empleado hace correctamente.
- Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; en donde se manifieste las fortalezas y debilidades del empleado y sacar provecho de las mismas.

Elementos clave en los sistemas de evaluación de desempeño

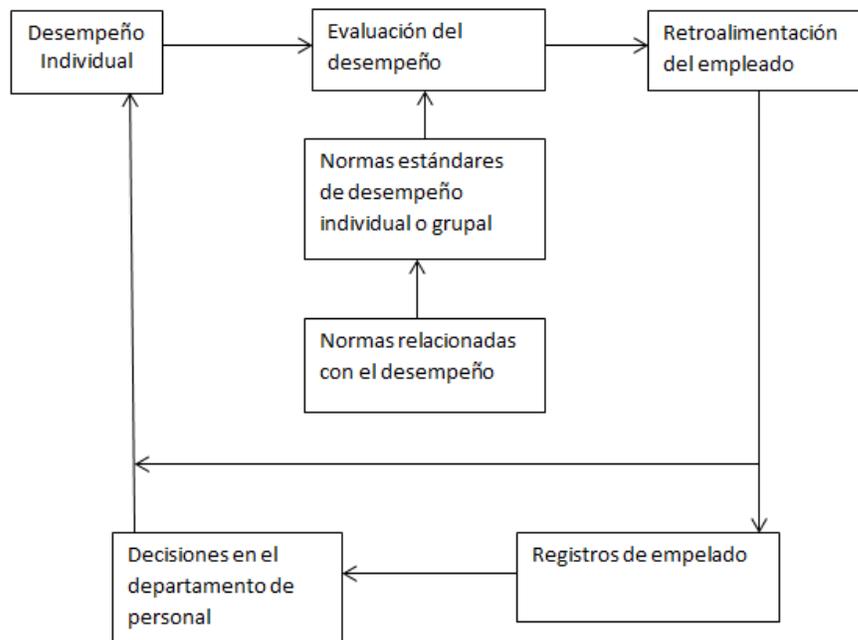


Gráfico 3.2.

Fuente: Wherther B. William Jr. y Davis Keith (2000).

Mundiplast Cía. Ltda., ve la necesidad de la implementación de un buen sistema de evaluación de desempeño debido a la importancia de reducción de incertidumbre por parte del colaborador debido a la retroalimentación que le proporciona de acuerdo a su desempeño. Es importante también porque busca la consonancia al proporcionar el intercambio de ideas entre las partes involucradas (gerente – colaborador).

“La evaluación de desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente”.⁶

Wherther B. William Jr. y Davis Keith (2000) plantean los elementos claves de éxito para que la empresa utilice la información obtenida y realice un diseño uniforme para todos los empleados de todos los departamentos y de esta manera se facilite la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados.

Así mismo se recomienda realizar entrevistas de evaluación que son sesiones de verificación del desempeño que proporciona a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. De esta manera se puede identificar problemas que puedan interferir en el buen desarrollo del empleado y así se puede resolver esos problemas mediante capacitaciones, asesoría o reubicación. El evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr metas.

Wherther B. William Jr. y Davis Keith (2000) esbozan las siguientes ventajas al realizar la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño: Haciendo una retroalimentación adecuada ayuda a mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: En base al mérito se determina quienes deben recibir tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación: En base al desempeño se promueve o se transfiere al personal.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente indica la necesidad de capacitación del empleado.

⁶ Chiavenato Idalberto (2009) pág. 249

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente indica que existen errores en el sistema de información del departamento del personal como un mal análisis de puestos en el cual se toman decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influenciado por factores externos como son la familia, salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen en los resultados de la evaluación, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

Chiavenato (2009) hace referencia a que la importancia radica también en la necesidad personal de recibir respuesta acerca de su desempeño para saber cómo está ejecutando su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes si este corresponde. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Las principales razones que explican la importancia de las organizaciones en evaluar el desempeño a los colaboradores son:

1. Recompensas: ofrece juicios sistemáticos que permiten justificar aumentos de salarios, promociones, transferencias y muchas veces despidos de trabajadores.
2. Realimentación: proporciona información de la percepción que tienen los trabajadores sobre el desempeño, actitudes y competencias.
3. Desarrollo: permite que cada persona tenga conocimiento de sus puntos fuertes y débiles.
4. Relaciones: mejora las relaciones internas con sus compañeros de trabajo.
5. Percepción: proporciona medios para saber lo que las personas piensan de él.
6. Potencial de desarrollo: proporciona medios en donde se pueden definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. Asesoría: ofrece información que servirá a quién corresponda aconsejar y orientar a los colaboradores.

3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

Chiavenato (2009) presenta:

- Métodos tradicionales de evaluación de desempeño:
 - Escalas gráficas.
 - Elección forzada.
 - Investigación de campo.
 - Método de los incidentes críticos.
 - Listas de verificación.
- Métodos modernos de evaluación de desempeño:
 - Evaluación 360°.
 - Administración por objetivos.
 - Evaluación participativa por objetivos (EPPO).

3.2.1. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

EVALUACIÓN DE 360°:

Chiavenato (2009) sustenta que este método es un sistema comprensivo y las evaluaciones realizadas vienen de múltiples perspectivas siendo la información de mejor calidad. Además, complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos, externos enfocándose en el espíritu de equipo.

“El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional”.⁷

“Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros”.⁸

⁷ Alles, Martha (2006) pág. 94

⁸ Robbins, Stephen P. y Coulter Mary (2010) pág. 218

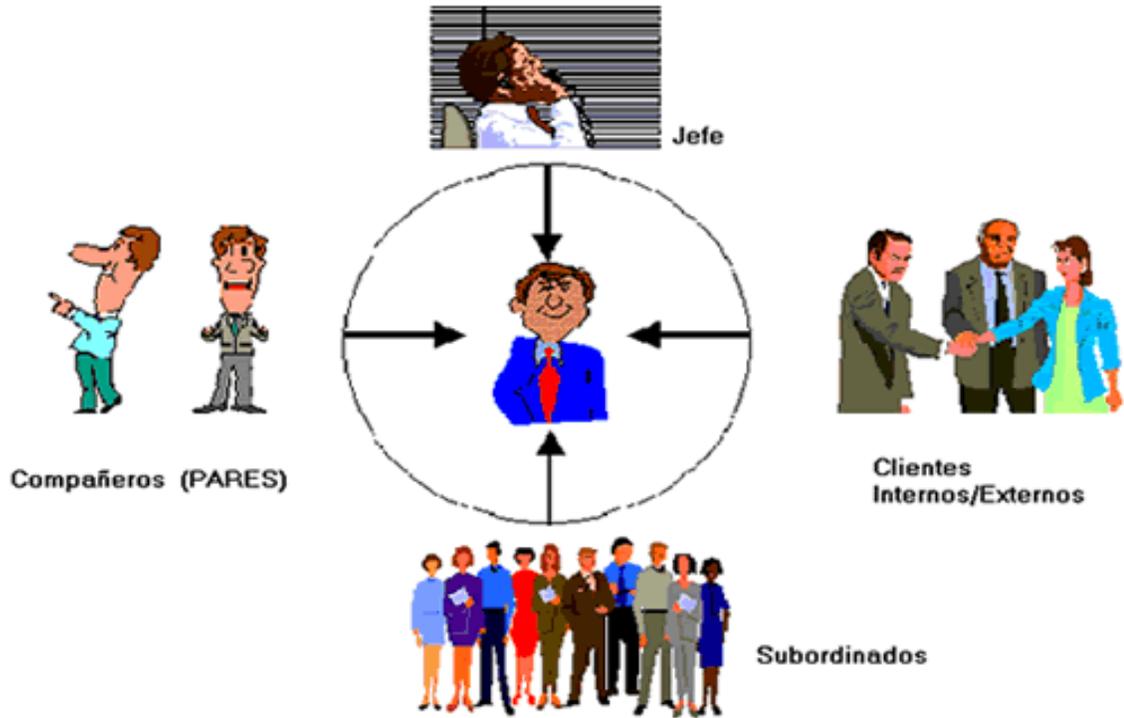


Gráfico 3.3.

Fuente: <http://www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm>

En este método la persona es evaluada por su jefe, compañeros de su mismo rango, clientes internos y externos y por su subordinado, mientras mayor sea el número de evaluadores mejor será los resultados, de esta manera se podrá conocer varios puntos de vista y conocer con exactitud sus debilidades y fortalezas, saber en qué está fallando para poder tomar medidas.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

Bohlander George y Snell Soctt (2008) plantean un método en el cual los empleados establecen objetivos asesorados por sus superiores y después los utilizan como bases para la evaluación.

En la figura 3.4. se muestra su ciclo, que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. Primero son las metas de la organización, segundo las metas de los departamentos y tercero las metas de los gerentes y empleados.

Una característica importante del ciclo es que se establezca objetivos específicos, los cuales deben basarse en responsabilidad por parte del empleado preparada por el supervisor.

Esquema de un programa de administración por objetivos

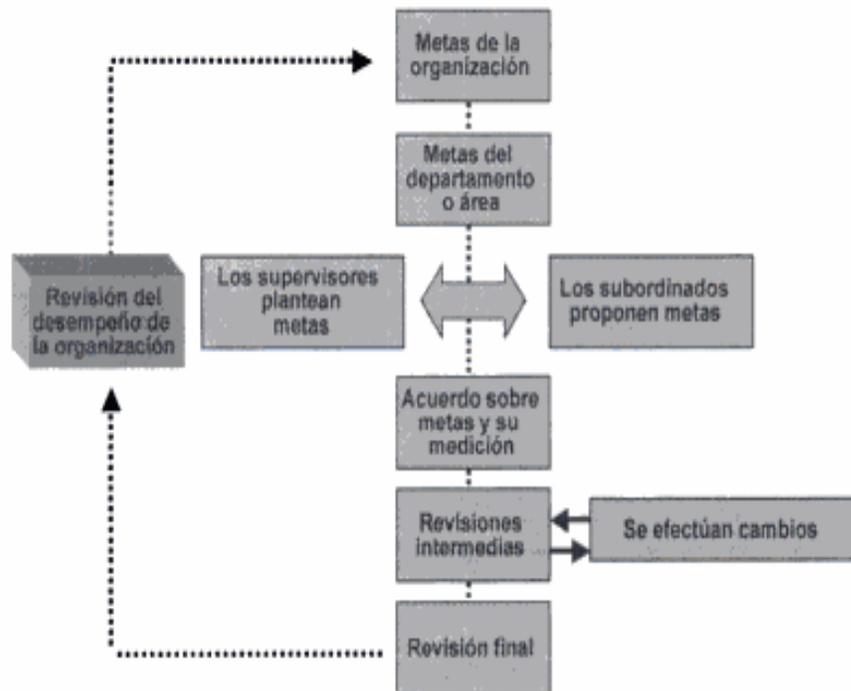


Gráfico 3.4.

Fuente: Alles Martha (2006).

Así mismo los autores Bohlander George y Snell Soctt (2008) plantean los siguientes lineamientos:

1. Los gerentes y empelados deben estar dispuestos a establecer metas y objetivos de manera conjunta.
2. Los objetivos deben ser cuantificables y mesurables a corto y a largo plazos.
3. Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado.
4. Las metas y objetivos deben ser consistentes para cada nivel (ejecutivo, gerencial y del empleado).

5. Los gerentes y empleados deben establecer plazos específicos en los que las metas serán revisadas y evaluadas.

3.3 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL MÉTODO EPPO.

Chiavenato (2009) ostenta a la evaluación participativa por objetivos (EPPO) como un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y su gerente. Este método adopta una intensa relación y visión proactiva. Resurge de la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora sin los traumas que provocaban la autocracia y el estado continuo de tensión y calificación de los involucrados. Con este nuevo método la participación de los colaboradores es democrática, participativa, incluyente y motivadora.

3.4 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO EPPO.

El autor plantea las siguientes etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados: los objetivos se plantean conjuntamente convirtiéndose en una negociación entre el empleado y el empleador, en donde se definen los recursos y medios necesarios para alcanzar lo propuesto, y de esta manera no exista la presión de que estos sean impuestos y el empleado no se sienta motivado ni beneficiado. En esta etapa debe existir un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto: El evaluado debe dar su plena aceptación y compromiso personal de los objetivos. En algunos casos se celebra con un contrato formal o psicológico que representa el acuerdo concordado.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: Una vez planteado los objetivos y establecido el compromiso personal, se definen los recursos y medios para alcanzarlos eficazmente.

Estos recursos y medios pueden ser materiales, humanos o inversiones en entrenamiento y desarrollo del evaluado.

4. El desempeño: Es la estrategia personal que escoge cada individuo con total libertad y autonomía para alcanzar los objetivos formulados. El gerente puede brindar una orientación en lugar de mandar o controlar.

5. El monitoreo constante de resultados y su comparación con los objetivos: Es el monitoreo constante de la consecución de los objetivos con una base cuantitativa que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Es conveniente que el propio evaluado se evalúe para comparar los resultados con los objetivos trazados.

6. La retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta: El evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. Debe existir mucha información de regreso y apoyo de la comunicación.

CAPITULO 4

4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL MÉTODO EPPO.

4.1. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EPPO.

Consiste en plantear objetivos por parte del jefe y subordinado, llegando a un acuerdo mediante el establecimiento de objetivos consensuados formulados conjuntamente para cumplirse en un tiempo determinado.

“La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe tener en mente respecto a su desempeño.”⁹

De esta manera el colaborador tendrá conocimiento de los alcances que la empresa espera por parte de él, otorgándole todos los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo, en este se especificará las actividades a cumplirse y tendrá el completo respaldo del jefe para poder realizarlos.

“El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nuevo cuenta, en redefinir objetivos, y así en lo sucesivo.”¹⁰

Finalmente después del tiempo acordado para cumplirse los objetivos consensuados el jefe realizará una evaluación para medir el grado de efectividad que el colaborador demostró en el cumplimiento de los mismo y de esta manera medir los beneficios que la empresa obtiene y realizar los cambios pertinentes en los objetivos consensuados para un nuevo período de evaluación.

⁹ Chiavenato Idalberto (2009) pág. 264

¹⁰ Chiavenato Idalberto (2009) pág. 264

4.1.1. ELABORACIÓN DEL FORMULARIO DE LOS OBJETIVOS CONSENSUADOS.

JEFE DE PRODUCCIÓN (BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS).

- Planificar la producción mensual, de acuerdo a indicadores pasados, que permitan abastecer de productos terminados a la bodega, para atender los requerimientos de los clientes mayoristas.
- Controlar que la recepción de entradas de producto ensamblado, cumpla con una producción diaria de 850 kilos.
- Fiscalizar semestralmente los procesos utilizados, revisando que el producto terminado cumpla con el 100% de calidad exigido por la ISO, estableciendo el tamaño, el color, la presentación, las dimensiones y la seguridad que requiere el formato de cada producto.
- Supervisar cada día el orden y limpieza de la bodega de productos terminados y suministros, manteniendo así el 100% de lo almacenado en condiciones óptimas.
- Inspeccionar la bodega de suministros existentes a través de un inventario cíclico (semanal) y supervisar la entrega efectiva a los departamentos solicitantes.
- Evaluar anualmente de acuerdo al anexo 3, a los 2 proveedores (transportistas), valorando factores como: precio, calidad, seguridad y servicio.

AUXILIAR DE BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS.

- Formular rápidamente órdenes de producción cuando la bodega se encuentre desabastecida, se deberá especificar: unidades, kilos, colores y tipo de producto que necesitan ser producidos.
- Dar de baja diariamente al terminar la jornada laboral, el producto que este en mal estado para no perjudicar el inventario de acuerdo al procedimiento de la empresa.
- Planificar mensualmente la debida ubicación que se da al producto terminado y suministros en bodega, para que al salir la mercadería y recursos se pueda realizar de manera ágil y rápida sin estropear los mismos.

- Señalizar cada localidad de los productos para obtener un fácil acceso al momento del despacho.
- Entregar los suministros completos a cada departamento de acuerdo a los requerimientos de consumo solicitados de forma mensual.
- Realizar la solicitud de compra en el momento que se detecte que en la bodega se encuentra con el stock mínimo, entregando la misma a compras y finanzas para la respectiva reposición de suministros.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Mantener un inventario cíclico que a través de la planificación mensual de producción abastezca la bodega de productos terminados y así atender a tiempo los requerimientos de los clientes mayoristas.

ACTIVIDADES:

- Enviar un informe diario de las existencias en bodegas de productos terminados.
- Analizar e ingresar diariamente al sistema los pedidos a despacharse y revisar la correcta facturación.
- Emitir una orden de ensamble y empaque cuando al revisar las existencias se encuentra con falta de stock.
- Comunicar con una orden de producción el desabastecimiento de algún producto, detallando kilos y colores necesarios.

RECURSOS:

- Sistema interno operativo “OASIS”.
- Equipo de computación.
- Paquete Microsoft Office.
- Correo interno de la empresa.
- Solicitudes de pedido.
- Facturas manuales.
- Ordenes de producción.
- Ordenes de ensamble y empaque.

- Esferos de varios colores.
- Teléfono.
- Agenda telefónica.

2. Alcanzar una producción diaria de 850 kilos de productos ensamblados.

ACTIVIDADES:

- Controlar diariamente la recepción de entradas del producto ensamblado a bodega.
- Revisar diariamente que los registros manuales efectuados por el responsable concilien con el reporte interno emitido por el sistema, el mismo que no deberá contener, enmendaduras, tachones, etc.
- Supervisar permanentemente el orden y limpieza de las bodegas para precautelar la integridad de los productos.
- Mantener siempre las mismas ubicaciones físicas del producto en la bodega con las codificaciones respectivas.
- Ingresar la orden de producción al sistema y verificar que la producción diaria sea de 850 kilos.
- Reportar los problemas que se hayan tenido en el proceso de producción.
- Analizar los paros de producción que hacen que exista desperdicio de materia prima.
- Reportar los problemas presentados en cada orden de producción y proponer diferentes soluciones.

RECURSOS:

- Sistema operativo interno “OASIS”.
- Hojas de registro de recepción del producto terminado en bodega.
- Equipo de computación.
- Esfero de tinta azul.
- Hojas de papel bond A4.
- Hojas de registro de control de mantenimiento de edificio.
- Estantes de almacenamiento del producto terminado.
- Carpetas de archivo.

- Archivador.
- Grapadora.
- Caja de grapas.
- Perforadora.

3. Realizar un análisis exhaustivo al proceso semestralmente, a fin de que se cumpla con el 100% de calidad en productos terminados que exige la norma ISO.

ACTIVIDADES:

- Establecer y verificar tamaño, color, presentación, dimensión, seguridad requerida en el formato de cada producto.
- Comprobar la calidad del producto de acuerdo con la especificación técnica entregada por la gerencia de la empresa.
- Verificar y comprobar que los productos cumplan con la normativa ISO.
- Controlar la calidad del producto terminado.
- Notificar el producto no conforme y sacar estadísticas mediante indicadores del porcentaje de desperdicio.

RECURSOS:

- Muestra de productos producidos.
- Formato de calidad y especificaciones de producción.
- Manual de técnico y de calidad de producción.
- Normativa ISO.
- Orden de producción.
- Sistema operativo interno “OASIS”.
- Equipo de computación.
- Esfero de tinta azul.

4. Controlar las existencias de suministros en bodega a través de un inventario cíclico y verificar la correcta entrega.

ACTIVIDADES:

- Mantener limpia y ordenada la bodega de suministros llevando un control de lo existente.
- Receptar el requerimiento de consumo de cada departamento para la entrega de lo solicitado.
- Hacer llenar y firmar el acta de entrega de los suministros y archivar la misma conjuntamente con el requerimiento de consumo.
- Mantener un indicador de las existencias de suministros que ayudarán al abastecimiento a tiempo de lo que haga falta.
- Enviar la solicitud de abastecimiento de los suministros al departamento de compras y finanzas a tiempo.
- Verificar que la cantidad de suministros ingresados sea igual al detallado en la solicitud enviada.

RECURSOS:

- Materiales de limpieza.
- Lista de suministros.
- Requerimientos de consumo.
- Actas de entrega.
- Esferos de varios colores.
- Carpetas.
- Archivador.
- Equipo de computación.
- Paquete Microsoft Office.

JEFE DE MANTENIMIENTO.

- Verificar que se realice mantenimiento preventivo y correctivo mensual al 100% de la maquinaria para evitar desperfectos o daños que detengan la producción de la planta.

- Revisar que se considere todos los aspectos de seguridad, antes de la instalación de una máquina a fin de minimizar los posibles riesgos de deterioro.
- Controlar que se esté llevando un correcto funcionamiento de los botones de emergencia de las máquinas en movimiento una vez al mes, para evitar cualquier situación de riesgo al colaborador o al proceso productivo.
- Elaborar el presupuesto anual de mantenimiento para que en caso de que exista alguna falla de los equipos se disponga de una reserva monetaria y stocks de repuestos para que la producción no se paralice.
- Supervisar el soporte dado por el auxiliar a las Solicitudes de Mantenimiento y medir el mismo, mediante un indicador que determine el tiempo de solución.
- Custodiar de manera eficiente la totalidad de moldes utilizados en la producción.

OPERADOR DE MANTENIMIENTO.

- Realizar el mantenimiento preventivo mensual a cada máquina, cumpliendo con las siguientes observaciones: lubricación, revisión de pirómetros, cambio de aceites, desarmar válvulas, chequear motores.
- Contar con las herramientas necesarias para el mantenimiento preventivo y correctivo.
- Otorgar al personal de planta las protecciones necesarias de forma trimestral, para mitigar los riesgos.
- Rendir un informe técnico mensual y presentarlo al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas con la totalidad de sus soluciones aplicadas.
- Dar soporte a los requerimientos presentados en las Solicitudes de Mantenimiento en un tiempo de 48 horas laborables.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Cumplir con el mantenimiento preventivo y correctivo mensual al 100% de la maquinaria y equipos auxiliares de producción para evitar desperfectos que causen la paralización de las actividades.

ACTIVIDADES:

- Presupuestar cursos de capacitación al operador de mantenimiento para que dé el soporte necesario cuando se presente problemas con las maquinarias.
- Adquirir con anticipación los repuestos más críticos para el arreglo de la maquinaria.
- Planificar adecuadamente las fechas del mantenimiento preventivo y correctivo para no interrumpir las actividades de los colaboradores.
- Dotar de las herramientas e instalaciones eléctricas básicas a la planta que garanticen el funcionamiento y el buen estado de la maquinaria.
- Dotar al operador de lubricantes, aceites, válvulas, pirómetros, etc. que agilicen el mantenimiento preventivo.
- Almacenamiento de los repuestos en los estantes por orden de códigos e importancia.

RECURSOS:

- Maquinaria de planta.
- Presupuesto del departamento de mantenimiento.
- Cursos actualizados para el operador.
- Lista de proveedores de repuestos.
- Repuestos.
- Cartelera.
- Marcador de color negro.
- Calendario laboral.
- Herramientas.
- Instalaciones eléctricas.
- Lubricantes, aceites, válvulas, pirómetros, motores.
- Estantes pequeños para almacenamiento de repuestos.
- Teléfono.

2. Otorgar trimestralmente al personal operativo el 100% de las protecciones de seguridad que mitiguen los riesgos de accidentes laborales.

ACTIVIDADES:

- Garantizar la provisión de los Elementos de Protección Industrial (EPI's) por parte del proveedor seleccionado cuando la empresa lo necesite.
- Registrar diariamente en un archivo el uso de todos Elementos de Protección Industrial (EPI's) por parte de los colaboradores.
- Dotar de casilleros al personal operario para el correcto almacenamiento de las herramientas de trabajo.
- Llevar un control médico anual del personal en donde se registre el estado de salud con la Asociación de Empresas del Parque Industrial (AEPIC), el cual los empleados están afiliados.
- Indicar los beneficios que obtiene al utilizar los Elementos de Protección Industrial (EPI's).
- Evaluar una vez al año a los proveedores de los Elementos de Protección Industrial (EPS's).

RECURSOS:

- Estante de almacenamiento de Elementos de Protección Industrial (EPI's) (mascarillas, anteojos, orejeras, guantes, chalecos de seguridad).
- Acta de entrega de dotación al personal de los Elementos de Protección Industrial (EPI's).
- Hoja de registro diario de uso de seguridades industriales.
- Tablero
- Esferos de varios colores.
- Carpetas de archivo.
- Archivador.
- Casilleros.
- Fichas médicas.

3. Dar soporte a los problemas detallados en las Solicitudes de Mantenimiento y corregirlos en un tiempo máximo de 48 horas laborables.

ACTIVIDADES:

- Recepar la Solicitud de Mantenimiento firmada por el Jefe de Planta para proceder con el mantenimiento o reparación.
- Adjuntar la Solicitud de Mantenimiento al reporte técnico y archivarla en el historial de cada máquina.
- Cuando el daño sea mayor, enviar la Solicitud de Mantenimiento a Gerencia para que sea tomada la decisión acertada.
- Presupuestar el costo para los trabajos encomendados.

RECURSOS:

- Teléfono.
- Garantías de Proveedores.
- Manual de instrucciones de la maquinaria.
- Plan de producción emergente.
- Contar con los implementos de mantenimiento (aceite, lubricador, grasa, etc.).
- Maquinaria de la planta.
- Solicitudes de mantenimiento.
- Tablero
- Esferos de varios colores.

4. Llevar un inventario de los moldes custodiados, utilizados para la producción.

ACTIVIDADES:

- Coordinar el mantenimiento o reparación de los daños ocasionados a los moldes.
- Almacenar los moldes de acuerdo a las codificaciones establecidas en los estantes respectivos y notificar la presencia de objetos extraños.
- Realizar la compra o construcción de moldes que ayuden a la fabricación de nuevos productos.
- Verificar luego de la construcción la estructura adecuada de los moldes debiendo constar con el grosor del metal, tamaño y medidas óptimas que no afecte la producción.

- Lubricar diariamente los moldes antes de su uso para no ocasionar desperfectos en la producción.
- Receptar la entrega y salida de cada molde en las ordenes de producción.

RECURSOS:

- Estantes de almacenamiento de moldes.
- Lista actualizada de moldes.
- Lista de proveedores de moldes.
- Ordenes de producción.
- Lubricante, aceite.
- Cartelera.
- Marcador negro.
- Calendario laboral.

JEFE DE PLANTA (MAQUINARIA).

- En caso de cambio de equipos; revisar las cotizaciones de maquinaria que cuente con tecnología de punta, para sustituir las máquinas que se encuentran obsoletas o a las que resulta complicado la reparación debido a la inexistencia de repuestos.
- Verificar cada vez que ingrese maquinaria nueva a la empresa el 100% de la validación del diseño, instalación, operación, garantías y desempeño de las máquinas.
- Convocar a una reunión mensual, con el objetivo de que los empleados sustenten los problemas que hayan tenido en ese lapso de tiempo, tanto con la maquinaria como en el ámbito laboral.
- Controlar semanalmente que el operador de maquinaria supervise los tiempos de producción de cada máquina.
- Coordinar con el gerente una capacitación anual referente al uso de nueva tecnología y las seguridades que deben tomar al momento de poner en marcha la maquinaria.
- Identificar trimestralmente, los riesgos de la maquinaria en movimiento que traen consigo a los operadores y minimizarlos.

- Coordinar con el operador una vez a la semana que el proceso de soplado e inyección cumpla con el formato y las cantidades que se necesitan producir de acuerdo al requerimiento diario de producción.

OPERADOR DE MAQUINARIA.

- Revisar la presión y aceite en las máquinas antes de su uso diariamente, para no ocasionar desperfectos o daños en los equipos por el mal uso.
- Comunicar al operador de mantenimiento a través de una Solicitud los problemas que se presenten con la maquinaria, para ser solucionado en un plazo de 48 horas laborables.
- Operar todos los días correctamente las máquinas y comunicar cualquier anomalía.
- Después de una intervención de mantenimiento o reparación, revisar el correcto funcionamiento de la maquinaria, para continuar con el proceso de producción.
- Utilizar diariamente todos los implementos que exige seguridad industrial para evitar accidentes.
- Llenar en la hoja de la Orden de Producción cada vez que suceda un evento con cualquier de las maquinas que se están operando.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Capacitar una vez al año al personal operativo sobre el uso tecnológico de la maquinaria y sobre las normas de seguridad que se necesitan al utilizar los equipos.

ACTIVIDADES:

- Coordinar con el comité de seguridad los temas a tratar.
- Organizar con el departamento de recursos humanos la contratación de un profesional que capacite, entrene y llene espacios de desconocimiento de los trabajadores.
- Entrega de manuales operativos de los temas tratados a los asistentes.
- Realizar una retroalimentación de lo expuesto, por parte del personal operativo.

- Llevar en registro con firmas del personal que asistió a las capacitaciones realizadas y archivarlas en la carpeta de cada colaborador.

RECURSOS:

- Teléfono.
- Lista de proveedores actualizada.
- Equipo de computación.
- Manual de operaciones.
- Hojas de papel bond A4.
- Formato de evaluación al personal.
- Esferos de tinta azul.
- Acta de capacitación.
- Carpetas de archivo.
- Archivador.
- Grapadora.
- Caja de grapas.
- Perforadora.

2. Dotar a la empresa de maquinaria avanzada para lograr mejores resultados en la producción, de acuerdo a la tecnología de cada una.

ACTIVIDADES:

- Solicitar la compra de la maquinaria al gerente con una Solicitud de Requerimiento y explicar las razones tecnológicas por las cuales se necesita nuevas adquisiciones.
- Con la autorización respectiva, realizar un proceso de selección y evaluación a los proveedores que cuenten con la maquinaria de mejor calidad, considerando aspectos como; precio, garantía, seguridad, disponibilidad, prestigio, vida útil.
- Instalar los nuevos equipos y adherirlos a la planta con las respectivas seguridades.
- Coordinar una capacitación anual para el personal sobre el funcionamiento tecnológico de la nueva maquinaria.

- Llevar un registro manual inventariado de los activos fijos de la empresa.
- Realizar una prueba de producción a la nueva maquinaria, para comprobar que cumpla con las especificaciones dadas por el proveedor.

RECURSOS:

- Solicitudes de Requerimiento.
- Lista de proveedores de maquinaria actualizada.
- Formato de evaluación a proveedores.
- Formato de selección a proveedores.
- Teléfono.
- Agenda telefónica.
- Maquinaria adquirida.
- Herramientas.
- Registro manual de inventario de activos.

3. Asegurar el control de los tiempos de producción de cada máquina y revisar semanalmente el correcto funcionamiento de la maquinaria por parte del personal operativo.

ACTIVIDADES:

- Comparar con el registro de producción mensual, la cantidad producida por cada máquina.
- Revisar los tiempos de calentamiento que cada máquina requiere para comenzar a producir y compararlos con los de meses anteriores.
- Informar las anomalías en cada equipo en la orden de producción, en caso de daño o de deterioro total.
- Realizar una solicitud de compra cuando la maquina haya sido determinada como activo obsoleto y dirigirlo al Gerente para que la misma sea evaluada.
- Indicar las razones de obsolescencia de la maquinaria con pruebas fundadas.
- Notificar al personal que no cumpla con los pasos a seguir para el funcionamiento de la maquinaria.

RECURSOS:

- Registro de producción mensual.
- Registro de tiempos de calentamiento.
- Archivos de producción.
- Ordenes de producción.
- Solicitud de compra.
- Esferos de varios colores.
- Formato de notificación al trabajador.
- Archivador.
- Carpetas.
- Grapadora.
- Perforadora.
- Caja de grapas.

4. Planificar una reunión mensual con los operadores de maquinaria para dar a conocer el número de producción estimado.

ACTIVIDADES:

- Programar los tiempos que se necesitan en cada máquina para operar la cantidad de producción estimada.
- Entregar los reporte de producción a cada operador.
- Supervisar el correcto abastecimiento por parte de la bodega de materia prima de la cantidad necesaria de recursos para proveer a la empresa de la producción estimada.
- Coordinar con los operarios los turnos de trabajo en temporadas de ventas mayores (Mayo, Junio, Julio).
- Enviar las horas extras de cada operador al auxiliar contable.
- Comunicar al Jefe de Planta problemas que afecten a la producción como: falta de materia prima, ruptura de moldes, maquinaria defectuosa.
- Revisar y separar con el auxiliar de bodega de productos en proceso el producto en buen estado, la rebaba y el producto no conforme.

- Tomar acciones correctivas para evitar desperdicios en la producción.

RECURSOS:

- Equipo de computación.
- Paquete de Microsoft Office.
- Reportes de producción.
- Impresora
- Hojas de papel bond A4.
- Toner de color negro.
- Calendario laboral.
- Formato de horas laboradas.
- Formato de novedades de maquinaria.

JEFE DE PRODUCCIÓN (BODEGA DE PRODUCTOS EN PROCESO).

- Controlar semanalmente que los desperdicios de producción sean mínimos.
- Coordinar con el cronograma de pedidos el envío de 10 a 12 formatos de productos, dos veces a la semana a los domiciliarios para el correcto ensamble del mismo.
- Emitir una orden de ensamble y empaque cuando al revisar las existencias se encuentre con falta de stock.
- Supervisar la correcta recepción del producto no conforme y de la rebaba y enviarla a bodega de materia prima para ser molida.
- Verificar diariamente que la producción se encuentren en perfecto estado y detener y rechazar el producto no conforme.
- Realizar un análisis de una muestra semanalmente de la totalidad de producción, para controlar que el producto cumpla con las especificaciones requeridas de acuerdo a las normas de calidad ISO 9001-2008.
- Programar mensualmente el almacenamiento de las partes de cada formato de producto para evitar desabastecimiento de alguno.
- Realizar monitoreo y control de calidad de los productos en proceso al finalizar el día y anotar los resultados en los formatos correspondientes.

- Evaluar a los domiciliarios de forma trimestral, de acuerdo al modelo adjunto en el anexo 4.

AUXILIAR DE BODEGA DE PRODUCTOS EN PROCESO.

- Recibir y pesar el producto ensamblado devuelto por los domiciliarios.
- Almacenar en la localidad establecida, el producto entregado por los domiciliarios.
- Receptar por separado el producto no conforme y la rebaba y pasar al área de molino.
- Revisar la orden de producción y proceder con lo solicitado de acuerdo al peso, tamaño, color, formato de producto, kilos.
- Entregar diariamente el producto a las mesas de ensamblaje con la respectiva orden de salida de bodega, documento que servirá de respaldo para el control de inventarios y deberá mantenerse en el archivo respectivo.
- Monitorear cuatro veces al mes las condiciones de operación de los equipos y de sus líneas y garantizar la efectividad de su funcionamiento al 100%.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Coordinar dos veces a la semana el ensamble de 10 a 12 formatos de productos con los domiciliarios, de acuerdo al cronograma de pedidos de los clientes mayoristas.

ACTIVIDADES:

- Pesar el producto desarmado, antes de la entrega y envié a los domiciliarios.
- Verificar en la orden de trabajo los kilos de producto desarmado destinados a cada domiciliario.
- Coordinar con los domiciliarios la fecha de entrega del producto (máximo una semana).
- Dotar a los domiciliarios del material correspondiente para el ensamble.
- En la recepción del producto, revisar el peso de la mercadería recibida el mismo que deberá ser igual a lo entregado.

- Pasar al auxiliar de contabilidad el registro de kilos de productos recibidos por cada domiciliario para el respectivo pago.
- Evaluar anualmente a los domiciliarios (Proveedores) de acuerdo al archivo adjunto para identificar si el servicio es el que la empresa requiere.

RECURSOS:

- Pesa industrial.
- Ordenes de trabajo.
- Calendario laboral.
- Cronograma de pedidos.
- Material de ensamble
- Registro de productos recibidos.
- Formato de evaluación a proveedores.

2. Realizar un control de calidad a una muestra de productos en proceso que garantice las condiciones óptimas que requiere el proceso de producción.

ACTIVIDADES:

- Planificar una lista de chequeo que evalúe la calidad del proceso productivo.
- Calificar y enviar un indicador que muestre los niveles y condiciones de producción en el que se encuentra la empresa.
- Planificar un cronograma laboral al inicio de cada año en donde se fije las fechas para realizar la auditoría de medición de calidad.
- Realizar un comité mensual de las novedades encontradas en el proceso de control de calidad de los productos en proceso.
- Llevar un registro con los faltantes ocasionados por fallas técnicas o humanas en el proceso y realizar la gestión para la baja en el sistema interno de la empresa.

RECURSOS:

- 1 Jefe de producción (productos en proceso).
- Sistema operativo interno “OASIS”.

- Lista de chequeo gerencial.
- Tablero.
- Esfero de tinta azul.
- Equipo de computación.
- Paquete de Microsoft Office.
- Agenda.
- Indicador de faltantes de abastecimiento.
- Hojas de papel bond A4.

3. Entregar a las mesas de empaque y ensamble el total del producto en buen estado.

ACTIVIDADES:

- Cumplir a tiempo con la entrega del producto fijado en la orden de producción a las mesas de ensamble y empaque.
- Enviar el producto ensamblado y empacado a la bodega de productos terminados para su almacenamiento.
- Supervisar una muestra de productos entregados a la mesa de ensamble y empaque y verificar que se encuentren en el formato que requiere el consumidor.
- Entregar al personal de ensamble y empaque los productos recibidos de los domiciliarios para hacer una sola mezcla.
- Coordinar con el personal, la cantidad que se deberá producir de acuerdo a la orden de producción.

RECURSOS:

- Orden de producción.
- Productos.
- Mesas.
- Grapas.
- Grapadora industrial.
- Fundas.
- Etiquetas.

4. Mantener la bodega de productos en proceso en condiciones óptimas.

ACTIVIDADES:

- Controlar la producción de cada parte del producto y almacenarla de acuerdo a las codificaciones.
- Supervisar después de la producción que el producto no conforme, rebaba, producto en buen estado sea separado y almacenado.
- Verificar que en bodega se encuentre el mismo número de piezas que se necesitan para armar el producto.
- Llevar un inventario de los productos en procesos e ir alimentando diariamente el archivo para contar con un número real de existencias en el sistema.

RECURSOS:

- Estantes de productos en proceso.
- Cajas de recaudo de productos en buen estado, rebabas, producto no conforme.
- Piezas y partes producidas.
- Equipo de computación.
- Sistema operativo interno “Oasis”.
- Archivos.
- Paquete de Microsoft Office.

JEFE DE PLANTA (BODEGA DE MATERIA PRIMA Y MOLINO).

- Controlar diariamente las reservas existentes en bodega, manteniendo el 75% de almacenamiento de materia prima o insumos necesarios para la producción.
- Solicitar semestralmente nuevas cotizaciones a diferentes proveedores de materia prima, y así poder escoger a quien nos beneficie más en calidad, precio, servicio y créditos, con la finalidad de disminuir los gastos.
- Evaluar anualmente a los proveedores de acuerdo al modelo en el anexo 3 adjunto, aspectos como: calidad, precios, garantías, etc.

- Controlar cada vez que se solicite, que la materia prima que ingrese a bodega se encuentre en las condiciones pactadas con el proveedor.
- Verificar diariamente que la recepción de la materia prima sea de acuerdo a las órdenes de compra solicitadas.
- Sacar reportes diarios y hacer una revisión quincenal de la bodega, para confirmar que se está llevando de manera eficiente el control de inventarios.
- Llevar estadísticas de los beneficios obtenidos de la materia prima como consecuencia de los productos no conforme y rebaba molida.

AUXILIAR DE BODEGA DE MATERIA PRIMA.

- Revisar diariamente las existencias de materia prima las mismas que no podrán ser inferiores al 25% de la totalidad requerida para la producción diaria, una vez determinada su cantidad se procederá a emitir la respectiva orden de compra por la materia prima faltante.
- Receptar de la bodega de productos en proceso; el material no conforme y la rebaba por separado y transformarla a materia prima en la máquina de molino.
- Receptar las ordenes de producción con los kilos de polietileno, poliestireno y colorantes para plásticos a utilizar y despacharlos ágilmente.
- Mantener actualizado cada día en el sistema las entradas y salidas de la materia prima.
- Mantener el correcto orden de la bodega diariamente para que se facilite su movilidad al área de producción.
- Realizar mensualmente un inventario de pigmentos, materia prima virgen y materia prima molida y verificar que la diferencia entre inventario físico e inventario contable sean las mínimas.

OBJETIVO CONSENSUADOS:

1. Conservar diariamente en bodega el 75% de almacenamiento de materia prima o insumos necesarios para abastecer el proceso productivo.

ACTIVIDADES:

- Despachar correctamente los materiales y materia prima a cada sección.
- Cargar y descargar la mercadería.
- Mantener el inventario adecuado de materia prima.
- Mantener el inventario actualizado de productos en proceso.
- Controlar que el departamento de compras y finanzas solicite al proveedor la materia prima requerida para la producción del mes de acuerdo a lo establecido.
- Clasificar mensualmente de acuerdo a las necesidades de producción la distribución de materia prima en la bodega.

RECURSOS:

- 2 Auxiliares de bodega de productos en proceso.
- Materia prima (polietileno, poliestireno y colorantes para plásticos).
- Estantes de almacenamiento.
- Sistema operativo interno “OASIS”.
- Equipo de computación.
- Acta de entrada y salida de materia prima.
- Archivo de producción actualizado.

2. Recepar el producto no conforme y rebaba y realizar la correspondiente transformación en la parte de molino.

ACTIVIDADES:

- Pesar por separado el producto no conforme y rebaba e indicar al Jefe de Producción la cantidad entregada a ser molida.
- Moler el producto no conforme y rebaba de acuerdo al tipo de material y color.
- Pesar el material molido para identificar el ahorro obtenido del desperdicio producido.
- Enviar a bodega de materia prima el material molido.
- Informar al auxiliar de bodega de materia prima el ahorro obtenido para planificar las nuevas compras a los proveedores.

RECURSOS:

- Pesa industrial.
- Producto no conforme.
- Rebaba.
- Máquina (molino).
- Sacos.
- Cinta de seguridad.
- Registro de ahorros.
- Esfero de color azul.

3. Controlar quincenalmente el estado de la bodega, verificando que se esté manejando eficazmente el control de inventarios.

ACTIVIDADES:

- Revisar el buen estado de los estantes en donde se almacena los bultos de polietileno, poliestireno y colorantes para plásticos y demás recursos utilizados en la producción.
- Revisar el inventario expuesto por el sistema ante el físico.
- Presentar la correspondiente notificación al encontrar faltantes en la bodega de los saco de materia prima.
- Supervisar la correcta limpieza de la bodega.
- Planificar la distribución en bodega de la materia prima de acuerdo al material y color y codificarla.
- Actualizar la lista codificada de cada artículo y entregarla al jefe de planta.

RECURSOS:

- Estantes de almacenamiento de materia prima.
- Materia prima (polietileno, poliestireno y colorantes para plásticos).
- Sistema operativo interno “Oasis”.
- Equipo de computación.
- Paquete de Microsoft Office.

- Indicador de faltantes.
- Correo interno de la empresa.
- Materiales de limpieza.
- Lista codificada de cada artículo.

4. Coordinar con el jefe de planta el abastecimiento de materia prima.

ACTIVIDADES:

- Localizar al proveedor y solicitar los recursos necesarios.
- Coordinar la fecha y la forma de entrega de la materia prima.
- Recibir la materia prima y revisar que cada material conste en la factura y el mismo se encuentre en perfectas condiciones.
- Receptar la factura y enviarla al departamento de contabilidad para que se efectúe el pago.

RECURSOS:

- Teléfono.
- Lista de proveedores.
- Agenda telefónica.
- Calendario laboral.
- Tablero.
- Hojas de papel bond A4.
- Factura.
- Materia prima.

GERENTE.

- Verificar la realización de compras de los materiales necesarios para todos los departamentos de la empresa, cumpliendo con los requerimientos de calidad y las especificaciones técnicas necesarias.

- Negociar con los proveedores la mercadería que requiere la empresa para su desarrollo.
- Evaluar anualmente a los proveedores de acuerdo al anexo 3.
- Supervisar las Órdenes de Compra, revisando las observaciones encontradas en la entrega de la mercadería.
- Comprobar la entrega eficaz de la mercadería solicitada por parte del proveedor.

ASISTENTE DE COMPRAS Y FINANZAS.

- Receptar las cotizaciones de los diferentes proveedores.
- Analizar las cotizaciones y seleccionar al proveedor que tenga las mejores características de producto, el mejor precio y las mejores condiciones de crédito.
- Ingresar todo producto comprado obligatoriamente al inventario mediante el uso del sistema OASIS.
- Efectuar el egreso del producto del inventario, se lo hará vía egreso por Requerimiento de Consumo, o dentro de los procesos productivos en forma automática.
- Solicitar a los clientes que evalúen su satisfacción con la empresa de forma trimestral, de acuerdo al modelo adjunto en el anexo 5.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Cotizar con los proveedores de los materiales que requiere la empresa para su diverso funcionamiento.

ACTIVIDADES:

- Contactar al proveedor de manera telefónica, fax o correo electrónico.
- Revisar se establezca en la cotización claramente el material solicitado, plazo para la entrega, forma de pago y crédito.
- Solicitar una hoja técnica en el caso de que sea materia prima que no se haya adquirido antes.
- Notificar al proveedor para el despacho de la mercadería.

RECURSOS:

- Teléfono.
- Fax.
- Correo electrónico.
- Cotizaciones de proveedores.
- Hoja técnica.
- Esferos de color azul.
- Agenda telefónica.
- Lista de proveedores.

2. Verificar la realización de compras de los materiales necesarios para todos los departamentos de la empresa, cumpliendo con los requerimientos de calidad y las especificaciones técnicas necesarias.

ACTIVIDADES:

- Entregar un Requerimiento de Compra por cada departamento que requiera la adquisición de cualquier material, repuesto o suministro.
- Revisar las especificaciones del Requerimiento de Compra; mercadería que se solicita la misma que deberá ser firmada por el Jefe de Departamento y aprobada por el Jefe Administrativo y Gerente General.
- Verificar el alcance en el presupuesto del departamento.
- Garantizar que el departamento de Contabilidad haga la respectiva revisión de los precios, términos acordados en el requerimiento de compra.

RECURSOS:

- Requerimiento de Compra.
- Esfero de color azul.
- Indicador de presupuesto.
- Equipo de computación.
- Paquete de Microsoft Office.

3. Llevar control de las Órdenes de Compra revisando las novedades en la entrega de la mercadería.

ACTIVIDADES:

- Especificar con el nombre y firma la persona que recibió la mercadería.
- Entregar una copia de la Orden de Compra a Contabilidad junto con la factura del proveedor.
- Archivar una copia más de la Orden de Compra en el departamento o área que hizo el requerimiento.
- Revisar semanalmente si dentro de la emisión del reporte de cuentas por pagar se encuentran las facturas a proveedores.
- Comunicar a los proveedores el calendario de pagos.

RECURSOS:

- Órdenes de Compra.
- Esfero de color azul.
- Copiadora.
- Factura del proveedor.
- Archivador.
- Carpetas.
- Reporte de cuentas por pagar.
- Sistema interno operativo “OASIS”:
- Correo electrónico.

4 .Comprobar la entrega eficaz de la mercadería solicitada por parte del proveedor.

ACTIVIDADES:

- Seleccionar un responsable por departamento para la recepción de la mercadería.
- Recibir y verificar la cantidad y calidad de lo pedido.
- Negociar el tiempo de entrega con los proveedores.

- Anotar los resultados de la verificación de los productos comprados en la sección asignada “Observaciones”, dentro del formato de Requerimiento de Compra.

RECURSOS:

- Requerimiento de Compra.
- Esfero de color azul.
- Correo electrónico.

CONTADOR.

- Coordinar y manejar anualmente un presupuesto para la empresa que atienda el 100% de las necesidades de cada área.
- Sostener indicadores financieros que muestren la situación de la empresa como tal una vez al año y presentar a la superintendencia de compañías.
- Realización la declaración en su totalidad del impuesto al valor agregado (IVA) cada fin de mes y del impuesto a la renta (IR) en forma anual.
- Presentar los balances al gerente y a la superintendencia de compañías una vez al año, y proceder al cálculo de las utilidades o pérdidas de la empresa.
- Calcular los roles de pagos de los empleados y todos los beneficios de ley de manera mensual.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

- Examinar, clasificar y codificar correctamente las cuentas contables cada vez que estas requieran.
- Archivar diariamente todos los documentos para uso interno y que sirva de respaldo para las auditorías externas realizadas cada año.
- Mantenerse actualizado en la legislación sobre tributación e impuestos para su correcta aplicación dentro de la empresa, cada vez que se presente algún cambio.
- Controlar que las retenciones y facturas recibidas en su totalidad sean legibles sin ninguna alteración e ingresar correctamente al sistema.
- Realizar la conciliación bancaria y los anexos transaccionales en forma mensual.

- Realizar los pagos a los proveedores con cheques de acuerdo a los plazos acordados.
- Llevar el control de gastos de caja chica.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Realizar el pago de los roles al personal y efectuar las liquidaciones de compra a los domiciliarios contratados.

ACTIVIDADES:

- Llevar un control de los gastos o descuentos del personal para el cálculo correcto del sueldo.
- Controlar mensualmente la entrega del rol de pagos a cada colaborador y receptor la firma del mismo que debe ser archivado.
- Realizar la transferencia de los roles de pago en las cuentas de cada empleado de la Cooperativa JEP, dividido de la siguiente manera: 40% en la quincena y el 60% restante al finalizar el mes.
- Realizar el control mediante una hoja de registro la cantidad de kilos entregados a cada domiciliario para efectuar el pago por el servicio prestado.
- Elaborar la liquidación de compras para el pago de los domiciliarios y emitir el cheque correspondiente.

RECURSOS:

- Sistema operativo interno "OASIS".
- Equipo de computación.
- Paquete de Microsoft Office.
- Escritorio.
- Silla giratoria .
- Impresora.
- Toner de color negro.
- Hojas de papel bond A4.
- Formato del cálculo de sueldos y salarios.

- Actas de entrega del rol de pagos (copia y original).
- Liquidaciones de compras.
- Chequera.
- Calculadora.
- Teléfono.
- Archivador.
- Carpetas.

2. Generar órdenes de compra, atendiendo los requerimientos de todos los departamentos.

ACTIVIDADES:

- Mantener un archivo permanente con la documentación de las órdenes de compra emitidas para la adquisición de consumo interno de los diferentes departamentos.
- Acordar las fechas en donde se puedan hacer los trabajos requeridos para cada área sin afectar las funciones de cada colaborador.
- Ingresar en el sistema las solicitudes de pedido, a fin que la persona autorizada libere la misma y se proceda a la ejecución de lo solicitado.
- Coordinar con los proveedores para la recepción de lo solicitado y el pago del mismo.
- El departamento de contabilidad receptorá desde la bodega de productos terminados una orden de compra para la adquisición de suministros de oficina, productos de aseo y limpieza a fin de proceder a la autorización, adquisición y entrega de los mismos al departamento responsable de su custodia.

RECURSOS:

- Sistema operativo interno "OASIS".
- Equipo de computación.
- Paquete de Microsoft Office.
- Escritorio.
- Silla.

- Esferos.
- Hojas A4.
- Archivador.
- Carpetas.
- Perforadora.
- Grapadora.
- Clips.
- Chequera.
- Órdenes de compra.
- Grapadora.
- Grapas.
- Saca grapas.
- Porta clips.
- Porta lápices.
- Borrador.
- Regla.
- Sacapuntas.
- Basurero.
- Teléfono.
- Fax.
- Mail.

3. Recepción y registro en el sistema de retenciones y facturas cada mes.

ACTIVIDADES:

- Coordinar con los clientes la recepción de las retenciones semanalmente.
- Revisar minuciosamente los datos tributarios de las retenciones entregados a los proveedores para que las mismas no sean rechazadas.
- Controlar que el cálculo impartido en las retenciones sea el correcto de acuerdo a las facturas emitidas.
- Revisar diariamente las retenciones pendientes por recibir o por entregar.

- Preparar la información tributaria de las retenciones recibidas cada mes.
- Recepción de las diferentes facturas de los proveedores que sean legibles sin enmendaduras y bien calculadas hasta el 25 de cada mes.
- Ingreso al sistema tanto de las facturas de los proveedores como las retenciones recibidas.

RECURSOS:

- Sistema operativo interno “OASIS”.
- Equipo de computación.
- Calculadora.
- Esferos.
- Talonario de retención.
- Archivador.
- Carpetas.
- Grapadora.
- Perforadora.
- Sellos de recibido.

JEFE DE PRODUCCIÓN (ENSAMBLE Y EMPAQUE).

- Verificar el control de calidad del empaque semanalmente que cumpla con el 100% de los parámetros establecidos y que garantice la funcionabilidad del empaque elaborado.
- Auditar el 5% de los productos que van a ser empacados diariamente, que la etiqueta esté adherida correctamente al empaque.
- Evaluar trimestralmente aleatoriamente al personal, con el objetivo de calificar su trabajo.
- Supervisar las mesas y controlar que se cumpla con las órdenes del día de acuerdo a los lotes asignados.
- Recibir y verificar los productos enviados a domiciliarios dos veces por semana que se encuentren correctamente ensamblados.

- Realizar la liberación de los productos finales semanalmente que luego de cumplir con todas las especificaciones de la empresa y partes interesadas son aptas para la distribución en el mercado.

ENSAMBLE Y EMPAQUE.

- Recepción diaria de todos los productos en proceso con su respectiva orden de ensamble en perfecto estado.
- Operar correctamente la empacadora y mantenerla limpia y ordenada diariamente.
- Dar conocimiento de los elementos necesarios, seguridades y herramientas a aplicarse en la maquina ensambladora cada vez que ingrese un nuevo colaborador a la empresa.
- Mantener a cada hora el correcto orden de las piezas para agilizar el 100% de su ensamblaje.
- Empacar diariamente de acuerdo a los lotes de producción determinados en cada empaque.

OBJETIVOS CONSESUADOS:

1. Recepción diaria de todos los productos en proceso para su respectivo ensamblaje y empaçado.

ACTIVIDADES:

- Retirar de bodega los productos en proceso con la orden de producción.
- Verificar que los productos recibidos correspondan al detalle de la orden de producción.
- Controlar que los productos estén en perfecto estado y cumplan con la calidad requerida.
- Los productos que no cumplen con las normas de calidad implementadas por la empresa deberán ser dados de baja en el sistema y ser entregado al área de molino para ser convertido en materia prima.

- Los productos que cumplieron con las normas de calidad establecidas son entregados a las mesas de ensamblaje en donde se cumple con el siguiente proceso el que es realizado por tres operarias: la primera arma, la segunda enfunda y la tercera se encarga de sellar el paquete.
- Los productos que no van hacer ensamblados se traslada a la bodega de productos terminados, en donde se los clasifica y apila en espera de ser empacados.

RECURSOS:

- Computador.
- Sistema operativo interno "oasis".
- Impresora.
- Tinta negra.
- Hojas de papel bond A4.
- Tablero.
- Esferos.
- Papelera.
- Casco.
- Chaleco reflectivo.
- Faja de seguridad.
- Gafas de protección.
- Orejeras.
- Mascarilla.
- Orden de producción.
- Mesas.
- Sillas.

2. Recepción de los productos que fueron enviados a ser ensamblados a domicilio.

ACTIVIDADES:

- Recepción de bodega de productos en proceso los que fueron ensamblados a domicilio.

- Pesar los productos y verificar que sea igual al peso registrado en las órdenes domiciliarias.
- Verificar que los productos cumplan con el 100% de calidad.
- Entregar en las mesas de ensamble para ser empacadas con el resto de productos.
- Una vez empacadas y etiquetados entregar a bodega de productos terminados para su respectivo despacho y entrega al cliente.

RECURSOS:

- Tablero.
- Esferos de diversos colores.
- Casco.
- Guantes.
- Chaleco reflectivo.
- Faja de seguridad.
- Gafas de protección.
- Orejeras.
- Mascarilla.
- Orden de producción.
- Ordenes domiciliarias.
- Mapa de división de la bodega.
- Mesas.
- Sillas.
- Empacadora.
- Fundas de empaque.
- Etiquetas de empaque.

3. Realizar la liberación de los productos finales semanalmente que luego de cumplir con todas las especificaciones de la empresa y partes interesadas son aptas para la distribución en el mercado.

ACTIVIDADES:

- Verificar que los productos correspondan al lote asignado en la etiqueta.
- Controlar que no existan objetos extraños dentro del empaque.
- Constatar que dentro del empaque se encuentren el número de piezas correspondiente.
- Comprobar que en las etiquetas conste la codificación correspondiente.
- Entregar a bodega de productos terminados la mercadería que ha cumplido con las normas de calidad exigidas por la empresa para su respectivo despacho y entrega al cliente.

RECURSOS:

- Tablero.
- Esferos de diversos colores.
- Check list de normas de calidad.
- Casco.
- Chaleco reflectivo.
- Faja de seguridad.
- Gafas de protección.
- Orejeras.
- Mascarilla.

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.

- Encargarse cada vez que el gerente ordene del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Coordinar las capacitaciones del personal: el lugar, los implementos necesarios y el coffee-break para garantizar la satisfacción del personal, de acuerdo a las disposiciones del gerente.
- Encargarse cada dos años de la nueva dotación de uniformes que se entregará al 100% del personal.
- Controlar diariamente que todo el personal porte las tarjetas de identificación.

- Controlar las horas de ingreso y salida del personal así como de las horas intermedias y enviar el reporte a fin de mes a la contadora para la ejecución de los roles de pagos.
- Elaborar el calendario anual de vacaciones una vez aprobado por el gerente, controlar que se cumpla.

GERENTE.

- Definir un plan de capacitación anual que asegure el óptimo desempeño del puesto de los colaboradores.
- Realizar entrevistas a las personas que aplican en la empresa para un nuevo puesto.
- Aprobar cada vez que necesite la empresa, la creación de un cargo o incremento de personal.
- Asegurarse que se cumpla con el perfil y competencias requeridas al momento de contratar al personal.
- Designar las remuneraciones de los empleados según su cargo al momento de ingresar a la empresa y los incrementos del personal de acuerdo a la ley una vez al año.

OBJETIVOS CONSESUADOS:

1. Encargarse cada vez que el gerente ordene del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

ACTIVIDADES:

- Cuando existan vacantes disponibles, se convocará a los empleados interesados en participar en un concurso de oposición y mérito para llenar esas vacantes en caso que la empresa no cuente con personal calificado se recurrirá a cubrirlo externamente de acuerdo a recomendaciones de amigos, empleados, etc.
- Recepción de la hoja de vida tanto interno como externo.
- Seleccionar los mejores postulantes al cargo.

- Realizar las pruebas y entrevistas correspondientes por parte del departamento de recursos humanos y a su vez las tres mejores carpetas se pone a disposición del gerente para que él sea el que determine cuál es la persona más apta que podrá ocupar la vacante existente.
- Una vez aprobado la contratación por el gerente, realizar el contrato respectivo de acuerdo a los términos acordados, hacerle firmar al empleado y legalizarlo en el ministerio correspondiente.
- Realizar la inducción del empleado en donde se les presentará a todos sus compañeros y se le dará una orientación general sobre las funciones que va a desempeñar, la razón social y políticas de la empresa.

RECURSOS:

- Computador.
- Programa de Excel y complementos.
- Impresora.
- Tinta negra.
- Hojas de papel bond A4.
- Tablero.
- Esferos de diversos colores.
- Silla giratoria.
- Escritorio.
- Teléfono.
- Papelera.
- Carpetas.
- Archivador.

2. Definir un plan de capacitación anual que asegure el óptimo desempeño de los colaboradores.

ACTIVIDADES:

- Analizar en qué áreas los empleados necesitan más refuerzo.
- Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a los temas específicos que se desean capacitar.
- Enviar el plan de capacitación que requiere la empresa a las instituciones que prestan estos servicios para que de acuerdo a lo solicitado nos armen un esquema del desarrollo de los temas a tratarse.
- Solicitar la cotización de las diferentes empresas.
- Escoger la mejor empresa de acuerdo a costos, desarrollo del programa y servicios.
- Designar las fechas de las capacitaciones durante el año.
- Designar una capacitación al año de seguridad industrial.

RECURSOS:

- Un aula para la capacitación.
- 40 sillas para todos los empleados.
- Infocus.
- Pizarrón.
- Marcadores.
- Implementos de seguridad para demostración como casco, gafas, orejeras, guantes, mascarilla.
- Computador.
- Programa de Excel y complementos.
- Impresora.
- Tinta negra.
- Hojas de papel bond A4.
- Tablero.
- Esferos de diversos colores.
- Silla giratoria.
- Escritorio.
- Teléfono.

3. Encargarse cada dos años de la nueva dotación de uniformes que se entregará al 100% del personal.

ACTIVIDADES:

- Pedir cotización de uniformes a las diferentes instituciones que se especializan en la confección de uniformes de acuerdo al número de personal que posee la empresa.
- Escoger el mejor proveedor de acuerdo a costos, calidad y servicio con autorización del gerente.
- Enviar el modelo de las medidas al personal de acuerdo a como exija la empresa seleccionada.
- Entregar las medidas del personal puntualmente a la compañía proveedora de uniformes.
- Entregar los uniformes en la fecha acordada.
- Suministrar al personal cada tres meses de implementos de seguridad: guantes, orejeras, mascarillas.

RECURSOS:

- Computador.
- Programa de Excel y complementos.
- Impresora.
- Tinta negra.
- Hojas de papel bond A4.
- Esferos de diversos colores.
- Sello de autorización.
- Almohadilla.
- Silla giratoria.
- Escritorio.
- Teléfono.
- Papelera.
- Archivador.

4. Coordinar el calendario de vacaciones de los empleados.

ACTIVIDADES:

- Entregar a los empleados al iniciar el año una hoja en donde deben poner la fecha aproximada en la que han decidido hacer uso de sus vacaciones.
- De acuerdo a la solicitud de vacaciones de los empleados, acomodar las fechas de acuerdo a los remplazos y dando preferencia a las personas casadas y con hijos.
- Entregar el calendario a los empleados para ver si están de acuerdo y si solicitan un cambio acomodar el calendario en lo posible.
- Entregar al gerente el calendario para su respectiva aprobación.

RECURSOS:

- Computador.
- Programa de Excel y complementos.
- Impresora.
- Tinta negra.
- Hojas de papel bond A4.
- Esferos de diversos colores.
- Silla giratoria.
- Escritorio.
- Teléfono.
- Papelera.
- Carpetas.
- Archivador.

GERENTE.

- Preparar planes y presupuestos de venta anuales que aseguren el cumplimiento del mes al 100%.
- Definir metas y objetivos mensualmente que el coordinador de ventas debe cumplir.

- Monitorear mensualmente las actividades del vendedor, que esté cumpliendo a cabalidad con el 100% de sus obligaciones.
- Destinar un 5% de los gastos para la publicidad de los productos y gestionar con las empresas que presenten la mejor propuesta de acuerdo al servicio, costo y calidad.
- Planear cada mes proyectos de mejora al área de ventas que garantice el 100% del cumplimiento de las metas establecidas.
- Reunirse con el vendedor y el gerente de Dilipa cada dos meses con la finalidad de conocer la situación actual de las ventas y reprogramar las mismas para el siguiente período.
- Preparar los eventos de impulsión de los productos en temporada.

COORDINADOR DE VENTAS.

- Cumplir el presupuesto de ventas rentablemente estructurado cada año de acuerdo a la meta de la empresa.
- Ganar trimestralmente el 1% de participación de mercado en forma rentable.
- Obtener información confiable, oportuna y actualizada de la competencia y el mercado para establecer nuevas estrategias de venta al iniciar cada mes.
- Coordinar las visita a los diferentes almacenes de Dilipa durante el mes.
- Transferir los productos a los otros almacenes cuando haga falta.
- Mantener todos los productos en orden en todos los estantes de exhibición.
- Capacitar a los vendedores de Dilipa para que conozcan el producto y su variedad.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Preparar los eventos de impulsión y lanzamientos de productos en temporada.

ACTIVIDADES:

- Buscar un local para realizar el evento conjuntamente con Dilipa y sus productos.
- Realizar la oportuna publicidad del evento.

- Ordenar los stands de tal manera que sus productos sean visibles y atractivos para las personas que lo visitan que podrían convertirse en potenciales clientes de los mismos.
- Obsequiar a los clientes producto de muestra.
- Promocionar el producto, indicar sus beneficios.

RECURSOS:

- Local.
- Folletos de los productos.
- Stands.
- Productos.
- Esferos.
- Publicidad.

2. Coordinar visitas a los diferentes locales de Dilipa durante el mes.

ACTIVIDADES:

- Coordinar las visitas en las seis sucursales en Quito, 3 sucursales en Santo Domingo y las sucursales en Ibarra, Portoviejo y Cuenca durante el mes.
- Promocionar los productos.
- Realizar promociones de venta.
- Verificar que todos los productos se encuentren en orden en las vitrinas.
- Enviar los pedidos solicitados de cada sucursal para su fabricación.

RECURSOS:

- Transporte.
- Productos.
- Stands.
- Folletos.
- Teléfono.

- Computadora.
- Mail.
- Escritorio.
- Silla.

3. Reunirse con el vendedor y el gerente de Dilipa cada dos meses para conocer la situación actual de las ventas.

ACTIVIDADES:

- El vendedor realiza un reporte de las actividades realizadas los dos meses.
- Analizar los aspectos que no se alcanzaron y sus razones.
- Definir nuevas estrategias para alcanzar las metas propuestas.
- Recepción de los pedidos por parte de Dilipa y negociar el crédito para su pago.
- Establecer estrategias para promocionar los productos.

RECURSOS:

- Computador.
- Escritorio.
- Sillas.
- Impresora.
- Toner.
- Hojas papel bond.
- Esferos.

JEFE DE DESPACHOS.

- Coordinar con la compañía de transporte la entrega de los productos en un plazo máximo de 48 horas.
- Negociar con la compañía de transporte cada año para que de crédito a los clientes que asumen el transporte.

- Coordinar los pedidos de los clientes de Cuenca que se encuentren empacados y detallados para que sean retirados en un plazo de 24 horas.
- Verificar que las devoluciones del material ingresen a la bodega en las mismas condiciones que salieron.
- Controlar que el personal utilice todos los implementos de seguridad industrial.

AUXILIAR DE DESPACHOS.

- De acuerdo al número de pedido realizar la facturación del producto terminado, con los plazos de crédito estipulados con el cliente.
- Archivar los documentos contables correctamente.
- Detallar el número de productos empacados en cada caja y codificar y enumerarlas correctamente.
- Verificar que el despacho de los productos coincidan con la cantidad detallada en la guía de remisión.
- Recepción de las guías de transporte cuyo flete es asumido por la empresa para su contabilización y pago.
- Notificar al cliente el envío completo de la mercadería.

OBJETIVOS CONSENSUADOS:

1. Coordinar los despachos a Guayaquil o Quito.

ACTIVIDADES:

- El pedido recibido por la auxiliar de compras y finanzas es entregado al auxiliar de despachos.
- El auxiliar preparara el despacho de acuerdo al pedido.
- Se enumera las cajas y se detalla los productos que se encuentran solicitados.
- Se llama al transportista Transdir o Transbúfalo y se coordina para el despacho al día siguiente.
- Se realizar la facturación correspondiente.

- Los despachos a Quito se recibe la guía de transporte y se entrega a compras y finanzas para su respectivo pago de flete.
- En lo referente a los despachos a Guayaquil el flete es asumido por el cliente, por lo tanto no existe recepción de guías de transporte.

RECURSOS:

- Casco.
- Chaleco reflectivo.
- Faja de seguridad.
- Gafas de protección.
- Cajones de cartón.
- Esferos.
- Marcadores.
- Hojas papel bond.
- Teléfono.
- Escritorio.
- Pedidos de los clientes.

2. Facturación de los pedidos realizados por el cliente.

ACTIVIDADES:

- Recepción del pedido del cliente por parte de compras y finanzas.
- Verificar que se esté despachando todos los productos de acuerdo al pedido.
- Realizar la facturación del pedido en el sistema.
- Especificar en el vencimiento el plazo de crédito establecido con el cliente.
- Dar de baja en los inventarios los productos que están siendo despachados.
- Enviar en el despacho la factura original para el cliente.

RECURSOS:

- Casco.
- Chaleco reflectivo.

- Faja de seguridad.
- Gafas de protección.
- Cajones de cartón.
- Esferos.
- Marcadores.
- Hojas papel bond.
- Teléfono.
- Escritorio.
- Pedidos de los clientes.
- Sistema operativo interno “oasis”.
- Equipo de computación.
- Impresora.
- Toner de impresora.
- Facturero.

3. Preparar los despachos para Cuenca.

ACTIVIDADES:

- Recepción del pedido por parte de compras y finanzas.
- Preparar la cantidad de productos solicitados.
- Embalar en las cajas y detallar los productos.
- Realizar la factura correspondiente de acuerdo a los plazos establecidos.
- Tener listo el despacho para ser entregado al cliente al día siguiente.
- Entregar la factura y hacerle firmar la copia para su respectivo archivo.

RECURSOS:

- Casco.
- Chaleco reflectivo.
- Faja de seguridad.
- Gafas de protección.

- Cajones de cartón.
- Esferos.
- Marcadores.
- Hojas papel bond.
- Teléfono.
- Escritorio.
- Pedidos de los clientes.
- Sistema operativo interno “Oasis”.
- Equipo de computación.
- Impresora.
- Toner de impresora.
- Facturero.

4.1.2. OBTENCIÓN DE LOS COMPROMISOS DEL PERSONAL.

“El contrato de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador en lo tocante al papel que ambos desempeñarán durante el período considerado y a las metas y los objetivos que deben alcanzar”.¹¹

Así mismo el autor Chiavenato (2009) plantea que el colaborador al dar su aceptación con los objetivos, realiza un compromiso personal para alcanzarlos. Este compromiso se lo puede realizar de forma verbal o si el jefe desea con un contrato formal.

Es decir al realizar el contrato de desempeño se definen los objetivos, funciones y actividades a realizarse en un tiempo determinado ejerciendo un compromiso personal para la ejecución responsable y la efectividad del cumplimiento de los mismo. Solo en el caso que el jefe considere necesario se realiza un contrato formal para el compromiso de estos objetivos.

En este caso al momento de plantear los objetivos el colaborador dio su plena aceptación y compromiso personal en cumplirlos de acuerdo a las actividades y fechas establecidas,

¹¹ Chiavenato Idalberto (2009) pág. 264

de esta manera se contribuye con responsabilidad al mejor desarrollo de las actividades de la empresa.

4.1.3. DISEÑO DE UN FORMULARIO PARA EL MONITOREO DE LOS RESULTADOS.

Se realizó un monitoreo de los resultados de acuerdo al anexo 6 adjunto, aplicado a tres auxiliares de diferentes áreas y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El Jefe de Productos Terminados evaluó a su auxiliar Liliana Guamán Galán y obtuvimos la siguiente información:

OBJETIVO	CALIFICACION				RECURSOS	
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO
1. ¿El colaborador mantiene un inventario cíclico a través de la planificación mensual de producción que abastezca la bodega de productos terminados y así atender a tiempo los requerimientos de los clientes mayoristas, cumpliendo con todas las actividades del proceso?.		X			X	
2. ¿El colaborador alcanza una						

recepción diaria de 850 kilos de productos ensamblados, cumpliendo con todas las actividades del proceso?.		X			X	
3. ¿Se realizó un análisis exhaustivo al proceso, a fin de que se cumpla con el 100% de calidad en productos terminados que exige la norma ISO, de acuerdo a las actividades asignadas?.		X			X	
4. ¿Se Controla las existencias de suministros en bodega a través de un inventario cíclico y se verifica la correcta entrega a cada departamento, de acuerdo a las actividades del proceso?.		X			X	
FACTORES GENERALES						

El colaborador demuestra iniciativa y cooperación con sus compañeros y superiores.	X					
El colaborador cumple con las políticas impartidas por la empresa.		X				
El colaborador se esmera por realizar un trabajo de calidad y realizarlo puntualmente en el tiempo fijado.	X					
El colaborador demuestra cortesía y buenos modales.		X				
El colaborador utiliza correctamente el uniforme con los implementos de seguridad industrial.		X				
TOTAL	2	7	0	0	4	0

Cuadro 4.1.

Fuente: Realizado por las autoras.

CALIFICACION TOTAL: Buena.

RECURSOS: El colaborador cuenta con todos los recursos para cumplir cada uno de los objetivos.

El colaborador evaluado muestra interés en su trabajo el mismo que no es calificado como excelente por su jefe, sin embargo de acuerdo a tiempos anteriores relatados por el gerente, se observa las ventajas de la aplicación del método de evaluación participativa por objetivos, ya que al estar fijado dichos objetivos por consensos las personas ponen más énfasis en las metas propuestas, más aún cuando el personal cuenta con todos los recursos para realizar un destacado desempeño.

2. El Jefe de Productos en Proceso evaluó a su auxiliar Fernando Calderón Zambrano y obtuvimos la siguiente información:

OBETIVO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO
1. ¿Se coordina dos veces a la semana el ensamble de 10 a 12 formatos de productos con los domiciliarios, de acuerdo al cronograma de pedidos de los clientes mayoristas, cumpliendo con todas las actividades propuestas?.			X		X	
2. ¿Se realiza un control de calidad a una muestra de productos en						

proceso que garantice las condiciones óptimas que requiere el proceso de producción, de acuerdo a las actividades implantadas?.		X			X	
3. ¿Se entrega a las mesas de empaque y ensamble el total del producto en buen estado, de acuerdo a las actividades propuestas?		X			X	
4. ¿Se mantiene la bodega de productos en proceso en condiciones óptimas, de acuerdo a las actividades propuestas?.		X			X	
FACTORES GENERALES						
El colaborador demuestra iniciativa y cooperación con sus compañeros y superiores.			X			
El colaborador						

cumple con las políticas impartidas por la empresa.			X			
El colaborador se esmera por realizar un trabajo de calidad y realizarlo puntualmente en el tiempo fijado.		X				
El colaborador demuestra cortesía y buenos modales.		X				
El colaborador utiliza correctamente el uniforme con los implementos de seguridad industrial.		X				
TOTAL	0	6	3	0	4	0

Cuadro 4.2.

Fuente: Realizado por las autoras.

CALIFICACION: Buena.

RECURSOS: El colaborador cuenta con todos los recursos para cumplir cada uno de los objetivos.

Como resultado de la evaluación de este subordinado podemos encontrar falencias en los objetivos consensuados conjuntamente con su jefe, a pesar de contar con los recursos

óptimos para un buen desempeño, debiendo planificarse estrategias para que los objetivos propuestos sean cumplidos o entendidos por el personal a cargo.

Como estrategia se puede considerar el monitoreo diario de las actividades y de acuerdo a los problemas determinados en ese control, se puede explicar al subordinado que hábitos debe modificar para alcanzar la meta. También, se observó poca satisfacción en el cumplimiento de los factores generales que influyen en el ambiente o en el comportamiento de las personas en la empresa, factores que deberán ser tratados y determinados para su cumplimiento.

3. El Gerente evaluó a su contadora Diana Marín Alvarado y obtuvimos la siguiente información:

OBJETIVO	CALIFICACION			RECURSOS		
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO
1. ¿Se realiza el pago de los roles al personal y se efectúa las liquidaciones de compra a los domiciliarios contratados, de acuerdo a las actividades propuestas?.	X				X	
2. ¿Se genera órdenes de compra, atendiendo los requerimientos de todos los departamentos, de acuerdo a las actividades propuestas?.		X			X	

3. ¿Se recepta y registra en el sistema las retenciones y facturas cada mes, de acuerdo a las actividades implantadas?.	X				X	
FACTORES GENERALES						
El colaborador demuestra iniciativa y cooperación con sus compañeros y superiores.	X					
El colaborador cumple con las políticas impartidas por la empresa.		X				
El colaborador se esmera por realizar un trabajo de calidad y realizarlo puntualmente en el tiempo fijado.	X					
El colaborador demuestra cortesía y buenos modales.		X				
El colaborador						

utiliza correctamente el uniforme con los implementos de seguridad industrial.	X					
TOTAL	5	3	0	0	3	0

Cuadro 4.3.

Fuente: Realizado por las autoras.

CALIFICACION: Excelente.

RECURSOS: El colaborador cuenta con todos los recursos para cumplir cada uno de los objetivos.

En esta evaluación se puede identificar un resultado positivo en el cumplimiento de los objetivos por parte del subordinado, en donde se está aprovechando los recursos otorgados por la empresa para un mejor desempeño del personal. Cabe recalcar también el cumplimiento de los factores determinantes para el correcto desenvolvimiento del colaborador.

El método de evaluación participativa por objetivos EPPO fue un impacto positivo para la empresa y ayudó al personal a identificar el grado de desempeño, importancia e interés con el que estaban contribuyendo al desarrollo de la empresa, en algunos casos el desempeño fue descrito como escaso en donde se fijaron la planeación de objetivos medibles entre el jefe y el subordinado, los mismos que debían ser cumplido en un período de tiempo y a través de recursos que se necesitan utilizar para llegar a la meta establecida; en los casos en donde el desempeño es muy bueno el gerente analizará el crecimiento laboral que se le puede dar a la persona y los reconocimientos con los cuales el personal se sentirá retribuido.

4.1.4. REALIZACIÓN DE UN TEST DE EVALUACIÓN CONTINUA CONJUNTA.

Se ejecutó una encuesta a los 6 jefes departamentales de cada área para conocer su opinión acerca de la aplicación del método de evaluación de desempeño del personal por objetivos, y obtuvimos los siguientes resultados de acuerdo al anexo 7 y 8:

1. ¿Logró familiarizarse con el método de evaluación participativa por objetivos?.

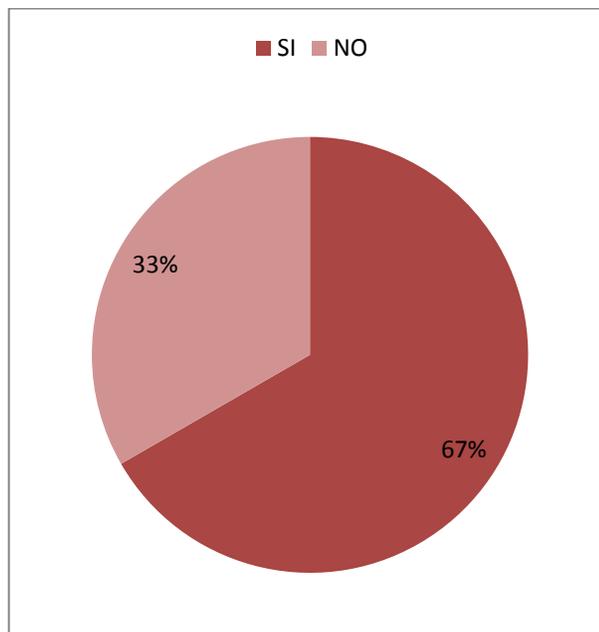


Gráfico 4.1.

Fuente: Realizado por las autoras.

2. ¿El método de evaluación de desempeño participativa por objetivos EPPO ha cubierto sus expectativas?. Si su respuesta es no, explique sus razones.

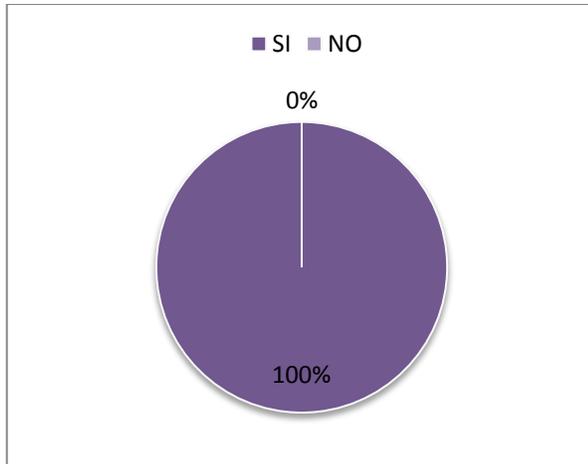


Gráfico 4.2.

Fuente: Realizado por las autoras.

3. ¿Los objetivos propuestos por el método de evaluación de desempeño participativa por objetivos EPPO, fueron claros y cumplidos con normalidad?.

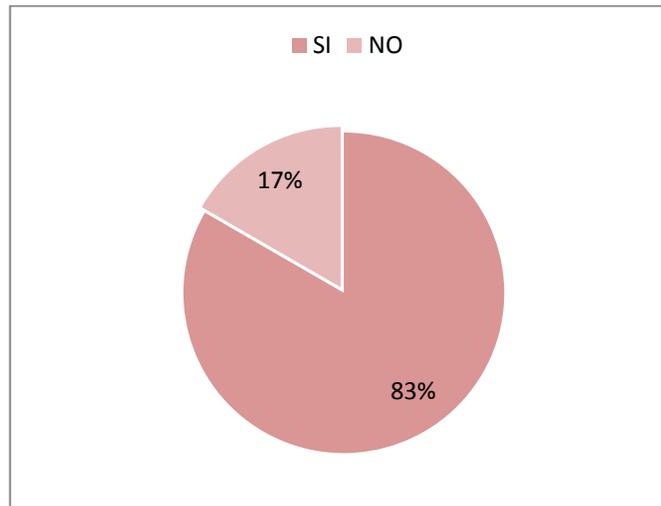


Gráfico 4.3.

Fuente: Realizado por las autoras.

4. ¿El método expuesto ha generado un aporte importante en el desarrollo de las funciones de los colaboradores?. Si su respuesta es sí, detalle algunos de ellos.

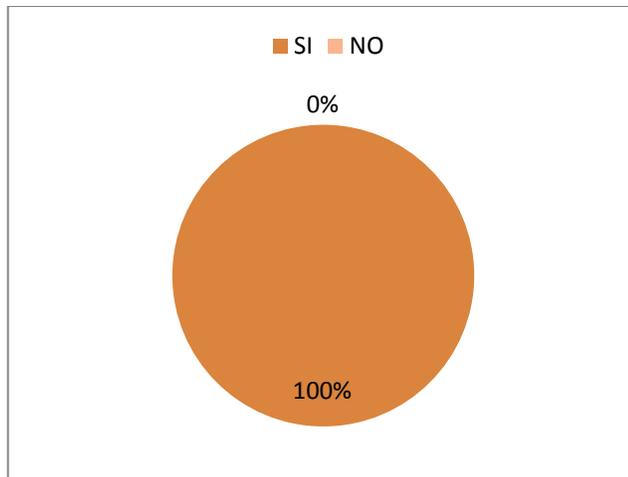


Gráfico 4.4.

Fuente: Realizado por las autoras.

5. ¿Los resultados obtenidos a través de la implementación del método de evaluación participativa fueron los esperados?.

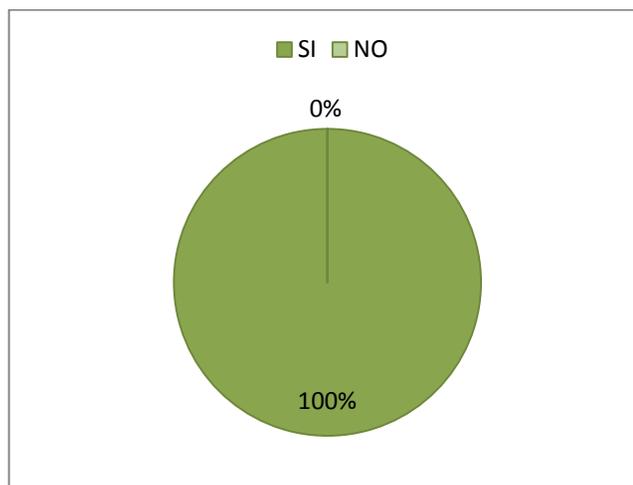


Gráfico 4.5.

Fuente: Realizado por las autoras.

6. Determine el grado de satisfacción del método de evaluación participativa por objetivos.

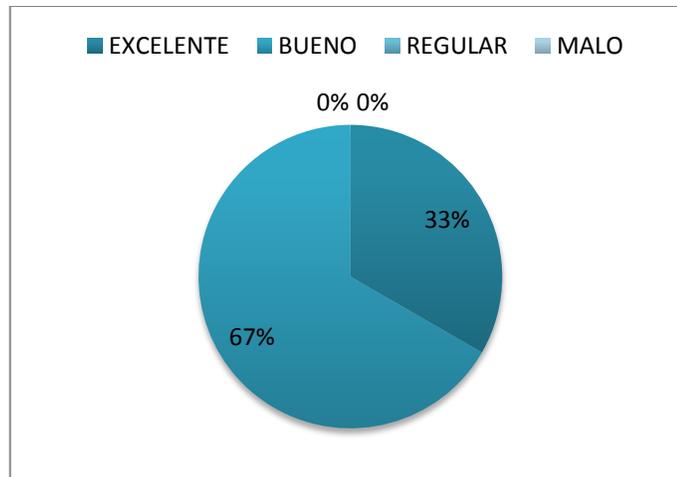


Gráfico 4.6.

Fuente: Realizado por las autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el método implementado fue satisfactorio, herramienta que ayudará para futuras evaluaciones para el cumplimiento de las diferentes metas que se proponga la empresa.

4.1.5. APLICACIONES PRÁCTICAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

Las aplicaciones prácticas se encuentran detalladas en el punto 4.1.1.

4.2. BENEFICIOS DEL MÉTODO EPPO PARA LA EMPRESA.

Los beneficios que se obtuvieron al aplicar el Método de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) fueron los siguientes:

- La empresa pudo especificar los objetivos que se quieren alcanzar en cada área con un plazo de tiempo fijo y con la participación del colaborador, de esta manera se obtiene un compromiso de responsabilidad, detallando las actividades a realizarse para cada objetivo.
- El gerente evaluó a los colaboradores por cada objetivo planificado y así se logró comprobar el grado de cumplimiento de los mismos, y los que no han sido alcanzados a realizarse eficientemente, otorgarles la correcta orientación y mejorarlos.

- Conocer los aspectos en los que los empleados están fallando, para conferirles la capacitación correspondiente.
- El trabajo en equipo de los colaboradores, para el cumplimiento conjunto de los objetivos de cada área.
- Proporcionar la orientación necesaria que permita incrementar y mejorar el aprendizaje de cada puesto de trabajo.
- Obtener información sobre los procesos que desarrolla cada área y poder distribuir de mejor manera las funciones de los colaboradores.
- Proporcionar todos los recursos necesarios que cada colaborador requiere, para el cumplimiento de los objetivos.
- El gerente pudo evaluar resultados alcanzados y factores generales como iniciativa del colaborador, calidad del trabajo, cortesía, buenos modales y la correcta utilización del uniforme con los implementos de seguridad industrial.
- El colaborador pudo conocer sus fortalezas, expectativas de su jefe y las áreas que tiene que mejorar.
- La retroalimentación con las ideas tanto del colaborador como del jefe inmediato, para poder desarrollar nuevos objetivos a fin de cumplirlos con efectividad.

4.3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO.

La metodología de implementación se refiere a los mecanismos que se utilizaron para realizar la evaluación de desempeño mediante objetivos (EPPO) con los siguientes pasos planteados por el autor Chiavenato Idalberto (2009):

1. Formulario de los objetivos consensuados: En donde se establecieron mediante objetivos los resultados que se desean alcanzar dentro de un período determinado. Los objetivos consensuados se obtuvieron a través de una negociación del colaborador con su jefe inmediato. En donde su evaluación dependerá directamente de su desempeño.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto: Al momento de definir los objetivos consensuados el colaborador dio su plena aceptación y su compromiso personal para alcanzarlos.

3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y medios para alcanzarlos, comprometiéndose el gerente a proporcionarlos.
4. El desempeño: Constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. El jefe inmediato concedió su apoyo con orientación y consejos, para el cumplimiento óptimo de las funciones por parte de sus colaboradores.
5. El monitoreo constante de los resultados: El jefe inmediato evalúa los resultados del colaborador para conocer el grado de eficiencia en el desarrollo de los objetivos trazados, de esta manera se puede conocer en qué área se está fallando, para así encaminarlo al mejoramiento de sus funciones.
6. La retroalimentación: En este proceso y partiendo de los resultados surgen ideas tanto del gerente como del colaborador para perfeccionar las meta propuestas, dentro de la planificación anual.

CONCLUSIONES

La implementación de este método, constituyó una herramienta efectiva para obtener la información necesaria de las fortalezas de los colaboradores y las áreas que faltan por desarrollar, para mejorar los procedimientos de la empresa y proponer objetivos con un plazo de tiempo fijo de las metas que la empresa no ha logrado cumplir por carencia de un método que le permita medir las mismas.

Luego de haber finalizado el estudio en la empresa Mundiplast Cía. Ltda., procedemos a determinar las siguientes conclusiones:

- Logramos realizar un diagnóstico sobre el talento humano de la empresa y obtuvimos información sobre los conocimientos del personal acerca de la evaluación de desempeño y su beneficio propio a través de una encuesta realizada en el capítulo dos, demostrando el desconocimiento sobre el tema y la importancia de la implementación de éste método en la empresa.
- Al momento de establecer los objetivos se definieron claramente las funciones de cada uno de los empleados y de esta manera se pudo controlar la eficiencia en el cumplimiento de los mismos, determinando en qué áreas o departamentos existen falencias para su respectiva corrección.
- Efectuamos la aplicación práctica del método de evaluación participativa por objetivos e identificamos los beneficios para la empresa, esperando sea un soporte válido para futuras evaluaciones.
- Desarrollamos la fundamentación teórica del proceso de evaluación del personal y del Método de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO), beneficiándonos con el conocimiento de las bases teóricas de diferentes autores y los pasos a seguir para la aplicación correcta en el empresa Mundiplast y de esta manera pudimos obtener un conocimiento sobre la importancia que tiene la evaluación y lo imprescindible que es su aplicación en toda empresa.
- Se pudo notar la carencia de motivación del personal al momento de realizar la encuesta por la inconformidad al responder la misma..
- Se determinó falta de conocimiento del personal sobre las expectativas de su jefe en el desarrollo de su trabajo, por no existir la comunicación correcta.

- La empresa no efectuaba una evaluación correcta, razón por la cual el personal desconocía los beneficios que trae una evaluación.
- No existe un trabajo en equipo por parte de los subordinados, por hallarse diferencias preferenciales en el trato, de unos funcionarios sobre otros.
- Con la implementación de este método esperamos el cambio de actitud de los empleados, mejorar las relaciones interpersonales, que el personal pueda trabajar en equipo y exista el compañerismo en la resolución de los problemas en forma conjunta.

RECOMENDACIONES

La evaluación de desempeño del personal por el método EPPO aportará a la empresa muchos beneficios para mejorar las falencias actuales, recomendando lo siguiente:

- Promover la integración del personal para el excelente desempeño de sus funciones, mediante actividades de recreación extra-laborables para mejorar las relaciones interpersonales y conseguir un agradable ambiente laboral, esperando que los empleados se apoyen mutuamente en el desarrollo de sus funciones como equipo de trabajo.
- Desarrollar un plan de motivación para todo el personal, a fin de que su compromiso de trabajo sea cumplido a cabalidad de acuerdo a lo planteado en los objetivos consensuados y sus actividades.
- Dar conocimiento al personal sobre la calificación de su desempeño para que de esta manera el empleado sienta el reconocimiento por su trabajo y que pueda mejorar en los aspectos que este fallando.
- Crear un reconocimiento para el empleado que obtenga la mejor evaluación del período, confiriéndole una publicación como empleado del mes, para que de esta manera exista un estímulo al realizar sus labores diarias.
- Supervisión de los jefes departamentales de forma equitativa, para descartar inequidades en su trato, y que el personal pueda contar con la correcta orientación en el desarrollo de sus funciones.
- Mejorar los canales de comunicación, con órdenes claras y por escrito a todo el personal de los aspectos acordados a través de reuniones establecidas.

- Creación de una cartelera en la cual se exponga claramente los flujos de procesos, permitiendo que el personal tenga el conocimiento adecuado, evitando así errores en el proceso de producción.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

Esta encuesta tiene como objetivo identificar el nivel de desempeño que cada empleado tiene de acuerdo a las funciones encomendadas y el impacto que está genera en la empresa.

Solicitamos 5 minutos de su tiempo para contestar con sinceridad las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades y obligaciones de su puesto?

SI _____ NO _____

3. ¿La empresa ha evaluado su desempeño en el puesto?

SI _____ NO _____

4. ¿Ha recibido felicitaciones o estímulos en el desempeño de su puesto?

SI _____ NO _____ A VECES _____

5. ¿Se le hace conocer los resultados de su trabajo?

SI _____ NO _____ A VECES _____

6. ¿La empresa le facilita los materiales y equipos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones?

SI _____ NO _____

7. ¿Recibe capacitaciones que mejoren el desempeño de su trabajo?

SI _____ NO _____

8. ¿Su jefe muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo?

SI _____ NO _____ A VECES _____

9. ¿Conoce los beneficios que trae una evaluación de desempeño?, si su respuesta es sí detalle algunos de ellos.

SI _____ NO _____

10. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?, si su respuesta es no explique las razones.

SI____ NO____

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

PREGUNTAS

ENCUESTADOS	1		2		3		4		A	5		A	6		7		8		A	9		10	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	VECES	SI	NO	VECES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	VECES	SI	NO	SI	NO
1	1		1		1			1		1			1			1	1				1	1	
2	1		1		1				1		1		1			1			1	1		1	
3	1		1			1		1				1	1		1				1	1		1	
4	1		1		1		1					1	1			1	1			1		1	
5	1		1			1		1			1		1			1			1		1	1	
6	1		1			1		1			1		1			1	1				1	1	
7	1		1			1	1				1		1			1	1				1	1	
8	1		1		1				1			1	1		1		1			1		1	
9	1		1		1		1			1			1			1	1				1	1	
10	1		1		1		1			1			1			1	1				1	1	
11	1			1		1		1			1			1	1			1		1			1
12	1		1		1				1	1			1		1		1			1		1	
13	1		1		1			1		1				1	1		1				1	1	
14	1		1		1				1		1		1		1		1				1	1	
15	1		1		1				1	1			1		1		1				1	1	
16	1		1			1	1			1			1		1		1				1	1	
17	1		1			1		1			1		1		1		1				1	1	
18	1		1			1		1			1		1			1	1				1		1
19	1		1		1		1			1			1		1		1			1		1	
20	1		1		1			1			1		1		1		1				1		1
21	1		1			1			1		1		1		1			1			1		1
22	1		1			1			1		1		1		1			1			1		1

23	1		1		1				1			1	1					1	1			1		
24	1		1		1		1				1	1			1	1			1		1			
25	1		1		1				1			1	1		1		1				1	1		
26	1		1		1		1			1			1		1		1				1	1		
27	1		1		1	1				1			1			1	1			1		1		
28	1			1		1		1				1	1			1	1				1	1		
29	1		1		1				1			1	1		1		1			1		1		
30	1		1		1				1			1	1		1		1			1		1		
31	1		1		1				1			1	1		1		1			1		1		
TOTAL	31	0	29	2	13	18	7	12		12	9	12	10	29	2	19	12	24	3	4	13	18	25	6

ANEXO 3

	EVALUACION DE PROVEEDORES	Fecha de aprobación: 29/04/2013												
	Código: FO-CF-04	Versión: 00												
Razon Social: Contacto: Servicio: Sector de Control Responsable:		Fecha de Control: Fecha de Proximo Control:												
		Calif.												
1- ¿Puede garantizar la calidad de sus productos ?														
2- ¿Tiene buen tiempo de reacción ante pedidos ?														
3- ¿Presenta catálogo de productos?														
4- ¿Presenta precios? (dscts comerciales, pagos de gastos ocasionados: transporte, embalaje, carga y descarga)														
5- Stock (Tiene variedad, disponibilidad de productos y en la magnitudes que la empresa requiere)														
6- ¿Garantías y tiempos de cobertura ?														
7- ¿Formas de pago ?Crédito directo, cheques posfechados y tarjetas de cré: (Especifique)														
8- ¿Entrega del producto en sitio ?														
9- ¿Entregó el producto en el plazo establecido ?														
10- ¿Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periodicamente ?														
11- ¿La calidad del servicio cumple con lo requerido ?														
<p>SISTEMA DE PUNTUACION</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>NA</td> <td>No aplicable</td> <td>2</td> <td>Cumple parcialmente</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>NO Cumple</td> <td>3</td> <td>Cumple plenamente</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Cumple minimamente</td> <td>4</td> <td>Supera las expectativas</td> </tr> </table>			NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente	0	NO Cumple	3	Cumple plenamente	1	Cumple minimamente	4	Supera las expectativas
NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente											
0	NO Cumple	3	Cumple plenamente											
1	Cumple minimamente	4	Supera las expectativas											
<p>SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEEDOR = $\frac{\text{TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (0)}}{\text{TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (0)}} \times 100 = \#jDIV/0!$</p>														
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>96 - 100</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>60 - 95,9</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0 - 59,9</td> </tr> </table>		EXCELENTE	96 - 100	ACEPTABLE	60 - 95,9	DEFICIENTE	0 - 59,9	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES (0)						
EXCELENTE	96 - 100													
ACEPTABLE	60 - 95,9													
DEFICIENTE	0 - 59,9													
		<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td>CALIFICACION</td> <td>#jDIV/0!</td> </tr> </table>	CALIFICACION	#jDIV/0!										
CALIFICACION	#jDIV/0!													
<p>Nota: si el puntaje es > a 60, entonces es proveedor seleccionado</p>														
Responsables por la evaluación:														
		_____ Responsable												
Aprobación														
Preparó: Jefe de Compras		Aprobó: _____ Cargo: _____												

ANEXO 4

		<h3 style="margin: 0;">EVALUACION DE DOMICILIARIOS</h3>	Fecha de aprobación: 01/08/2013																								
		Código: FO-EE-05	Versión: 00																								
Nombre del Domiciliario Contacto: Servicio: Sector de Control Responsable:		Fecha de Control: Fecha de Proximo Control:																									
			Calif.																								
1- Visita periodicamente la empresa en busca de trabajos ?																											
2- ¿ Tiene buen tiempo de reacción ante emergencias ?																											
3- ¿Presenta Diferencias entre los pesos recibidos y entregados?																											
4- ¿Los Suministros y producto sobrante son entregados clasificados e integros ?																											
5- Cumple con las normas basicas de higiene en los trabajos entregados ?																											
6- Acepta de buena manera y corrige las observaciones que se hacen a su trabajo ?																											
7- ¿Realiza o está en capacidad de realizar cualquier trabajo que se necesite ?																											
8- ¿Ha presentado reclamos en relación a los pagos que se le realiza ?																											
9- ¿ Entrega el producto en el plazo establecido ?																											
10- ¿ Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periodicamente ?																											
11- ¿ La calidad del servicio cumple con lo requerido ?																											
<p>SISTEMA DE PUNTUACION</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">NA</td> <td style="padding: 0 10px;">No aplicable</td> <td style="padding: 0 10px;">2</td> <td>Cumple parcialmente</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">NO Cumple</td> <td style="padding: 0 10px;">3</td> <td>Cumple plenamente</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">1</td> <td style="padding: 0 10px;">Cumple minimamente</td> <td style="padding: 0 10px;">4</td> <td>Supera las expectativas</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;"> TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (0) </p> <p> SISTEMA DE CALIDAD DEL DOMICILIARIO = X 100 = #¡DIV/0! </p> <p style="text-align: right;"> TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (0) </p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">EXCELENTE</td> <td style="padding: 0 5px;">96</td> <td style="padding: 0 5px;">-</td> <td style="padding: 0 5px;">100</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ACEPTABLE</td> <td style="padding: 0 5px;">60</td> <td style="padding: 0 5px;">-</td> <td style="padding: 0 5px;">95,9</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DEFICIENTE</td> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">-</td> <td style="padding: 0 5px;">59,9</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;"> CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES (0) </p> <p style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> CALIFICACION ▲ #¡DIV/0! </p> <p><small>Nota: si el puntaje es > a 60, entonces es Domiciliario aceptable</small></p> <p>Responsables por la evaluación :</p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;"> _____ Responsable </p>				NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente	0	NO Cumple	3	Cumple plenamente	1	Cumple minimamente	4	Supera las expectativas	EXCELENTE	96	-	100	ACEPTABLE	60	-	95,9	DEFICIENTE	0	-	59,9
NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente																								
0	NO Cumple	3	Cumple plenamente																								
1	Cumple minimamente	4	Supera las expectativas																								
EXCELENTE	96	-	100																								
ACEPTABLE	60	-	95,9																								
DEFICIENTE	0	-	59,9																								
Aprobación																											
Preparó: Jefe de Producción		Aprobó: _____ Cargo: _____																									
Fecha: _____		Fecha: _____																									

ANEXO 5

		EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FECHA: 14/05/2013
			Versión: 00
		Código: FO-BT-06	PÁGINA: 1/1
Revisado por: Rodolfo Morocho (Jefe de Producción)		Aprobado Por: Oswaldo Alvarado (Gerente General)	
Razon Social Cliente:		Fecha de Evaluación:	
Contacto:		Fecha de Proxima Evaluación:	
			Calif.
1 - ¿Esta satisfecho con la calidad de nuestros productos?			
2 - ¿ Ha recibido una buena atención y servicio de nuestros trabajadores ?			
3 - ¿ La cantidad y tiempos de entrega de nuestros productos son adecuados?			
4 - ¿ Los catalogos e información en nuestra pagina web son suficientes para identificar los productos que me ofrecen?			
5 - ¿ En caso de tener producto no conforme se me brindo la atención adecuada?			
6 - ¿ He recibido una adecuada atención con relación a mis quejas y reclamos?			
7 - ¿ He tenido algun problema o demora con relación a pagos?			
8 - ¿ Estoy satisfecho con los productos que me ofrecen, o quisiera que amplien la gama de productos?			
9 - ¿ Mis solicitudes y sugerencias son atendidas, siento que soy un cliente importante para Mundiplast?			
10 - ¿ El despacho es adecuado para mis necesidades, se lo realizo a tiempo y con una buena atención?			
SISTEMA DE PUNTUACION			
NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente
0	NO Cumple	3	Cumple de forma adecuada
1	Cumple mínimamente	4	Cumple plenamente
SISTEMA DE CALIDAD DEL PROVEEDOR =		TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (0)	X 100 =
		TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (0)	#;DIV/0!
EXCELENTE	96 - 100	CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES (0)	
ACEPTABLE	70 - 95,9	CALIFICACION #;DIV/0!	
DEFICIENTE	0 - 69,9		
Nota: si el puntaje es > a 70, entonces se genera una ACPM			
Responsables por la evaluación :			
_____		_____	
Cliente		Responsable de hacer la evaluación	
OBSERVACIONES:			



ANEXO 6

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del Colaborador: _____

Cargo: _____ Área/Departamento: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha actual _____

Marque con una x la calificación otorgada al colaborador de acuerdo a cada objetivo cumplido entre Excelente, Bueno, Regular o Malo.

1. ¿El colaborador mantiene un inventario cíclico a través de la planificación mensual de producción que abastezca la bodega de productos terminados y así atender a tiempo los requerimientos de los clientes mayoristas, cumpliendo con todas las actividades del proceso?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

1.1 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

2. ¿El colaborador alcanza una producción diaria de 850 kilos de productos ensamblados, cumpliendo con todas las actividades del proceso?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

2.1 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

3. ¿Se realizó un análisis exhaustivo al proceso, a fin de que se cumpla con el 100% de calidad en productos terminados que exige la norma ISO, de acuerdo a las actividades asignadas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

3.1 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

4. ¿Se Controla las existencias de suministros en bodega a través de un inventario cíclico y se verifica la correcta entrega a cada departamento, de acuerdo a las actividades del proceso?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

4.1 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

FACTORES GENERALES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
El colaborador demuestra iniciativa y cooperación con sus compañeros y superiores.				
El colaborador cumple con las políticas impartidas por la empresa.				
El colaborador se esmera por realizar un trabajo de calidad y realizarlo puntualmente en el tiempo fijado.				
El colaborador demuestra cortesía y buenos modales.				
El colaborador utiliza correctamente el uniforme con los implementos de seguridad industrial.				

FIRMA COLABORADOR

FIRMA EVALUADOR

FIRMA RECURSOS HUMANOS



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del Colaborador: _____

Cargo: _____ Área/Departamento: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha actual: _____

Marque con una x la calificación otorgada al colaborador de acuerdo a cada objetivo cumplido entre Excelente, Bueno, Regular o Malo.

1. ¿Se coordina dos veces a la semana el ensamble de 10 a 12 formatos de productos con los domiciliarios, de acuerdo al cronograma de pedidos de los clientes mayoristas, cumpliendo con todas las actividades propuestas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

1.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

2. ¿Se realiza un control de calidad a una muestra de productos en proceso que garantice las condiciones óptimas que requiere el proceso de producción, de acuerdo a las actividades implantadas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

2.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

3. ¿Se entrega a las mesas de empaque y ensamble el total del producto en buen estado, de acuerdo a las actividades propuestas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

3.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

4. ¿Se mantiene la bodega de productos en proceso en condiciones óptimas, de acuerdo a las actividades propuestas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

4.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

FACTORES GENERALES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
El colaborador demuestra iniciativa y cooperación con sus compañeros y superiores.				
El colaborador cumple con las políticas impartidas por la empresa.				
El colaborador se esmera por realizar un trabajo de calidad y realizarlo puntualmente en el tiempo fijado.				
El colaborador demuestra cortesía y buenos modales.				
El colaborador utiliza correctamente el uniforme con los implementos de seguridad industrial.				

FIRMA COLABORADOR

FIRMA EVALUADOR

FIRMA RECURSOS HUMANOS



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del Colaborador: _____

Cargo: _____ Área/Departamento: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha actual: _____

Marque con una x la calificación otorgada al colaborador de acuerdo a cada objetivo cumplido entre Excelente, Bueno, Regular o Malo.

1. ¿Se realiza el pago de los roles al personal y se efectúa las liquidaciones de compra a los domiciliarios contratados, de acuerdo a las actividades propuestas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

1.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

2. ¿Se genera órdenes de compra, atendiendo los requerimientos de todos los departamentos, de acuerdo a las actividades propuestas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

2.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

3. ¿Se receipta y registra en el sistema las retenciones y facturas cada mes, de acuerdo a las actividades implantadas?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

3.2 ¿El colaborador cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir este objetivo?

SI	NO

FACTORES GENERALES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
El colaborador demuestra iniciativa y cooperación con sus compañeros y superiores.				
El colaborador cumple con las políticas impartidas por la empresa.				
El colaborador se esmera por realizar un trabajo de calidad y realizarlo puntualmente en el tiempo fijado.				
El colaborador demuestra cortesía y buenos modales.				
El colaborador utiliza correctamente el uniforme con los implementos de seguridad industrial.				

**FIRMA COLABORADOR
HUMANOS**

FIRMA EVALUADOR

FIRMA

RECURSOS

ANEXO 7: ENCUESTA

Esta encuesta tiene como objetivo identificar el grado de satisfacción que poseen las personas a cargo de los diversos departamentos por los resultados obtenidos a través de la implementación del método de evaluación participativa por objetivos EPPO.

Solicitamos 5 minutos de su tiempo para contestar con sinceridad las siguientes preguntas:

1. ¿Logró familiarizarse con el método de evaluación participativa por objetivos EPPO?

SI____ NO____

2. ¿El método de evaluación de desempeño participativa por objetivos EPPO ha cubierto sus expectativas?, si su respuesta es no explique sus razones.

SI____ NO____

3. ¿Los objetivos propuestos por el método de evaluación de desempeño participativa por objetivos EPPO, fueron claros y cumplidos con normalidad?

SI____ NO____

4. ¿El método expuesto ha generado un aporte importante en el desarrollo de las funciones de los colaboradores?, si su respuesta es si detalle algunos de ellos.

SI____ NO____

5. ¿Los resultados obtenidos a través de la implementación del método de evaluación participativa fueron los esperados?

SI____ NO____

6. Determine el grado de satisfacción del método de evaluación participativa por objetivos.

EXCELENTE____

BUENO____

REGULAR____

MALO____

Gracias por su colaboración.

ANEXO 8

PREGUNTAS

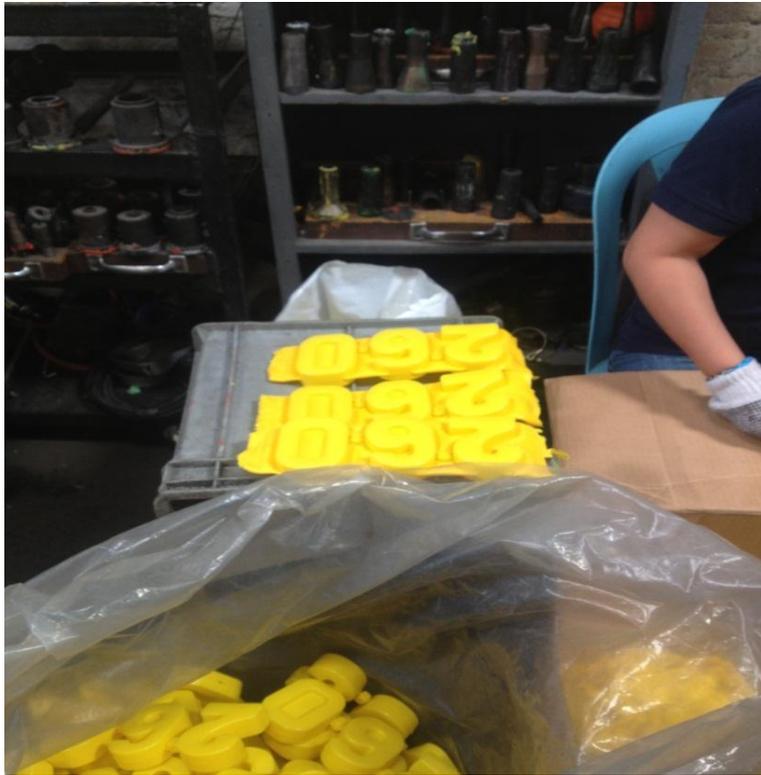
ENCUESTADOS	1		2		3		4		5		6			
	SI	NO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO								
1	1		1		1		1		1		1			
2	1		1		1		1		1			1		
3	1		1			1			1			1		
4		1	1		1		1		1			1		
5	1		1		1		1		1			1		
6		1	1		1		1		1			1		
TOTAL	4	2	6	0	5	1	5	0	6	0	1	5	0	0

ANEXO 9

PLANTA DE PRODUCCION MUNDIPLAST

















BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Archivos de la empresa, políticas empresariales, reglamento interno y planificación Estratégica de MUNDIPLAST Cía. Ltda. 2004.
- ALLES MARTHA ALICIA (2006) “Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados”, Buenos Aires: Granica, tercera edición.
<http://books.google.com.ec/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=m%C3%A9todo+de+360+grados+edici%C3%B3n+2008&hl=es&sa=X&ei=FksMUq68MoSs2wWolIDYDw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- BOHLANDER GEORGE & SNELL SCOTT (2008), “Administración de Recursos Humanos”. México: Ceneage Learning Editorial, décimo cuarta edición.
- CHIAVENATO IDALBERTO (2009), “Gestión del Talento Humano” ”. México: McGraw-Hill Editorial, tercera edición.
- CHIAVENATO IDALBERTO (2011), “Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones”. México: McGraw-Hill Editorial, novena edición.
- DESSLER GARY (2009), “Administración de Recursos Humanos”. México: Pearson Educación, décimo primera edición.
- DELGADO GONZALEZ SUSANA (2011), “Administración”, España: Ediciones Paraninfo S.A., cuarta edición.
http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kAYdKIws6qQC&oi=fnd&pg=PR1&dq=concepto+de+organigrama&ots=RD_sWCeLp5&sig=iZ7CwfkPlkWQkfXJ_HDC5gv74lw#v=onepage&q=concepto%20de%20organigrama&f=false
- ROBBINS, STEPHEN P. Y COULTER MARY (2010), “Administración”, México: Pearson Educación, decimal edición.
- WHERTHER B. WILLIAM JR.Y DAVIS KEITH (2000) , “Administración de Personal y Recursos Humanos” . México: McGraw-Hill Editorial, quinta edición.

1. Archivos de internet:

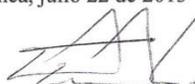
- www.mundiplast.com
- Página web consultada el 30 de agosto del 2013: <http://maps.google.com>
- Página web consultada el 15 de septiembre del 2013:
<http://www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm>

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión realizada el 17 de julio de 2013, conoció la petición de las señoritas **JENNY VALERIA PEÑA PERALTA** con código 45883 y **MARÍA ALEXANDRA VEGA SERRANO** con código 47163, que denuncian su tema de tesis denominado **"EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNDIPLAST MEDIANATE LA APLICACIÓN DEL METODO DE EVALUACION PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS EPPO."**, presentada como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director del trabajo al Ing. Humberto Jaramillo Granda y como Miembros del Tribunal Examinador al Ing. Jaime Vélez Arizaga y a la Psc. Mónica Rodas Tobar. De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas deben presentar su trabajo de tesis en un lapso no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de su denuncia, esto es hasta el 17 de enero de 2015.-

Cuenca, julio 22 de 2013



OTRO SI: Se recuerda al denunciante que el Art. 1.- del Instructivo de Actualización de Conocimientos dice: Para quienes no hayan obtenido el grado profesional correspondiente, **en los dos años posteriores a la fecha de su egreso de una carrera** en la UDA, será requisito previo a la graduación someterse al proceso de actualización de conocimientos, de conformidad con las normas del presente Instructivo.

**DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

CERTIFICA:

Que, la **Señorita María Alexandra Vega Serrano** registrada con código **47163**, luego de cumplir con todas las asignaturas del p^énsum de Administración de Empresas . Aprobó el examen de Suficiencia de Inglés el 17 de mayo de 2011. Egresó de la Facultad el 01 de Febrero de 2013.

Cuenca, 12 de Julio de 2013



vcf.-

**DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

CERTIFICA:

Que, la **Señorita Jenny Valeria Peña Peralta** registrada con código **45883**, luego de cumplir con todas las asignaturas del pñsum de Administración de Empresasa. Aprobó el examen de Suficiencia de Inglés el 22 de Septiembre de 2010. Egresó de la Facultad el 01 de Febrero de 2013.

Cuenca, 12 de Julio de 2013

vcf.-



Cuenca, 24 de junio del 2013.

Sr. Ing.,

Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad:

De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de la Tesis de las egresadas de la Facultad, Señoritas JENNY VALERIA PEÑA PERALTA, y MARÍA ALEXANDRA VEGA SERRANO, egresadas de la escuela de Administración de Empresas, cuyo tema es "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNDIPLAST MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPP0)" el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos requeridos, por lo cual es procedente desarrollar el presente tema.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo,

DOCENTE

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0588402

Cuenca, 24 de junio del 2013.

Sr. Ing.,
Xavier Ortega,
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN,
Ciudad.

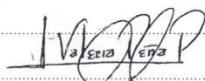
De nuestras consideraciones:

Nosotros, JENNY VALERIA PEÑA PERALTA con código 45883 y MARÍA ALEXANDRA VEGA SERRANO con código 47163, estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas, solicitamos a usted de la manera más respetuosa y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan a revisar el diseño de tesis titulado **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNDIPLAST MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPO)”** previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Humberto Jaramillo como director por cuanto nos ha asesorado en la elaboración del presente esquema además de contar con su aceptación.

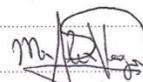
Por la favorable acogida que se sirva a la presente, suscribimos de usted.

Atentamente,



Valeria Peña P.

0105599419



Alexandra Vega S.

0106567571

mundiplast C. Ltda.

MUNDI[®]
TOYS
PIÑATERIA

DIDA[®]
TOYS
DIDACTICOS

Cornelio Vintimilla 1-75 (Parque Industrial)
Conmutador: (593-7) 2801011
Cuenca - Ecuador
Web-site: www.mundiplast.com
E-mail: info@mundiplast.com

Cuenca, 10 de junio de 2013.

Señor,
Ing. Xavier Ortega,
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
Ciudad.

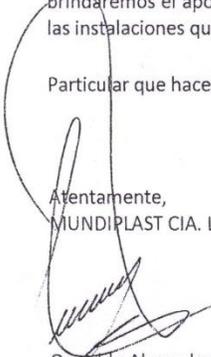
De nuestra consideración:

En mi calidad de Gerente General de la Empresa MUNDIPLAST CIA. LTDA., me permito comunicar a usted que se ha concedido la autorización para que la Sra. Jenny Valeria Peña Peralta con CI: 0105599419 y la Srta. María Alexandra Vega Serrano con CI: 0106567571, realicen en nuestra empresa la investigación y levantamiento de información para la elaboración de la tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Nuestra empresa les facilitará todos los datos e información, y de nuestra parte les brindaremos el apoyo que necesiten tanto en el suministro de información, como en acceso a las instalaciones que ellas requieran.

Particular que hacemos de su conocimiento.

Atentamente,
MUNDIPLAST CIA. LTDA.


Oswaldo Alvarado Ríos
Gerente



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNDIPLAST
MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO EVALUACION PARTICIPATIVA POR
OBJETIVOS (EPP)**

Diseño previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial

Alumnas:

Jenny Valeria Peña Peralta

María Alexandra Vega Serrano

Director sugerido:

Ing. Humberto Jaramillo

CUENCA – ECUADOR

2013

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 596.500

Nº

0588396



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

TEMA

Evaluación del desempeño del personal de la empresa MUNDIPLAST mediante la aplicación del método de evaluación participativa por objetivos (EPPO).

ANTECEDENTES

MUNDIPLAST CIA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública el 11 de mayo de 1982 en la ciudad de Cuenca, con un capital social inicial de S/ 1.200.000,00, (equivalente a US\$ 40.000,00).

El objeto social de la compañía es la fabricación, comercialización, importación y distribución de artículos fabricados en plástico.

LÍNEAS DE PRODUCTOS:

La compañía inicia con la fabricación de pequeños juguetes para fiestas infantiles (piñatería), línea que en sus inicios consta de una oferta muy limitada de artículos, los mismos que con el transcurso del tiempo y exigencias del mercado van aumentando hasta llegar en la actualidad a contar con una oferta sobre los 110 artículos básicos, además de las combinaciones de empaque de los mismos.

Paralelamente y luego de algún tiempo de haber iniciado operaciones, se incursiona en la fabricación de artículos educativos o didácticos; en el año 2002 la oferta en esta línea fue de 50 referencias; en el transcurso de estos años se ha incorporado aproximadamente 50 referencias más, llegando al momento a contar con una oferta de 100 artículos.

PRINCIPALES MERCADOS:

El principal mercado es el Ecuador, el mismo que representa un 75% de las ventas totales, en el mercado doméstico tienen un posicionamiento de liderazgo en línea de mini juguetes, en tanto que en la línea didáctica se tiene competencia en producción nacional, y en productos similares importados principalmente de la China.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0588390

Se han planteado en las proyecciones que sin reducir las ventas nacionales, las ventas totales se dividan en 60% nacional y 40% exterior.

Los mercados en el exterior son:

- VENEZUELA: El más antiguo e importante cliente de exportación.
- CHILE: Se ha logrado hacer pequeñas ventas puntuales, notando con satisfacción que los productos han tenido muy buena acogida, obteniendo contactos necesarios para negociaciones futuras.

PRINCIPALES CLIENTES:

Dado que la actividad principal de la empresa es la producción, la comercialización de sus productos, se ha dejado en manos de empresas comercializadoras especializadas; así la cartera de clientes, se ha reducido a cuatro:

- CELLNEL.- Empresa domiciliada en Guayaquil, y que hace la cobertura de la zona costa, y la parte norte del país.
- IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES BALLOON.- Empresa domiciliada en Cuenca, y que se encarga de cubrir la zona sur y el oriente del país.
- DILIPA.- Empresa especializada en artículos educativos y material para la oficina, domiciliada en Quito con sucursales en Santo Domingo de los Tsachilas, Portoviejo, Quevedo e Ibarra, distribuye en sus propios almacenes, y realiza cobertura a pequeñas papelerías, escuelas, jardines y otros centros de enseñanza.
- DISTRIBUIDORA LEO.- Empresa domiciliada en Quito, y que atiende única y exclusivamente a los supermercados Santa María y sus empresas filiales.

FILOSOFIA DE LA EMPRESA:

La filosofía de la empresa MUNDIPLAST CIA. LTDA., es obtener un producto de calidad a precio competitivo, haciendo énfasis en la atención al cliente y en el cumplimiento de las normas legales vigentes a fin de lograr satisfacción del cliente.

0938820



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

A fin de lograr esto, se ha desarrollado internamente un software que cubre las necesidades puntuales de la empresa, y que automatiza en el mayor grado posible todos sus procesos administrativos y de producción.

La empresa tiene una estructura administrativa bastante compacta que está compuesta de:

- Gerente
- Jefe de Personal
- Contador
- Auxiliar Contabilidad

Se presta la mayor atención a la planta de producción a fin de obtener la mayor productividad a fin de competir de la mejor manera en los mercados tanto nacional como en el exterior; para esto se ha puesto especial atención en la presentación y colorido de los productos, que constituyen un factor importante dentro de las motivaciones de compra.

Cumplen con todos los preceptos legales, y mantienen una responsabilidad social adecuada, esto les ha hecho merecedores de contar con Licencia Ambiental, y el reconocimiento de gremios como La Cámara de la Pequeña Industria, quienes el año anterior les otorgaron el reconocimiento "Al Mérito de la Pequeña Industria".

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En MUNDIPLAST CIA. LTDA, se ha planteado un inconveniente por la inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño, que no permite manejar de forma correcta la gestión administrativa, además se necesita verificar que las metas y estándares de desempeño de los empleados sean congruentes con las metas estratégicas de la compañía.

Se requiere detectar y prevenir falencias como: bajo rendimiento, incumplimiento de las metas planteadas, baja productividad, que ocasionarán en mediano plazo un bajo crecimiento organizacional.

JUSTIFICACIÓN

- Punto de Vista Teórico:

Para poder ejecutar un plan de evaluación de desempeño que tenga un buen desarrollo y pueda controlar los altibajos del camino, todos los que hacen la organización deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases la sustentan organizacionalmente.

La gerencia ha definido la política de calidad como una forma de expresar su compromiso con la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Además, vela porque ésta sea comunicada al personal de la organización a través de diferentes medios que aseguren su difusión y entendimiento.

La Política de Calidad de MUNDIPLAST CIA. LTDA., es:

“Cada persona, como parte del equipo de MUNDIPLAST CIA. LTDA., es responsable de hacer lo necesario, de manera eficiente y proactiva, para asegurar el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos de calidad y productividad, manteniendo el compromiso con los clientes y respetando siempre la normativa legal.”

- Punto de Vista Práctico:

Según lo manifestado anteriormente donde se indica que: MUNDIPLAST Cía. Ltda., no tiene un sistema de evaluación de desempeño.

Como manifiesta Dessler (2009), se debe evaluar el desempeño de los subordinados por cuatro razones:

- La mayoría de los gerentes aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.

1988870



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso administrativo del desempeño del gerente. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del gerente en objetivos específicos para los empleados si no se revisa de forma periódica el desempeño.
- La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el empleado hace correctamente.
- Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado dentro de la empresa a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

El talento humano es la base de la organización pues de este depende en gran parte el avance de la empresa, por lo tanto es importante medir el potencial de los mismos para conocer los aspectos positivos y negativos, y determinar sus causas para poderlos mejorar, y así conducir su alto desarrollo potencial futuro.

SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

El siguiente trabajo se realizará en la empresa MUNDIPLAST CIA. LTDA., ubicada en el sector del Parque Industrial de la ciudad de Cuenca.

De la misma forma se limitará al estudio de la Gestión de Talento Humano, en lo que se refiere con el proceso de evaluación del desempeño del personal, aplicando uno de los métodos de más actualidad en cuanto tiene que ver con la fijación de objetivos para lograr resultados, desarrollando lo expuesto de manera ordenada y sistemática además de aplicar lo estudiado a todo el personal de la empresa ya que los esfuerzos de cada uno tienen que enfocarse en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar y proponer un sistema de evaluación de desempeño del personal mediante el método de "Evaluación participativa por objetivos EPPO"

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578 501 al 598 500

Nº

0588392

aplicado a la empresa MUNDIPLAST CIA. LTDA., para contribuir al mejoramiento del desempeño de sus empleados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico sobre la Gestión del Talento Humano en la Empresa, enfocando la Evaluación del Desempeño del personal y establecer las formas actuales de evaluación.
- Desarrollar la fundamentación teórica del proceso de Evaluación del Desempeño del personal y analizar el Método de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO).
- Efectuar la Aplicación Práctica de un sistema de evaluación de desempeño, para el personal de la Empresa MUNDIPLAST CIA. LTDA. mediante la EPPO y determinar los beneficios de su implementación.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Investigación pura:

Puesto, que se investigará teorías de autores contemporáneos, y así aplicar las mismas en la empresa, siguiendo los pasos cronológicamente para un correcto desarrollo de las teorías aplicadas.

Investigación de Campo:

Ya que se realizará dentro de la empresa, en contacto con los empleados y utilizando los hechos para poder proponer una evaluación de acuerdo a las necesidades de la entidad.

Investigación cualitativa (Encuestas):

Se utilizarán las encuestas para recolectar los datos necesarios, realizando estas en su totalidad al personal de la empresa y de forma anónima para conocer con mayor sinceridad aspectos que están ligados a su desempeño.

Instrumento:

En el cuestionario se utilizarán preguntas cerradas que facilitarán conocer de forma concreta las respuestas a las preguntas planteadas y se realizarán una minoría de preguntas abiertas para conocer sugerencias u opiniones en las cuales nos puedan ayudar a conocer con mayor profundidad en que aspectos existen mayores problemas.

MARCO TEÓRICO

“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.”¹

Por lo tanto se tiene que tener énfasis al contratar el talento humano puesto que son las personas que nos van a representar como imagen de la empresa y los que deben llevar a cabo de manera eficiente las tareas asignadas, así trabajando en equipo y con el desempeño esperado se podrá llegar a la visión de la empresa.

Chiavenato (2011) plantea al talento humano como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico; constituye un único recurso vivo y dinámico, además de ser los que operan recursos inertes y estáticos. Son las personas las que aportan habilidades, conocimientos y actitudes a la empresa.

Por esta razón, se debe llevar a cabo una correcta planeación y evaluación del desempeño del personal, puesto que ellos son el motor de la empresa y es necesario medir sus rendimientos y capacidades, para lograr que cumplan con las exigencias que requiere la entidad.

El autor esboza como procesos básicos en la gestión de talento humano: integrar a las personas a sus tareas, retenerlos en la organización, se les desarrolla y se les evalúa. Es un ciclo que se repite constantemente, en el cual nos vamos a enfocar en la evaluación

¹ Dessler Gary (2009) pag. 2

puesto que es el momento en el que se puede observar todo el aprendizaje obtenido por el personal y también poder conocer en qué aspectos están fallando y en los cuales necesitan mayor capacitación.

“Para trabajar con las personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se puede disponer cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada.”²

De esta manera el departamento de recursos humanos ayuda en todos los aspectos determinantes para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos, constituyen en un elemento importante en la organización puesto que ayuda al personal a desarrollar sus habilidades y contribuir de manera eficiente con los factores determinantes para el éxito de la empresa.

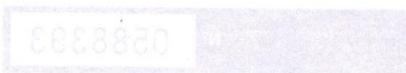
“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entiendo como al medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”.³

Dessler define a la administración de desempeño como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa. (p. 336)

Así mismo el autor manifiesta que no se trata de reunirse con el empleado dos veces al año para conocer cómo se encuentra su desempeño, se debe determinar metas congruentes que el empleado debe cumplir durante un tiempo determinado para en cada evaluación poder conocer cuál ha sido su desenvolvimiento, de esta manera garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, además que el empleado pueda recibir la capacitación que requiera para desempeñar eficientemente su trabajo.

² Bohlander George, Snell Scott (2008), pag. 4

³ Chiavenato Idalberto (2009), pag. 245





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Se debe encargar de la evaluación un supervisor que debe estar familiarizado con las técnicas de evaluación, que tenga conocimiento y así evitar problemas que puedan afectar al proceso, por lo general es el departamento de recursos humanos que proporciona asesoría y sugiere las herramientas de evaluación que deben ser utilizadas, también debe responsabilizarse de capacitar a los supervisores para que mejoren sus habilidades de evaluación.

Chiavenato (2009) ostenta a la evaluación participativa por objetivos (EPPO) como un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y su gerente. Este método adopta una intensa relación y visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora sin los traumas que provocaban la autocracia y el estado continuo de tensión y calificación de los involucrados. Con este nuevo método la participación de los colaboradores es democrática, participativa, incluyente y motivadora.

ESQUEMA DEL CONTENIDO

Capítulo 1

1. LA EMPRESA

- 1.1. Antecedentes y Trayectoria
- 1.2. Misión y Visión
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Organigrama

Capítulo 2

2. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

- 2.1. Situación actual de la gestión de talento humano
- 2.2. Métodos de evaluación de desempeño utilizados en la empresa
- 2.3. Formas actuales de evaluación al personal

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0588394

Capítulo 3

3. TEORÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MÉTODO EPPO

3.1. Concepto e importancia del proceso de evaluación de desempeño

3.2. Métodos de evaluación de desempeño

3.3. Definición y análisis del método EPPO

3.4. Etapas de la evaluación de desempeño mediante la aplicación del método EPPO

Capítulo 4

4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL MÉTODO EPPO

4.1. Diseño del sistema de evaluación de desempeño EPPO

4.1.1. Elaboración del formulario de los objetivos consensuados

4.1.2. Obtención de los compromisos del personal

4.1.3. Diseño de un formulario para el monitoreo de los resultados

4.1.4. Realización de un test de evaluación continua conjunta

4.1.5. Aplicaciones prácticas al personal de la empresa

4.2. Beneficios del método EPPO para la empresa

4.3. Metodología de implementación del método

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía y anexos



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES DE TRABAJO	TIEMPO DE EJECUCIÓN							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Presentación del diseño de tesis	X							
Aprobación del proyecto	X	X						
Capítulo 1: LA EMPRESA		X	X	X				
Correcciones del Capítulo 1			X					
Capítulo 2: DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA			X	X	X			
Correcciones del Capítulo 2				X				
Capítulo 3: TEORIA DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y METODO EPO				X	X	X	X	
Correcciones del Capítulo 3					X			
Capítulo 4: APLICACION PRACTICA DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL METODO EPO					X	X	X	X
Correcciones del Capítulo 4							X	
Revisión del trabajo								X
Elaboración del borrador								X
Elaboración del documento final								X

PRESUPUESTO

DETALLE	CANTIDAD	TIPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACION
Hojas papel bond	1000	hojas	0,01	10,00	Para la elaboración del borrador de la tesis, tesis, encuestas y cualquier otro requerimiento
Transporte	35	carreras	2,00	70,00	Para visitar la empresa y para la realización de las encuestas
Internet	2000	megas	0,02	40,00	Para consulta en fibros electrónicos y utilización del mail para consulta al director
Empastado tesis	1	empastado	5,00	5,00	Para entregar la tesis
Útiles de oficina	2	esferos y corrector	1,60	3,20	Para la realización de encuestas y apuntes
Impresión de tesis (3 anillados)	450	hojas	0,05	22,50	Para la entrega de la tesis
cd	4	unitario	6,25	25,00	Para entregar la tesis en forma digital
Gestión de grado	2	unitario	60,00	120,00	Pago que se realiza en tesorería de la gestión de la tesis
TOTAL			74,93	295,70	

Edición autorizada de 20.000 ejemplares N° 0588395
Del 578.501 al 598.500

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CHIAVENATO IDALBERTO (2011), "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones". México: McGraw-Hill Editorial, novena edición.
- CHIAVENATO IDALBERTO (2009), "Gestión del Talento Humano" ". México: McGraw-Hill Editorial, tercera edición.
- BOHLANDER GEORGE & SNELL SCOTT (2008), "Administración de Recursos Humanos". México: Ceneage Learning Editorial, décimo cuarta edición.
- DESSLER GARY (2009), "Administración de Recursos Humanos". México: Pearson Educación, décimo primera edición.

REFERENCIAS A CONSULTAR

- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lang=pt
- <http://books.google.com.ec/books?id=EyxboZAxqSQC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+recursos+humanos+a%C3%B1o+2008&hl=es&sa=X&ei=QWrHUffKYf48wTmplGgDw&ved=0CFsQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false>
- <http://books.google.com.ec/books?id=sieDkwjLO6cC&pg=PA63&dq=administracion+de+recursos+humanos+a%C3%B1o+2008&hl=es&sa=X&ei=hmjHUApQGYfi9gToz4GABA&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos%20a%C3%B1o%202008&f=false>
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80514202>

2988820