CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS RECURSOS HUMANOS – PERSONAL

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS BASADO EN ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS OPERARIOS DE LA EMPRESA MULTICINES S.A UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO SECTOR EL CONDADO.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de tecnólogo en administración de recursos humanos-personal

AUTORA: Karla Belén Altamirano Díaz

TUTOR: Ing. Ramiro Toro

QUITO, OCTUBRE 2014

Declaratoria

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

_____

Karla Belén Altamirano Díaz

CC 172244340-3

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante, ***Karla Belén Altamirano Díaz*** por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de administración de recursos humanos - personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de recursos humanos-personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado ***"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS BASADO EN ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS OPERARIOS DE LA EMPRESA MULTICINES S.A UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO SECTOR EL CONDADO.***", el cual incluye la creación y desarrollo de un sistema de incentivos, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del sistema de incentivos, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del sistema de incentivos descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el sistema de incentivos por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual,

esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del sistema de incentivos por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del sistema; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización del sistema; d) Cualquier transformación o modificación del sistema de incentivos; e) La protección y registro en el IEPI el sistema de incentivos a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del sistema de incentivos; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____ f)_____

C.C. Nº ***1722443403*** Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CEDENTE **E** **CESIONARIO**

Agradecimiento

A Dios, por la fuerza y su luz divina que me brindó, para avanzar en el camino de la vida y poder seguir adelante sin que nada me detenga.

Al Ing. Ramiro Toro, mi director de tesis, por su colaboración y sabios conocimientos los cuales me permitieron realizar esta tesis, cumpliendo con todos los requisitos exigidos por mi Institución.

A todos y cada uno de los docentes que durante mi carrera impartieron sus conocimientos académicos y experiencias tanto profesionales y personales, lo que me ha dado la fianza de estar convencida que seré una excelente profesional.

Y a todas aquellas personas que estuvieron apoyándome día a día y dándome sus palabritas de aliento para demostrarme a mí misma que soy capaz de culminar de la mejor manera esta etapa de mi vida estudiantil.

Altamirano Díaz Karla Belén

Dedicatoria

Al cumplir una etapa más de mi vida estudiantil, dedico este proyecto a mi familia que fue el pilar base, para motivarme y apoyarme a finalizar mi carrera de tecnóloga.

MI MADRE por escucharme y darme todo su amor totalmente sincero en los momentos necesarios que solo una madre puede expresar.

MI PADRE por su esfuerzo día a día para apoyarme en mi educación, y brindarme su total comprensión.

MIS HERMANOS que a pesar de ser la menor de entre ellos, ahora tenerme como un ejemplo para seguir adelante con sus estudios y siempre contar con su apoyo incondicional.

KARLA

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de tesis se lo desarrolla en la empresa Multicines S.A el Condado, dicha empresa se especializa en dar el mejor servicio y experiencia de entretenimiento a familias enteras con la gran variedad de películas proyectadas.

El problema detectado en la empresa fue la falta de motivación de los empleados operarios, por lo cual no se obtiene lo mejor como trabajadores de cada uno de ellos, y esto puede llegar a afectar a la productividad de la empresa y a la insatisfacción de los clientes externos por no recibir el servicio adecuado.

La finalidad del proyecto es desarrollar la propuesta de un sistema de incentivos basados en el elevar el nivel de satisfacción de los empleados operarios de la empresa Multicines el Condado.

Se lo realizará mediante una investigación dentro de la empresa y en cada área que laboran los trabajadores, para así llegar a determinar el proceso a seguir para la elaboración del sistema, saber los puntos claves que están afectando a la satisfacción de los mismos, y estructurar los incentivos que serán planteados y asegurarnos que sean de conveniencia tanto para el trabajador como para la empresa.

Mediante la aceptación de la propuesta establecida, se espera motivar a los empleados, para que estos den lo mejor de cada uno en sus respectivas áreas de trabajo y así lograr incrementar la productividad de la empresa con gran afluencia de clientes y totalmente satisfechos por el servicio recibido.

Abstract

This thesis project is developed in the company Multicines SA Condado, that specializes in providing the best service and entertainment experience entire families with the wide variety of films projected company.

The problem identified in the company was the lack of motivation of workers employed, so maybe as employees of each of them is obtained, and this may affect the productivity of the company and the customer dissatisfaction external not receive proper service.

The project aims to develop the proposed system based on raising the level of satisfaction of workers employed in the company Multicines Condado incentives.

You will be done through an investigation within the company and in each area who work workers in order to be able to determine the process to be followed for the development of the system and learn the key points that are affecting the satisfaction thereof, for structure incentives that will be brought to insure a convenience for both the worker and the company.

By accepting the established proposal is expected to motivate employees so that they give the best of each in their respective areas of work and achieve increased business productivity with large numbers of customers and completely satisfied with the service welcome.

Índice General

Contenido

Declaratoria ii

Agradecimiento v

Dedicatoria vi

Resumen ejecutivo vii

Abstract viii

Índice General ix

Índice de Tablas xiv

Índice de Figuras xv

Índice de Gráficos 15

Capítulo I 1

1.- Antecedentes 1

1.01 Contexto 1

1.02 Justificación 3

1.03 Definición del problema central (matriz 6

1.04 Contextualización de la matriz t 7

Capitulo II 9

2. Análisis de involucrados 9

2.01 Mapeo de involucrados 9

2.02. Matriz de análisis de involucrados 17

2.03 Análisis de involucrados 18

Capítulo III 19

3. Problemas y objetivos 19

3.01 Árbol de problemas 19

3.02 Contextualización del árbol de problemas 20

3.03 Árbol de objetivos 21

3.04 Contextualización del árbol de objetivos 22

Capítulo IV 23

4. Análisis de alternativas 23

4.01 Matriz de análisis de alternativas 23

4.02 Matriz de análisis de los objetivos 24

4.03 Diagrama de estrategias 26

4.04 Marco lógico 27

Capítulo V 29

5. Propuesta 29

5.01 Antecedentes 29

5.02 Descripción de la herramienta metodológica 30

5.02.01 Enfoque de la investigación 30

5.02.02 Modalidad básica de la investigación 30

5.02.03 Tipo de Investigación 31

5.02.04 Etapas de la investigación 32

5.02.05 Población y Muestra.....32

5.02.06 Recolección de la información.....33

5.02.07 Técnica de recolección de datos.....33

5.02.08 Validez de la información.....35

5.02.09 Técnica de análisis de datos.....36

5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....36

5.04 Sistema de incentivos.....37

5.04.01 Introducción.....37

5.04.02 Modelo de encuesta realizada al personal.....38

5.04.02.01 TABULACIÓN DE RESULTADOS.....41

5.04.03 Importancia de la propuesta.....49

5.04.04 Finalidad del sistema.....49

5.04.05 Beneficios del Sistema de Incentivos.....50

5.04.06 Principios que fundamentan el Sistema de Incentivos.....50

5.04.07 Principios del sistema.....51

5.04.08 Objetivo general.....52

5.04.10 Objetivos de la empresa.....52

5.04.11 Objetivos de los trabajadores.....53

5.04.12 Beneficios.....54

5.05 Creación de Incentivos.....54

5.05.01 Cuadro de incentivos.....56

5.05.02 Incentivos propuestos 57

5.05.02.02 reconocer los logros de los trabajadores 58

5.05.02.03 crear un cuadro de días libres y vacaciones 59

5.05.02.04 generar buen clima organizacional 64

5.05.02.04.01 características del clima organizacional 65

5.05.02.05 empoderamiento empresarial 69

5.05.02.06 crecimiento laboral 70

5.05.02.07 reconocimiento económico y no económico empresarial 79

5.05.03 políticas para la implementación del sistema de incentivos 81

5.05.04 estrategias para la implementación del sistema 82

Capítulo VI 83

6. Aspectos administrativos 83

6.01 Recursos 83

6.02 Presupuesto 85

6.03 Cronograma de actividades para la elaboración del sistema de incentivos 86

Capítulo VII 87

7. Conclusiones y recomendaciones 87

7.01 Conclusiones 87

7.02 Recomendaciones 88

7.03 Bibliografía 89

- **http://es.slideshare.net/JUANDMON/programa-de-incentivos?related=1** .89

- **http://www.descuadrando.com/Incentivo_laboral**.....89
- **http://www.wordreference.com/** 89

8. ANEXOS 91

8.01 ANEXO N°1 92

8.02 ANEXO N° 2.....107

8.03 ANEXO N° 3 109

8.04 ANEXO N°4.....110

8.05 ANEXO N°5.....111

Índice de Tablas

Tabla 1 Definición del problema central (matriz t).....6
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados.....17
Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas.....23
Tabla 4 Matriz de análisis de los objetivos.....24
Tabla 5 Marco lógico.....27
Tabla 6 Pregunta 1.....41
Tabla 7 Pregunta 2.....42
Tabla 8 Pregunta 3.....43
Tabla 9 Pregunta 4.....44
Tabla 10 Pregunta 5.....45
Tabla 11Pregunta 6.....46
Tabla 12 Pregunta 7.....47
Tabla 13 Pregunta 8.....48
Tabla 14 Cuadro de incentivos.....56
Tabla 15 HORARIOS DE TRABAJO ACTUAL.....57
Tabla 16 HORARIOS DE TRABAJO PROPUESTO.....57
Tabla 17 METAS DE VENTA.....58
Tabla 18 CUADRO DE DIAS LIBRES.....60
Tabla 19 2014 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO : NACIONALES.....60
Tabla 20 2014 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO : NACIONALES.....63
Tabla 21 Costo beneficio del sistema de incentivos.....83
Tabla 22 Aplicación del sistema de incentivos.....84

Índice de Figuras

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....9
Figura 2 Arbol de Problemas 19
Figura 3 Arbol de Objetivos.....21
Figura 4 Diagrama de Estratégicas 26
Figura 5 Aplicación del sistema de incentivos.....85
Figura 6 Cronograma de actividades para la elaboración del sistema de incentivos .86

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Pregunta 1 41
Gráfico 2 Pregunta 2 42
Gráfico 3 Pregunta 3 43
Gráfico 4 Pregunta 4 44
Gráfico 5 Pregunta 5 45
Gráfico 6 Pregunta 6 46
Gráfico 7 Pregunta 7 47
Gráfico 8 Pregunta 8 48

Capítulo I

1.- Antecedentes

1.01 Contexto

MULTICINES S.A. es una empresa ecuatoriana que nace desde el año 1996, para brindar una forma de entretenimiento diferente hacia las personas, ya que en ese entonces no existían lugares de variedad de funciones y películas proyectadas, una empresa ahora dedicada a generar experiencias de entretenimiento con un sólido vínculo emocional hacia su marca; valora la fidelidad de sus clientes. Opera bajo un Enfoque Estratégico basado en Experiencia de Marca, Fidelización y Tecnologías de Acercamiento brindando el mejor servicio de cine. La empresa se encuentra ubicada en el distrito Metropolitano de Quito Sector El Condado.

Para lograr una buena gestión del talento humano en Latinoamérica se requiere de una labor conjunta de la familia, escuela y nación, entes que de una u otra forma tienen que ver con el proceso formativo de la persona. En los pueblos latinoamericanos, se determina que existe una carencia de trabajo en equipo, de trabajo bien articulado entre ellas. La gestión del talento humano no es una asignatura ubicada en un plan de estudio de una determinada carrera profesional, es

un compromiso humano y a cada persona desde sus relaciones interpersonales en los distintos roles y ambientes en los cuales interactúa. La gestión humana compromete la conciencia individual de la persona y la ubica en un contexto universal. (Pérez, 2010)

Ecuador trata de atraer y retener su talento humano, para de esa forma evitar la migración hacia los países desarrollados, tratando de crear una sociedad más equitativa. Este tipo de políticas trata hasta cierto punto potenciar a los ciudadanos con aspectos positivos y de empoderamiento, es decir tratar de incentivar el bienestar general. (Morales, 2011)

El Distrito Metropolitano de Quito aplicará como tareas, alinear las legalidades de RRHH con la estrategia de la ciudad, lo que permitirá implantar mejores políticas mediante las personas incentivadas y de su satisfacción obtenida en el ámbito laboral. Es a través del talento humano que se pueden alcanzar mejor y más eficientemente los objetivos del Distrito, para beneficio de los ciudadanos.

La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del labor se torne verdaderamente productivo, así como la ausencia de satisfacción con el trabajo puede verse reflejado en contra de las organizaciones: huelgas, ausentismo y mayor rotación de personal, quejas, rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios y problemas disciplinarios. El buen servicio al cliente y una productividad efectiva en la organización, depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como finalidad cumplir la

misión y los objetivos establecidos y esto lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción.

El salto cualitativo que tiene el cambio de la matriz productiva comienza por desarrollar el talento humano, el conocimiento y la creatividad de los ecuatorianos.

Uno de los elementos estratégicos para este cambio es, sin duda, el sector del conocimiento y talento humano. Se debe encontrar todos los días nuevos caminos por los que una juventud bien formada en valores y en ciencias o tecnologías, también trabajadores motivados y con una satisfacción laboral eficaz, pueda buscar nuevos horizontes, en un clima de libertad de pensamiento y acción, con la capacidad de enfrentar todos los retos en un mundo cada vez más complejo, pero siempre motivador e intelectualmente desafiante.

1.02 Justificación

Este proyecto será elaborado con el objetivo de establecer las causas principales de satisfacción laboral, y determinar un plan de incentivos, dado que este pueda ser un mecanismo muy estratégico que motive a los empleados ya que ellos sentirán que son reconocidos totalmente por sus capacidades y esfuerzos.

Un plan de incentivos para el personal de esta empresa, será totalmente eficaz con el fin de obtener los mejores resultados en motivación y satisfacción para los empleados y sentir la conformidad del lugar donde trabajan, no una obligación con disgusto de cumplirla. Las medidas para satisfacer a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay

que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado.

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI. En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. (MORAMARP, 2012)

Tanto la satisfacción personal como la social se van haciendo más complejas según nos interrelacionamos. Un mismo objeto puede adquirir nuevos sentidos para nosotros y nuestro entorno social y también podemos convertir un fin en lo que originariamente era un medio para conseguir otras cosas.

El plan del buen vivir se relaciona a este proyecto, mediante el objetivo 2, donde nos habla sobre las capacidades y potenciales de la ciudadanía, Trabajando por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos. Como también el objetivo 12, para construir un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Proporcionar la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos de calidad. Se trata de construir la

sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudad

1.03 Definición del problema central (matriz

Tabla 1 Definición del problema central (matriz t)

SITUACIÓN EMPEORADA	PROBLEMA ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
BAJA CALIDAD EN EL SERVICIO Y PERSONAL MOTIVADO	**BAJO NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL POR FALTA DE INCENTIVOS**				**EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y PERSONAL MOTIVADO**
FUERZAS IMPULSADORAS	**I**	**PC**	**I**	**PC**	**FUERZAS BLOQUEADORAS**
Diseñar incentivos de carácter motivador	2	5	5	2	Carencia de interés en la aplicación de un plan de incentivos
Reconocimiento justo al desempeño de los empleados	2	5	3	1	Administración ineficiente del plan de incentivos
Potenciación del trabajo en quipo	3	5	4	2	Escaza colaboración para lograr objetivos
Evaluación del proceso de actividades en cada lugar de trabajo	3	5	5	2	Insuficiente objetividad en la evaluación de las actividades
Mejorar la relación jefe-subordinados	2	5	4	2	Insuficiente confianza hacia el personal
Crear un plan de incentivos	1	5	5	1	Carencia de presupuesto para un plan de incentivos
	13	30	26	10	

1.04 Contextualización de la matriz t

Analizando la situación actual podemos observar que el problema central actual establecido en la empresa es el bajo nivel de satisfacción laboral, lo cual afecta de manera directa a la organización, esta problemática contempla una situación mejorada referente a la excelencia en el servicio y personal motivado, y una situación empeorada que contempla la baja calidad en el servicio y personal desmotivado.

Una de las fuerzas impulsadoras de este proyecto es Diseñar incentivos de carácter motivador cuya intensidad es de 2, pensando en alcanzar un potencial de cambio de 5 equivalente a alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2, siendo un nivel medio bajo, otra de las fuerzas impulsadoras es el reconocimiento justo al desempeño de los empleados cuya intensidad es de 2, pensando en alcanzar el potencial de cambio de 4 equivalente a medio alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 1 siendo un nivel bajo.

Como siguiente fuerza impulsadora está la potenciación del trabajo en equipo cuya intensidad es de 3, pensando en alcanzar un potencial de cambio de 4 equivalente a un nivel medio alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo. También tenemos la fuerza impulsadora de la evaluación del proceso de actividades en cada lugar de trabajo cuya intensidad es de 3, pensando en alcanzar un potencial de cambio de 5 equivalente a un nivel alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo.

Como quinta fuerza impulsadora está mejorar la relación de jefe – subordinado, cuya intensidad es de 2 pensando en alcanzar un potencial de cambio de 4 equivalente a un nivel medio alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo. Y como última fuerza impulsadora es analizar los procesos de trabajo que ocasionen desinterés, cuya intensidad es de 2 pensando en alcanzar un potencial de cambio de 4 equivalente a un nivel medio alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo.

Mediante esta contextualización, se ha llegado a un determinado análisis en el que se concluye que en la intensidad de cada Fuerza impulsadora establecida se llega a un 46%. Se tiene como fin obtener un potencial de cambio de un 90% mediante la realización del proyecto. En las fuerzas bloqueadoras analizadas, se establece un 37% del Potencial Cambio en el que se espera una intensidad del 90%. Con la aplicación del proyecto se busca apoyar las fuerzas impulsadoras y eliminar las fuerzas bloqueadoras.

Capitulo II

2. Análisis de involucrados

2.01 Mapeo de involucrados

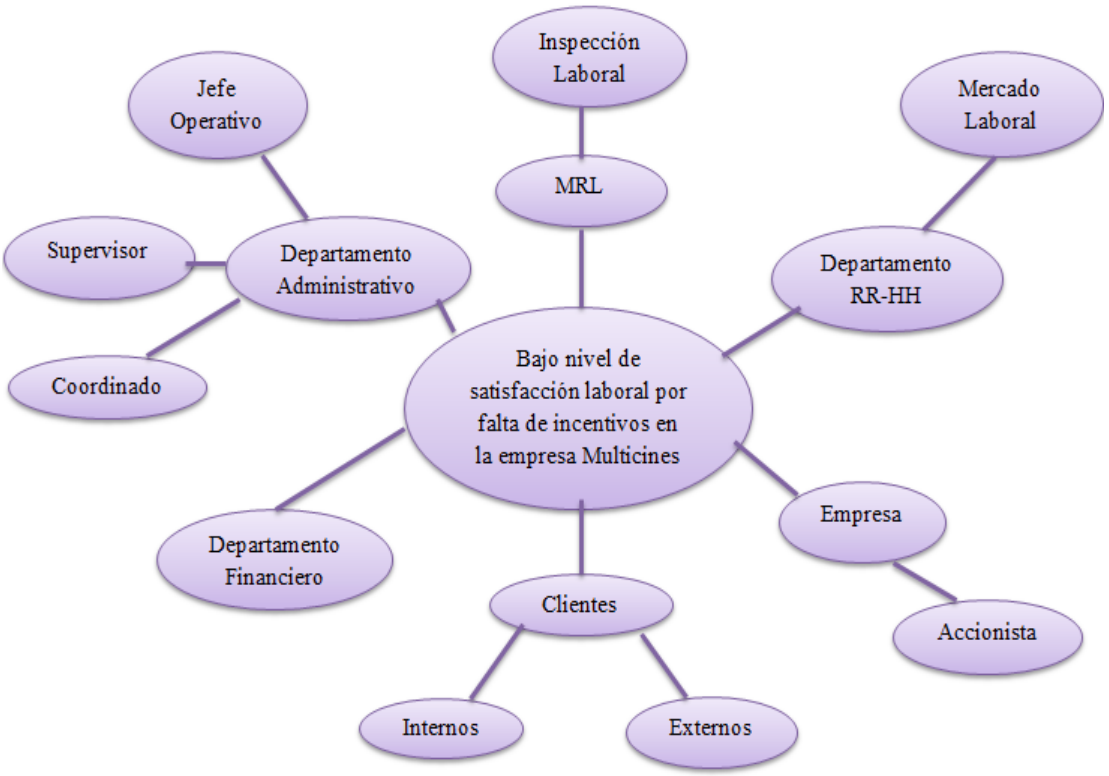


Figura 1 Mapeo de Involucrados

2.02. Matriz de análisis de involucrados

Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados

INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACITACIÓN	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS
EMPRESA	Mejorar la productividad	Menor productividad y desmotivación	Generar trabajo en equipo	Incentivar para mejorar la producción	Compromiso mínimo de los empleados
CLIENTES	Atención adecuada	Falta de velocidad de respuesta al cliente	Crear un vínculo emocional con el cliente	Fidelización de los clientes con la empresa	Menor afluencia de clientes por mala atención
DEPARTAMENTO RRHH	Personal motivado	Falta de motivación en el personal	Brindar conocimientos necesarios	Capacitación eficiente a cada cargo en la empresa	Capacitación inadecuada para el puesto
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Generar trabajo en equipo y organización de las actividades de los empleados	Insatisfacción de los empleados en su lugar de trabajo	Buscar estrategias de organización	Organización con los operarios y satisfacción con los mismos	Despreocupación sobre el personal
DEPARTAMENTO FINANCIERO	Proponer un plan de incentivos al personal	Desinterés en un presupuesto para plan de incentivos	Crear nuevo software	Crear un presupuesto sostenido para incentivos	Comunicación entre departamentos inadecuada
MRL	Estabilidad Laboral	Renuncias	Poner en conocimiento las leyes laborales	Minimizar conflictos laborales	Desinterés de control para los trabajadores

2.03 Análisis de involucrados

Se establece la matriz de análisis de involucrados, en la cual nos indica que como principales implicados del tema proyectado están, la empresa, clientes, ministerio de relaciones laborales, departamento de recursos humanos, departamento administrativo y departamento financiero. En cada uno de los involucrados, se llega a la interpretación de que en la empresa el problema percibido es la menor productividad y desmotivación, por lo tanto el interés es la mejora de la misma, con cada recurso necesario, generando trabajo en equipo elevando el compromiso de los empleados. En los clientes de la empresa como involucrado, se percibe la insuficiente velocidad de respuesta al cliente buscando la atención adecuada creando un vínculo emocional con el cliente, con una fidelización con la empresa evitando la baja afluencia de clientes por mala atención. El departamento de recursos humanos tiene como conflicto encontrado la falta de motivación al personal, que busca una lo contrario a lo percibido, capacitando al personal con los conocimientos necesarios a cada cargo en la empresa, mientras que en el departamento administrativo se encuentra la insatisfacción de los empleados en su lugar de trabajo en el que se busca generar trabajo en equipo y organización de las actividades de los empleados estableciendo estrategias de organización para la satisfacción de los operario, como otro involucrado se encuentra el departamento financiero en el que existe desinterés en un presupuesto para plan de incentivos, estableciendo un presupuesto sostenido para incentivos. Y como último involucrado tenemos el MRL en el que se identifica renuncias, donde buscamos la estabilidad laboral, el control y la aplicación de las leyes laborales para minimizar conflictos.

Capítulo III

3. Problemas y objetivos

3.01 Árbol de problemas

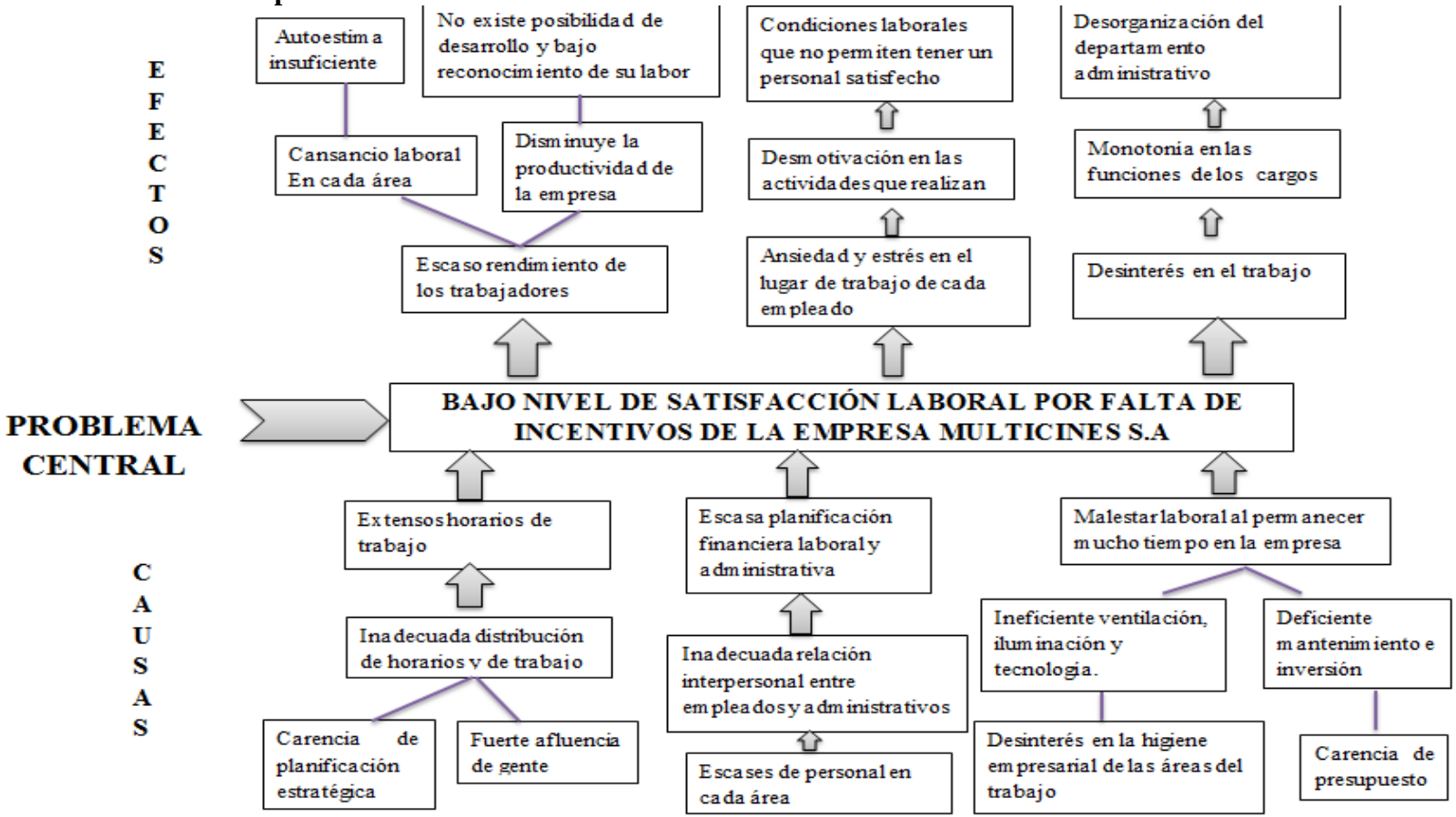


Figura 2 Árbol de Problemas

3.02 Contextualización del árbol de problemas

Mediante la elaboración de un árbol de problemas, podemos identificar como problema central al bajo nivel de satisfacción laboral por falta de incentivos de la empresa Multicines Condado. Entre la causas por las cuales se produce el problema, identificamos que es por la carencia de planificación estratégica y debido a la fuerte afluencia de gente, existe una inadecuada distribución en los horarios de trabajo y son extensos; lo cual genera un bajo rendimiento en los trabajadores causando cansancio laboral en cada área y su insuficiente autoestima, lo que disminuyen la productividad de la empresa y no existe la posibilidad de desarrollo. Es una causa también los escases de personal en cada área, lo que provoca una inadecuada relación interpersonal entre empleados y administrativos por el desinterés de planificación financiera laboral y administrativa; lo que tiene como efecto en los trabajadores, la ansiedad y el estrés de cada empleado, causando desmotivación en las actividades que realizan y no obtener personal satisfecho. Como última causa está que debido a un mínimo presupuesto determinado, existe deficiente mantenimiento e inversión en el desinterés en la higiene empresarial causando malestar al permanecer mucho tiempo en la empresa; provocando el efecto del desinterés en el trabajo y que exista monotonía en las funciones de los cargos debido a la desorganización del departamento administrativo.

3.03 Árbol de objetivos

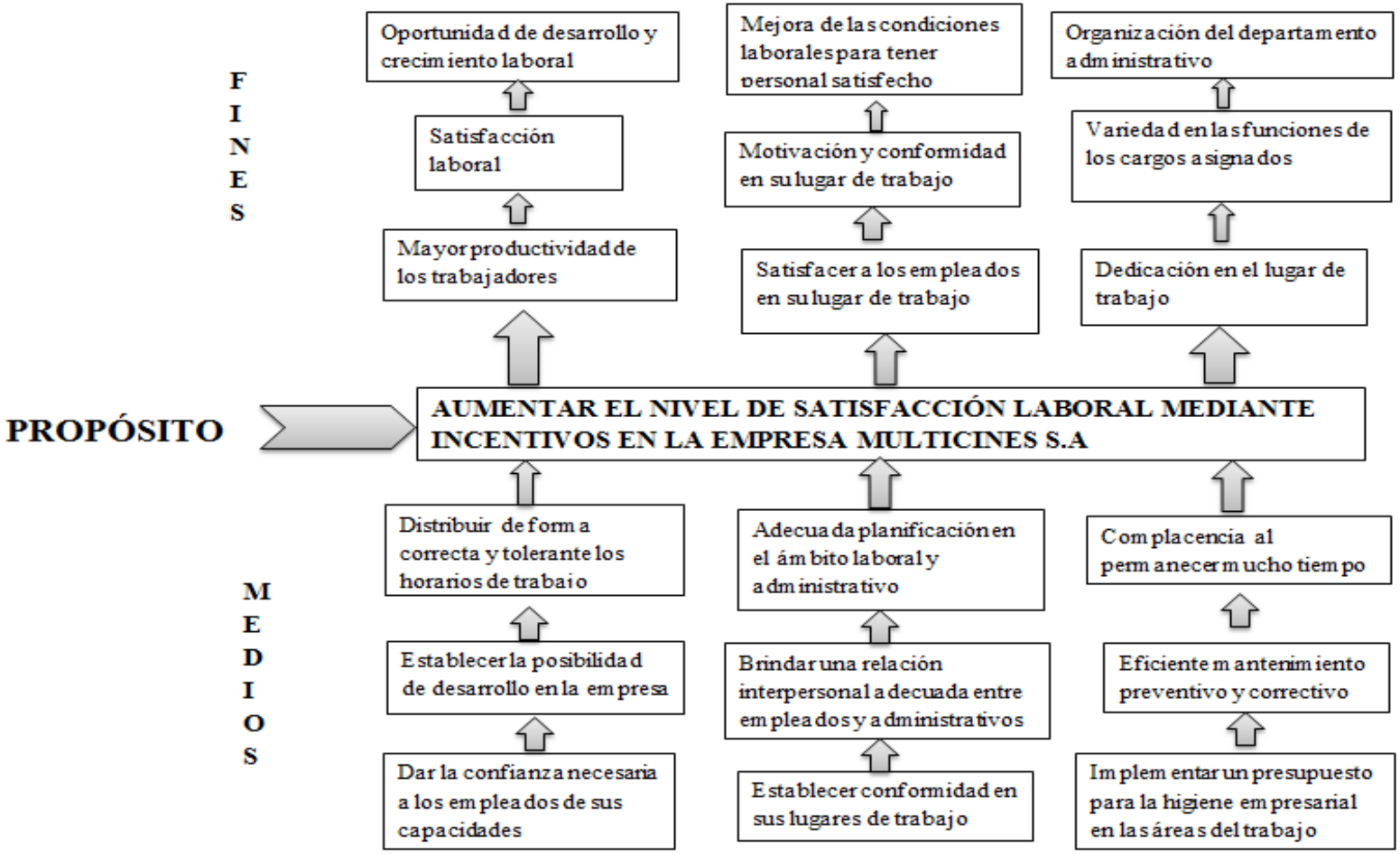


Figura 3 Árbol de Objetivos

3.04 Contextualización del árbol de objetivos

Mediante la elaboración del árbol de objetivos, podemos identificar como propósito central Aumentar el nivel de satisfacción laboral mediante incentivos en la empresa Multicines Condado, lo que se va a realizar mediante los medios de dar la confianza necesaria a los empleados de sus capacidades para establecer la posibilidad de desarrollo de la empresa y distribuir de forma correcta y tolerante los horarios de trabajo, con el fin de obtener mayor productividad de los trabajadores mediante su satisfacción laboral y desarrollando oportunidades de crecimiento laboral. Otro medio para realizar el propósito está en establecer conformidad en su lugar de trabajo brindando una relación interpersonal adecuada entre empleados y administrativos con una adecuada planificación en el ámbito laboral con sus fines de satisfacer a los empleados en su lugar de trabajo con motivación y conformidad para la mejora de las condiciones laborales. El último medio es implementar un presupuesto para la higiene empresarial en las áreas del trabajo, teniendo eficiente mantenimiento preventivo y correctivo para encontrar la complacencia al permanecer en el trabajo, con el fin de organizar el departamento administrativo, determinando variedad en las funciones de los cargos asignados y mayor dedicación en el lugar de trabajo.

Capítulo IV

4. Análisis de alternativas

4.01 Matriz de análisis de alternativas

Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas

"MULTICINES S.A"							
OBJETIVOS	**Impacto sobre el propósito**	**Factibilidad Técnica**	**Factibilidad Financiera**	**Factibilidad Social**	**Factibilidad Política**	**Total**	**Categorías**
Buscar la satisfacción de los empleados mediante incentivos motivadores	5	4	4	5	3	**21**	**Alto**
Mejora de las condiciones laborales para obtener conformidad en el lugar de trabajo de cada empleado	5	4	4	5	4	**21**	**Alto**
Mayor productividad de los trabajadores mediante el desarrollo y crecimiento laboral	4	4	5	4	4	**20**	**Medio Alto**
Capacitación eficiente de acuerdo al cargo y al perfil	4	4	4	4	3	**19**	**Medio Alto**
Crear un vínculo emocional con el cliente, buscando la fidelización con la empresa	4	4	5	5	4	**21**	**Alto**
TOTAL	**22**	**20**	**22**	**23**	**18**	**102**	

4.02 Matriz de análisis de los objetivos

Tabla 4 Matriz de análisis de los objetivos

"MULTICINES S.A"						
	Factibilidad de Lograrse	**Impacto en Genero**	**Impacto Ambiental**	**Relevancia**	**Sostenibilidad**	**TOTAL**
OBJETIVOS	* Se implementan beneficios que generan impacto en la motivación de los empleados	* Se interrelaciona a hombres y mujeres para encontrar su estabilidad en el trabajo	* Mejora de procesos y el entorno social de la empresa	* Obtener personal completamente motivado para realizar sus actividades	* Existe compromiso de los trabajadores a largo plazo	**25 - 21 ALTO**
	* Cuenta con la tecnología necesaria para realizar el proyecto	* Aumenta el nivel de conocimiento tecnológico para hombres y mujeres	* Contribuye en el ahorro de energía, estableciendo eficacia y eficiencia	* Buen uso de las maquinarias y mejoramiento de la imagen corporativa	* Equipos con garantía y software actualizado	**20 – 16 MEDIO ALTO**
	* Se establece un presupuesto sostenido de incentivos	* La tecnología de punta genera confianza a hombres y mujeres en sus actividades	* Minimiza procesos de funciones eliminando tiempos muertos	* Se obtiene la mayor productividad beneficiando a la empresa y a los trabajadores	* Fortalecer la productividad y el posicionamiento empresarial	**25 - 21 ALTO**

	* Dar velocidad de respuesta hacia los clientes y sus familias	* Capacitaciones a hombres y mujeres para aumentar la buena relación laboral	* Contribuir al entorno social de nuestros clientes	* Responder las expectativas de los clientes	* Asegurar la fidelización de nuestros clientes mediante un buen servicio	**25 - 21 ALTO**
	* Los empleados cuentan con un reglamento interno aprobado por el MRL	* Se establece la equidad de género en los incentivos a los trabajadores	* Favorece al entorno organizacional mediante la satisfacción del cliente interno	* Contar con alta demanda de proveedores y aspirantes a la empresa	* Se generan contratos a largo plazo con los proveedores	**20 - 16 MEDIO ALTO**
AUMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL MEDIANTE INCENTIVOS EN LA EMPRESA MULTICINES S.A	**22 PUNTOS**	**20 PUNTOS**	**22 PUNTOS**	**23 PUNTOS**	**15 PUNTOS**	**102**

4.03 Diagrama de estrategias

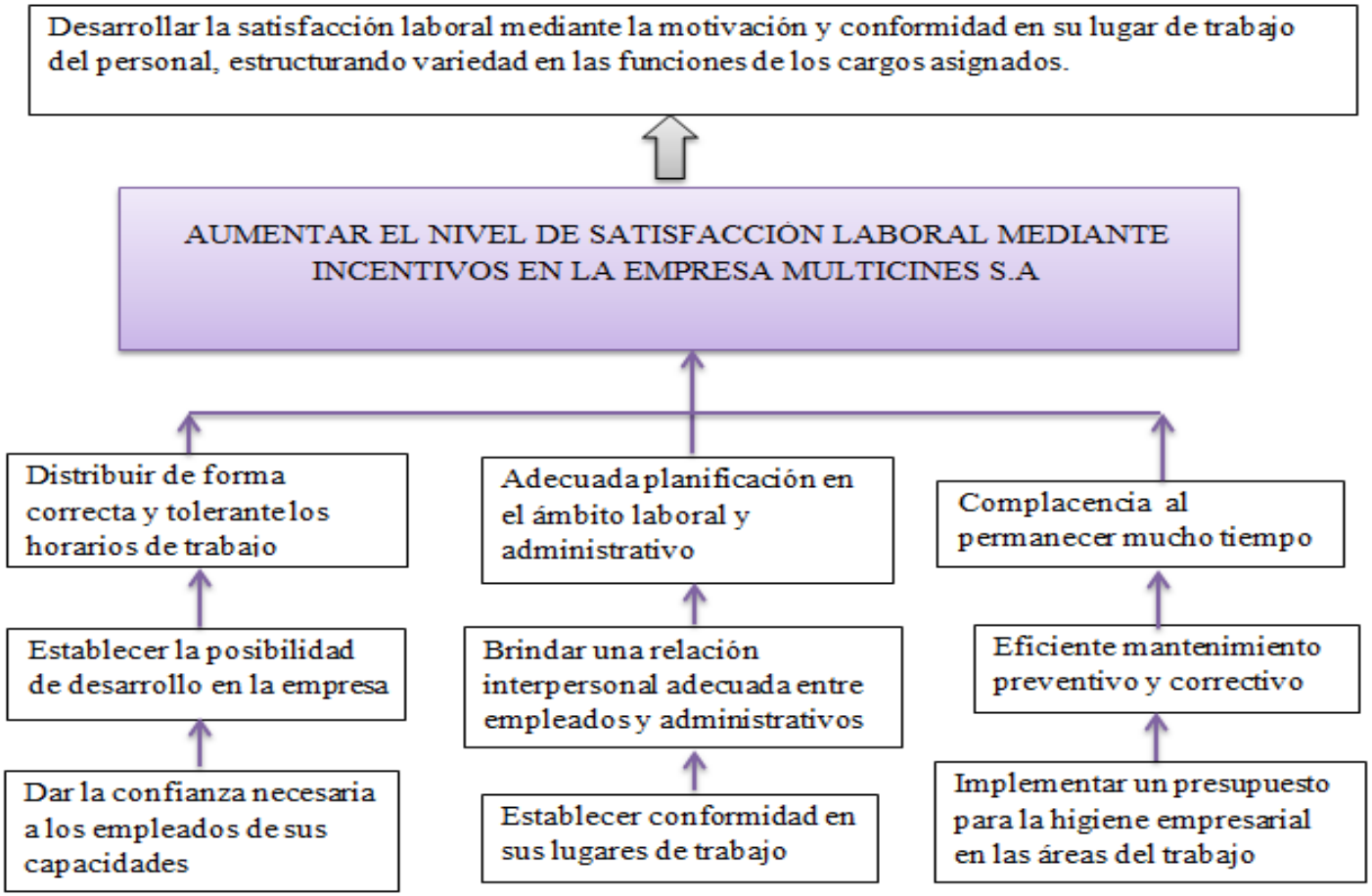


Figura 4 Diagrama de Estratégicas

4.04 Marco lógico

Tabla 5 Marco lógico

FINES DEL PROYECTO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
* Desarrollar la satisfacción laboral mediante la motivación y conformidad en su lugar de trabajo del personal, estructurando variedad en las funciones de los cargos asignados.	* Oportunidad de desarrollo y crecimiento laboral. * Mejora de las condiciones laborales para tener personal satisfecho. * Organización del departamento administrativo	* Seguimiento del cumplimiento de actividades *Informe de actividades * Informe de ejecución de trabajos realizados	* La situación económica y política del estado es estable * Existen políticas de ejecución y control de aporte del MRL y el IESS
PROPÓSITO DEL PROYECTO Aumentar el nivel de satisfacción laboral mediante incentivos en la empresa Multicines S.A	* Mayor productividad de los trabajadores * Satisfacer a los empleados en su lugar de trabajo * Dedicación en el área de trabajo	* Mediante evaluación de desempeño * A través de inspecciones * Seguimiento del cumplimiento de flujogramas de procesos	* Se cuenta con el apoyo de clientes permanentes con contratos a largo plazo

COMPONENTES DEL PROYECTO * Distribuir de forma correcta y tolerante los horarios de trabajo * Adecuada planificación en el ámbito laboral y administrativo * Complacencia al permanecer mucho tiempo	* Satisfacer a los trabajadores y crear mejor clima laboral * Motivar al personal * Que los clientes internos tengan el conocimiento necesario de sus labores asignadas * Permitir dar un mejor servicio hacia el cliente externo * Dar comodidad a los empleados para su mayor entrega como trabajadores	* Aumento de actividades por asignar * Incremento de clientes de la empresa	* Benefician a los hogares y a la sociedad * Los cambios inducidos por el proyecto generan estabilidad laboral y fortalecen a la economía del país
ACTIVIDADES DEL PROYECTO * Diseñar incentivos de carácter motivador * Reconocimiento justo al desempeño de los empleados * Capacitaciones eficientes para cada cargo en la empresa * Crear software actualizado y correcto funcionamiento * Dar la adecuada ventilación, iluminación y tecnología	PRESUPUESTOS * 80 % para premios y 20% de soporte * $340 sueldo básico más reconocimiento de horas extras y recargos que les pertenecen * $ 450 por cada empleado	* Partida presupuestaria * Proformas * Facturas de compra	* El Ministerio de relaciones laborales y el Instituto Ecuatoriano de seguridad social colaboran de manera efectiva en el control y aplicación de sus leyes

Capítulo V

5. Propuesta

5.01 Antecedentes

En la biblioteca virtual de la Universidad Técnica particular de Loja, reposa la tesis con el tema "Propuesta para el mejoramiento de incentivos del personal que labora en el departamento de ventas de la empresa Mirasol Loja" cuyo autor es el Ing. Vicente Torres Castillo y en cuyas conclusiones dice "Al finalizar el presente proyecto se ha podido determinar que los beneficios o incentivos también deben estar dirigidos a llenar, deficiencias, vacíos o ausencias de la previsión social ya sea del sistema educativo o de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad como trasporte, seguridad, etc. Un sistema de incentivos o recompensas debe contar con un método de incentivos capaz de incrementar las relaciones de grupo en la empresa y la organización, un incentivo debe ser compatible con los objetivos específicos de la empresa o no tiene sentido. Desde el principio, es importante establecer cuál es el programa de incentivos por desempeño que está diseñado para alcanzar eso objetivos y como vincularse con la estrategia general de la compañía. Los programas de incentivos pueden mejorar el rendimiento en gran manera, en este caso puede ayudar a alcanzar a Marisol sus objetivos trazados para el presente año de una manera más eficiente, pero al mismo tiempo estos incentivos deben responder a las necesidades específicas o se estará perdiendo tiempo, energía y dinero"

En la biblioteca virtual de la Escuela Superior Politécnica de Litoral, existe la tesis con el tema "Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial" elaborada por la Ing. Ana María Sornoza Ortega en la que concluyen:

"Finalmente, luego de analizar toda la filosofía que encierra la puesta en marcha y correcto funcionamiento de un plan de incentivos, cualquiera sea su naturaleza, surgen como conclusiones las siguientes:

- Un plan de incentivos necesita ser profundamente meditado, matemáticamente bien estructurado y honestamente bien administrado.
- Un buen incentivo es una herramienta justificadora para la incorporación de avances tecnológicos.
- Es necesario el apoyo de la psicología industrial para que se evalúe el aspecto emocional de la planta."

5.02 Descripción de la herramienta metodológica

5.02.01 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, se basa en la recolección de datos estandarizados y recolecta la información mediante encuestas realizadas al personal.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La investigación realizada se encuentra dirigida al personal operario de la empresa Multicines S.A, por la falta de satisfacción laboral por parte de los mencionados, bajo la modalidad de una investigación de campo ejecutada.

5.02.03 Tipo de Investigación

La investigación se encuentra dirigida al desarrollo de una propuesta de un sistema de incentivos basados en elevar el nivel de satisfacción de los empleados operarios de la empresa Multicines ubicada en el distrito metropolitano de Quito sector El Condado.

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un sistema de incentivos, modelo operativo viable para solucionar el bajo nivel de motivación por parte de los empleados operario que no llegan a su satisfacción necesaria para la obtención de sus capacidades al 100% en sus labores.

El tipo de aplicación en este proyecto será:

Descriptiva: Describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Baray, 2006)

Evaluativa: Es un tipo especial de investigación educacional cuya meta es valorar la aplicación del conocimiento descubierto. Es la investigación que tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un contexto determinado. La intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes para mejorar la ejecución futura. (Haro, 2006)

5.02.04 Etapas de la investigación

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del bajo nivel de satisfacción, luego se recopilarán los resultados y a partir de su análisis, se sacarán las conclusiones acerca de cuál es la situación actual del problema detectado.
- Desarrollar un sistema de incentivos basado en elevar el nivel de satisfacción de los empleados operarios.
- La documentación es presentada con su respectiva evaluación para la elaboración de la propuesta del sistema de incentivos, y determinar el procedimiento a seguir mediante los resultados.

5.02.05 Población y Muestra

La presente investigación se aplicará al personal operativo de la empresa Multicines El Condado.

Teniendo como sujeto de investigación 42 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Personal Boletería 15

Personal Dulcería 16

Personal Edecanía 11

Por ser una población pequeña, no es necesario aplicar la fórmula para calcular la muestra.

5.02.06 Recolección de la información

Las fuentes primarias de información para el proyecto de tesis se obtendrán directamente de la empresa por medio de encuestas a todo el personal.

- Historiales en el departamento de recursos humanos

Las fuentes secundarias de información para el proyecto de tesis se obtendrán de:

- Informes de los clientes externos
- Se orientará a consultas en internet de investigaciones

5.02.07 Técnica de recolección de datos

Es importante señalar que la información obtenida deberá de reunir aspectos relacionados con el trabajo de la obtención, análisis y presentación de la información. Por lo tanto serán utilizadas las diferentes técnicas en la recolección de datos, también el tratamiento y el análisis de la información, así como las formas en que es presentada toda la información obtenida y con motivo de la investigación.

Méndez (1999, p.143) define a las técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información, Además manifiesta que existen: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y

transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

En las tareas de acopio o recolección de información, en el que todo es un proceso para el desarrollo de la investigación y que se compone de las siguientes etapas: (Creswell, 1998, citado por Rodríguez Peñuelas, 2003a).

a) Localización de la organización

b) Acceso a la información

c) Muestreo con propósito

d) Recolección de información

e) Registro de información

f) Asuntos de campo

g) Almacenamiento de información

De acuerdo a lo anteriormente señalado el orden cronológico para la obtención de la información necesaria para la investigación es importante la forma por la cual se clasifica para que al momento de ser necesaria sea de fácil acceso. Hernández et al (2006) señala que para recolectar información implican tres actividades que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí que son:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas

Serán llevadas a cabo en la presente investigación entrevistas al propietario de la empresa, a los empleados seleccionados de acuerdo a criterios que en su momento serán dados a conocer, así como a funcionarios de las autoridades gubernamentales a

nivel estatal y federal, al igual que a especialistas en la materia objeto de esta investigación.

Las fuentes específicas a utilizar en la recolección de la información serán, notas de campo, producto de las actividades de observación como técnica de investigación, textos, revistas especializadas, documentos internos de la empresa, prensa, Internet, así como bibliografía, investigadores, entrevistas grabadas, análisis de video, fotografías y folletos. (López, 2012)

5.02.08 Validez de la información

Getting citado por Méndez (2001), define la validez como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Es decir, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide. La validez del instrumento está relacionada directamente con el objetivo del instrumento; según la manera como sea evaluada, hay varios tipos de validez como: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo (Hurtado 2000). El diseño de un instrumento de recolección de datos, exige dentro de las ciencias sociales el cumplimiento de dos condiciones a través de las cuales se garantice la pertinencia, coherencia y consistencia de los datos. El primer requisito al cual se hace referencia, está referido a la validez del instrumento, definida por Sampieri (2006, p.193) como "la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende medir". Según Bernal (2000) un instrumento es válido, cuando mide aquello a lo cual está destinado. De igual forma, Hernández y otros (2007) refieren el grado en que un instrumento mide la variable que pretende evaluar.

5.02.09 Técnica de análisis de datos

Los datos se obtendrán por medio de la clasificación, tomando en cuenta sus características cuantitativas, de acuerdo a las respuestas arrojadas de las encuestas realizadas al personal operativo.

Análisis de contenido

El análisis de contenido es el conjunto de los métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos.
Estas inferencias pueden ser del mensaje, de su forma y significado, del emisor o de la audiencia.

Se puede estudiar tanto el contenido manifiesto (resultados más confiables pero menos relevantes) cómo el contenido latente (confiabilidad más baja pero de mayor importancia). Se puede clasificar de forma nominal (ciudades citadas en un texto), ordinal (clasificación de las ciudades de norte a sur) o escalar (de acuerdo al número de habitantes). (Abrego, 2011)

5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

5.03.01 Se realiza un Sistema de incentivos basados en elevar el nivel de satisfacción de los empleados operarios de la empresa Multicines Condado.

5.04 Sistema de incentivos

5.04.01 Introducción

Un sistema de incentivos se compone por políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a manejar y otros elementos necesarios, para llevar a cabo un explícito objetivo. Cabe mencionar que un sistema de incentivos mantiene gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano es una parte muy importante en el funcionamiento de cualquier empresa. Tener un personal motivado es de vital importancia para generar ambientes de trabajo bajo condiciones que favorezcan el desarrollo de la creatividad, identidad y participación de sus funcionarios.

Los incentivos son otorgados de forma grupal o individual, haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función. Motivar a los trabajadores de una empresa sirve para que su función sea mejor en las actividades que realiza. Los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados.

Analizaremos por medio de encuestas a todo el personal operativo de la empresa.

5.04.02 Modelo de encuesta realizada al personal

Modelo de encuesta

OBJETIVO: Recolectar información para realizar el sistema de incentivos que se va a implementar en la empresa Multicines S.A

Datos Laborales:

Área de trabajo: ……

Tiempo de trabajo: ……

1.- **¿**Esta usted de acuerdo que se cree un sistema de incentivos?

SI ☐ NO ☐

2.- ¿Se le hace fácil trabajar en equipo?

SI ☐ NO ☐

3.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

SI ☐ NO ☐

4.- ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

SI ☐ NO ☐

5.- ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

SI ☐ NO ☐

6.- ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

SI ☐ NO ☐

7.- ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su empresa para la atención es apropiada?

SI ☐ NO ☐

8.- ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SI ☐ NO ☐

……..…….

……..…….

……..…….

FECHA:……/……/……

Población

La población objeto de estudio, se ha clasificado de la siguiente manera:

Universo poblacional (N)

El universo poblacional de esta investigación se encuentra clasificado en tres grupos

- Boletería
- Dulcería
- Edecanía

Elaborado por:

Karla Altamirano

5.04.02.01 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1

¿Esta usted de acuerdo que se cree un sistema de incentivos?

Tabla 6 Pregunta 1

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	42	0
PORCENTAJE	100%	0%

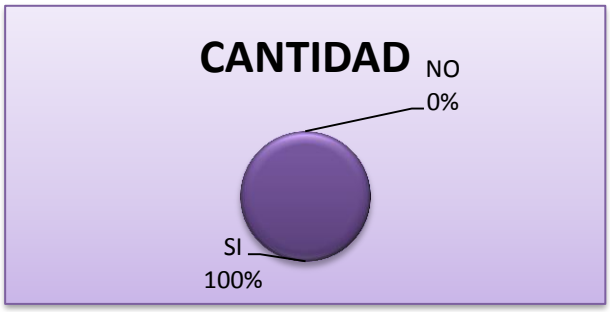


Gráfico 1 Pregunta 1

Interpretación: La gráfica refleja que el 100% de los trabajadores encuestados estan de acuerdo con la creación del sistemas de incentivos.

Análisis: Se demuestra que todo el personal operario encuestado está de acuerdo con la creación del sistema

Pregunta 2

¿Se le hace fácil trabajar en equipo?

Tabla 7 Pregunta 2

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	37	5
PORCENTAJE	88%	12%

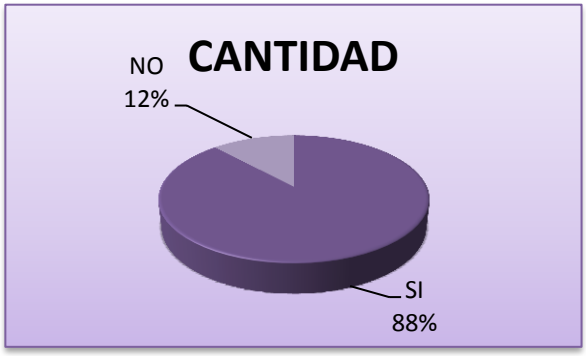


Gráfico 2 Pregunta 2

Interpretación: Se observa que el 88% del personal opinan que Si se les hace fácil trabajar en equipo, por lo tanto el 12% manifiestan que No les es sencillo trabajar en equipo.

Análisis: Gran parte de los encuestados expresan su conformidad de trabajar en equipo, y un cierto grupo expresan que No es fácil para ellos el trabajo en equipo.

Pregunta 3

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Tabla 8 Pregunta 3

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	30	12
PORCENTAJE	71%	29%

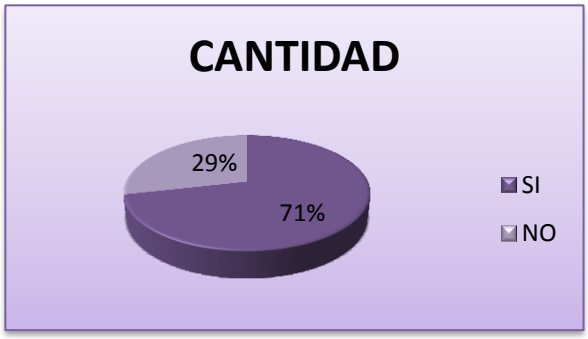


Gráfico 3 Pregunta 3

Interpretación: El 71% de los empleados encuestados opinan que la comunicación interna dentro de su área Si funciona correctamente, y el 29% que No lo es.

Análisis: La mayoría creen que es correcta la comunicación interna en sus respectivas áreas.

Pregunta 4

¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

Tabla 9 Pregunta 4

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	35	7
PORCENTAJE	83%	17%

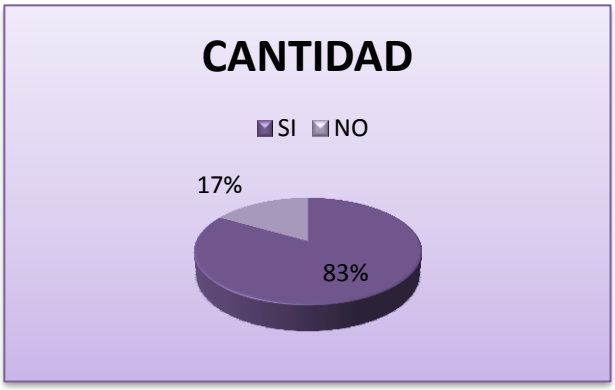


Gráfico 4 Pregunta 4

Interpretación: La gráfica determina que el 83% de los encuestados si conocen las funciones de todas las áreas de la empresa y el 17% (la mayoría son el nuevo personal) dicen no conocer sobre todas las áreas.

Análisis: Casi todos los trabajadores conocen las funciones que se realiza en cada área de la empresa.

Pregunta 5

¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Tabla 10 Pregunta 5

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	40	2
PORCENTAJE	95%	5%

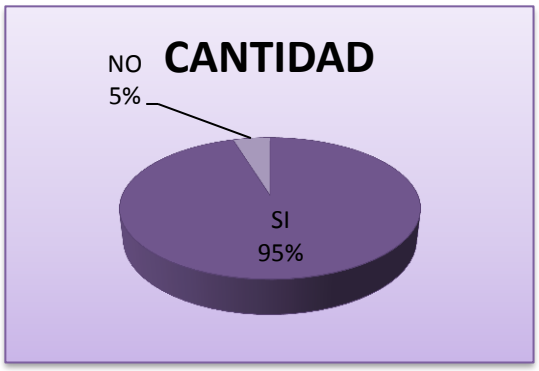


Gráfico 5 Pregunta 5

Interpretación: El 95% de los empleados encuestados afirmaron que si se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área del trabajo y el 5% No.

Análisis: Se concluye que el 95% del personal Sí se sienten participes en éxitos y fracasos en sus áreas.

Pregunta 6

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Tabla 11Pregunta 6

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	19	23
PORCENTAJE	45%	55%

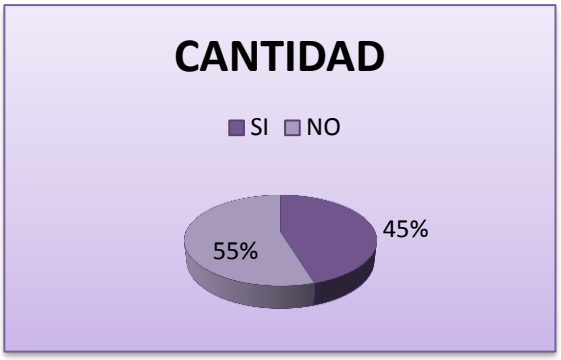


Gráfico 6 Pregunta 6

Interpretación: Del total de encuestados, el 45% opinan que las cargas de trabajo Sí están bien repartidas, pero el 55% dicen no estar de acuerdo con la cargas de trabajo repartidas.

Análisis: El mayor número de encuestados expresan que No están distribuidas correctamente las cargas en los puestos de trabajo.

Pregunta 7

¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su empresa para la atención es apropiada?

Tabla 12 Pregunta 7

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	39	3
PORCENTAJE	92%	8%

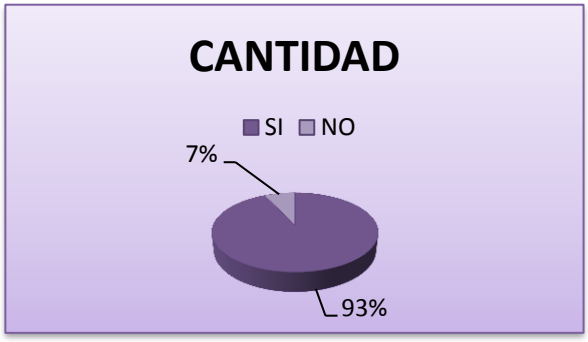


Gráfico 7 Pregunta 7

Interpretación: Se observa que el 93% del personal opinan que Si es apropiada la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su empresa para la atención, y el 7% No comparten la idea.

Análisis: El 93% de encuestados expresan su conformidad con los equipo y recursos materiales que emplea su empresa para la atención.

Pregunta 8

¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

Tabla 13 Pregunta 8

RESPUESTA	SI	NO
CANTIDAD	38	4
PORCENTAJE	90%	10%

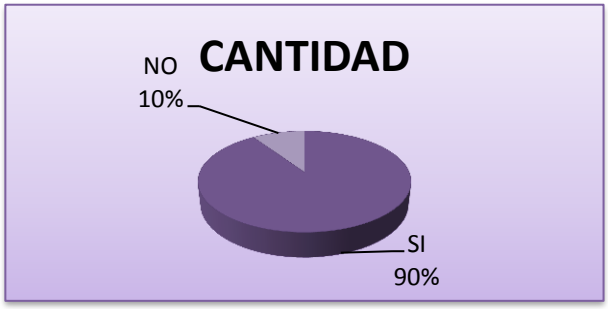


Gráfico 8 Pregunta 8

Interpretación: El 90% de los trabajadores encuestados, dicen que Si se proporciona las oportunidades para el desarrollo profesional y el 10% que No.

Análisis: La mayoría de encuestados expresan que si existe oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Mediante el análisis de resultados arrojados de las encuestas realizadas, se llegará a conocer las estrategias a utilizarse y los procedimientos que se van a formar en la creación del sistema de incentivos.

5.04.03 Importancia de la propuesta

Este sistema de incentivos, permitirá a la empresa proveerse de una mayor amplitud de conocimiento, sobre las necesidades que tiene el empleado en la empresa, lo cual representa un punto clave para mantener en un buen estado de motivación al empleado, ya que si este se encuentra en ese punto óptimo por lo consiguiente va a realizar su trabajo o su tarea laboral con una mayor eficiencia, buscando además que este pueda tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, dando como resultado el objetivo principal que es el de trabajar en grupo. Los administrativos de la empresa, ven los problemas de los empleados como uno de los mayores retos en la aplicación de un sistema de incentivos para desarrollarse y hacer crecer emocionalmente para que estos desarrollen con mayor precisión todas sus actividades en su ambiente laboral.

5.04.04 Finalidad del sistema

1. Fortalecer en los operarios el concepto de desempeño en nivel sobresaliente con el propósito de establecer la diferencia entre lo que es el cumplimiento regular de las funciones y el desempeño que genera un valor agregado y requiere un esfuerzo adicional.

2. Elevar los niveles de eficiencia, eficacia, satisfacción y bienestar de los trabajadores en su desempeño.

3. Contribuir al desarrollo viable de los operarios, generando actitudes favorables frente al cliente externo y al mejoramiento continuo de la empresa.

4. Estimular la conformación de equipos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios que presta Multicines Condado

5. Contribuir y fortalecer una cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo.

5.04.05 Beneficios del Sistema de Incentivos

1. Se incentiva la motivación de los empleados al facilitar espacios para la innovación y el aprendizaje permanentes, que contribuyan a su crecimiento personal y profesional.

2. Se genera la oportunidad de participar en proyectos y/o procesos de interés, que aportan al cumplimiento de la política institucional.

3. Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los operarios o equipos de trabajo.

4. Se cuenta con mecanismos objetivos y permanentes de retroalimentación del desempeño.

5.04.06 Principios que fundamentan el Sistema de Incentivos

1. Humanización del trabajo: dar la oportunidad a los empleados de crecer en sus dimensiones: cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.

2. Equidad y justicia: promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.

3. Sinergia: todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto al cliente interno como externo.

4. Objetividad y transparencia: definición y divulgación entre todos los trabajadores de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.

5. Articulación: los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como espirituales de los empleados.

5.04.07 Principios del sistema

Los principios sobre lo que se basara el sistema de incentivos, serán los siguientes:

1.- Principio del retorno de la inversión:

Cualquier incentivo que se lleve a cabo, tiene que producir incremento en el rendimiento y eficiencia en la empresa.

2.- Principio de la responsabilidad mutua:

La empresa se compromete a dar un incentivo a los trabajadores, siempre que este obtenga beneficios reflejados en el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

3.- Principio de permanencia:

El costo calculado del plan de incentivos debe tener una fase financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

5.04.08 Objetivo general

Crear un sistema de incentivos para motivar a los trabajadores de la empresa Multicines Condado, y mejorar la productividad y competitividad.

5.04.09 Objetivos específicos

- Establecer flexibilidad en el horario de trabajo.
- Reconocer los logros mediante el esfuerzo y dedicación de cada empleado.
- Crear un cuadro de días libres y vacaciones para generar conciliación laboral.
- Generar buen clima organizacional en la empresa
- Implantar empoderamiento empresarial de los trabajadores.
- Fomentar el crecimiento laboral.
- Concebir reconocimiento económico.

5.04.10 Objetivos de la empresa

Entre los objetivos más importantes, desde el punto de vista de empresa, tenemos:

• Aumento de la producción

• Mayor rentabilidad

• Satisfacción de los clientes

• Aumentar la competitividad entre los trabajadores

• Aumentar la autoestima de los trabajadores

• Revitalizar, actualizar, activar y renovar la empresa, mediante los recursos técnicos y humanos

• Lograr un equipo eficiente y bien calificado

• Formar un grupo de personas que entregan su trabajo, talento y creatividad para el logro de los objetivos.

5.04.11 Objetivos de los trabajadores

Entre los objetivos más importantes, desde el punto de vista de los trabajadores, tenemos:

• Seguridad

• Estabilidad laboral

• Buenas condiciones salariales

• Desarrollo profesional

• Reconocimiento

• Buen prestigio

5.04.12 Beneficios

Los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo, por lo que cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

- Se cumplirá con el reglamento interno:

  Anexo N°1 Reglamento Interno

- Cumplimiento eficaz de la filosofía corporativa de la empresa:

  Anexo N° 2 Filosofía Corporativa Multicines

- Se establece un plan de capacitación hacia el personal de Recursos humanos:

  Anexo N°3 Plan de Capacitación

5.05 Creación de Incentivos

En la empresa Multicines Condado, existen ciertos incentivos como son los paseos trimestrales, que se dan una vez cumplida la meta mensual de ventas en la dulcería cada tres meses; como otro incentivo ya existente tenemos los cupones pre vendidos de entradas y consumos en la dulcería mediante el cumplimiento de porcentajes de combos agrandados y débito de puntos en las transacciones de boletería. También contamos con 6 boletos de ingreso a cine mensuales, a un mínimo precio para los empleados que hayan pasado sus tres meses de prueba como lo indica el contrato.

El sistema de incentivos que se propone crear consiste en dar una estimulación adicional a los trabajadores operarios de la empresa adicional a su sueldo, para concretar su motivación y se pueda concretar las metas establecidas para llegar a la mayor productividad.

5.05.01 Cuadro de incentivos

Tabla 14 Cuadro de incentivos

CUADRO DE INCENTIVOS			
INCENTIVOS ESTABLECIDOS		**RECONOCIMIENTOS NO ECONÓMICOS**	**RECONOCIMIENTOS ECONÓMICOS**
1	Flexibilidad en el horario de trabajo	· Colocación de fotografías de los empleados más destacados en los vestíbulos pertenecientes a cada uno de ellos.	Se entregará boletos de ingreso a cualquier tipo de película a un costo de $1.50, cada 15 días se hará la acreditación de 5 boletos, se considera muy beneficiario para los trabajadores, ya que el costo de cada boleto es de 5 a 7 dólares, y ellos podrán hacer usos de sus boletos a su conveniencia.
2	Reconocer los logros de los trabajadores	· Cartas del jefe inmediato y jefe operativo, dando a conocer al empleado su agradecimiento por formar parte de la empresa y dar lo mejor en sus actividades laborales.	
3	Crear un cuadro de días libres y vacaciones	· Reconocimiento vía electrónico para motivar e incentivar a que los empleados generen cada vez más su esfuerzo laboral, pero satisfactorio a la vez.	Entregar mensualmente a cada empleado 3 cupones de cortesía para retirar un combo 1 o 2 gratis, el cual tienen un costo de $6 actualmente, y también beneficiará a los empleados y también podrán ser utilizados a su conveniencia.
4	Generar buen clima organizacional		
5	Empoderamiento empresarial		En navidad se entregará cupones para ver una película familiar con su respectivo combo para sus hijos y tener un momento de paz y tranquilidad junto a su familia.
6	Crecimiento laboral		

5.05.02 Incentivos propuestos

5.05.02.01 FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO DE TRABAJO

Actualmente en la empresa, los horarios de trabajo se encuentran en un estado poco organizado, debido a los tiempos muertos que existen en sus horarios de lunch.

Tabla 15 HORARIOS DE TRABAJO ACTUAL

HORARIOS DE TRABAJO ACTUAL			
INGRESO	LUNCH	SALIDA	TOTAL
10:00	15:00 - 16:00	19:00	9 horas
15:00	19:30 - 20:30	0:00	9 horas

La propuesta se basa en amenorar 30 minutos de lunch de cada empleado, para generar un adelanto en su hora de salida.

Tabla 16 HORARIOS DE TRABAJO PROPUESTO

HORARIOS DE TRABAJO PROPUESTO			
INGRESO	LUNCH	SALIDA	TOTAL
10:00	15:00 - 15:30	18:30	8 1/2 horas
15:00	19:30 - 20:00	23:30	8 1/2 horas

Con esto daremos al trabajador la oportunidad de disponer de un poco más de tiempo que lo puede utilizar compartiendo con su familia o en sus necesidades correspondientes, mejorando su calidad de vida.

5.05.02.02 ***reconocer los logros de los trabajadores***

Hoy por hoy, los empleados operarios de la empresa dan todo su esfuerzo por lograr las metas establecidas, mas no se encuentran en un buen nivel de motivación para continuar con su trabajo de esa manera y empiezan a bajar su productividad.

Es por eso que se propone establecer metas de ventas con reconocimiento y estrategias en la atención al cliente, para generar una competencia sana entre ellos y así proceder con los reconocimientos respectivos a los ganadores de cada dependencia.

Tabla 17 METAS DE VENTA

METAS DE VENTA	
DEPENDENCIA	**METAS SEMANALES**
Dulcería	Porcentaje de combos agrandados individualmente de 70%
Boletería	Mayor número de transacciones de facturación de boletos
Edecanía	La persona que realice más revisión y despedida de las salas de cine

Mediante las metas establecidas, cada semana se identificará mediante resultados al ganador o ganadora y será reconocido mediante un nombramiento

público como el empleado de la semana, y también pequeños presentes por haber llegado a la meta establecida, una pizza, hamburguesa o algún tipo de alimento de su gusto. Lo que ayudará a que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y que de cierta manera agradecemos su entrega, responsabilidad y amabilidad al atender a nuestros clientes y que siga trabajando de esa manera para ayudar al éxito de la empresa.

5.05.02.03 crear un cuadro de días libres y vacaciones

En la actualidad, en Multicines condado, se determina días libres semanales y las vacaciones son determinadas por el jefe operativo una vez que el operario haya cumplido su año de contrato en la empresa.

Se presenta un cuadro de días libres en el que se detallan los días más solicitados como libres para los empleados y que no influyan en el desarrollo normal de empresa.

CUADRO DE DIAS LIBRES		
OPERARIOS	**Días Laborados**	**Días Libres**
Trabajador 1	lunes-martes-miércoles-jueves-domingo	viernes-sábado
Trabajador 2	lunes-martes-miércoles-jueves-viernes	sábado-domingo
Trabajador 3	martes-miércoles-jueves-viernes-sábado	domingo-lunes
Trabajador 4	lunes-martes-miércoles-jueves-domingo	viernes-sábado
Trabajador 5	lunes-martes-miércoles-jueves-viernes	sábado-domingo
Trabajador 6	martes-miércoles-jueves-viernes-sábado	domingo-lunes
Trabajador 7	lunes-martes-miércoles-jueves-domingo	viernes-sábado
Trabajador 8	lunes-martes-miércoles-jueves-viernes	sábado-domingo
Trabajador 9	martes-miércoles-jueves-viernes-sábado	domingo-lunes
Trabajador 10	lunes-martes-miércoles-jueves-domingo	viernes-sábado

Tabla 18 CUADRO DE DIAS LIBRES

Podemos identificar los feriados nacionales en el Ecuador de todo el año para la elaboración del cuadro de vacaciones en conveniencia de los empleados.

Tabla 19 2014 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO : NACIONALES

2014 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO: NACIONALES			
MES	**FECHA / CELEBRACION**	**FECHA CÍVICA / O RELIGIOSA**	**DIAS DE DESCANSO 2014**
Enero	AÑO NUEVO	Año Nuevo: Día de descanso obligatorio NACIONAL	Miércoles 01
Febrero	CARNAVAL	Lunes 03 y martes 04 de marzo	Sábado 01 Domingo 02

		(Según Decreto Ejecutivo No 1162 de 03 Mayo de 2012).	Lunes 03 Martes 04
Marzo	SEMANA SANTA	Viernes 18 Abril	Viernes 18 Sábado 19 Domingo 20
Mayo	DIA DEL TRABAJO	Día del Trabajo: Día de descanso obligatorio NACIONAL. No Hay puente	Jueves 01
	BATALLA DEL PICHINCHA	Sábado 24 de Mayo	Sábado 24 Domingo 25
Agosto	PRIMER GRITO DE INDEPENDENCIA	Primer Grito de Independencia: 10 de agosto	Domingo 10
Octubre	INDEPENDENCIA DE GUAYAQUIL	Independencia de Guayaquil, Jueves 09 de Octubre. Se pasó para el Viernes 10 Octubre. Puente Vacacional de	Viernes 10 Sábado 11 Domingo 12

		3 días	
Noviembre	DIA DE LOS DIFUNTOS O FINADOS	Día de los Difuntos: Día de descanso obligatorio NACIONAL Domingo 02	Sábado 01 Domingo 02 Lunes 03
	INDEPENDENCIA DE CUENCA	Independencia de Cuenca, Azuay: Día de descanso obligatorio NACIONAL Lunes 3	
Diciembre	NAVIDAD	Jueves 25, Viernes 26, Sábado 27 y Domingo 28 de diciembre (Según Decreto Ejecutivo N.1162 de 3 de mayo de 2012)	Jueves 25 Viernes 26 Sábados 27 Domingo 28

	AÑO NUEVO 01 ENERO	Fin de Año: Día de descanso obligatorio NACIONAL miércoles 31 de diciembre de 2014 y jueves 01 de enero de 2015. (Según Decreto Ejecutivo N.1162 de 3 de mayo de 2012)	Miércoles 31

Tabla 20 2014 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO: NACIONALES

Se propone establecer un cuadro de vacaciones, basado en los feriados nacionales del Ecuador, para así organizar las vacaciones de los empleados de una manera favorable para ellos.

CUADRO DE VACACIONES				
	FECHA SALIDA	**FECHA REINGRESO**	**TOTAL DÍAS**	**FERIADO**
Trabajador 1	01-feb-14	16-feb-14	15 días	**CARNAVAL**
Trabajador 2	15-abr-14	30-abr-14	15 días	**SEMANA SANTA**
Trabajador 3	06-oct-14	21-oct-14	15 días	**INDEPENDENCIA DE GUAYAQUIL**
Trabajador 4	01-nov-14	16-nov-14	15 días	**DÍA DE LOS DIFUNTOS**
Trabajador 5	12-dic-14	27-dic-14	15 días	**NAVIDAD**
Trabajador 6	27-dic-14	11-ene-15	15 días	**AÑO NUEVO**
Trabajador 7	01-feb-15	16-feb-15	15 días	**CARNAVAL**
Trabajador 8	16-abr-15	31-abr-15	15 días	**SEMANA SANTA**

Trabajador 9	06-oct-15	21-oct-15	15 días	**INDEPENDENCIA DE GUAYAQUIL**
Trabajador 10	01-nov-15	16-nov-15	15 días	**DÍA DE LOS DIFUNTOS**
Trabajador 11	12-dic-15	27-dic-15	15 días	**NAVIDAD**
Trabajador 12	27-dic-14	11-ene-15	15 días	**AÑO NUEVO**

Se dará preferencia de elección a los empleados que cumplan los reglamentos tanto en asistencia, cero atrasos, y que no existan llamados de atención y memos, y así darles la oportunidad de esta elección de sus días que les será muy beneficiario para poder concordar con viajes familiares o asuntos estudiantiles ya que tendrán su tiempo disponible para realizar sus actividades.

Este cuadro será rotativo anualmente.

5.05.02.04 generar buen clima organizacional

En la empresa actualmente existe un clima organizacional poco favorable, ya que debido a ciertos desacuerdos de empleados entre compañeros o también de empleados con supervisores, no se genera un ambiente confortable en las áreas de trabajo. También se identifica algo de fallas en los sistemas y en la maquinaria que se opera.

Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien

como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. (Gross, 2012)

5.05.02.04.01 características del clima organizacional

1. Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

2. Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

3. Recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos "reclamamos" reconocimiento adicional.

4. Desafíos:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. (Gross, 2012)

Una vez estudiado lo cuán importante es el buen clima organizacional en la empresa, se propone que en las condiciones físicas de la empresa, vamos a realizar una revisión general donde se verificará el correcto funcionamiento de la iluminación, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, el uso de utensilios, en lo que acorde a cada área, también se generará reuniones con cada supervisor de área para conocer su punto de vista sobre cómo se encuentran la

relación entre compañeros y si existe algún tipo de inconveniente con lo que es el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza y mediante esta estrategia determinar los problemas a los que se debe buscar una solución.

Con esto generar un mejoramiento en:

- Tecnología
- Compañerismo
- Interrelación
- Manejo de conflictos internos
- Cordialidad
- Participación
- Disciplina
- Satisfacción

Debemos tomar muy en cuenta que la calidad de relaciones humanas dentro de una empresa es totalmente percibida por los clientes, esto significa demostrar que en nuestra empresa existen las mejores.

5.05.02.05 empoderamiento empresarial

Se identifica como un problema en la empresa la falta de actualización de uniformes a los empleados operarios y esto por ende generar malestar de aquellos, sintiéndose poco importantes para la empresa.

El empoderamiento consiste en administrar la delegación de autoridad a los empleados subordinados, esto permite que cada supervisor sea un líder y no un jefe autocrático para los empleados.

Como propuesta se establece que se dará a conocer a los operarios mediante cada supervisor de área, que ellos están en su total libertad de dar sus opiniones o puntos de vista relacionados a cualquier tipo de inconveniente que sea necesario tratarlo con sus jefes inmediatos, o también darles a conocer que el personal administrativo cuenta con todos y cada uno de ellos para conocer sus ideas que creen que puedan beneficiar a la empresa y se realizará un análisis de sus opiniones con el jefe operativo para determinar en qué sentido nos es útil su observación. Esto llevará a que los empleados tengan el suficiente conocimiento sobre su lugar de trabajo y así llegar a sentir una mayor vinculación con la empresa y a determinar ese tipo de opiniones que generará un sentimiento de pertenencia a la empresa favoreciendo el buen clima laboral y fomentando la productividad.

Como una solución del conflicto identificado, se propone tratar el tema con auditores que pertenecen al departamento de recursos humanos, y hacerles un pedido

especial de la actualización anual de los uniformes para los operarios, ya que existe gran cantidad del personal que disponen de uniformes en mal estado.

Según el Capítulo II Responsabilidad y Obligaciones del código laboral, en el art. 35 Obligaciones del empleador numeral 11: Proporcionar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo. Este vestido es diferente al que, por razones de seguridad, salud e higiene deba entregar según las normas especiales del art. …

Si en el año respectivo, el empleador o empresario no hubiere entregado el vestido, deberá pagar el precio del mismo, en dinero efectivo.

5.05.02.06 crecimiento laboral

El plan carrera; Es el proceso continuo por el cual el individuo establece sus metas de carrera; las empresas así mismo deben apoyar a sus empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Actividades como la planeación, la selección y la capacitación de personal desempeñan un papel muy relevante en el proceso de desarrollo de carrera.

Se aplica para el desarrollo de futuras aptitudes que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

Cuando la empresa alienta a los empleados estos así mismo se ponen metas profesionales y trabajan para alcanzarlas; Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a

los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. (Contreras, 2012)

El crecimiento laboral en la empresa, hoy en día es considerado injusto y las opiniones internas son que las decisiones de quienes son las personas a las que se les da la oportunidad para superarse, son tomadas por afinidad según los empleados operarios y hasta supervisores de cada dependencia.

Debido a esto se propone una evaluación de desempeño para determinar el proceso de cada trabajador y así tomar decisiones de una manera correcta y unánime para evitar disgustos en los empleados.

A continuación presentamos el formulario de las evaluaciones de desempeño que se las realizará a cada empleados para obtener resultados y proceder a la toma de decisiones.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. DATOS DE CLASIFICACIÓN

Área:_____ Departamento:_____ Sección: _____

Nombre del empleado: _____

Puesto que desempeña: _____

Estudios realizados: _____

Tipo de nombramiento Plaza: ☐ Contrato: ☐ Eventual: ☐

II. INDICACIONES:

Los elementos contemplados en el presente formulario se utilizarán para evaluar tanto al personal de campo como al administrativo; Por lo que a continuación seleccionará el elemento y puntaje correspondiente de acuerdo al desempeño que halla realizado el empleado, marcando con una "X" en el espacio del factor paramétrico que crea conveniente.

III. ELEMENTOS A EVALUAR:

A continuación se presentan algunos elementos de mucha importancia para analizar a los empleados en lo que respecta a puntos personales y medir su grado de motivación.

1. MOTIVACIÓN

CUMPLIMIENTO DE METAS DE TRABAJO	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Siempre cumple sus metas						
Casi siempre cumple sus metas						
Cumple regularmente sus metas						
Rara vez cumple sus metas						

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Siempre esta dispuesto a colaborar en actividades fuera de su obligación						
Frecuentemente colabora en actividades adicionales						
Su espíritu de colaboración se considera normal						
Brinda poca colaboración en actividades diferentes a las asignadas						
No colabora y crea conflictos en el desempeño de los demás						
NOTA FINAL						

2. PERSONALIDAD

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Es puntual						
Su horario de llegada y asistencia están dentro de lo normal						
Ocasionalmente se le reportan faltas y llegadas tardes						
Usualmente se le reportan llegadas tardes, inasistencias y salidas en horas de trabajo						
No cumple los horarios de trabajo asignados						
NOTA FINAL						

ORDEN DE ARCHIVOS Y DOCUMENTOS DE TRABAJO	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Mantiene un excelente orden en sus documentos						
Rara vez se ven archivos o documentos en desorden						
Mantiene un orden regular						

CORTESÍA Y BUEN TRATO AL USUARIO	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
La atención al público es lo más importante en su trabajo						
Se esfuerza por brindar buena atención al público						
La atención al público está dentro de lo normal						
Ocasionalmente se reciben quejas de mala atención al público						
Constantemente realiza una mala atención al público						
NOTA FINAL						

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Siempre planifica su trabajo						
Buena planificación						
Tiene una planificación regular						
Alguna vez planifica su trabajo						
Nunca planifica su trabajo						
NOTA FINAL						

PRESENTACIÓN PERSONAL	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Siempre usa ropa adecuada						
Casi siempre usa ropa adecuada						
Regularmente usa ropa adecuada						
Frecuentemente no usa ropa adecuada						

3. EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN Y PREPARACIÓN NO FORMAL	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALIFICACIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Perfectamente adecuada al puesto						
Bastante adecuada al puesto						
Satisfactoriamente adecuada al puesto						
Muy poco adecuada al puesto						
Nada adecuada al puesto						
NOTA FINAL						

4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD

INICIATIVA	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALIFICACIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Siempre pone en práctica su iniciativa						
Frecuentemente realiza trabajos por iniciativa propia						
Ocasionalmente realiza trabajos fuera de lo encomendado						
Solo realiza trabajos que se le encomiendan						
Carece totalmente de iniciativa y creatividad						
NOTA FINAL						

5. RENDIMIENTO

CANTIDAD DE TRABAJO	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALIFICACIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Su producción en las actividades con el público es muy alta						
Con frecuencia produce más de lo asignado						
Su trabajo está al día						
Se mantiene ocasionalmente atrasado						

CALIDAD DEL TRABAJO	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALIFICACIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Muy cuidadoso, exacto y nítido						
Por encima del rendimiento promedio						
Calidad del trabajo aceptable						
Rara vez comete errores						
Muy deficiente						
NOTA FINAL						

SUPERVISIÓN	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALIFICACIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Generalmente no requiere supervisión						
Requiere poca supervisión aún en tareas variadas						
Requiere supervisión normal en cualquier tipo de tarea que ejecute						
Necesita más supervisión de lo normal aún en tareas rutinarias						
Necesita constantemente supervisión para realizar su trabajo						
NOTA FINAL						

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ELEMENTOS A EVALUAR	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALI-FICA-CIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Cumplimiento de metas de trabajo						
Relaciones interpersonales						
Trabajo en equipo y cooperación						
Puntualidad y asistencia						
Orden de archivos y documentos						
Cortesía y buen trato al personal						
Planificación de actividades						
Presentación personal						
Educación y preparación no formal						
Iniciativa						
Cantidad de trabajo						
Calidad de trabajo						
Supervisión						
NOTA FINAL						

OBSERVACIONES:_____

_____

Fecha: _____

F._____
Firma del Evaluador

F._____
Firma del Evaluado

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ELEMENTOS A EVALUAR	RANGOS PARAMÉTRICOS					CALIFICACIÓN
	10 E	8 MB	6 B	4 R	2 D	
Cumplimiento de metas de trabajo		X				8
Relaciones interpersonales			X			6
Trabajo en equipo y cooperación		X				8
Puntualidad y asistencia			X			6
Orden de archivos y documentos			X			6
Cortesía y buen trato al personal			X			6
Planificación de actividades		X				8
Presentación personal		X				8
Educación y preparación no formal		X				8
Iniciativa			X			6
Cantidad de trabajo			X			6
Calidad de trabajo			X			6
Supervisión		X				8
NOTA FINAL						**6.9**

En cuanto a la revisión de expediente se encontraron faltas durante el año por lo que la nota obtenida fue 8.

La opinión del jefe fue excelente por lo que se le aplicó una nota de 9.

CUADRO DE ESTABLECIMIENTO DE PORCENTAJES

Nº	RANGOS DE CALIFICACIÓN	PARÁMETROS	PORCENTAJE
1	REGULAR	3 – 4	10 %
2	BUENO	5 – 6	15 %
3	MUY BUENO	7 – 8	20 %
4	EXCELENTE	9 – 10	25 %

APLICACIÓN DE CRITERIOS DE LA PERSONA EVALUADA:

Nº	ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA	RESULTADO
1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6.9 x 0.50	3.45
2	REVISIÓN DE EXPEDIENTE	8 x 0.25	2.00
3	OPINIÓN DEL JEFE	9 x 0.25	2.25
	TOTAL		**7.70**

La evaluación final de la persona fue de 7.70, ubicándose dentro del parámetro 7-8 en donde el rango de calificación es MUY BUENO.

Con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, después de un tiempo establecido, se determinará quién con las prácticas correspondientes se encuentra apto para pertenecer a back up de alguna de las áreas y poder crecer laboralmente, mejorando así el sistema de motivación e incentivo para el trabajador.

5.05.02.07 reconocimiento económico y no económico empresarial

En la empresa Multicines, no se han establecido ningún tipo de incentivos monetarios ya que no se considera que los incentivos en dinero sean favorables tanto como para la empresa como para el trabajador.

RECONOCIMIENTOS NO ECONÓMICOS

Cabe recalcar los reconocimientos no económicos empresariales que existen como:

- Colocación de fotografías de los empleados más destacados en los vestíbulos pertenecientes a cada uno de ellos.
- Cartas del jefe inmediato y jefe operativo, dando a conocer al empleado su agradecimiento por formar parte de la empresa y dar lo mejor en sus actividades laborales.
- Reconocimiento vía electrónico para motivar e incentivar a que los empleados generen cada vez más su esfuerzo laboral, pero satisfactorio a la vez.

Debido a que no existen los suficientes reconocimientos económicos hacia los empleados, se propone realizar una mejora determinando opciones de reconocimiento económico como:

- Se entregará boletos de ingreso a cualquier tipo de película a un costo de $1.50, cada 15 días se hará la acreditación de 5 boletos, se considera muy beneficiario para los trabajadores, ya que el costo de cada boleto es de 5 a 7 dólares, y ellos podrán hacer usos de sus boletos a su conveniencia.
- Entregar mensualmente a cada empleado 3 cupones de cortesía para retirar un combo 1 o 2 gratis, el cual tienen un costo de $6 actualmente, y también beneficiará a los empleados y también podrán ser utilizados a su conveniencia.

- En navidad se entregará cupones para ver una película familiar con su respectivo combo para sus hijos y tener un momento de paz y tranquilidad junto a su familia.

- Se propone también la entrega de obsequios y canastas navideñas a los trabajadores, para generar mayor motivación.

5.05.03 políticas para la implementación del sistema de incentivos

Para que la propuesta del sistema de incentivos pueda ser aplicada efectivamente, se debe considerar las siguientes políticas:

- ❖ Participación dinámica de todos los niveles gerenciales en la implementación.
- ❖ Involucrar a todo el personal en el cambio, y que hagan aporte en la implementación.
- ❖ La dirección deberá proporcionar todas las facilidades necesarias para que lo planificado en el sistema de incentivos se cumpla.
- ❖ Determinar una fecha fija para la implementación del sistema.
- ❖ Dar a conocer a los empleados lo que obtendrán mediante la creación e implementación de los incentivos.
- ❖ Coordinación del departamento administrativo del proceso que se llevará a cabo para la implementación.
- ❖ Establecer la fecha que empezará a funcionar el sistema de incentivos.

5.05.04 estrategias para la implementación del sistema

Es de suma importancia establecer estrategias que dirijan las actividades que se pretenden realizar para la aplicación del sistema.

- Disposición de un área específica que contenga los requerimientos de comodidad para presentar adecuadamente el sistema.
- Utilización del programa audiovisual para la implementación del sistema.
- Definir una programación de acuerdo con las disposiciones de tiempo con los diferentes niveles gerenciales que pertenecerán a la presentación del sistema.
- Solicitar opiniones en la presentación del sistema para determinar si se puede realizar algún cambio antes de la implementación.
- Realizar las capacitaciones adecuadas y necesarias para el procedimiento a seguir del proyecto.
- Convencer mediante demostraciones y ejemplos de los presentadores hacia las autoridades para que determinen que el sistema de incentivos propuesto será completamente eficiente para la empresa.

Capítulo VI

6. Aspectos administrativos

6.01 Recursos

6.01.01 Costo beneficio del sistema de incentivos

Tabla 21 Costo beneficio del sistema de incentivos

EMPRESA	POSIBLE COSTO DE INVERSIÓN	IMPACTO	BENEFICIO	PORCENTAJE DEL COSTO DE RECUPERACIÓN
MULTICINNES	$ 8.000,00	DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL TRABAJO EN EQUIPO AVANCE TECNNOLÓGICO INCREMENTO DE CAPACITACIONES	PERSONAL MOTIVADO CUMPLIMIENTO DE METAS MEJORA DE PROCESOS DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL	90% DE ACUERDO A LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

6.01.02 Aplicación del sistema de incentivos

Tabla 22 Aplicación del sistema de incentivos

INDICADOR	SEGURIDAD	AFILIACIÓN	ESTIMA	AUTORREALIZACIÓN
INCENTIVO	ESTABILIDAD LABORAL	TRABAJO EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES	OPORTUNIDADES DE CRECIEMIENTO
EFICACIA	SE MANTENDRÍA	AUMENTARÍA EN 10%	AUMENTARÍA EN 10%	AUMENTARÍA EN 5%
EFICIENCIA	AUMENTARÍA EN 5%	AUMENTARÍA EN 10%	AUMENTARÍA EN 10%	AUMENTARÍA EN 5%
PRODUCTIVIDAD	AUMENTARÍA EN 5%	AUMENTARÍA EN 10%	AUMENTARÍA EN 10%	AUMENTARÍA EN 5%

6.02 Presupuesto

No	Cantidad	Descripción	Costo Mensual USD $	Costo Semestral USD $
1	1	RECURSO HUMANO Facilitador para asesorar la implementación del Programa.	350.00	2,100.00
	2	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		500.00
2		RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS		
		Mobiliario y equipo		600.00
		Papelería y útiles		200.00
		Buzón para sugerencias		25.00
3		Sub-total		3425.00
4		10% Imprevistos		342.50
5		**Total**		**$3767.50**

Figura 5 Aplicación del sistema de incentivos

6.03 Cronograma de actividades para la elaboración del sistema de incentivos

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	PERÍODO																							
		PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES			
		1ª SEM	2ª SEM	3ª SEM	4ª SEM	1ª SEM	2ª SEM	3ª SEM	4ª SEM	1ª SEM	2ª SEM	3ª SEM	4ª SEM	1ª SEM	2ª SEM	3ª SEM	4ª SEM	1ª SEM	2ª SEM	3ª SEM	4ª SEM	1ª SEM	2ª SEM	3ª SEM	4ª SEM
Presentación de la propuesta al Propietario y/o Administrador	Autores del modelo																								
Revisión y Aprobación del Diseño por parte de los Propietarios	Propietario y/o Administrador																								
Determinación de las áreas de aplicación	Propietario y/o Administrador																								
Implementación de las Etapas del Programa.	Propietario y/o Administrador																								
Capacitación del personal	Administrador																								
Evaluación del Programa	Administrador																								
Seguimiento y Control	Propietario y/o Administrador																								
Retroalimentación	Propietario y Equipo evaluador																								

Figura 6 Cronograma de actividades para la elaboración del sistema de incentivos

el Distrito Metropolitano de Quito sector El Condado.

Capítulo VII

7. Conclusiones y recomendaciones

7.01 Conclusiones

Durante el desarrollo del tema propuesto, al determinar la situación actual y del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, se puede concluir que entre las causas principales que afectan al desempeño laboral en los trabajadores, es la falta de incentivos para generar motivación en ellos. Se pudo determinar que:

1. La empresa carece de estrategias motivacionales, lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los aspectos buenos, regulares y malos asociados con factores que pueden generar el des interés del personal en el cumplimiento de sus labores.

2. Para el análisis de los factores que influyen el desempeño laboral de los trabajadores operarios de la empresa Multicines Condado, Se tomó en cuenta los resultados de las técnicas utilizadas, con las que se pudo concluir que la empresa necesita la implementación de estrategias motivacionales.

3. Resumiendo se puede sintetizar las conclusiones que las acciones propuestas por el sistema de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el siguiente estudio.

7.02 Recomendaciones

Para obtener los resultados esperados en la aplicación de las estrategias desarrolladas, podemos establecer las siguientes recomendaciones:

1. Establecer un ambiente de trabajo que genere mayor participación y cooperación de todos los miembros de la empresa.

2. Tomar en cuenta la motivación del personal para obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudará a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de objetivos.

3. Darle la oportunidad a los trabajadores de expresar su opinión en cuanto a la forma de realizar su trabajo, estimulando con esto la confianza y seguridad.

4. Mantener un clima confortable mediante la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

5. Se recomienda a la empresa Multicines S.A Condado, la implementación de la propuesta.

7.03 Bibliografía

- **http://es.slideshare.net/JUANDMON/programa-de-incentivos?related=1**
- **http://www.descuadrando.com/Incentivo_laboral**
- **http://www.wordreference.com/**
- **https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-completa.pdf**
- **http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios**
- **http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/7-tips-para-tu-crecimiento-laboral**
- **http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-carrera-laboral?next_slideshow=1**
- **http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml**
- **http://wmorab13empoderamiento.blogspot.com/2012/10/empoderamiento.html**
- **http://es.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-1249063**
- **http://jcvalda.wordpress.com/2011/10/29/caracteristicas-del-clima-laboral/**

- **http://www.ehowenespanol.com/crecimiento-desarrollo-laboral-info_547601/**

- **http://www.buenastareas.com/materias/programas-de-incentivos-de-idalberto-chiavenato/0**

- **http://www.shrm.org/foreign/espanol/pages/designincentiveplans.aspx**

- **http://infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=19&t=programas-de-incentivos-como-desarrollar-una-estrategia-eficaz**

8. ANEXOS

ANEXOS

8.01 ANEXO N°1
REGLAMENTO INTERNO HACIA LOS TRABAJADORES

El presente reglamento Interno de Trabajo, es norma reguladora en las relaciones entre la Empresa y todos sus empleados existiendo por lo mismo la obligación del cumplimiento y acatamiento de todas y cada una de sus disposiciones y sin que su incumplimiento excuse a ningún empleado.

CAPITULO I.- DEL PERSONAL

Los empleados de la empresa son responsables legal y contractualmente frente a Multicines S.A. respecto a la manera en que cumplen sus labores. Además, los empleados deben guardar reserva absoluta y considerar que toda la información de la Empresa que llega a su conocimiento en razón de su trabajo, tiene el carácter de confidencial, por lo que la misma no puede ser proporcionada a terceros ni sacada de la Empresa sin la debida autorización.

Para ingresar como empleado de la Empresa, el aspirante deberá aprobar el proceso de selección que se considere necesario y las pruebas teóricas, prácticas y psicotécnicas que fueren requeridas para el cargo al que aplica. Por otro lado el aspirante debe tener la edad requerida por la ley para la celebración de un contrato de trabajo y también llenar la solicitud de empleo proporcionada por MULTICINES S.A. misma que irá acompañada de por lo menos los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía o de identidad
- Cédula militar si es el caso
- Carné de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social silo tuviere y mecanizado.

- Papeleta de votación
- Certificado de los dos últimos trabajos.
- Dos certificados de honradez y buena conducta conferidos por personas solventes.
- Tres fotografías tamaño carné
- Certificado de salud otorgado por el Departamento Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o por alguna autoridad sanitaria en el caso de que no tuviere afiliación anterior. Independientemente de estos certificados el aspirante se someterá a los exámenes médicos y psicológicos que la Empresa considere convenientes.
- En caso de ser casado, partida de matrimonio o documento legal que acredite la unión de hecho, y partida de nacimiento de los hijos que estén a cargo del aspirante
- Si el aspirante fuese menor de edad, deberá acompañar la autorización de su representante legal.
- Si el aspirante fuere estudiante, deberá presentar el certificado que contenga su horario de asistencia a clases.
- Récord policial original

En caso de falsedad de las informaciones proporcionadas por el aspirante o adulteración de los documentos, la empresa podrá separar a cualquier empleado de inmediato sin que esa separación signifique un despido intempestivo.

Cumplidos los requisitos enumerados anteriormente, entre la Empresa y los aspirantes podrá celebrarse contratos individuales de trabajo de las distintas

modalidades señaladas en el Código de Trabajo. Dicho contrato será siempre por escrito conteniendo cláusulas legales.

La empresa enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el aviso de entrada firmado por el mismo empleado.

CAPITULO II.- DE LA JORNADA DE TRABAJO

1. De conformidad con las disposiciones legales y los contratos de trabajo, la jornada ordinaria de labor será de 40 horas semanales y 8 horas diarias, que se cumplirán de acuerdo a las exigencias del negocio y de conformidad con los horarios correspondientes. Salvo el caso de trabajos suplementarios o extraordinarios autorizados previamente y por escrito.

2. Todos los empleados están obligados a cumplir el horario establecido por la Empresa, de acuerdo con sus necesidades y naturaleza del trabajo dicho procedimiento cumplirá con las disposiciones legales y será dado a conocer públicamente a los empleados. Los empleados dispondrán de treinta minutos diarios para tomar su almuerzo debiendo solicitar la autorización respectiva para el efecto y evitando servirse el refrigerio a la vista del público.

3. De acuerdo al Código del Trabajo, los empleados pueden laborar en días sábado y domingos por turnos, siempre que gocen de otro tiempo igual de la semana para el descanso. Además, podrán establecerse horarios especiales como trabajar en horas suplementarias o extraordinarias y en días feriados por convenio entre las partes y autorización del Inspector del Trabajo, el tiempo de trabajo en estos casos será pagado de conformidad con las normas del Código del Trabajo y con la remuneración del mes correspondiente.

4. Todo empleado debe seguir los sistemas de registro establecidos para el control de la puntualidad y asistencia al trabajo, tanto en la hora de entrada como en la de salida y esto se aplica también al tiempo destinado para el lunch.

5. La omisión en el registro de asistencia hará presumir la ausencia del empleado a su jornada de trabajo ya que el registro de asistencia es la única prueba de la presencia del empleado en su sitio de labor.

6. Ninguna persona podrá registrar la asistencia de otro empleado, pues esta es una actividad personal e indelegable. Si por cualquier motivo, el empleado no hubiere registrado su ingreso en la hora establecida o el registro apareciere borroso, confuso o manchado, deberá justificar inmediatamente su situación ante el respectivo Jefe, quien hará conocer esto al departamento de RRHH o a la Gerencia General.

7. Las faltas de puntualidad o atraso de diez minutos después de iniciada la jornada de trabajo o más, así como las faltas de asistencia al trabajo por más de tres días dentro de un período de 30 días de labor, darán derecho a la Empresa para solicitar al Inspector de Trabajo la terminación de las relaciones laborales. Se exceptúa, desde luego, si las faltas o atrasos tienen justificación legal, entendiéndose por tal la ENFERMEDAD DEL EMPLEADO comprobada mediante un certificado otorgado por el Departamento médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la CALAMIDAD DOMÉSTICA que fuere debidamente comprobada a satisfacción de la Empresa.

8. No está permitido el acceso, sin la correspondiente justificación o autorización, a las oficinas o secciones restringidas por la Gerencia General. Excepto los empleados que laboren en cada una de esas oficinas o secciones.

CAPITULO III.- DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

1. La empresa debe garantizar a sus empleados el derecho de sus vacaciones anuales durante quince días interrumpidos más un día adicional por cada año de servicios posterior al quinto prestado a la Empresa. Sin embargo, si por razones de orden técnico, administrativo, de confianza, la Empresa demandare la presencia del empleado, podrá negar a ellos las vacaciones de ese año para acumularlas en el siguiente.

2. El empleado que salga de vacaciones deberá solicitar la autorización escrita a su Jefe Inmediato con anticipación de por lo menos ocho días, dicho reporte será notificado a Recursos Humanos para la autorización definitiva.

3. La empresa concederá a sus empleados licencias y permisos en los casos previstos en la ley y siguiendo el procedimiento respectivo, siendo prohibido el que se efectúen estas gestiones a través de otros funcionarios de la Empresa que no sean los respectivos superiores. Si el empleado hace uso indebido de una licencia o permiso, incurre en falta grave a este reglamento.

4. Ningún empleado podrá salir de su lugar de trabajo durante las horas de labor sin permiso previo del Jefe de Personal, el mismo que será concedido solamente por enfermedad del servidor, ejercicio del sufragio y en general en casos permitidos por la Ley, permiso que siempre deberá ser previo y constar por escrito.

5. En caso de faltantes de dinero o valores, las personas responsables no podrán retirarse del puesto de trabajo mientras no se hayan balanceado las cuentas y los funcionarios correspondientes establezcan que el trabajo esta concluido.

6. El Jefe Inmediato se responsabilizará de recibir del empleado que estuviere por salir en goce de vacaciones o licencias, todos los útiles e implementos que le hubieren sido entregados para su trabajo.

CAPITULO IV.- DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

1. Salvo los casos en que el empleado haya solicitado anticipos de su remuneración, los pagos se efectuarán por mensualidades vencidas de labor y directamente al servidor, pudiendo hacerse abonos quincenales si la Empresa lo considera conveniente. El pago de las remuneraciones se hará en el local de la Empresa, siendo obligación del empleado el firmar los recibos en cuadros o comprobantes. Las remuneraciones podrán ser pagadas mediante depósito a la cuenta corriente o de ahorros que tenga el empleado.

2. Al momento de recibir su remuneración, todo empleado comprobará la exactitud de los cálculos realizados para determinar si la suma recibida es correcta. En caso de inconformidad, dejará constancia del hecho en el recibo que firmará, o a más tardar presentará su reclamo por escrito dentro de los quince días posteriores a la recepción de la remuneración; en caso contrario se considerará correcto el pago.

3. Cuando un empleado se retire del servicio por cualquier motivo y le corresponda recibir su liquidación se le descontará de su cuenta los valores que se encuentre adeudando a la Empresa antes de recibir el pago. Siempre y cuando los motivos de descuento estén justificados legalmente. La empresa, de acuerdo con la ley y este reglamento deberá descontar de la remuneración de sus empleados lo siguiente:

4. Dividendos de préstamos quirografarios o hipotecarios que adeuden al IESS

5. Multas y descuentos de acuerdo a lo especificado en este reglamento.

6. Valores recibidos por anticipo a sus haberes

7. Valores ordenados judicialmente, en especial por pensiones alimenticias.

8. Cuotas de aportes voluntarios a: fondo de pensiones, seguro de vida, seguro de accidentes, etc.

9. Cualquier otro valor previo consentimiento escrito del empleado.

CAPITULO V.- UNIFORMES E IMPLEMENTOS DE TRABAJO

1. Todo empleado que reciba uniformes, llaves, documentos o implementos para el desempeño de sus funciones deberá firmar el recibo respectivo haciéndose responsable de ello, debiendo devolverlos cuando se le solicite o cuando se retire de la Empresa.

2. En caso de pérdida, deterioro o destrucción de los uniformes o cualquier otro implemento de trabajo causado por culpa del empleado, éste deberá pagar a la Empresa el valor correspondiente de reposición, mediante cuotas mensuales.

3. Todo empleado que no se presentare con el uniforme correspondiente, o que se presentare con el uniforme sucio, roto o descosido, cometerá una falta leve y será sancionado conforme a este reglamento.

4. El uniforme no puede ser portado o exhibido fuera de las instalaciones de la empresa ya que su uso es exclusivo del trabajo, para lo cual debe ser cubierto inclusive en la hora del almuerzo o descanso.

CAPITULO VI.- DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS

1. Todos los empleados contratados por la Empresa, se encuentran obligados a cumplir, las normas que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento será considerado como faltas leves, CUANDO NO HAYA REINCIDENCIA:

2. Cumplir fielmente las órdenes emanadas para el trabajo, las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario, disposiciones de control y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos debiendo comunicar inmediatamente a su superior jerárquico, cualquier circunstancia que le impida cumplir con dichas órdenes o con cualquiera de sus obligaciones laborales.

3. Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.

4. Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo e higiene personal, utilizando los uniformes correspondientes a su área de trabajo portando permanentemente la tarjeta personal de identificación con la información que la Empresa crea conveniente.

5. Colocar sus prendas de vestir y artículos que no sean de trabajo en el sitio destinado para el efecto, esto incluye celulares, cualquier equipo eléctrico, dinero, mochilas, comida, etc.

6. Defender los intereses morales y materiales de la Empresa, de los Clientes y público en general, evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre adelante el prestigio de MULTICINES S.A.

7. Realizar inventarios de los útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de la Empresa que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico.

8. Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado precautelatorias de la salud.

9. Emplear los útiles, implementos, vehículos, líneas telefónicas y otros bienes de propiedad de la Empresa para uso EXCLUSIVO de su trabajo y no para beneficio personal, incluye el mal uso del transporte nocturno otorgado por la empresa.

10. Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad y de la prevención de accidentes y riesgos del trabajo debiendo en todo caso colaborar con los planes de emergencia establecidos por la Empresa, absteniéndose de actuaciones temerarias que puedan afectar tanto a los empleados como a los consumidores y usuarios de la Empresa.

11. Someterse a los exámenes médicos que la Empresa ordene y notificar inmediatamente al Jefe o Supervisor cualquier accidente o lesión que sufriere, por leve que fuera.

12. Empezar sus labores inmediatamente después de haber registrado la asistencia y registrar su hora de salida según lo publicado en su horario.

13. Abstenerse de ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales, así como de retardar o negarse injustificadamente al cumplimiento de sus obligaciones laborales.

14. Mantenerse fuera de las áreas internas de la Empresa y de sus propias áreas de trabajo, cuando no sean horas de oficina, durante las vacaciones o períodos de permiso, salvo que tenga la respectiva autorización del Gerente General.

15. Evitar recibir visitas personales o mantener conversaciones triviales con el público consumidor, o leer periódicos, revistas o libros o dedicarse a juegos y distracciones de cualquier naturaleza en el lugar de trabajo mientras se encuentra prestando sus servicios.

16. No intervenir en actividades políticas, religiosas dentro de las dependencias de la Empresa; así como hacer colectas, rifas o suscripciones de cualquier clase sin autorización escrita previa, o practicar juegos de azar.

17. Abstenerse de fumar en las áreas internas de la Empresa.

18. Tratar al público en general y en especial a los consumidores de la Empresa, con cortesía, brindándoles un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de la institución y de todos los servidores de la misma; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente consumidor; el empleado antes de contradecir llevará el caso inmediatamente al superior a fin de que lo resuelva.

19. Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida al superior jerárquico, así como reportar los hechos o circunstancias que causen daño a la Empresa, que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.

20. Dar a conocer las faltas cometidas por otro empleado a fin de que no sean encubiertas.

21. Apagar las luces e instalaciones eléctricas al concluir la jornada de trabajo.

22. Cuidar del mantenimiento de los equipos e instrumentos con los cuales labora el empleado y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al superior. Si la pérdida, desperfecto o daño se debiere a actos dolosos o culposos graves del empleado, se considerará aquello como falta grave sujeta a lo previsto en el artículo siguiente.

23. Seguir de manera estricta el procedimiento para la autorización de cambio de turnos.

24. Permitir la revisión o cateo de sus pertenencias al ingreso y salida de las instalaciones de la empresa.

25. En caso de desobediencia a cualquiera de las prohibiciones nombradas a continuación será considerado como INCURRENCIA EN FALTAS GRAVES:

26. Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes, boletos, tickets u otros documentos de la Empresa o del público consumidor.

27. Cambiar cheques personales en la caja del Empleador, así como recibir cheques o valores sin el permiso o autorización correspondientes.

28. Disponer del dinero recibido por facturas, vales, boletos, tickets o cualquier otro concepto.

29. Efectuar préstamos de dinero a otro empleado estipulando el cobro de intereses y perturbando la disciplina dentro del lugar de trabajo.

30. Introducir al sitio de trabajo armas de cualquier tipo, bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas, así como consumirlos en su interior o presentarse a cumplir sus funciones bajo el efecto de estupefacientes, drogas o bebidas alcohólicas, aún cuando no se encuentre en estado de embriaguez.

31. Hacer afirmaciones falsas, propagar rumores, ejecutar actos desleales como abuso de confianza o fraude que afecten la imagen de la Empresa o que creen inquietud y malestar en el personal.

32. Participar en cualquier forma de suspensión arbitraria de trabajo o negarse sin causa legal a la realización de las labores ordinarias.

33. Firmar a nombre de la Empresa, sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales el nombre, papeles, sellos o logotipos de la Empresa.

34. Exigir o recibir del público consumidor, dinero, propinas, regalos, atenciones o beneficios por los servicios prestados

35. Mantener relaciones comerciales, financieras o familiares, directa o indirectamente con consumidores o contratistas de la Empresa, cuando por la función que desempeñan, puede influir en beneficio de dicho cliente o contratista.

36. Intervenir, tramitar o resolver asuntos relacionados con la Empresa en los que estuvieren personalmente interesados, o lo estuvieren su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

37. Firmar el registro de asistencia de otro compañero.

38. Ingresar productos adicionales para su venta en las instalaciones de la Empresa.

39. Recoger o reutilizar el material que es destinado exclusivamente para la venta al público consumidor.

40. Hacer uso indebido de materiales exclusivos del consumidor como tarjetas de beneficios para los clientes, cortesías, etc.

41. Presentar faltantes o sobrantes por un valor mayor a $4 o no reportar y entregar los sobrantes ya sea de efectivo o producto.

42. Quedan terminantemente prohibidos los noviazgos dentro del lugar de trabajo.

43. Los empleados a cuyo cargo se hallen valores, dineros, archivos, bóvedas, bodegas o cajas de seguridad, ya sea en la Empresa, son personalmente responsables del cuidado de los mismos, por lo que a más de las obligaciones generales precisadas en los artículos precedentes, no podrán abandonar sus puestos de trabajo ni siquiera por pocos minutos, sin antes dejarlos debidamente protegidos. Adicionalmente, al ser depositarios de valores y dineros de la Empresa, no podrán frecuentar casinos o salas de juegos de azar.

44. Los faltantes que se establecieren a cargo de los empleados a los que se refiere el artículo anterior, serán reembolsados a la Empresa, por los respectivos empleados mediante descuentos en sus remuneraciones cuando la Empresa considere que se originan por descuido o peor aún, en un acto de mala fe.

CAPITULO VII.- OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

1. Son obligaciones de la Empresa, a más de las establecidas en las leyes, las siguientes:

2. Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.

3. Llevar un registro actualizado en el que consten datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, relaciones de parentesco con otros empleados y en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los empleados dentro de la Empresa.

4. Proporcionar a todos los empleados las herramientas e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada e implementos de seguridad, cuando fueren requeridos por la naturaleza del trabajo.

5. Tratar a los empleados con los naturales respeto y consideración que merecen.

6. Atender, dentro de las normas de la ley y de este Reglamento, los reclamos de los empleados.

7. Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.

CAPITULO VIII.- DE LAS SANCIONES Y SU PROCEDIMIENTO

1. En caso de infracción a las normas constantes en el Código del Trabajo, en el Reglamento Interno y en los Contratos Individuales de Trabajo, se establecen dos clases de sanciones:

2. Sanciones por faltas graves; y,

3. Sanciones por faltas leves.

4. Con excepción de las faltas especificadas como leves en este Reglamento, las demás faltas en que incurra un empleado serán consideradas como faltas graves y darán lugar a que la Empresa pueda licitar el visto bueno a uno de los Señores Inspectores de Trabajo para dar por terminada la relación laboral, previo el trámite legal.

5. Las faltas leves, es decir las previstas en este Reglamento Interno, SEGÚN SU INTENSIDAD O FRECUENCIA, serán sancionadas con amonestación escrita o con multa que no podrá exceder del 10% de la remuneración mensual y que será retenida por la empresa al momento de pagar el sueldo que perciba el empleado multado; dichas sanciones serán impuestas por el Gerente General o el Jefe de Personal, según su criterio.

6. Adicionalmente, la acumulación de más de tres faltas leves en un mismo período mensual de labor y que hayan merecido amonestación de conformidad con este Reglamento Interno, será considerada como falta grave que dará origen para que el empleador pueda solicitar el visto bueno de conformidad con la Ley.

CAPITULO IX.- DISPOSICIONES FINALES

1. El empleado que creyere tener derecho para presentar un reclamo sobre la aplicación de las normas legales y de las constantes en este Reglamento Interno acudirá a su jefe inmediato con el reclamo y presentará la justificación correspondiente. En caso de que el empleado no se sintiere debidamente atendido por su superior, podrá en cualquier momento apelar al Gerente General para agotar todos los medios que permitan llegar a un acuerdo amistoso que evite litigios y favorezca la comprensión y armonía entre la Empresa y sus empleados, debiendo en todo caso someterse a las disposiciones legales y reglamentarias que fueren aplicables.

2. En todo lo que no estuviere previsto en este Reglamento Interno de Trabajo, la Empresa y los empleados se sujetarán a lo dispuesto en el Código del Trabajo, en las leyes y reglamentos pertinentes y en los contratos individuales de trabajo, en cuanto sean aplicables.

3. Este Reglamento Interno de Trabajo será aplicable también a los trabajadores contratados bajo la modalidad de contratación por horas, en todo lo que no contravenga al Reglamento para la Contratación Laboral por Horas emitido por el Ministerio.

8.02 ANEXO N° 2

FILOSOFIA CORPORATIVA

MISIÓN – VISIÓN

"Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional con Multicines; valoramos la fidelidad de nuestros clientes"

PROMESA DE SERVICIO

C omprometidos

A mables

D isciplinados

Á giles

ENFOQUE ESTRATÉGICO

- Experiencia de marca
- Tecnologías de acercamiento
- Fidelización

VALORES CORPORATIVOS

- Disciplina
- Responsabilidad
- Ética
- Lealtad
- Tolerancia
- Respeto

COMPETENCIAS

- Orientación al servicio
- Orientación a resultados
- Pro actividad
- Actitud positiva
- Comunicación efectiva
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Organización
- Puntualidad

8.03 ANEXO N° 3
PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS

Objetivo:

Mejoramiento continuo en el desempeño y/o desarrollo laboral de los empleados, con el fin de obtener beneficio mutuo.

Talleres

- Efectividad en la toma de decisiones:

- Tomas de decisiones, modelos, procesos, decisiones innovadoras y condiciones para tomar decisiones.
- Control y evaluaciones
- Efectividad en la organización

- Calidad del servicio y atención al cliente

- Calidad de vida laboral y productiva, importancia de calidad
- Integración laboral
- Atención al cliente, calidad e importancia de la atención al cliente.

- Motivación y trabajo en equipo

- Motivación
- Importancia de la motivación laboral, técnicas, estrategias motivacionales.
- Trabajo en equipo

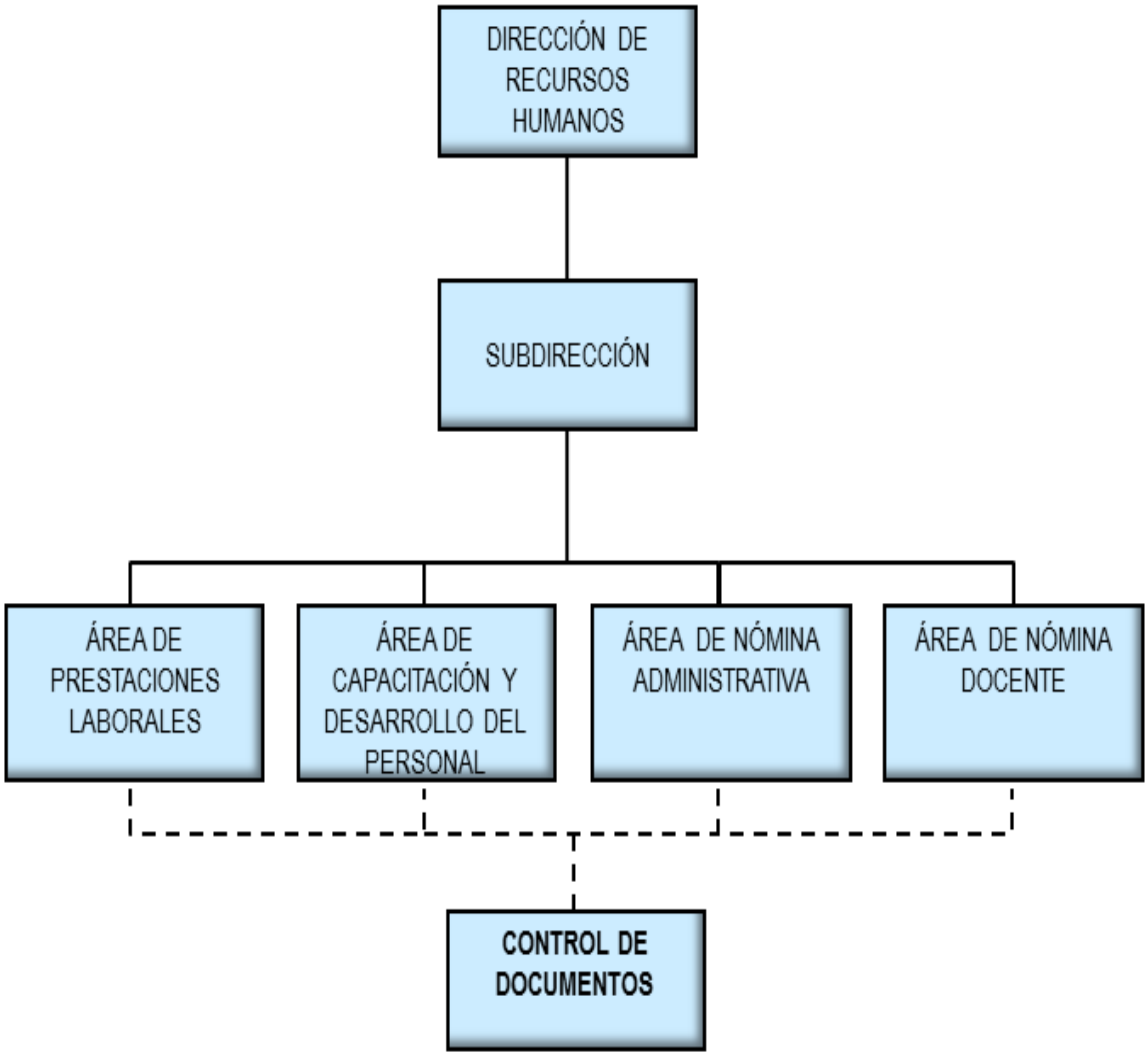
Semestralmente la empresa analizará los programas de capacitación y desarrollo que estén orientados a cubrir con las exigencias en contenido de

los puntos anteriormente nombrados para cumplir las expectativas generadas por los trabajadores en ciertos puntos, y poder así mantener información apropiada y concreta al momento de cualquier situación.

8.04 ANEXO N°4

ORGANIGRAMA DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL

DESARROLLO DE LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS



8.05 ANEXO N°5

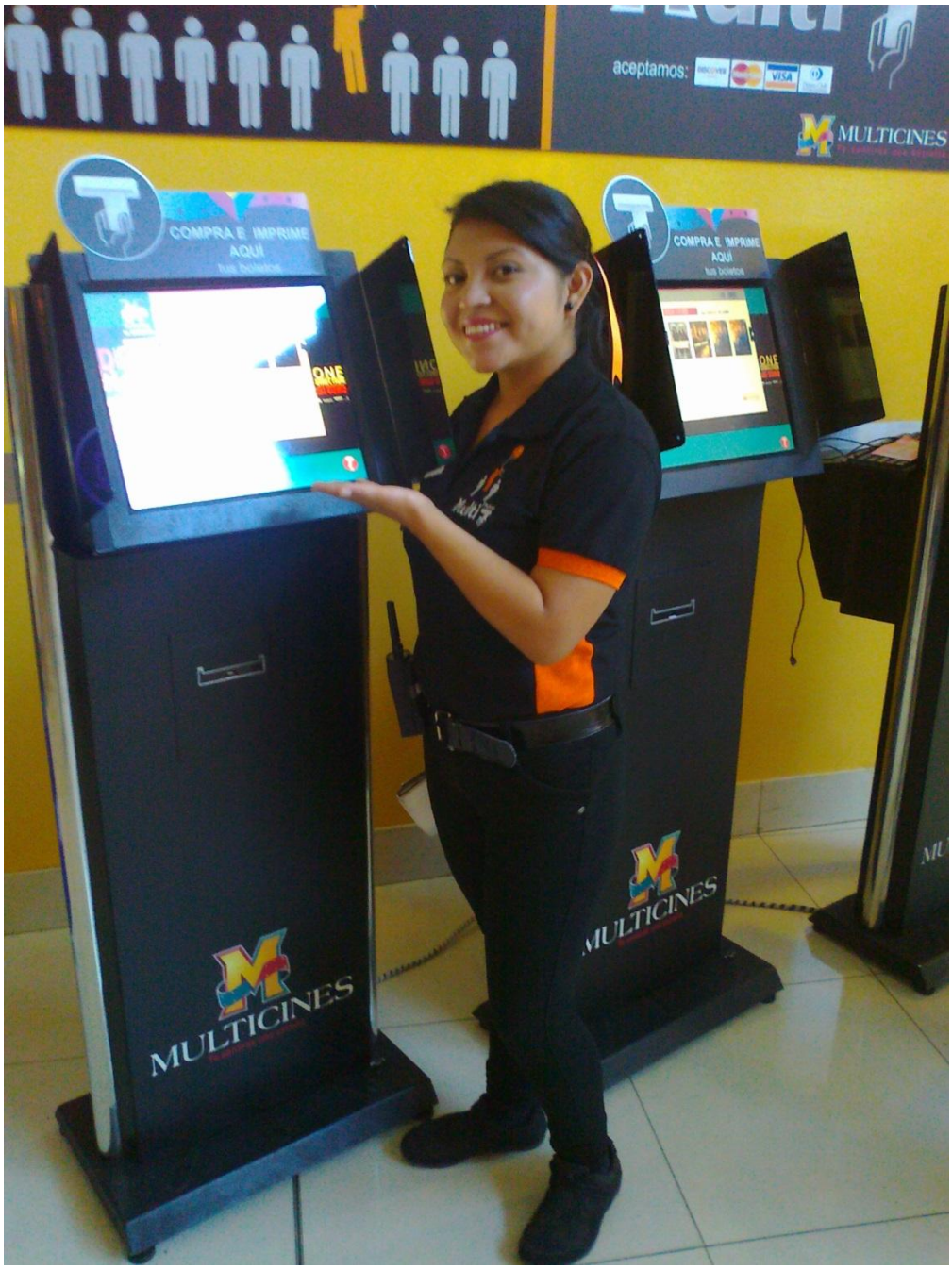
FOTOGRAFÍAS

ADMINISTRATIVOS

EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

CHARLAS MOTIVACIONALES

SERVICIO DE CALIDAD



CRECIMIENTO LABORAL

EVENTOS MOTIVACIONALES

CUMPLEAÑOS