



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ESTABLECER PROCESOS DE INCENTIVOS MEDIANTE EL ANÁLISIS
DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA COMPENSACIÓN Y
MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA SINPET S.A**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal**

Autora: Cisneros Haro Emma Margoth

Tutor: Ing. Ramiro Toro

Quito, Octubre 2014



DECLARATORIA

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

Emma Margoth Cisneros Haro

CC 171621022-2



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, **Cisneros Haro Emma Margoth** 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 **"ESTABLECER PROCESOS DE INCENTIVOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA SINPET S.A"**, el cual incluye la elaboración de un programa de incentivos para los empleados de la empresa, 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 programa 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 programa de incentivos descrito en la clausula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (matrices, cuadros, tablas, figuras etc.). El Cesionario podrá explotar el programa 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 programa de incentivos por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del programa; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de incentivos; d) Cualquier transformación o modificación del programa de incentivos; e) La protección y registro en el IEPI el programa de incentivos a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa 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 reconvenición, 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) _____

C.C. Nº **171621022-2**

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO



AGRADECIMIENTO

Agradezco al Instituto Tecnológico Cordillera por haberme formado como una profesional, así como a los maestros que me entregaron un contingente de conocimientos para mi formación.

Finalmente agradezco a Dios a mi hermana Carla y a todas aquellas personas, que de una u otra manera han contribuido para la terminación de mi trabajo.



INDICE GENERAL

DECLARATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICOS	ix
Resumen Ejecutivo	x
Introducción	xii
Capítulo I: Antecedentes.....	1
1.01 Contexto.....	2
1.01.01 Motivación	3
1.01.02 Motivación laboral	4
1.01.03 Las compensaciones.....	5
1.02 Justificación	5
Capítulo II: Análisis de involucrados.....	9
2.01 Mapeo de involucrados	9
2.02 Matriz de análisis de involucrados.....	12
Capítulo III: Problemas y objetivos	15
Introducción	15
Capítulo IV: Análisis de Alternativas	23
4.01 Matriz de análisis de alternativas	23
4.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	26
Capítulo V: Propuesta	40
5.01 Antecedentes	40
5.02 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA.....	42
5.02.01 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
5.02.02 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
5.02.03 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	42
5.02.04 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN:.....	43



5.02.05 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
5.02.06 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
5.02.07 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	44
5.02.08 VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN	46
5.02.09 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	46
5.02.10 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
5.3 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	51
PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	51
INTRODUCCIÓN	51
OBJETIVOS	53
OBJETIVO GENERAL	53
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	53
HIPÓTESIS.....	54
MARCO TEÓRICO.....	54
Incentivos	60
Beneficios.....	60
Funciones de la Compensación.....	60
Alineamiento estratégico.....	61
Equidad interna.....	61
Competitividad externa	62
Dirección del desempeño	62
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	64
PROCESO DE SELECCIÓN	64
Departamento Comercial	64
Descripción del puesto de trabajo	65
Profesiograma de un puesto comercial	66
PLAN DE CAPACITACIÓN	74
PROPÓSITO DEL PLAN.....	74
JUSTIFICACIÓN	74
OBJETIVOS	75
OBJETIVO GENERAL	75
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	75
METODOLOGIA DE LA CAPACITACION.....	77
CONTENIDO DE LOS TEMAS.....	82



INSTALACIÓN DE DISPENSADORES	82
ARMADO Y REPARACIÓN DE TABLEROS DE CONTROL	82
INSTALACIÓN DE BOMBAS SUMERGIBLES	83
PROVISIÓN E INSTALADO DE SUMIDERO PARA DISPENSADORES Y CAJA DE REVISIÓN	83
MONTAJE DE COMPRESORES, TORRES DE AGUA/AIRE, TUBERÍA FLEXIBLE ...	83
INSTALACIÓN DE ACCESORIOS	84
INCENTIVOS	96
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	100
EVALUACION DE DESEMPEÑO	102
ESPECIFICACIONES GENERALES	110
6.2 PRESUPUESTO	121
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	126
7.1 Conclusiones	126
7.2 Recomendaciones	128
7.3 ANEXOS	130
BIBLIOGRAFÍA	138



INDICE DE TABLAS

TABLA 1 (MATRIZ T).....	7
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	12
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	23
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	26
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 6 VARIABLE DE INDICADORES.....	54
TABLA 7 ACTIVIDADES	72
TABLA 8 DISTRIBUCIÓN DEL BONO	72
TABLA 9 TEMAS.....	81
TABLA 10 DISTRIBUCIÓN DEL BONO	100
TABLA 11 PRESUPUESTO.....	122
TABLA 12 PRESUPUESTO PARA CAPACITACIONES DEL PERSONAL TÉCNICO	122
TABLA 13 PERSONAL DE GUAYAQUIL Y CUENCA.....	123
TABLA 14 PERSONAL DE GUAYAQUIL Y CUENCA.....	123
TABLA 15 PERSONAL QUITO	124
TABLA 16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	125



INDICE DE GRAFICOS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....	10
Figura 2 Árbol del Problemas	17
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	20
FIGURA 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....	29
Figura 5 Fines de Evaluación	102
Figura 6 INFORME DE ACTUACION	108



Resumen Ejecutivo

La constante rotación de personal en SINPET S.A, empresa dedicada a la comercialización de equipos dispensadores de gasolina, instalación y servicio técnico, nos ha llevado a realizar una investigación con la finalidad de reducir la problemática que tiene actualmente la empresa, a través de la información obtenida del Departamento de Recursos Humanos, así como la realización de entrevistas a todo el personal, con la finalidad de establecer las causas que conllevan para la rotación, mediante un cuestionario que establezca el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados.

El objetivo de este proyecto es elaborar un programa de incentivos, que motiven al personal para mejorar su desempeño en el desarrollo de sus funciones, que permitan brindar un servicio de calidad, generando mayores ventas e ingresos para la empresa, evitando así la pérdida de clientes y recursos que son necesarios para el cumplimiento de su proceso productivo.

El compromiso que tiene la empresa con su recurso humano y sus necesidades es importante y fundamental para conseguir los logros empresariales esperados, ya que de ellos depende el éxito o fracaso en las actividades que se realizan.



Abstract

The constant turnover in SINPET SA, a company dedicated to the commercialization of fuel dispensing equipment, installation and service has led us to conduct an investigation in order to reduce the problems that currently the company has, through the information obtained from the Department of Human Resources, as well as conducting interviews with all staff, in order to establish the causes that lead to the rotation, using a questionnaire to establish the degree of job satisfaction than do employees.

The objective of this project is to develop an incentive program to motivate staff to improve their performance in the performance of its functions, which allow providing quality service, generating higher sales and income for the company, thus avoiding the loss of customers and resources necessary to carry out the production process.

The commitment of the company with its human resources and needs is important and essential to achieve the expected business achievements, since they depend on the success or failure of the activities performed.



Introducción

La competencia empresarial actual es cada vez más grande, debido al involucramiento de nuevos factores que tienen directo impacto en el desarrollo y progreso de las mismas, como son la tecnología y los nuevos modelos de gestión que están implementando empresas que actualmente son exitosas a nivel mundial, donde darle la importancia que se requiere al recurso humano juega un papel trascendental, ya que hoy en día el talento humano es el recurso más importante que posee una empresa, porque de él dependerá el cumplimiento de metas.

Tomando en cuenta lo relevante que es el recurso humano, se realizará un proyecto en la empresa SINPET S.A, mediante una investigación que permitirá obtener información importante para determinar las causas que están provocando un alto índice de rotación de personal, a su vez generar una propuesta para mejorar la problemática actual cuyo objetivo principal, será elaborar un programa de incentivos que motive al personal a comprometerse con la empresa, para desempeñar un trabajo de calidad.



Capítulo I: Antecedentes

SINPET, es una compañía relativamente nueva en el mercado, de capital completamente colombiano, cuyos accionistas son las compañías INSEPET Y SISTEMAS INSEPET, que vinieron al Ecuador a operar en un sector poco o nada conocido, que a partir del 2005 comenzó a funcionar sus instalaciones, cuya matriz se encuentra ubicada en Quito. Su actividad, se ha desarrollado entre inconvenientes, provocados en gran parte por la desmotivación que tienen los trabajadores al poco tiempo de ingresar a la empresa, además que éste factor influye para una disminución de la productividad de la empresa.

El exigente trabajo y el poco reconocimiento dado por la empresa, no satisfacen las necesidades de los empleados, a hecho, que paulatinamente se incrementa el índice de rotación de personal, lo cual trae consigo más problemas para la empresa, principalmente relacionadas con el recurso humano, que por una razón u otra, abandonan sus puestos de trabajo para buscar nuevas oportunidades en otros lugares.

En ocasiones el trato inadecuado hacia el personal, como el utilizar palabras ofensivas, han originado quejas en el Ministerio de Relaciones Laborales por parte del personal que ha renunciado.



Por lo que, se plantea en éste proyecto, realizar un estudio en la empresa SINPET S.A, con la finalidad de reducir los problemas que se están dando en la organización, para encontrar soluciones al poco compromiso que tienen los trabajadores con los objetivos planteados por la empresa, ya que la problemática se agrava cuando hay alto índice de rotación de personal. Mediante un análisis de la relación existente entre compensación y la motivación laboral, reconociendo la importancia que tienen estos temas para que los empleados y trabajadores sientan satisfacción en el desempeño de sus funciones.

El objetivo será elaborar un programa de incentivos para el personal de SINPET, logrando determinar los factores que están influyendo para que los trabajadores tengan poco compromiso y todas las consecuencias que están trayendo consigo, por lo que es conveniente que se busquen formas que puedan mantener motivado al personal en las necesidades propias de cada empleado que influya mucho en su actitud frente a sus labores diarias y al compromiso que puedan adoptar en pro de obtener resultados positivos.

1.01 Contexto

SINPET S.A es una empresa de comercio y servicio, cuya actividad radica en la comercialización de equipos dispensadores de gasolina, instalación y servicio técnico, donde laboran 31 personas distribuidas en diversas áreas, Administrativa,



Comercial y Técnica, con sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca, dando servicio a todo el país.

El área técnica y comercial son las generadoras de los ingresos para la empresa, y es en estos departamentos donde se generan la mayor parte de problemas, que están afectando al incumplimiento de objetivos planteados a corto y largo plazo, debido al desinterés que tienen los trabajadores en el desempeño de sus funciones, por lo que el presente proyecto plantea analizar cómo influye la motivación en el compromiso que tienen los trabajadores para con la empresa.

1.01.01 Motivación

La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo. (Santos, 1993).

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas que en el mundo actual, es muy importante tomarlas en cuenta, donde el entorno laboral actual requiere de organizaciones de éxito que miren a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma, de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.



La reducción de ventas por parte de los empleados del Departamento Comercial de SINPET indican la inconformidad y el desinterés que tienen ellos en su función, por lo que se genera un alto índice de rotación, dando claras muestras, que los empleados están desmotivados, al no tener incentivos adicionales a su buen desempeño.

1.01.02 Motivación laboral

Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea (Chiavenato).

El motivar a los trabajadores y aplicar estrategias para lograrlo es muy complejo, ya que es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente, un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales. Una forma tradicional que han utilizado las empresas para retribuir el trabajo de sus empleados es la compensación, considerando que la relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que éstas aportan su trabajo a cambio de algo valioso que esperan recibir en retribución, se puede apreciar que el concepto de compensación, lejos de tener un rol meramente instrumental, ha constituido más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

Mediante ésta investigación se pretende elaborar un programa de incentivos, para todos los departamentos que sea viable a las posibilidades de la empresa, con el fin de motivar a los empleados, para que con su cooperación y contribución, en el desarrollo de sus funciones, se pueda hacer posible el desarrollo de la empresa y

progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos, en beneficio de todas las partes, empresa, empleados y sobre todo los clientes, que tengan un servicio de calidad, disminución de costos por inducción de personal nuevo, continuidad en los procesos y fidelización del cliente

1.01.03 Las compensaciones

La compensación (sueldo, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa. (Acuña, 2011)

1.02 Justificación

La competencia empresarial actual es cada vez más grande, debido al involucramiento de nuevos factores que tienen directo impacto en el desarrollo y progreso de las mismas, como son la tecnología y los nuevos modelos de gestión que están implementando empresas que actualmente son exitosas a nivel mundial, donde darle la importancia que se requiere al recurso humano juega un papel trascendental, ya que hoy en día el talento humano es el recurso más importante que posee una empresa, porque de él dependerá el cumplimiento de metas.

Con éste estudio, se pretende reflexionar y comprender la influencia que tienen las compensaciones junto con sus efectos motivacionales en las personas, como antecedentes del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de los trabajadores, siendo de vital importancia analizar las causas que están ocasionando el problema para proponer soluciones a las mismas.

Diseñar un programa de incentivos para el personal de la empresa SINPET S.A, mejorará las condiciones en las que se encuentra actualmente la empresa, por la baja productividad tanto de técnicos, como de comerciales, con el fin de reducir los altos índices de rotación de personal.

El conseguir los objetivos del Programa es una tarea en la están involucradas todas las personas que forman parte de la empresa, donde el conocimiento de sus obligaciones y el cumplimiento de las mismas, generará los cambios y mejoras que se necesita para incrementar sus ventas, generando mayores recursos, a través de la mejora en la calidad del servicio, con un personal motivado, estable y bien remunerado en favor de que exista satisfacción laboral y posicionamiento empresarial.

1.03 Definición del problema central (matriz T)

Tabla 1 MATRIZ T

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Personal desmotivado, lo que está provocando una reducción en la productividad.	Existe un alto índice de rotación de personal y pérdida de clientes.				Personal motivado y clientes satisfechos
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Elaborar un programa de incentivos para el personal de SINPET.	2	4	5	2	Falta de compromiso de la empresa
Brindar un servicio eficiente y eficaz, a través de capacitaciones continuas.	2	5	4	2	Personal que no se encuentre motivado en la realización de sus funciones
Realizar una clasificación de personal según competencias.	3	4	4	2	Desinterés por parte del Departamento de Recursos Humanos.
Capacitación del personal en Relaciones Humanas	3	4	4	1	Resistencia al cambio
Análisis del desarrollo del trato justo.	2	4	4	2	Falta de liderazgo eficaz.

Elaborado por: Emma Cisneros

ANÁLISIS

Analizando la tabla, podemos ver que hay tres fuerzas impulsadoras muy importantes, que son las que menor puntuación tienen, al ser requerimientos que debe cumplir la empresa y que probablemente sean las que mejoren el problema actual de la empresa, ya que por diferentes fuerzas bloqueadoras, no se ha logrado implementarlas. Según su importancia se a tomado como fuerza impulsadora elaborar un programa de incentivos para el personal, que tiene un cumplimiento medio bajo, donde lo ideal es que sea medio alto, que por la falta de compromiso de la empresa, se ha bloqueado esta necesidad, para que la empresa, con un personal



motivado logre que ellos no busquen otras oportunidades, cuyo resultado mejore mucho una parte del problema.

La segunda fuerza impulsadora que se considera importante es: brindar un servicio eficiente y eficaz a través de capacitaciones continuas, que actualmente no generan los resultados esperados, ya que el persona realiza sus actividades laborales con poca motivación, que trae como consecuencia un trabajo que no satisface los requerimientos del cliente y de la empresa

La tercera fuerza impulsadora importante es: realizar un análisis del desarrollo del trato justo, que lo cumple con una intensidad medio baja, debido a la fuerza bloqueadora, que ha sido una parte del problema, al no haber un liderazgo eficaz, lo cual es muy importante en el manejo de una empresa, que al igual de la segunda fuerza, parte de las relaciones humanas, siendo un conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros, y cuando no existe un trato justo y equitativo, la empresa muy difícilmente podrá resolver sus problemas.



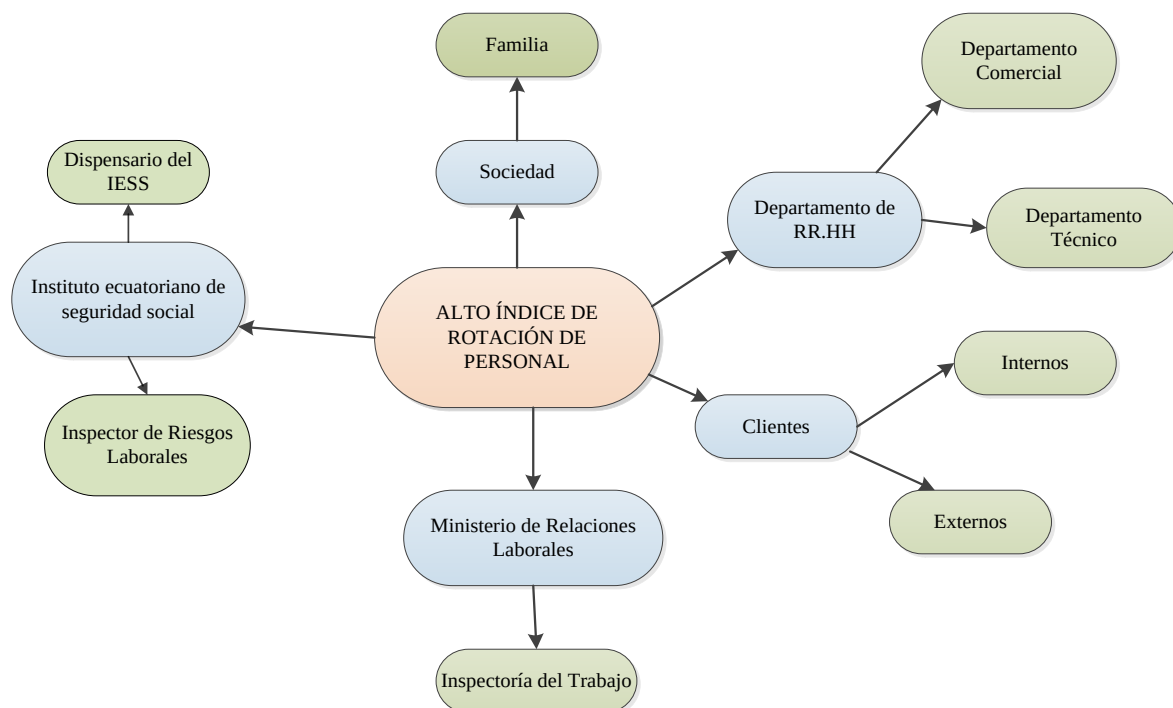
Capítulo II: Análisis de involucrados

2.01 Mapeo de involucrados

1.- Los INVOLUCRADOS o STAKEHOLDERS son las personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra de un proyecto y que, a través de sus actitudes y aptitudes, pueden influir para el éxito o el fracaso del mismo.

2.- Se trata de individuos u organizaciones que están activamente relacionados con el proyecto y tienen intereses que pueden afectar de manera positiva o negativa, los resultados de su ejecución.

Mapecto de Involucrados



Elaborado por: Emma Cisneros

Figura 1 Mapeo de Involucrados

ANÁLISIS

En SINPET, se ha identificado que la rotación de personal es su principal problema, donde el grupo de involucrados que se encuentran en la primera fase son aquellas personas o instituciones que están relacionados directamente con el problema como son:

El departamento de Recursos Humanos, tiene afectación directa con el Departamento Comercial y el Departamento Técnico, porque es allí donde la



rotación de personal es alta, siendo esto una limitante para que la empresa pueda tener una secuencia de sus procesos acorde a sus necesidades.

Otros actores importantes son los clientes internos y externos, indispensables en la existencia de la empresa, pero la falta de comunicación con estos dos involucrados, hace que se generen conflictos internos entre departamentos, lo que interrumpe el desarrollo adecuado de los procesos. Mientras que la relación con los clientes externos se ha ido deteriorándose por la carencia de un servicio idóneo dado por los empleados del departamento comercial, al momento de realizar las importaciones y trabajadores del departamento técnico, que al no brindar un servicio adecuado, se pierden clientes.

Otros involucrados directos son las entidades encargadas de regular y velar que la empresa cumpla con sus obligaciones, como son el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS, rigiéndose a la normativa legal vigente en el país, tanto con el código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Dentro de los involucrados se encuentra la sociedad, que se ve afectada debido a que al existir mucha rotación de personal, las familias de los empleados no pueden tener estabilidad, tanto económica como emocional, ya que no pueden satisfacer sus necesidades, deteriorándose cada vez más su calidad de vida.

2.02 Matriz de análisis de involucrados

Tabla 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉSES SOBRE EL PROBLEMA CENTRO	PROBLEMA PERCIBIDO	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERÉSES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS
Departamento de Recursos Humanos	Motivar e incentivar al personal	Falta de incentivos	Crear un reglamento interno y un código de ética	Tener empleados fijos y comprometidos con la empresa	Ausencia de personal de personal incentivado
Clientes	Clientes satisfechos	Alto índice de rotación de personal y pérdida de clientes	Respetar los derechos establecidos en la ley	Tener más clientes para generar más recursos.	Falta de recursos económicos
Sociedad	Personal que tenga la capacidad de satisfacer sus necesidades y las de su familia	Percepción de inseguridad con respecto a sus puestos de trabajo	Bienestar Familiar	Mejorar la calidad de vida	Inestabilidad familiar de los trabajadores
Ministerio de Relaciones Laborales	Se cumpla con los derechos laborales	Quejas presentadas por el personal saliente en el MRL.	La ley del código de Trabajo	Minimizar los conflictos Laborales con el MRL	Conflictos con las entes reguladoras
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Fortalecer el sistema de aportación permanente	Constantes registros de entradas y salidas de personal	La ley de Seguridad Social	Minimizar los conflictos con el IESS	Conflictos de registro.

Elaborado por : Emma Cisneros

ESTABLECER PROCESOS DE INCENTIVOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA SINPET S.A

ANÁLISIS

De acuerdo al mapa de involucrados hemos desarrollado la matriz, tomando en cuenta aspectos relevantes, que permitan examinar la problemática determinada, donde los involucrados son:

El departamento de Recursos Humanos, es el actor principal relacionado con la problemática, ya que es una de sus funciones, motivar e incentivar al personal, donde la rotación de personal en su mayoría se da por la falta de incentivos, por lo que es necesario tener un reglamento interno y un código de ética, que sabiéndolo desarrollar y cumplir adecuadamente se logre tener empleados fijos y comprometidos con los objetivos empresariales que a su vez serán beneficiosos para todas las partes.

Los clientes son una parte importante dentro de una empresa, tanto los internos, como externos, cuyo interés es el de mantenerlos satisfechos, para que no exista un alto índice de rotación de personal y además se pierdan clientes, por el servicio que da la empresa, lo que es fundamental respetar sus derechos, con la finalidad de generar recursos, con una ampliación del mercado, para evitar conflictos por la falta de recursos económicos.

La sociedad es otro actor involucrado con el problema de la empresa, ya que el entorno familiar de los trabajadores y empleados no es estable debido a la percepción de inseguridad con respecto a sus puestos de trabajo dentro de la empresa, lo que es

necesario se dé para generar bienestar familia , mediante la generación de estabilidad laboral para mejorar la calidad de vida de sus miembros y así evitar inestabilidad familiar de sus trabajadores.

El cumplimiento de la normativa vigente en el país, le involucra a una empresa a tener un control por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, cuyo interés, es el de que se cumplan los derechos y obligaciones de los trabajadores mediante la aplicación del Código de Trabajo, ya que el problema percibido son las diferentes quejas presentadas por el personal saliente, donde le interés de la empresa es el de minimizar los conflictos Laborales con el MRL generándole más problemas a la empresa.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es otro actor involucrado, que es una entidad cuya organización se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, cuyo interés es el de mantener una aportación permanente de sus miembros, que al existir índices altos de rotación, se hace difícil que se cumpla con este objetivo por los constantes registros de entradas y salidas de personal, lo que se hace necesario cumplir con los requerimientos que establece la ley de Seguridad Social, con el fin de tener controles adecuados del personal, y evitar conflictos de registro con el IESS.

.

Capítulo III: Problemas y objetivos

Introducción

La determinación de todos los involucrados alrededor de la problemática central, nos permite identificar de una forma más clara, los problemas percibidos por cada uno de ellos, donde el departamento de Recursos Humanos es el receptor de la mayor parte de problemas, debido a la relación directa que tiene las demás áreas, tanto la comercial, que le está generando pérdidas económicas a la empresa por la baja productividad, y en el caso del área técnica, se pierden clientes por deficiencias en la atención.

Los problemas percibidos por los clientes internos, desgastan la relación entre departamentos, lo que provoca que los procesos no se desarrollen de una forma adecuada y además se deteriore el clima laboral.

Las entidades reguladoras del cumplimiento de las leyes, el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS, perciben irregularidades al momento de recibir informes del personal que abandona la empresa.

La insatisfacción laboral y personal de los trabajadores en el desarrollo individual de sus labores, además que influye para que no exista bienestar en sus familias, porque no pueden mejorar su calidad de vida.

3.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

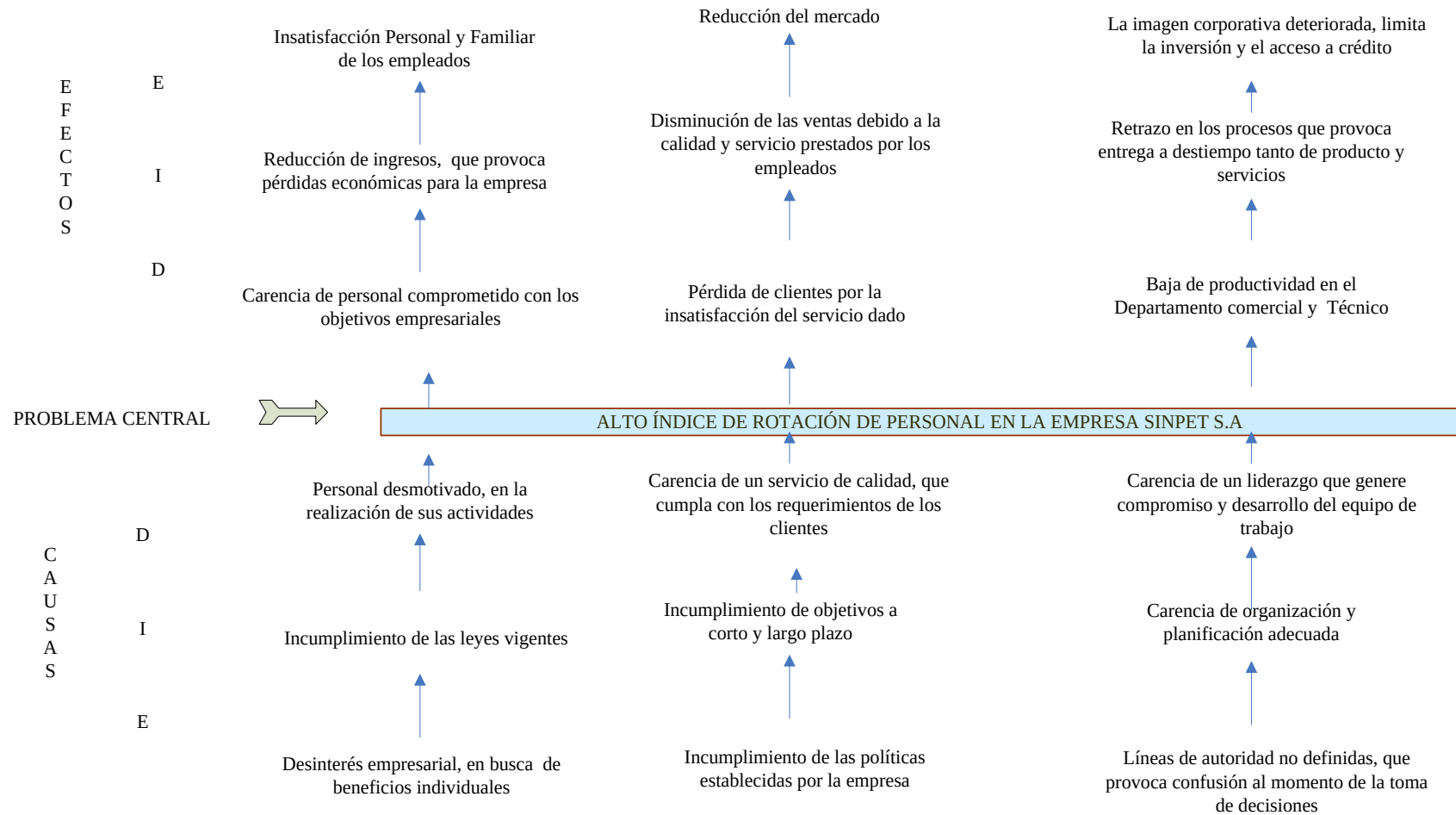


Figura 2 Árbol del Problemas

ESTABLECER PROCESOS DE INCENTIVOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA SINPET S.A

ANÁLISIS

En la empresa SINPET S.A se ha detectado problemas que le están generando el alto índice de rotación de personal, provocados por diferentes causas, las que repercuten con graves efectos para que el problema se agrave cada vez más.

El desinterés por parte de la empresa, al buscar beneficios individuales, le lleva a incumplir con lo establecido en las leyes vigentes en el país como son: el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social, entre otras. Ésta decisión influye para que el personal se encuentre desmotivado, evitando que tengan un rendimiento eficiente, y más bien, los empleados no se encuentran comprometidos para lograr los objetivos deseados, generando una reducción de ingresos que provocan pérdidas económicas para la empresa, cuya situación afecta directamente a los ingresos de los empleados, generándoles insatisfacción tanto personal como familiar.

El incumplimiento de las políticas establecidas por la empresa, hace que los objetivos proyectados a corto, mediano y largo plazo no se puedan cumplir, debido a la carencia de un servicio de calidad que brindan los empleados principalmente del área técnica y comercial, al no cumplir con los requerimientos de los clientes, generando insatisfacción y en ocasiones, la cancelación de contratos, reduciendo considerablemente las ventas de equipos y prestación servicios, lo que le hace perder el mercado que ya tenía.

Las líneas de autoridad no definidas o incumplimiento del organigrama realizado por la empresa, provoca confusión al momento de la toma de decisiones, y a su vez se genera desorganización y poca planificación adecuada, que le permita dar fluidez a los procesos, y retrasos en la productividad de los dos departamentos, disminuyendo su eficiencia, donde además la entrega a destiempo del producto o servicio afecta directamente en el ámbito económico y financiero, lo que le hace deteriorar cada vez más su imagen corporativa, que limita la inversión y el acceso a crédito.

3.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS

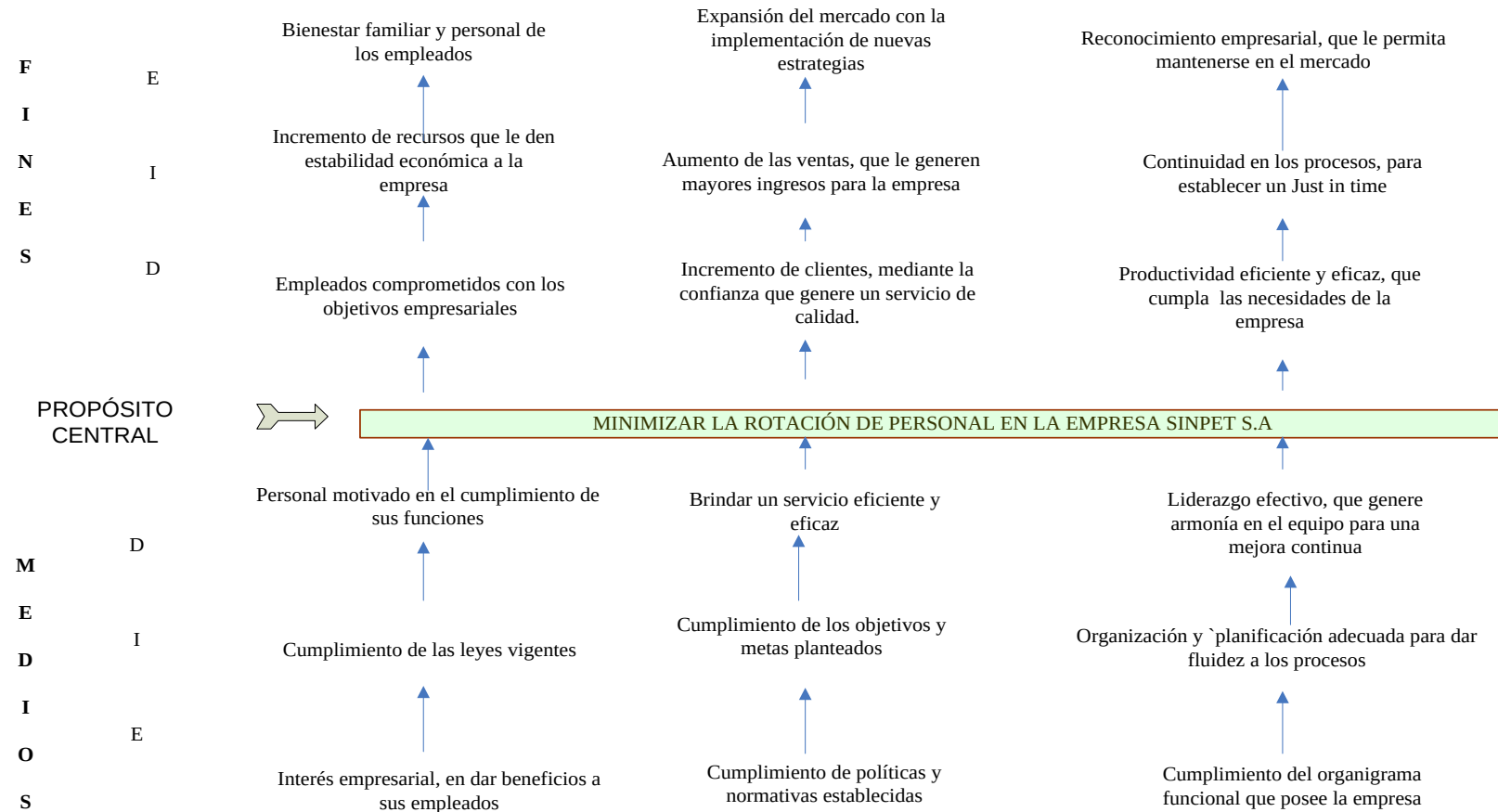


Figura 3 Árbol de Objetivos



ANÁLISIS

Mediante el análisis de los problemas existentes en SINPET, hemos determinado las causas y efectos que están relacionados con la problemática central que tiene la compañía, lo que mediante la elaboración de objetivos a cumplir en el presente proyecto será, que los problemas existentes cambien con la finalidad de minimizar la rotación de personal. Con la preocupación o interés, que tenga la empresa en cumplir con las leyes establecidas en el país, se logrará tener un personal motivado, en el cumplimiento de sus labores, para conjuntamente con la empresa se cumplan con los objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo, mediante un incremento de recursos que le den estabilidad económica a la empresa y a la vez bienestar personal y familiar para los empleados.

El cumplimiento de las políticas y normativas establecidas, hará que se logre cumplir con los objetivos deseados, donde la calidad del servicio ofrecida sea eficiente y eficaz, para incrementar los clientes, mediante la confianza generada al prestar un servicio de calidad, que aumenten las ventas, generando mayores ingresos para la empresa y a su vez le brinde la posibilidad de expandir el mercado que actualmente tiene la empresa, mediante la implementación de nuevas estrategias.

La estructuración y cumplimiento del organigrama de la empresa, para la integración y fluidez de las responsabilidades de cada área es muy importante, donde las líneas de autoridad estén bien definidas, para la toma de decisiones, logrando una organización y planificación adecuada dentro de la empresa, para que con la existencia de un liderazgo efectivo que genere armonía en el equipo para una mejora continua, marque las estrategias a seguir para que los procesos se integren y fluyan eficazmente en la obtención de objetivos y metas, con la finalidad de incrementar la



productividad eficiente y eficaz, mediante la continuidad de los procesos, con el establecimiento de just in time cuyo efecto se verá reflejado en el reconocimiento empresarial, que le permita mantenerse en el mercado.

Capítulo IV: Análisis de Alternativas

4.01 Matriz de análisis de alternativas

Tabla 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Elaborar un plan de incentivos para el personal de SINPET.	5	4	3	4	4	20	Medio alto
Capacitación sobre relaciones humanas para todo el personal.	5	5	4	3	4	21	Alto
Incremento de clientes, mediante la confianza que genere un servicio de calidad, a través de capacitaciones y evaluaciones continuas.	5	4	4	4	4	21	Alto
Productividad eficiente y eficaz, que cumpla las necesidades de la empresa	4	4	4	4	4	20	Medio alto
Liderazgo efectivo que genere armonía en el equipo para una mejora continua, a través de coaching de liderazgo para ejecutivos.	4	4	4	4	3	19	Medio alto
TOTAL	23	21	19	19	19		

Elaborado por: Emma Cisneros



ANÁLISIS

Al analizar la matriz de alternativas podemos observar que en SINPET, cuatro de los objetivos tienen un impacto alto, debido a la importancia que cada uno tiene para cumplir con el propósito central, que es el de reducir el alto índice de rotación de personal. Implementar el programa de incentivos en la empresa tiene un impacto medio alto, tanto que tomando en cuenta la factibilidad técnica, financiera, social y política, se logre cumplir con el objetivo central, mantener motivado a los trabajadores, y por medio de ellos crear un compromiso dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales como son: producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos etc, en beneficio de todas las partes.

Los frecuentes conflictos entre departamentos, deterioran mucho la fluidez en los procesos, lo que hace necesario mejorar el ambiente interno, mediante capacitaciones sobre relaciones humanas, que tenga un impacto alto en los involucrados con el afán de integrar y fomentar el trabajo en equipo, en beneficio de cumplir con las metas trazadas a corto y largo plazo, tanto individuales como colectivas.

Brindar un servicio de calidad, mediante la elaboración de un trabajo bien hecho y entregado a tiempo generará confianza por parte de los clientes, principalmente de los departamentos comercial y técnico, quienes son los que mantienen relación directa con ellos, cuyo objetivo es el de incrementar los clientes, generando ingresos a la empresa, que le ayude a mejorar su situación actual, cuyo impacto es alto que con factibilidad técnica, financiera, política y social se logrará cumplir.



El tener una productividad eficiente y eficaz tiene un impacto medio alto, ya que depende de un factor muy importante, que es el trabajo en equipo para el cumplimiento de los procesos, donde se involucra mucho el interés y colaboración que tenga el personal cuando reciba capacitaciones sobre relaciones humanas y cuanto están dispuestos a cambiar para cumplir con los objetivos deseados.

El cumplimiento de metas y objetivos, se logra mediante la existencia de un liderazgo efectivo, cuyo impacto es medio alto y además su factibilidad tanto técnica, financiera, política y social está al alcance de la empresa, donde el resultado genere armonía en el equipo de trabajo para una mejora continua, a través de coaching de liderazgo para los directivos.

4.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Tabla 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

	Factibilidad de lograrse	Impacto en género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
OBJETIVO	*El beneficio que se puede tener con el personal motivado es alto	*Se incrementa la posibilidad de desarrollo equitativo tanto para hombres como para mujeres	*El compromiso que tiene el personal motivado, permite cuidar los recursos que posee la empresa	*Tener al personal motivado y comprometido con la empresa	*Establecer incentivos económicos y no económicos basados en la realidad de la empresa	25 – 21 Alto
	*Se cuenta con los recursos necesarios	*Se fortalece el trabajo en equipo en el departamento comercial entre hombres y mujeres.	*La capacitación a técnicos, minimizará el impacto ambiental al realizar su trabajo en las estaciones	*Mejora el ambiente interno de la empresa, con una mejor integración del personal	*Capacitación generalizada para todo el personal.	20 – 16 Medio Alto
	*Se cuenta con un financiamiento aceptable	*Las capacitaciones permitirá mejorar los conocimientos tanto de hombres como de mujeres	*El servicio de calidad y seguridad mejora la confianza de los clientes	*Tener una empresa con mayores ingresos	*Realizar capacitaciones bajo competencias, con evaluaciones continuas	20 – 16 Medio Alto
	*Mejora la calidad de vida de los empleados y sus familias	*Se incrementa el nivel de conocimientos tanto a hombres como de mujeres	*Una productividad eficiente y eficaz ayudará a ahorrar recursos materiales.	*Generar recursos e incrementar el mercado	*Actualización de conocimientos frecuentes.	20 – 16 Medio Alto
	*Tiene claro la implementación de cambios dentro de la empresa	*Se incrementa la satisfacción personal y profesional de hombres y mujeres	*El liderazgo efectivo mejora todo el entorno social de la empresa	*Promover y guiar a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos	*Compromiso y establecimiento de políticas adecuadas	20- 16 Medio Alto
Minimizar la rotación de personal en la empresa SINPET S.A	23 puntos	21 puntos	19 puntos	19 puntos	19 puntos	101 puntos

Elaborado por: Emma Cisneros

ANÁLISIS

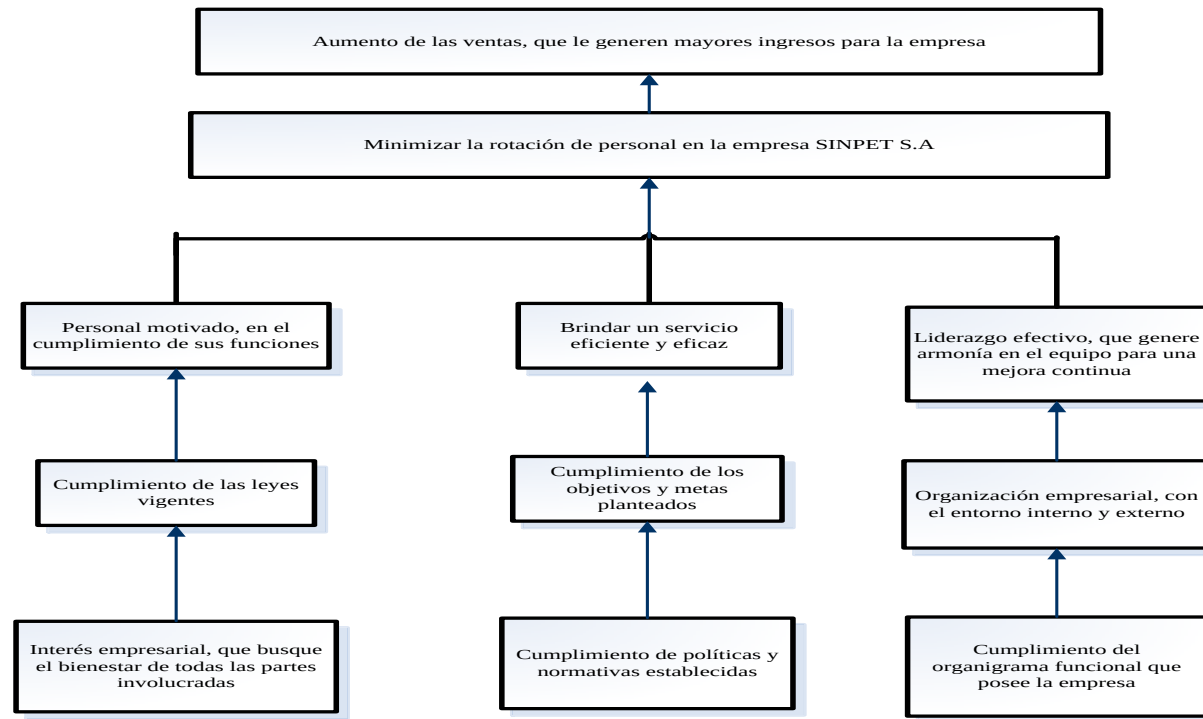
Minimizar la continua rotación de personal en los departamentos Técnico y Comercial de SINPET S.A, es el objetivo principal que busca éste proyecto, donde la elaboración del programa de incentivos tiene una factibilidad alta de lograrse, que dará un beneficio positivo, al mantener motivado al personal, para que con recursos que posee la empresa y un financiamiento aceptable puedan implementarlo estableciendo cambios, cuyo resultado incrementará la productividad, generando mayores recursos en beneficio tanto de la empresa como de los empleados en su mejora de calidad de vida y de sus familias.

El impacto en género que tendrá el proyecto será medio alto, al incrementar la posibilidad para que se dé un desarrollo equitativo tanto para hombres, como para mujeres, que fortalezca el trabajo en equipo, que acompañados con mejores conocimientos dados en las capacitaciones, permita que haya fluidez en los procesos, que incrementará la satisfacción personal y profesional de todos. La motivación permite que la empresa tenga un personal comprometido en el desarrollo de sus actividades, lo que tendrá un impacto ambiental medio alto, favorable para que se cuiden los recursos que posee la empresa, como herramientas, útiles de oficina, equipos de computación, celulares, laptops, etc, que con una continua capacitación fortalecerá los conocimientos de los empleados en el cumplimiento adecuado de las normas de seguridad, con la finalidad de reducir el impacto ambiental que pueden provocar una mala instalación en una estación de gasolina.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos, es allí la relevancia que tiene el programa de incentivos con un impacto medio alto, que motive al personal para tenerlo comprometido con la empresa en la obtención de objetivos y metas, que además, con la realización de capacitaciones continuas se mejora el ambiente interno, que ayude a integrar al personal.

La sostenibilidad del proyecto es medio alta, cuyo objetivo radica en establecer incentivos acorde a la realidad de la empresa ya sean estos económicos y no económicos para que pueda mantenerse en el tiempo , con el compromiso de establecer políticas adecuadas, cuyo resultado permita obtener los objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo, que además con la realización de capacitaciones y evaluaciones continuas para todo el personal, actualizando sus conocimientos y aumentando sus competencias.

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS



Elaborado por: Emma Cisneros

FIGURA 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

ANÁLISIS

El propósito central que busca el proyecto es la minimización de la rotación de personal en la empresa, con la implementación de estrategias en pro de solucionar los inconvenientes generados por éste problema. Con la utilización de varios medios, se pretende mejorar el panorama que actualmente tiene la empresa, con la finalidad de aumentar las ventas, que generen mayores ingresos, que son necesarios en la búsqueda de ir encontrando solución a los diversos contratiempos presentados.

El personal y su rendimiento tiene que ver mucho con la motivación que se tenga para el cumplimiento de sus funciones, siendo muy importante la elaboración del programa de incentivos, para maximizar la eficiencia y la productividad de cada trabajador, que a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades, por lo que el interés que tenga la empresa, en la búsqueda del bienestar común y además con el cumplimiento de sus obligaciones es fundamental.

La confiabilidad que se puede llegar a tener de los clientes depende mucho de la calidad del servicio, que sea eficiente y eficaz, donde todos están involucrados para cumplir éste objetivo, a través de capacitaciones continuas del personal, con la finalidad de satisfacer las diversas necesidades que tienen los clientes, para con ello cumplir con los objetivos y metas planteados, que se lograrán solo con el correcto cumplimiento de las políticas y normas establecidas.



Los diversos cambios constantes que enfrenta actualmente el mundo empresarial, lleva a las organizaciones a incrementar y mantener su competitividad, a partir de un liderazgo y una supervisión efectivas, que generen armonía en el equipo de trabajo ante actitudes de resistencia al cambio para una mejora continua, que cumpla con el organigrama funcional que posee la empresa, que a su vez le permite a la estar organizada con el entorno interno y externo.

4.04 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Tabla 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN DEL PROYECTO Con la elaboración del programa de incentivos para los trabajadores de SINPET, se espera tener un aumento de las ventas, que le generen mayores ingresos, para mantener una estabilidad económica a la empresa y cubrir todas las necesidades, en la generación de una mayor productividad, mediante la continuidad en los procesos para establecer just in time para los clientes tanto internos como externos.	Al aumentar las ventas, en un 25% se tendrá mayor opción de expandir el mercado, implementando nuevas estrategias, que le permita tener mayor reconocimiento empresarial, lo que será muy favorable para el bienestar familiar y personal de todos sus empleados	- Registro de ventas del Departamento Comercial. - Reportes de servicio mensual realizado por cada técnico.	El Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS fortalecerán el control sobre el buen trato y pago justo establecido en la ley.
PROPÓSITO DEL PROYECTO Con la implementación de un programa de incentivos se quiere minimizar la rotación del personal en la empresa SINPET S:A , que motiven los empleados para que aporten su máximo esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades	- El programa de incentivos motivará en un 100% a los empleados a cumplir con mayor compromiso sus labores diarias. - Incremento de clientes en un 25%,	- Seguimiento directo de la colaboración y entusiasmo que tienen los trabajadores en sus puestos de trabajo. - Retroalimentación con los	Mejoramiento de la normativa pública relacionada al ámbito laboral y el cumplimiento de los derechos establecidos en la constitución del Ecuador.

laborales, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados a corto y largo plazo que beneficien a todas las partes involucradas.	mediante la confianza que genere un servicio de calidad. Tener una productividad eficiente y eficaz, que cumpla con el 100% que la empresa debe cubrir a diario.	clientes para medir el grado de satisfacción. Evaluaciones del desempeño del personal en la realización de sus funciones diarias.	Existen políticas determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
COMPONENTES DEL PROYECTO - Tener el personal motivado, en el cumplimiento de sus funciones. - Brindar un servicio eficiente y eficaz, que aumente la confianza de los clientes. - Tener un Liderazgo efectivo, que generen armonía en el equipo para una mejora continua.	- Para el año 2015 el porcentaje de rotación de técnicos se reduce al 20% y en el departamento Comercial a un 10%. - El aumento de confianza, incrementan la firma de contratos en un 25%. - Con liderazgo efectivo se Instrumenta responsabilidades claras y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán para cumplir el 100% de objetivos.	Todo el personal de la empresa está comprometido y busca en forma activa a través del sistema de calidad, la mejora continua en la ejecución de sus funciones, aportando sugerencias que logran la satisfacción de nuestros clientes y creando un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo personal y profesional de quienes laboran en la empresa, manteniéndose al corriente del desempeño del personal,	- Cumplimiento de la normativa vigente establecida en el código de Trabajo, la ley de seguridad social y otros. - Cumplimiento de estándares internacionales de calidad y seguridad indispensables para la instalación de equipos. - Los incentivos para adoptar motivación laboral ayuda a que exista mayor

ACTIVIDADES DEL PROYECTO - Determinar el índice de rotación de personal de los cada uno de los departamentos - Consultar con el departamento financiero, los recursos que se podrían invertir para motivar al personal. - Revisión de las carpetas del personal que ha salido de la empresa , para establecer las causas que motivaron su salida. - Realizar entrevistas al personal para establecer la conformidad y necesidades que tiene cada empleado, para mediante un análisis determinar los factores más relevantes a tomar en cuenta en el programa. - Mejorar la calidad del servicio mediante la realización de talleres de capacitación sobre los productos que ofrece la empresa.	PRESUPUESTO Para talleres de 3 días Personal Guayaquil y Cuenca : \$83 por persona para transporte, almuerzos, hospedaje y movilización. Personal Quito: \$ 9 por persona para almuerzos. Para Capacitaciones de 5 días Capacitadores: 2 capacitadores del exterior \$3600 por 5 días, de pasaje aéreo, hospedaje y alimentación. Personal Guayaquil y Cuenca: \$ 310 por persona por transporte, almuerzos, hospedaje y movilización Personal de Quito : \$ 15 por persona, para almuerzos.	mediante evaluaciones periódicas - Determinar los índices de rotación mediante la Información provista por el departamento de Recursos Humanos, del 2013 y 2014 para el incremento de salidas realizadas de un año a otro. - Verificación en los roles de pago, los rubros que recibe cada trabajador. - Datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal - Datos obtenidos en las pruebas de conocimientos de los productos y equipos que vende la empresa. - Datos obtenidos en las	interesados en formar parte de la empresa. El MRL emite planes generales para el seguimiento y evaluación que garantice el acceso igualitario de derechos para el desarrollo armónico de la sociedad que mejore la calidad de vida de los empleados .
---	--	---	--

- Realizar capacitación técnico al departamento operativo sobre el manejo e instalación de los diferentes equipos. - Realizar capacitación en técnicas de ventas al departamento comercial. - Realizar actividades de integración entre departamentos, que le permitan mejorar el ambiente laboral, con el fin de que fluyan de mejor manera los procesos, para generar una productividad eficiente y eficaz.	Para Convivencias : Personal Guayaquil y Cuenca: \$32 `por persona, para pasaje, entrada, almuerzo transporte y break. Personal Quito : \$ 12 por persona, para entrada, almuerzo, transporte y break.	pruebas de conocimientos sobre el manejo e instalación de equipos. - Información obtenida de los últimos reportes de ventas por vendedor - Actas de reuniones realizadas por los jefes de área.	
---	---	---	--

Elaborado por: Emma Cisneros

ANÁLISIS

Las pocas ventas que tiene la empresa, ha generado un ingreso reducido para cubrir con todos los gastos que se tiene que realizar en todas las actividades del proceso productivo de la empresa, por ello la finalidad que tiene la elaboración del programa de incentivos es motivar a los empleados, que pueda ser fortalecida con el mejoramiento de la normativa laboral actual, donde se cumplan con las políticas determinadas por el MRL y con los derechos establecidos en la constitución, para que se pueda tener una productividad eficiente y eficaz, que sirva para generar mayores recursos, aumentando los clientes gracias a un servicio de calidad.

La implementación del programa de incentivos tiene como propósito minimizar el alto índice de rotación de personal surgido en el último periodo, mediante la motivación a sus empleados para que aporten su máximo esfuerzo en la realización de sus funciones, para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, la cual debe cumplir con las leyes vigentes dentro del país, así como el cumplir con los estándares internacionales de calidad y seguridad, lo que le dará credibilidad a la empresa, que ayudará para que haya más personas interesados en formar parte de la empresa.

Tener liderazgo efectivo dará armonía en el equipo para una mejora continua, para favorecer el entorno que tiene la empresa para que el beneficio del programa de incentivos, logre su propósito, motivando al personal, para que realice sus labores de una forma eficiente y eficaz, complementadas con capacitaciones continuas se

mejore el servicio, dando mayor confianza a sus clientes al recibir un servicio de calidad, que generará mayores recursos, en beneficio de todos, al garantizar el cumplimiento de todo lo ofrecido en busca de su desarrollo personal y familiar para que mejore su calidad de vida.

El proyecto contará con diversas actividades que permitirán saber la situación real de la empresa, lo que inicialmente se busca obtener es información sobre el personal en cada departamento, sobre el índice de rotación y las causas que motivaron su salida. Un punto importante de investigar es establecer la conformidad que tienen los empleados al trabajar en SINPET S.A y sus perspectivas que tienen acerca de su entorno laboral, mediante la realización de entrevistas al personal.

Con la finalidad de mejorar la calidad del servicio se tiene planificado realizar talleres y capacitaciones continuas a todo el personal dependiendo de su área, y para mejorar el ambiente tenso que existe entre departamentos se realizará actividades de integración , con la finalidad de integrar adecuadamente la secuencia de actividades, cuyo resultado genere una productividad eficiente y eficaz.

El personal al estar motivado en un 100%, se aumentará las ventas en un 25%, lo que permitirá estar en la media del porcentaje de ventas en comparación a los mejores años en ventas que ha tenido la empresa, donde se tomara como medios de verificación al registro de ventas del Departamento Comercial, así como los reportes de servicio mensual realizado por cada técnico, además hacer un



seguimiento sobre la colaboración y entusiasmo que tienen los trabajadores en sus puestos de trabajo será muy importante.

Con el incremento de ventas se incrementan los clientes en un 25%, obteniendo contratos seguros, gracias a la confianza generada al darles un servicio de calidad, donde habrá retroalimentación para medir el grado de satisfacción. Al tener una productividad eficiente y eficaz, permitirá cumplir con el 100% que la empresa debe cubrir a diario, siempre y cuando se realice evaluaciones diarias al desempeño del personal.

Implementando el programa de incentivos, en el año 2015 el porcentaje de rotación de personal se reducirá en el departamento técnico a un 20%, mientras que en departamento comercial a un 10%, donde el personal al estar motivado tenga el compromiso de buscar en forma activa a través de sistemas de calidad, la mejora continua que complementado con un liderazgo efectivo por parte de sus directivos, sean los encargados de exponer los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán para cumplir el 100% de objetivos.

Para cumplir con las actividades previstas en el proyecto es necesario tener un presupuesto aprobado por el Departamento Financiero de la empresa, y además contar con medios que ayuden a verificar cada una de las actividades a realizar, mediante información provista por el Departamento de Recursos Humanos, revisión en los roles de pago, los rubros que recibe cada trabajador, los datos que se obtengan



de las pruebas de conocimientos, los reportes de ventas por empleado, actas de reuniones realizadas por los jefes de área, y muy importante son los resultados que se obtengan de las entrevistas realizadas al personal, cuya información será muy valiosa para tener en claro la situación actual de la empresa.

Los recursos con los que cuenta la empresa permitirán cumplir con las actividades previstas en el proyecto que en éste caso son los talleres, para cubrir los gastos que se necesitan para cada empleado, las capacitaciones, donde se requiere la presencia de capacitadores extranjeros que son enviados por los proveedores ubicados en EE.UU, Brasil y Canadá de equipos que están en constante cambio e innovación, además para la realización de actividades de integración al personal, con la finalidad de generar canales de comunicación que permitan establecer un feedback adecuado para la fluidez del proceso productivo.

Capítulo V: Propuesta

5.01 Antecedentes

Según la investigación realizada en VECONSA, empresa ecuatoriana dedicada a la exportación de productos congelados por encontrarse en expansión y estar en un mercado competitivo, vio que de vital importancia contar con estrategias que los ayuden a minimizar la fuga de talento, así como incorporar programas de satisfacción de necesidades y estrategias que permitan motivar al personal, por lo que decidió implementar un programa de incentivos, cuyos resultados lograron establecer un sistema de mantenimiento de las normas de trabajo y convivencia, además de la mejor coordinación y seguimiento de los grupos de trabajo y la adhesión del personal de planta en los mismos con una mejor actitud ante los problemas y muy buenas propuestas de solución a los mismos. Las expectativas fueron superadas ya que a más de elevar el nivel profesional del personal se fijó la importancia de la actitud mental y los valores como base de la organización, además que se consiguieron mejores niveles de eficiencia y rendimiento con los resultados económicos, que superan la inversión efectuada.

También se recomienda, un impulso masivo de este programa a las empresas para que la participación sea mayoritaria, además de que se extienda el programa y conectarlo de alguna manera con los programas de premiación a la calidad a nivel industrial en el país.

En la empresa SINPET S.A , se ha evidenciado una problemática que está afectando su normal funcionamiento, ocasionado por el alto índice de rotación de personal, que no permite cumplir eficiente el proceso productivo para ofrecer un producto de calidad que pueda satisfacer las necesidades de los clientes, debido a la desmotivación que tienen sus empleados, generando poco compromiso en el cumplimiento de sus funciones, lo que no permite lograr los objetivos planteados a corto y largo plazo.

Debido a la problemática planteada surgió la inquietud de llevar a cabo una investigación con el fin de diseñar una propuesta para minimizar la fuga de personal, ya que son herramientas fundamentales para el proceso productivo. Además que existen ciertas causas que ha permitido la rotación de personal, así como debilidades internas y amenazas externas muy difíciles de equilibrar debido a la situación económica, entre ellas: la restricción de los recursos para la capacitación y desarrollo del personal, la insatisfacción salarial de los empleados calificados, no contar con la oportunidad de carrera profesional en la empresa y falta de motivación estos son algunos de los problemas de mayor interés, por la cual los empleados deciden irse de la empresa, en consecuencia la se debe crear estrategias gerenciales que ayuden a reducir los riesgos de pérdida de personal calificado. (Rodriguez, 2010).

5.02 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA

5.02.01 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es cuantitativa basada en la recolección de datos estadísticos, que muestran el porcentaje de la productividad que tiene la empresa en determinado periodo.

5.02.02 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se encuentra dirigida a la motivación del personal de SINPET, donde el programa de incentivos será elaborado bajo la modalidad de una investigación de campo, obteniendo información del departamento de Recursos Humanos y de las entrevistas realizadas a todo el personal.

5.02.03 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de aplicación en este proyecto será:

Descriptiva.- Porque describe las situaciones y eventos, es decir, cómo es, dónde, cuándo, por qué, cómo y quién es responsable de la problemática presentada, debido a la carencia de un programa de incentivos, que impulse el compromiso que necesita la empresa por parte de sus empleados.

Documental.- Porque la investigación está basada en la revisión y análisis de documentos para extraer datos necesarios requeridos, para documentar la necesidad que tiene un programa de incentivos.

Evaluativa.- Mediante la evaluación, se elaborará un diseño que nos muestre la situación a tomar en cuenta, midiendo y analizando la información que se obtenga.

5.02.04 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN:

- Realizar el diagnóstico de la situación actual en la se encuentra la empresa, mediante la recopilación de la información dada por el departamento de Recursos Humanos y los resultados de se obtengan de las entrevistas realizada a todo el personal, y a partir de su análisis se sacarán las conclusiones respectivas del problema.
- Generaremos los objetivos a lograr, en busca de mejorar la situación de la empresa a través de la elaboración de un programa de incentivos.
- Establecer sistemas de inducción para la aplicación de la propuesta, mediante canales de comunicación que le permitan conocer con claridad los cambios que se va a implementar dentro de la empresa, donde se utilizarán herramientas de evaluación continua, para generar informes de las actividades a realizar.



5.02.05 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se aplicará a todo el personal de la empresa SINPET.

Por ser una población pequeña, no es necesario calcular muestra

Teniendo como sujetos de investigación a 30 personas:

- Personal administrativo 8
- Personal Técnico 10
- Personal Comercial 12

5.02.06 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes primarias de información para la realización del proyecto se obtendrán directamente del Departamento de Recursos Humanos.

Se realizará entrevistas a todo el personal.

Las fuentes secundarias de información para el proyecto.

Se orientará a consultas en internet de investigaciones.

5.02.07 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La entrevista es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”, en la obtención de datos que tienen por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. (Tamayo, 2003)

También considera, considera que al igual que la observación, es de uso bastante común en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Podemos decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

La entrevista puede ser individual o colectiva. Por la forma en que está estructurada puede clasificarse en libre o dirigida

Cuando ciertas condiciones externas a la investigación lo permiten, es conveniente repetir la entrevista para verificar la información obtenida.

Dentro de una organización la entrevistas es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevistas es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y

comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio. (José, 2010)

5.02.08 VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN

Según Rusque M (2003) “la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. (Pág 134).

En este proyecto se recolecto la información directamente de la fuente, con la finalidad de tener los resultados más reales que ayuden a determinar la situación actual de la empresa.

5.02.09 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se obtendrán de las entrevistas que se le realizara a todo el personal, donde las preguntas serán cuidadosamente preparadas, que nos ayude al análisis del problema que se está estudiando.

Tamayo (2007, p.110), argumenta “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denomina primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos”.

5.02.10 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La entrevista realizada al personal de SINPET, se realizó con un cuestionario sobre satisfacción laboral, con el que se pretende obtener por parte de los trabajadores, una valoración basada en tres aspectos relacionados con el compromiso del trabajador hacia la empresa, la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la formación e información que le aporta la empresa a los trabajadores.

Entre las opciones de: Muy Insatisfecho, Insatisfecho, Satisfecho, y Muy Satisfecho, los resultados son los siguientes:

Pregunta 1

De los 30 empleados entrevistados el 55% respondió que se sentía insatisfecho y el 45%, la opción de satisfecho, demostrando que la mitad de los empleados, no encuentran satisfacción al trabajar en SINPET.

Pregunta 2

De todo el personal entrevistado el 60% respondió que estaba insatisfecho porque hay ambigüedades en la distribución de las actividades que realiza, generando confusión en el personal., mientras que el 40% dijo que tenía claras sus funciones a realizar, cabe mencionar que en su mayoría son empleados que realizan trabajos individuales.

Pregunta 3

Del personal entrevistado el 51% dijo estar satisfecho, mientras que el 49% respondió estar insatisfecho con sus condiciones salariales, lo que muestra que la percepción que tiene cada uno es distinta, posiblemente por la carga laboral, complejidad de las actividades, tiempo de trabajo, no es acorde a sus expectativas.

Pregunta 4

Del personal entrevistado el 72% está insatisfecho porque no se sienten parte de un equipo de trabajo, ya que ellos indicaron que solo se dedican a realizar las tareas que les corresponde y el 28% restante está satisfecho porque siente estar en un equipo de trabajo, siempre y cuando esté en su área de trabajo.

Pregunta 5

El 80% del personal indico estar insatisfecho con la comunicación que existe en su área respectiva porque en ocasiones se confunde la confidencialidad con la

discreción de información que posee, mientras que el 20%, está satisfecho con la comunicación que posee.

Pregunta 6

El 85% del personal indicó que se encontraba insatisfecho con el conocimiento realizado por otras áreas, ya que la información es limitada, porque cada una se enfoca a realizar las tareas específicas de su área, mas no a entender las actividades como una cadena de valor en su conjunto y 15% representan a los cargos medios, que están involucrados en la toma de decisiones y coordinación departamental.

Pregunta 7

Del personal entrevistado el 67% dijo estar insatisfecho porque al haber mucha rotación de personal, algunas de las actividades que realizaban pasan a ser parte de sus funciones y en ocasiones llega a darse una sobrecarga de trabajo, que no es reconocido, y el 33% dijo estar satisfecho, cabe mencionar que algunos corresponden al personal que realizar actividades individuales.

Pregunta 8

El 58% respondió estar insatisfecho ya que no existe capacitaciones suficientes para desarrollar de manera eficiente y eficaz sus funciones ya que en ocasiones por la alta rotación de personal, estas personas deben realizar tareas que no conocen, mientras

que el 42% dijo estar satisfecho, debido a que en su mayoría corresponden a puestos en donde no hay mucha rotación.

Pregunta 9

El 52% respondió estar satisfecho, a la actualización de conocimientos para la realización de sus funciones, mientras que el 48% dijo que a pesar de las capacitaciones recibidas no son suficientes ya que la complejidad y continuos cambios tecnológicos requieren de capacitación continua.

Pregunta 10

Del personal entrevistado el 98% dijo estar insatisfecho por la poca motivación que reciben por parte de empresa, ya que indicaron que la empresa no ofrece ninguna bonificación extra y el 2% dijo estar conformes con las bonificaciones por ley.

ANÁLISIS

Mirando los resultados a las entrevistas realizadas podemos concluir que el personal de SINPET, no se encuentra motivado, ya en de las 10 preguntas que se realizaron, muestran insatisfacción, dando un promedio del 68% en su totalidad siendo muy notorio la respuesta en la pregunta 10 donde el porcentaje de insatisfacción es del 98%, donde se hace referencia a los beneficios adicionales que les ofrece aparte de lo que les corresponde por ley.

Además cuando se preguntó, sobre las sugerencias que creen ellos son necesarias se implementen en la empresa para que exista un mejor desempeño en sus funciones, respondieron que hacen falta incentivos, que les motiven a alcanzar objetivos, para su satisfacción personal y profesional.

5.3 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

5.3.1. Se realiza el programa de incentivos, donde está involucrado todo el personal de SINPET, con la finalidad de motivarlos a que realicen un trabajo eficiente y eficaz, que beneficie la productividad de la empresa.

PROGRAMA DE INCENTIVOS

INTRODUCCIÓN

La competitividad existente en la actualidad, exige a las empresas a estar en constantes cambios para buscar una mejora continua, donde el motor principal se debe en gran medida al desempeño que tenga su capital humano ya que esto coadyuva a la generación de más bienes y/o servicios.

Esto se puede lograr mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad de que la empresa pueda desarrollar y mejorar su propia motivación para

producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Este programa de incentivos debe diseñarse para ser aplicado en forma individual, en forma grupal y en puestos específicos de trabajo, según sea la necesidad de cada empresa y la facilidad de control del mismo, para tomarlo como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial.

Entonces, un mecanismo adecuado de inducir a los empleados a alcanzar los niveles de eficiencia óptimos, es mediante la implementación de un sistema de incentivos laborales mediante el cual el trabajador mejorará su situación económica dentro de la empresa logrando al mismo tiempo un incremento de la eficiencia global de la mano de obra, para brindar al cliente un servicio de calidad.

ALCANCES

El alcance de este proyecto será para todos los trabajadores de SINPET S.A, una de las opciones importantes es mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización así como mejorar su calidad de vida con una remuneración justa, y a su vez motivada al logro de objetivos tanto personales como empresariales, de igual manera buscar la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de calidad, mejorado a través de capacitaciones, que tendrán evaluaciones continuas, con la finalidad de hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos.

Una organización basada en procesos tiene las siguientes características:

- Orientación hacia el cliente.



-
- La jefatura se reemplaza por el liderazgo y conocimiento
 - Se emplea el enfoque de sistemas para la gestión
 - Se descentraliza la responsabilidad por la calidad
 - El trabajo se hace con equipos de alto desempeño
 - Se trabaja con hechos y datos para la toma de decisiones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Tener motivado al personal, para que en el desempeño de sus funciones, sea efectivo y genere mayor productividad, para el ingreso de mayores recursos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Minimizar la rotación de personal en la empresa SINPET SA, mediante la elaboración de un programa de incentivos.
- Que la empresa cuente con personal fijo, que realice todas sus actividades para culminar adecuadamente el proceso productivo.
- Incrementa las ventas, mediante la confianza brindada de los clientes por ofrecerles un servicio de calidad.

HIPÓTESIS

Con el diseño del programa de incentivos que se realizará mediante una evolución de gestión a todos los trabajadores de SINPET, se obtendrá un instrumento técnico el que garantizará el desarrollo del personal mediante un sistema integrado de gestión de Recursos Humanos donde se aplica una normativa que regula los procesos de crecimiento laboral y económico de todo el personal, teniendo así personal calificado, motivado y bien remunerado que serán ubicados de acuerdo a su conocimiento y a las necesidades de la organización.

Tabla 6 VARIABLE DE INDICADORES

VARIABLE	INDICADORES
GESTIÓN	Asignación de recursos y Cumplimiento de obligaciones
SALARIOS	Cantidad monetaria que se ponga por la fuerza de trabajo
RECURSOS HUMANOS	Cumplimiento de las funciones, normativas y reglamento interno
RECURSOS FINANCIEROS	Poner recursos propios
DESARROLLO PERSONAL	Capacitación y evaluaciones continuas

Elaborado por: Emma Cisneros

MARCO TEÓRICO

La motivación y la satisfacción

En la actualidad las empresa cuentan con un elemento importante para alcanzar sus objetivos y es el capital humano. El objetivo de la dirección es orientarlos, supervisarlos y motivarlos para que la empresa alcance el éxito que

desean. Muchas organizaciones desconocen o no toman en cuenta que la motivación es importante en ellos y por ello fracasan y no logran prosperar en el mercado.

El cumplimiento de los objetivos dependerá de la importancia, interés y esfuerzo que todo el personal aporte para su realización, porque si una persona no tiene interés en lo que hace, no le dedicará el esfuerzo ni la atención que se requiere durante la realización de sus actividades y por ende los objetivos de la empresa no se cumplirán. El Psicólogo Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir" (Fiscal, 2011). Los seres humanos actuamos por sentimientos e impulsos.

Todo proceso de motivación, sigue el mismo esquema, por ejemplo: si partimos de un determinado estímulo (ascenso, salario, etc.) este tiene como consecuencia la activación de unas necesidades de búsqueda para satisfacerlos, dando lugar a la aparición de conductas orientadas a la obtención de resultados. Los resultados pueden ser positivos cuando se satisfacen las necesidades y negativos cuando no se satisfacen. Este último caso, el proceso se vuelve a iniciar y habrá que buscar una nueva conducta que permita satisfacer las necesidades.

1. Estímulos
2. Activación de la necesidad
3. Búsqueda del camino para satisfacerla
4. Conducta dirigida hacia los resultados

5. Resultados (Positivos / negativos) (González, 2006)

Si las necesidades humanas no están satisfechas, el personal reaccionará de una manera negativa y esto se ve reflejado en la realización de sus labores. Es aquí en donde empieza a desempeñarse el papel de la dirección de la empresa, que tiene como labor principal buscar los medios necesarios para mejorar el desempeño en los colaboradores y lograr óptimos resultados. Algunas de las técnicas de motivación que pueden emplear para aumentar la motivación son las siguientes:

- La propia automotivación de los colaboradores: esto va a depender de su propia autoestima y su actitud. Se puede lograr mediante halagos y tomando en cuenta la opinión del colaborador.
- Puesto de trabajo: La motivación empieza desde la contratación, “la persona adecuada para el puesto adecuado”. Tener un buen recibimiento por parte los jefes y compañeros es una buena técnica para que empiece a sentirse parte de la empresa.
- El dinero: es un factor que motiva y que hay que tenerlo muy en cuenta si se trabaja por objetivos. Como vimos antes, toda persona tiene necesidades



individuales y familiares. Y una forma de mantenerlo motivado es llenado o satisfaciendo esas necesidades.

- La participación del colaborador: si se toma su participación en el control de sus tareas, podrá sentirse con más confianza.
- Reconocimiento del trabajo: el reconocer que un colaborador está realizando bien su trabajo o mostrar satisfacción por ello, aparte de motivarlos se sienten valorados.
- La formación y desarrollo profesional: el ofrecerles posibilidades de crecimiento profesional, los motiva, aumenta su rendimiento en el trabajo y además adquieren más habilidades y conocimientos que puede desempeñar en la empresa.
- Recompensa: la relación entre el esfuerzo y la recompensa tiene como resultado una motivación en el trabajo.

- Entorno favorable: si la empresa cuenta con buenas condiciones de trabajo y entorno favorable hace que el colaborador trabaje más a gusto. (Amerdirh, 2012).
- Una de las mejores técnicas de motivación en la organización es la comunicación, porque a través de ella podemos demostrarle interés por sus necesidades y problemas y además facilita encontrarles solución.

El capital humano en la actualidad es el factor prioritario y el más importante para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos. Los directivos o los altos mandos, deben cerciorarse que el personal se sienta satisfecho con lo que hace, y si esto no es así, buscar y tratar de encontrar el motivo de cambio de su actitud, para que de esta manera se puedan aplicar las técnicas para mejorar la situación, que tengan resultados positivos en la productividad de la empresa.

Ahora bien, el término "Compensación" proviene del verbo compensar y éste a su vez, del vocablo latino "compensare", término que lamentablemente para muchas empresas, de ciertas dimensiones e incluso corporaciones, se maneja como sinónimo de "dinero". Estableciendo un vínculo entre los "costos" laborales y la productividad, la compensación se ha manejado como herramienta de incentivo monetario, para motivar al personal; sí los grandes autores y autoridades en el tema,

junto con los grandes empresarios no se han percatado que han fomentado y fortalecido a los “mercenarios del saber”.

En el 2010, MSc. Alexandra Tabash Méndez, en su excelente trabajo “Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón Universidad Nacional” nos da a conocer una perspectiva del tema.

Toda persona, desde su nacimiento y a través de sus etapas de desarrollo humano, adquiere habilidades y destrezas no sólo por un motivo propiamente físico. Más bien contribuyen a que el ser humano vaya superando cada etapa de su vida motivado y/o estimulado por quienes le rodean. Y es que a toda persona, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, su entrega, sus avances mediante recompensas que van desde una palabra de felicitación, un aplauso, un reconocimiento verbal o escrito hasta obsequios o ascensos y aumentos de sueldo entre otros cuando se encuentra inmerso en la fuerza laboral.

En sintonía con Alexandra, hay tantas maneras de premiar a una persona como personas existen, ya que generalmente lo que motiva a una no es lo mismo que motiva a la otra.”. Y así, en el 2006, Summers en su obra "Administración de la Calidad" (Editorial Mexicana, México) nos señala: “Los sistemas de recompensa

deben reconocer los logros. Es preciso que los esfuerzos de los empleados se vean recompensados en la medida en que permitan que la organización alcance sus metas y objetivos. Como destinatarios directos de los beneficios, los empleados deberán jugar un papel activo en la creación o modificación del sistema de recompensas”.

Incentivos

Dependen del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos, los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene. El incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Beneficios

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

Funciones de la Compensación

El Psicólogo e Investigador de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile, Ignacio Fernández Reyes, en su obra "La gestión de compensaciones como posibilidad valórica", haciendo referencia a Flannery, Hofrichter y Platten, nos dice que toda compensación debe cumplir con cuatro funciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

Alineamiento estratégico

Las remuneraciones y beneficios son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Si las compensaciones están bien diseñadas e indican qué busca una organización, los empleados ajustarán su desempeño a la expectativa de la misma, en la medida que su trabajo, coherente con las metas de la organización, sea recompensado (no necesariamente en forma monetaria).

Equidad interna

Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. Dos personas en cargos iguales, deben, necesariamente, percibir la misma retribución por concepto del cargo.

Competitividad externa

Es práctica habitual en las empresas compararse con el mercado para testear su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

Dirección del desempeño

Concebir el desempeño de las personas como el activo más relevante que debe administrar la jefatura muestra que el rol de las compensaciones es direccionar el desempeño de las personas a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias.

La motivación como Competencia Intrapersonal de la Inteligencia Emocional "Sabiduría del Corazón" tiene raíces hondas en las personas. La persona motivada está habitada para la esperanza, ese factor humano-terapéutico, que se traduce en paciencia, entrega o constancia.

Es necesario que haya un contrato psicológico interno o llamado también el “Salario Emocional Interno”, dado por la satisfacción de hacer las cosas bien. La verdadera motivación en la vida de alguien consiste en convertir sus acciones cotidianas, sus tareas, en algo que sienta, que quiere y debe hacer, que nadie le impone.

Como armar un proyecto de salario emocional.

Sin dudas, el salario emocional es una poderosa herramienta para alinear al personal con el proyecto de la empresa. Pero no se trata de complacer los pedidos mas ridículos, ni de ofrecer el oro y el moro para que la gente se quede.

Desde el área de RR.HH., este nuevo concepto deberá sumarse a otras herramientas motivacionales, visibles o no, que la organización ofrece a su personal.

La idea es comenzar por conocer a los talentos de cada compañía, identificar sus necesidades, y analizar la manera en que su satisfacción contribuya con los objetivos de la organización y reditúe a la empresa. Existen varias formas de incentivos, ya sean individuales o por el grupo, por medio de aumento de salario o un precio por pieza. Sean los que sean buscan un único objetivo, la motivación, por lo que la empresa debe estudiar cuáles son los mejores incentivos para alcanzar la motivación, y se deben complementar con otras estrategias de motivación. La empresa debe estudiar muy bien la política salarial que pretende ofrecer por medio de los incentivos, ya que si diseña una mala estrategia conseguirá todo lo contrario

de lo que pretende alcanzar. En vez de motivar a los trabajadores, con una mala política de incentivos se puede llegar a desmotivar y a desalentar a trabajadores que lo valen. Cada movimiento de la empresa debe ser estudiado cuidadosamente. No todo es dinero, pero si se trata de un empleo todo cuenta.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Los resultados y las ganancias de la empresa, son impactados de manera directa por el rendimiento de sus trabajadores. Seleccionar y contratar es una actividad permanente de la que depende el éxito de la actividad productiva en la que se desenvuelve SINPET.

PROCESO DE SELECCIÓN

Departamento Comercial

Una actividad que adquiere cada vez mayor protagonismo es la selección de personal. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de forma profesional para optimizar los recursos humanos de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene resultados óptimos y rentables, pensemos en las dificultades legales, humanas, laborales y económicas que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Además éste

se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos vendedores.

Descripción del puesto de trabajo

La descripción del puesto de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de reducirlo. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener lo siguiente:

- Identificación del mismo.
- Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- Condicionantes (físicos, edad, culturales, etc.).
- Formación y experiencia necesaria.
- Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
- Posibles causas de fracaso.
- Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
- Jerarquía de mandos.
- Colaboradores a su cargo.

Profesiograma de un puesto comercial

Apoyándonos en la descripción del puesto y en el perfil del vendedor que deseemos, trazaremos el profesiograma, que contendrá los factores que determinen la idoneidad del candidato. El profesiograma es el resultado gráfico del análisis del puesto de trabajo que se necesita cubrir. Su objetivo es: definirlo gráficamente, determinar las exigencias del puesto, actualizar los conocimientos del mismo y su marco dentro de la empresa y estudiar, a partir de él, el ajuste de cada candidato a dicho perfil, estableciendo sistemas comparativos.

A continuación expondré dos ejemplos de profesiogramas, teniendo en cuenta que en la realidad vienen marcados por las características de la empresa y del puesto que se vaya a cubrir. Para cada uno ha de realizarse un profesiograma específico y, por tanto, marcar las diferencias que puedan existir dando la valoración que nosotros consideremos adecuada a cada uno de los factores y que, posteriormente, se compararán en su totalidad al del candidato.

- En primer lugar, hay que determinar los requisitos de los postulantes de modo realista. En este sentido, es preciso que la empresa tenga un 50% de vendedores del tipo "cazadores", y el 50% "agricultores".

La primera categoría incluye a aquellas personas que son buenas para el examen de campo.

Su estrategia es librar una batalla ofensiva en el mercado, por ejemplo, pueden tener como objetivo quitar clientes a la competencia. Los del segundo tipo, en cambio, se ocupan de estrechar buenas relaciones con los clientes.

En segundo lugar, debe evitarse toda restricción artificial en el reclutamiento.

Un buen mecanismo será el contactar a los posibles candidatos por teléfono: las cartas no dicen demasiado sobre la habilidad que puede tener una persona para vender, se debe tener en claro que se está buscando al mejor. Quizás la persona pueda no tener mucha educación formal, pero sí mucho talento para la venta.

1.- Una vez que se tenga el perfil del vendedor que se busca, se realizará las publicaciones en multitrabajos y en los diarios impresos para el requerimiento de nuevo personal.

2.- Al revisar las carpetas de los aspirantes al puesto, procedemos a seleccionar a las que más se acerquen al perfil requerido.

3.- Se comunicará a los candidatos para tener una primera entrevista en la que se tomará en cuenta aspectos para llenar el siguiente formulario, tomando en cuenta el cargo que se quiera cubrir. (Ver Anexo 3)

El proceso de selección requiere de una evaluación del postulante con relación a sus habilidades para la venta, siendo útiles, los ejercicios de dramatización. En este sentido, observar los comportamientos de los postulantes es un elemento clave en el proceso de selección; algo que los tests psicológicos o grafológicos no suelen medir. Entonces, lo importante es observar el desempeño del candidato en situaciones clave. Otro aspecto importante es evaluar las características de los vendedores más exitosos y las de los menos. Es decir, la búsqueda debe concentrarse en aquellos individuos que tengan las mismas cualidades del mejor vendedor de la empresa, y rechazar a los otros.

En el mismo sentido, habrá que tener en cuenta si se privilegia la empatía o la proyección en cada vendedor. Empatía es la capacidad de identificarse con otra persona o con un grupo de individuos; esto implica que el vendedor se transforma a sí mismo de manera tal que es capaz de identificarse con el cliente. Se trata de una relación que va desde el vendedor al consumidor, en la cual el primero se coloca en el lugar del cliente e intenta comprender sus necesidades.

En la proyección, en cambio, el vendedor ejerce una suerte de proceso de "hipnotización" en el cliente, a tal punto de lograr que la otra persona se identifique con él. La proyección requiere de una personalidad fuerte, carismática, que provoque un impacto en el consumidor. Una vez más, se trata de buscar a la persona que satisfaga mejor las necesidades de la empresa.

Deben considerarse los matices y las combinaciones entre un extremo y el otro.

En el proceso de selección deben considerarse los tres elementos del desempeño (conocimiento, habilidades y motivación), pero la motivación debe ocupar el primer lugar.

Sin embargo, la importancia que se le da a la motivación no se remite únicamente al proceso de selección.

Una vez contratado el personal, la clave para una acción efectiva reside en la correcta elección de los incentivos, financieros o no, que motivan al personal.

La motivación genera una disposición al buen desempeño, que se traduce en resultados positivos para la compañía. En este punto, resulta necesario distinguir entre "motivadores", "factores de satisfacción" y "desmotivadores" y, a partir de allí, examinar y ajustar las prácticas de recompensa.

Un sueldo elevado, un buen clima de trabajo, la existencia de una gerencia capaz o la seguridad laboral, no son motivadores, sino factores de satisfacción. Los motivadores, en cambio, se vinculan al desempeño y al aumento de los resultados.

Para incentivar la competencia entre los vendedores o transmitir a la fuerza de ventas el sentimiento de que han alcanzado una meta para la compañía.

Considerando que las comisiones que reciben los vendedores es un arreglo ya aceptado por las partes en el momento de su contratación., se requiere tener personal que tenga las siguientes características.



Capacidades

Conocimiento del producto

Conocimiento de la empresa

Experiencia en ventas integrada

Competencia profesional

Actitudes

Compromiso con la empresa o unidad

Aceptación de la autoridad

Trabajo en equipo

Tolerancia a las evaluaciones del rendimiento

Propensión al riesgo de la fuerza de ventas

Motivación

Motivación interna en la obtención de objetivos

Reconocimiento de los compañeros

Motivación para servir a la empresa

Estrategias de venta

Planificación de visitas

Número de visitas

Tiempo dedicado a actividades complementarias a las ventas



Utilización de técnicas en ventas

Estrategias orientadas al cliente

Rendimiento

Logro de los objetivos de la empresa

Servicio al cliente

Por ello, con el fin de elevar la motivación.

Capacitación

Para que el personal de ventas tenga mayores herramientas para mejorar su eficiencia y eficacia, es necesario que reciban talleres continuos, debido a los constantes cambios de la tecnológicos que se dan en ésta industria, para que los comerciales profundicen más sus conocimientos con relación a los productos y servicios que ofrece SINPET, que dará un incremento del 25% en ventas, para el año 2015.

Capacitador

La capacitación la realizará el director comercial, en un periodo de 3 días en las instalaciones de la empresa, para tener actualizados al personal del departamento.

Con el personal capacitado, se implementaran incentivos basados en logros.



Tabla 7 ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	BONO (\$)	PUNTOS
Contrato de Instalación de una gasolinera completa	600	10
Venta de Sistemas a partir de \$50.000	500	9
Venta e Instalación de Car Wash	250	7
Venta de accesorios y repuestos a partir de \$50.000	250	6
Contratos por servicio técnico a partir del año	200	5
Censos, actualización y seguimiento de datos y clientes	100	4

Elaborado por: Emma Cisneros

Fuente: Director Comercial de SINPET

El trabajo en equipo para el cumplimiento de actividades dentro de la empresa es fundamental, ya que se requiere de la colaboración directa o indirecta de otros departamentos o personas para cumplir con los objetivos planteados. Por ello se realizará la distribución del bono de la siguiente manera:

Distribución del bono

Tabla 8 DISTRIBUCIÓN DEL BONO

PORCENTAJE	BENEFICIARIOS
80%	Comercial que realizo la venta
20%	Personal directo o indirecto en la operación

Fuente: Director Comercial

1.- Se implementará un sistema de puntaje: cada esfuerzo tiene un valor expresado en puntos que equivalen, según su importancia una cantidad equivalente al



5% de cada operación realizada, y es por pago al vendedor una vez concretada una operación exitosa, tomando en cuenta la forma de pago acordada.

Se utilizará un sistema de puntaje como la forma de remuneración más flexible, orientada a tareas determinadas. Bajo esta mecánica, cada esfuerzo debe ser calculado en puntos. Cada vez que se logre la venta de determinado producto muy difícil se asigna al vendedor un determinado puntaje. Así, para cada desempeño se asigna un valor y se premia en función de los puntos obtenidos.

2.- El personal que logre obtener el mayor puntaje recibirá una cesta de regalos, escogida por el ganador entre las siguientes opciones.

- Una cesta con palomitas dulces y un certificado de regalo para el cine.
- Una botella económica de vino, con un vale para un restaurante local.
- Para su cumpleaños una cesta llena de caramelos y billetes de lotería, incluyendo un vale para dejar el trabajo dos horas antes un día de ese mes.

NOTA : El reconocimiento público será importante, colocando su fotografía en la recepción, como el empleado del mes.

DEPARTAMENTO TÉCNICO



El departamento técnico es una de las áreas en donde más se desarrolla el giro de negocio de la empresa, siendo aquí donde su personal debe estar 100% motivado y capacitado para que tenga todos los conocimientos en el armado e instalación de equipos, así como el mantenimiento de gasolineras.

Proceso de selección

El proceso de selección de técnicos es el adecuado para sus funciones a realizar, siendo un punto indispensable, la realización de capacitaciones continuas una vez sea contratado.

PLAN DE CAPACITACIÓN

PROPÓSITO DEL PLAN

JUSTIFICACIÓN

- El plan de capacitación se realiza porque el actual conocimiento de los técnicos que laboran, no es competitivo por lo tanto no está acorde con la demanda y necesidades que tienen los clientes.
- Los técnicos que laboren en el departamento estén capacitados para realizar un trabajo eficiente y eficaz de acuerdo a las necesidades de cada cliente y de la competencia.

- La aplicación del Plan de capacitación ayudará a que no exista confusión e incapacidad para que los técnicos no realicen sus funciones por falta de conocimientos, acorde a los constantes cambios de la tecnología actual.
- El proyecto logrará que los técnicos tengan un buen ambiente laboral y den servicios de calidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer un Plan de capacitación continuo para que los técnicos tengan conocimientos actualizados y su desempeño este acorde a las exigencias que se necesita, tanto de clientes como de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Productividad: Las actividades de capacitación desarrolla la instrucción y puede ayudarle a los técnicos a incrementar su rendimiento y desempeño en sus actividades diarias.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción y del servicio.



Cuando los técnicos están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo de los técnicos puede ayudar a cumplir con las exigencias que tienen cada uno de nuestros clientes.

Salud y Seguridad: La protección y la seguridad están directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de cada uno de los técnicos. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir los accidentes laborales.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación de los técnicos son necesarios para mantener actualizados de los avances tecnológicos actuales.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades, el control de cambios permanentes y la adaptación de los individuos a las oportunidades.

Desarrollo Personal: No todos los beneficios de la capacitación se reflejan en esta misma persona sino también en su entorno. En el ámbito personal los técnicos

también se beneficia de una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

Recuperar la credibilidad y confianza de los clientes para que acudan a realizar nuevos contratos.

- Mejorar los ingresos de la empresa.
- Mejorar la imagen corporativa.

METODOLOGIA DE LA CAPACITACION

Definición:

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquieren los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia y eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Bases de la capacitación:

La capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales:

- El adiestramiento y Conocimientos del propio oficio o labor.
- La satisfacción de cada trabajador en la realización de su labor. No se puede exigir eficiencia, ni eficacia en el desempeño a alguien que no está satisfecho con lo que hace o con el trato o recompensa que recibe.

Tipos de capacitación

- Capacitación Inmanente: Es aquella que se origina adentro del grupo, es decir, a la que es producto del intercambio de experiencias o es el fruto de la creatividad de alguno de sus integrantes que luego se trasmite a los otros, también se le conoce como vivencial.

- Capacitación Inducida: Cuando ella proviene de las enseñanzas que una persona extraña al grupo. Ejemplo: los cursos que suelen dictarse en las empresas.

Ventajas y desventajas

- El primer tipo de capacitación analizada es la más efectiva, porque el personal se siente más cercanamente vinculada a la cuestión tratada en tanto que a la otra capacitación inducida por lo general es impuesta por la Dirección por lo que el personal, con más frecuencia la toma sin mucho interés. Con lo apuntado no quiere decir que la capacitación inducida no resulte improductivo, sino que, para el mismo llene el objetivo proyectado y deseado deberá ser programado como una comunicación personal. En otras palabras tendrá que ser dirigida a grupos relativamente pequeños y teniendo en cuenta el interés laboral particular de sus componentes.

- No debe olvidarse que cuando más capacitada sea una persona, más exigente será por lo que deben implantarse conjuntamente una política clara y satisfactoria a las necesidades del recursos humano.
- Un técnico con un vivo sentimiento de frustración puede consciente o inconscientemente, causar un grave perjuicio a la Dirección cuando mayor sea su nivel de capacitación, mayor será el perjuicio que pueda coaccionar. Por tales razones y en otras palabras, queremos resaltar que todo programa de capacitación debe adecuarse en forma paralela a la introducción de una política de relaciones públicas interna.

Adiestramiento

- Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implican la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente.

El adiestramiento a menudo está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Análisis de las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación dentro de los centros de comercio deben contener tres tipos de análisis:



-
- Análisis de Organizaciones.
 - Análisis de Funciones.
 - Análisis de Personas.

Análisis de Organizaciones: Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la Dirección, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con el objetivo.

Análisis de Funciones: Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del técnico.

Análisis de Personas: Examinar el conocimiento, las actitudes y las habilidades del técnico que ocupa cada puesto y determinar que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones deben hacer a su comportamiento e infraestructura.

La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base de los análisis de funciones se revela las capacidades que debe tener cada individuo en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos, relación de conflictos, implantación de cambios, atención al cliente, marketing,, etc. Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupos, análisis de casos, etc.) de acuerdo a las posibilidades que

tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa.

Después de todo este análisis la Dirección ha tomado en consideración el siguiente programa de capacitación.

Tabla 9: TEMAS

TEMAS	METODOLOGIA	MATERIAL DE APOYO	TIEMPO	PARTICIPANTES
-INSTALACIÓN DE DISPENSADORES	Interactiva audiovisual Vivencial explicativa	Documentación impresa Proyector Computador Pizarrón y marcadores	16 horas (2 días) Lunes y Martes	Todos los técnicos del departamento técnico
-ARMADO Y REPARACIÓN DE TABLEROS DE CONTROL				
INSTALACIÓN DE BOMBAS SUMERGIBLES	Interactiva audiovisual Vivencial explicativa	Documentación impresa Proyector Computador Pizarrón y marcadores	8 horas Miércoles	Todos los técnicos del departamento técnico
PROVISIÓN E INSTALADO DE SUMIDERO PARA DISPENSADORES Y CAJA DE REVISIÓN	Interactiva audiovisual Vivencial explicativa	Documentación impresa Proyector Computador Pizarrón y marcadores	8 horas Jueves	Todos los técnicos del departamento técnico
ARMADO DE COMPRESORES, TORRES DE AGUA/AIRE, TUBERÍA FLEXIBLE	Interactiva audiovisual Vivencial explicativa	Documentación impresa Proyector Computador	4 horas Viernes	Todos los técnicos del departamento técnico



		Pizarrón y marcadores	8:00 am – 12:00 pm	
INSTALACIÓN DE ACCESORIOS.	Interactiva audiovisual Vivencial explicativa	Documentación impresa Proyector Computador Pizarrón y marcadores	4 horas Viernes 13:00 pm – 17:00 pm	Todos los técnicos del departamento técnico

Elaborado por: Emma Cisneros

CONTENIDO DE LOS TEMAS

INSTALACIÓN DE DISPENSADORES

- Montaje y conexión del dispensador
- Barra estabilizadora
- Válvula de impacto
- Flexo hidráulico
- Breakaway
- Manguera
- Codo giratorio-Swivel

ARMADO Y REPARACIÓN DE TABLEROS DE CONTROL

- Especificaciones
- Modulación de los tableros
- Tablero de medidores



-
- Tablero de transferencia
 - Tablero principal

INSTALACIÓN DE BOMBAS SUMERGIBLES

- Montaje y conexión de bombas sumergibles
- Detector de fuga
- Filtro Trapper

PROVISIÓN E INSTALADO DE SUMIDERO PARA DISPENSADORES Y CAJA DE REVISIÓN

- Descripción de componentes
- Secuencia operativa- eléctrica
- Ciclo de congelación
- Interruptor de limpieza
- Diagnóstico de servicio

MONTAJE DE COMPRESORES, TORRES DE AGUA/AIRE, TUBERÍA FLEXIBLE

- Montaje de compresores y secadores para la distribución de aire comprimido
- Tubería para venteo
- Válvula de venteo flotante
- Tubería flexible de doble pared
- Flexo hidráulico



INSTALACIÓN DE ACCESORIOS

- Iluminación
- Aire acondicionado
- Cajeros automáticos
- Congeladores
- Tomacorrientes
- Accesorios a prueba de explosión

Metodología para la aplicación de la propuesta

Con tiempo suficiente se debe preparar el material de enseñanza que el programa pueda requerir. Las ayudas visuales y audiovisuales son absolutamente necesarias para conseguir la debida comprensión y asimilación de los temas.

Ya se ha dicho que mientras más sentidos intervengan en la adquisición de un conocimiento mayor será ese conocimiento. Por eso todo tema debe ser explicado con dibujos, gráficos, ilustraciones, diapositivas, películas y demostraciones con participación de los mismos empleados, quienes deben ser sujetos activos y no pasivos en el proceso de aprendizaje.

Esa actividad debe ser ampliamente estimulada. La fórmula de la escuela activa "aprender haciendo" debe ser lema del programa. Para cada tema el capacitador debe preparar un resumen escrito que someterá primeramente a revisión del equipo coordinador y luego distribuirá a los participantes en copias. Deben usarse láminas ilustradas y proyectar, así como material de apoyo impreso.

Los materiales de apoyo impresos deben llenar los siguientes requisitos mínimos:

- Redactados en lenguaje sencillo, claro y directo.
- Presentadas las ideas en forma concisa, precisa y amena.
- En lo posible los resúmenes escritos no deben comprender sino una o dos hojas a doble espacio.

Para el cronograma de actividades

Es probable que surjan inconvenientes que obliguen no solo a modificar el plan de capacitación para hacerlo más práctico y al alcance de la mayoría de los técnicos, sino a adaptarlo a otras circunstancias como las siguientes:

- El grado de motivación que hayan recibido los técnicos.
- El nivel de instrucción de los participantes.
- El número y la calidad de los capacitadores encargados del dictado del curso.
- Las facilidades de materiales para desarrollar normalmente los cursos, las áreas de capacitación.
- La atención y colaboración que den al plan de capacitación de parte de los involucrados

Todos los cursos serán dictados en el salón del Departamento Técnico y de ser necesario se utilizará la sala de juntas.

Se han señalado las contingencias anteriores con el propósito de guiar la atención de las personas directamente responsables del cumplimiento del programa y para que puedan prevenir o remover en tiempo oportuno.

Acciones que se realizarán para la aplicación del Programa

- Reuniones de trabajo con la Dirección para planificar bien el plan de capacitación.
- Reuniones informativas para socializar todo lo referente al plan de capacitación.
- Reproducir la propuesta en archivo digital para presentar a todas las personas involucradas en el proyecto así como también a las diferentes autoridades.
- Estructurar bien todos los recursos a ser utilizados

Estructuración del esquema de contenidos

Factores del Programa

- Personal del departamento técnico
- Capacitadores extranjeros, contratados de las empresas proveedoras
- Representación de la dirección.

Se señalan como factores, esto es, como elementos o partes que participan en la realización del programa, los siguientes:



Participantes

El programa está dirigido a todos los técnicos. En su primera etapa los empleados que recién ingresen serán capacitados una semana por el jefe del departamento, hasta que comience sus labores, en la segunda etapa se realizará cuando lleguen los capacitadores extranjeros, previo acuerdo con la dirección de la empresa.

Instructores

Los capacitadores serán técnicos especializados en el manejo de equipos, provenientes de las empresas proveedoras, ubicadas en EE.UU, Canadá.

Recursos del Programa

Áreas del programa

- Taller de Atención al cliente
- Taller de Seguridad alimentaria
- Taller de Relaciones Humanas
- Taller de Marketing, publicidad y ventas
- Curso del Tema Jurídico de los Mercados.

Fundamentos del aprendizaje

- Principios del aprendizaje
 1. Motivación



-
2. Objetivos
 3. Acción
 4. Realismo
 5. Experiencia previa
 6. Apreciación

Fundamentos del aprendizaje

El aprendizaje es un proceso que comprende varios pasos o etapas. Esos pasos deben ser recorridos por el aprendiz, quien deberá ir de la mano de un instructor que conozca no solo lo que enseña sino cómo enseñarlo. Quienes mucho saben no son generalmente buenos instructores. Capacitar es una tarea que requiere pericia, paciencia, y sobre todo habilidad para entender a quien recibe la capacitación. Hablar con las mismas palabras de esa persona, ponerse al alcance de su nivel cultural y sobre todo despertarle interés y entusiasmo por el aprendizaje, es lo que realmente hace efectiva la labor de enseñar.

Nos referiremos a los aspectos más importantes que deben atenderse en la labor de aprendizaje. Está dirigida de manera especial a los instructores que se encargaran de desarrollar la capacitación y adiestramiento. El aprendizaje es un proceso activo que se vale de los sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto) para la adquisición de conocimientos, habilidades o técnicas.

Mientras más sentidos entren en acción para adquirir un conocimiento, mayor y más firme será ese conocimiento. Si usted ve, oye y siente aprende más que si oye solamente.



Principios del aprendizaje

Los principios en que se funda el aprendizaje son los siguientes:

1 Motivación: Las personas aprenden cuando están física, mental y emocionalmente preparadas para aprender.

Motivar es interesar previamente a una persona para que reciba un conocimiento, una idea, una información. Es suscitar la curiosidad de esa persona, es despertar en ella deseo por saber que se le va a tratar o enseñar.

1Objetivos: El aprendizaje es eficaz cuando el que aprende conoce los objetivos que se buscan con el proceso de capacitación. Esa persona debe conocer con claridad los objetivos inmediatos que se persiguen y también los objetivos a largo plazo y así mismo la forma como unos y otros se ensamblan.

2Acción: Todo conocimiento teórico debe estar subordinado a la ejecución de algo concreto. Se aprende no por aprender sino para dominar alguna técnica que no conocemos. Para adquirir habilidad y poder realizar con eficiencia una tarea se necesita repetir y repetir su ejecución hasta alcanzar lo que llamamos "práctica", que tenga una instrucción encaminada a realizar ejercicios repetitivos que nos permitan, mediante la acción hacer nosotros mismos lo que hace el instructor.

4 Realismo: Los conocimientos se graban mejor cuando las acciones del aprendizaje se aproximan lo más posible a la realidad. "Si queremos aprender a saltar tenemos que saltar" Por eso la fórmula de "aprender haciendo" es la que da mejores resultados.

5 Experiencia previa: Los conocimientos nuevos deben basarse en la experiencia previa que ya tenga el adiestrado.

La instrucción debe empezar por lo que la gente sabe o puede percibir y continuar mejorando, perfeccionando o cambiando esa experiencia, cuando el que aprende se percata de que el nuevo conocimiento supera todo lo que él sabía, se empezará a sentir enriquecido.

6 Apreciación: Si el adiestrado aprecia por sí mismo sus progresos se interesará más por aprender. El aprendizaje debe por consiguiente ser gradual, metódico y no impartirse precipitadamente, donde cada persona debe aprender gradualmente a dominar los distintos pasos de una tarea y apreciar sus propios progresos, estos dan satisfacción y comunican seguridad.

Fundamentos de la capacitación

En la parte anterior se describieron los principios del aprendizaje, es decir, el conjunto de factores que hacen más fácil la transmisión de los conocimientos. Este tema explica, las etapas del proceso de capacitación para que el capacitador,

conociéndolas, pueda aplicarlas, y rescate así su tarea de la tediosa rutina que destruiría el interés de los técnicos por capacitarse.

El proceso de capacitación

- 1.- Preparación
- 2.-Presentación
- 3.- Aplicación
- 4.- Examen

La capacitación es un proceso que comprende cuatro etapas: Preparación, Presentación Aplicación y Examen:

1 Preparación: Esta etapa consiste en definir lo que se va a enseñar y como se va a enseñar. El instructor recopila información, hace apuntes, prepara tarjetas o fichas, ordena las ideas en su propia cabeza y luego hace un plan de trabajo, de acuerdo con el programa establecido. Igualmente determina y prepara las ayudas visuales o audiovisual es que va a utilizar en su clase.

La preparación constituye tal vez el 50% de la labor de la capacitación y es la mitad más difícil. Consiste en preparar los detalles y ordenarlos con secuencia lógica. Después de esa cuidadosa labor esta listo para escribir el tema e impartir el aprendizaje.

2 Presentación: La presentación del tema, como segunda etapa, consta de tres pasos:

- Introducción
- Explicación
- Demostración

Introducción.

Consiste en establecer el contacto inicial y despertar el interés. Esto puede hacerse de diversos modos, según la habilidad del instructor, pero podría recomendarse una anécdota o chiste relacionado con el tema, seguido de la recapitulación del tema anterior para empatarlos con el nuevo.

A continuación se "entra en materia", es decir, se inicia la exposición del tema explicando lo que se va a tratar en la clase, porque tiene importancia y como habrá de aprenderse. Para este propósito se deben utilizar los principios indicados en el tema anterior, o sea motivación, objetivos acción, realismo, experiencia y apreciación. De ese modo el adiestrando sabe hacia donde se dirige el tema del día y puede tener una perspectiva de él.

Explicación. En este segundo paso se expone el tema, siguiendo un orden lógico, se desarrolla la comprensión de los adiestrados. Los puntos a tratar no deben ser muchos, porque la persona de entendimiento medio no puede recordar más de cuatro o cinco.

La explicación debe ir acompañada de dibujos, gráficos, diapositivas y demás recursos visuales o audiovisuales apropiados, debiendo el instructor además anotar en la pizarra de los puntos que se vayan explicando. Se recomienda no llenar de títulos o palabras en la pizarra porque esto distrae la atención de los participantes. Escribase en letra de imprenta con caracteres claros y uniformes de un tamaño de 4 a 6 centímetros.

Demostración. Como el objeto de la capacitación es la ejecución, en este paso el capacitador deberá enseñar a hacer lo que ha dicho, hará demostraciones específicas y prácticas.

La demostración enseña al educando lo que se hace, para que se hace y cómo se hace, antes de cada paso el capacitador debe decir que va a hacer, para suscitar el interés de los capacitados.

3 Aplicación: Terminados los pasos de la presentación el adiestrando no habrá adquirido el conocimiento si no lo aplica o ejecuta.

La aplicación puede ser para actividades físicas como limpiar, lavar, preparar y exhibir frutas y verduras, eviscerar un pescado o para actividades mentales como resolver un problema de aritmética, preparar un presupuesto, hacer un cheque, etc.

4 Examen: La etapa de examen no debe entenderse en el sentido tradicional de prueba de conocimientos para aprobar o desaprobar a un estudiante.

El examen debe interpretarse como un sistema de valoración de conocimientos, por parte del adiestrando principalmente, puede hacerse "examen" todos los días después de la explicación de un tema para comprobar el aprovechamiento de los participantes, o pueden elaborarse cuestionarios con los propios educandos para que éstos los resuelvan en su casa, en grupos de discusión o en círculos de estudio.

El mejor examen es la demostración práctica, que haga el adiestrando de lo que ha aprendido y que pueda de después enseñar a otros, para la aplicación correcta de conocimientos tanto para el armado de equipos, como para salir a dar servicio en las estaciones

La nueva imagen de la empresa está ligada al cambio que se da al ofrecer un servicio de calidad, no será difícil lograr buenos resultados si no hay una meta clara y firme decisión para alcanzar los objetivos propuestos.

Evaluación del programa

El avance y resultados del programa deben evaluarse constantemente, utilizando mecanismos simples pero efectivos de supervisión y evaluación. Se señalan seguidamente algunos de esos mecanismos, sin perjuicio de utilizar otros que puedan resultar más efectivos:

Control de Asistencia. Es una forma simple de control usada desde hace mucho tiempo debe llamarse a la lista a la hora exacta, fijada para el inicio de cada reunión. No solo es necesaria la asistencia de cada técnico. La falta de exactitud a la hora establecida crea trastornos en el grupo y relaja la disciplina. Además le resta seriedad al programa e impide crear en los asistentes el sentido de responsabilidad que es básico en la realización del programa.

A los participantes debe expedírseles al final de cada etapa o ciclo un "certificado de asistencia y participación" y es conveniente dejar establecido que quien no concurra por lo menos al 85% de las clases o reuniones no podrá recibir el certificado.

Autoevaluación de los participantes. Los participantes deben medir los alcances del programa en su propia formación, a través de conceptos emitidos en cuestionarios elaborados periódicamente por ellos mismos o por el capacitador.

Esta autocrítica tiene un valor extraordinario como instrumento de evaluación son las propias actitudes que contribuye a desarrollar el sentido de superación personal.

Su valor pedagógico y formativo es incalculable, porque enseña a cada individuo a convertirse en su propio juez o censor.

Evaluación del aprendizaje

Al finalizar el evento los técnicos estarán en la capacidad de evaluar si los temas dictados cubrieron sus expectativas si ha mejorado su conocimiento y marcar el compromiso de cambio.

Evaluación y seguimiento de los procesos.

Este proceso está a cargo del área operativa, los mismos que deberán hacer un control y seguimiento diario y permanente de que se cumplan los procesos.

INCENTIVOS

El éxito o fracaso de una empresa se encuentra en el recurso humano que posee, por ello la importancia de este procedimiento dentro de las empresas y la manera correcta para tener una excelente elección de personal para el puesto al que se solicita la vacante, como ha evolucionado y como se le ha dado el valor con el transcurso de los años.

La selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

- Difusión del requerimiento de personal por multitrabajos y medios impresos
- Recepción preliminar de solicitudes

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista, siendo que se le requiera realizar

Entrevistas mixtas

El entrevistador despliega una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas.



Pruebas de idoneidad

Procedimiento

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Las pruebas de conocimiento determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

1.- Al igual que el departamento comercial se trabajará por objetivos, que tenga, la implementación de una tabla de incentivos por puntos logrados, para que el personal tenga la posibilidad de aumentar sus ingresos cuando su trabajo sea eficiente y eficaz, al hacer servicio en las estaciones, o sea que en este departamento se implementará incentivos a través de premios asociados a logros.

En este caso, cada empleado tiene establecido una serie de metas, por lo tanto, ganar el premio no depende de un proceso de competencia con los demás, sino del esfuerzo personal para alcanzar la retribución que se ha propuesto obtener, siendo importante elaborar un comunicado para los empleados explicando cómo funciona el sistema de

puntos y recompensas, elaborando una hoja de repaso que contenga una lista con las actividades de los empleados y el valor en puntos para cada recompensa, para luego anunciar la fecha en la cual se pretende lanzar este sistema y celebrar el nuevo procedimiento de reconocimiento a los empleados, inspirando entusiasmo en todo el lugar de trabajo.

Tabla 10 ACTIVIDADES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO TÉCNICO

ACTIVIDAD	PUNTOS	BONO (\$)
Armado e instalación de equipos	10	250
Instalación de software y hardware para control de estaciones	8	180
Instalación de tubería y conexiones hidráulicas	7	120
Ensamblaje de equipos individualizados por cliente.	5	100
Reparación de tableros de control	5	70
Montaje de compresores	5	70
Montaje de torres de agua/aire	4	30
Reparación de generadores eléctricos	4	30
Montaje de tubería flexible	4	30
Revisión y diagnóstico de daños	3	20
Instalación de accesorios	2	10

Elaborado por: Emma Cisneros

Fuente: Jefe de Técnicos

Estos bonos serán otorgados, una vez que el técnico haya realizado el armado e instalado, comprobándose cuando el equipo esté funcionando correctamente.

Siendo importante, que todo proceso, no lo efectúa un solo trabajador, sino que

existe varias personas, que colaboran directa o indirectamente para cumplir con los objetivos, por ello cada bono tendrá la siguiente distribución:

DISTRIBUCIÓN DEL BONO

Tabla 11 DISTRIBUCIÓN DEL BONO

PORCENTAJE	BENEFICIARIOS
80%	Técnico(s) que realizaron la actividad
20%	Personal directo o indirecto que colaboró en la actividad

Elaborado por: Emma Cisneros

2.- El empleado que haya obtenido el mayor puntaje durante 3 meses, no necesariamente consecutivos se le adjudicará 1 día a sus vacaciones anuales que le corresponden por ley.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

En el departamento administrativo, donde se planifica, organiza, controla y evalúa las actividades, también es importante tenerla motivado.

En este caso se implementará **aumentos por méritos**, siendo éste el más adecuado para conceder aumentos en atención a los méritos del empleado.

Antes de empezar a diseñar un programa de pago por méritos, debe tomar en cuenta que se va a establecer una remuneración o nivel salarial para el puesto de trabajo, no para la persona que ocupa el cargo. Es por ello indispensable recordar que no importa quien está ocupando actualmente dicha vacante, lo que se va a realizar es un análisis del puesto de trabajo.

1. Realizar el análisis de los puestos de trabajo

Este proceso inicial consiste en recopilar y detallar las responsabilidades, tareas, y resultados que debe realizar cada puesto de trabajo así como las exigencias y requisitos tales como las habilidades, conocimientos, y actitudes que se requieren para el desempeño en el puesto. El Análisis del Puesto puede dividirse en:

- a) La descripción del puesto: Es la relación escrita de las funciones del puesto, las condiciones en que las realiza y la forma como las realiza.
- b) Las especificaciones del puesto: Consiste en los requisitos que el ocupante debe reunir para cumplir satisfactoriamente con el puesto (competencias).

Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño, donde implantar un programa de pagos por méritos tendrá los siguientes beneficios.

- Atrae y retiene al personal talentoso e importante para la empresa
- Reconoce y recompensa las responsabilidades y exigencias para cada puesto de trabajo
- Motiva a sus empleados e incrementa su autoestima
- Fomenta el afán de superación entre sus trabajadores, a mejorar su desempeño laboral
- Aumenta la satisfacción de los empleados

EVALUACION DE DESEMPEÑO

En la actualidad la tendencia mundial, es diferenciar una empresa de otra en función de su Capital Humano y su crecimiento va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y la fidelidad que logre con su personal. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Por ello, la finalidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño, es contar con una herramienta formal y sistemática de retroalimentación a través de la cual el departamento de Recursos Humanos pueda identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

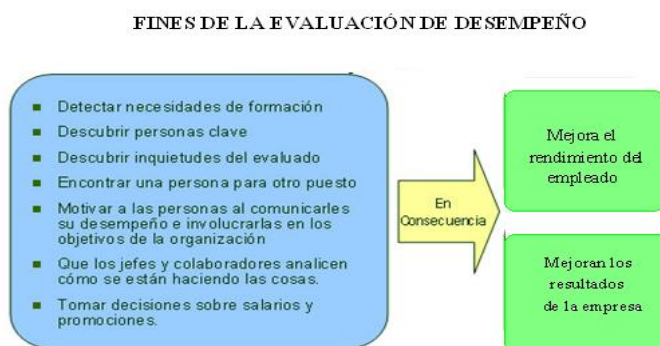


Figura 5 Fines de Evaluación

Para su aplicación, seguiremos las siguientes pautas:

1. Selección del método de evaluación.
2. Desarrollo del diseño.

-
3. Diseño del procedimiento.
 4. Capacitación de los evaluadores.
 5. Sistema para el análisis de los resultados.

1. El enfoque debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar la retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos.

Utilizaremos el sistema de Factores y Grados.

2. Selección del método de evaluación:
3. Desarrollo del diseño:

En éste punto, consideramos esencial la elección de los factores, la determinación de su graduación y el conservarla en absoluta confidencialidad en la tabla de valores resultante, ya que en ello radicará la confiabilidad de su aplicación.

Los factores aplicables corresponden a tres grandes grupos:

- Sobre la acción: planeamiento, continuidad, seguimiento y actitud frente al cambio.
- Sobre la relación: con subordinados, con la organización y la capacidad de representación.

-
- Sobre los resultados: calidad, cantidad, conocimiento del trabajo, y capacidad de autodesarrollo

Según lo anterior, se ha confeccionado un tipo de evaluación para los diferentes niveles y área de la organización, en las cuales la selección de los factores apunta a evaluar los requerimientos de cada puesto.

1.- Diseño del procedimiento:

Las evaluaciones serán realizadas por Supervisor inmediato, de acuerdo al organigrama actual. El Departamento de Recursos Humanos enviará los formularios al evaluador junto a una hoja en la que se especificará las instrucciones.

Factores a Evaluar

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- Calidad de Trabajo: Capacidad de efectuar con exactitud y confiabilidad las actividades de trabajo que le han sido asignadas.
- Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las

tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

- **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costos.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra

información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

- Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

- Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

INFORME DE ACTUACION
Instrucciones:
1. Complete los datos requeridos.
• Lea detenidamente todo el formulario y luego proceda de la siguiente manera:
• Lea las definiciones de los factores. Estas definiciones determinan el significado de ese factor para la empresa.
• Lea las definiciones de los grados y ajústese estrictamente a ellas.
• Pregúntese: "En este factor ¿Qué grado refleja con mayor exactitud el desempeño del evaluado, durante el periodo calificado? Sustente su juicio en hechos.
• Marque con una X, en lapiz, el grado que a su juicio le corresponde a ese factor.
• Continúe con los demás factores repitiendo los pasos efectuados hasta ahora.
• Recuerde que debe tomar cada factor aisladamente. La calificación que le asigne a un factor no debe



influirlo en la que le asigne a los demás.
Si lo estima adecuado, consulte a los supervisores de los sectores que reciben tareas del evaluado – sus clientes internos" -. acerca del desempeño del evaluado con respecto a los factores del formulario. Considere esas opiniones en el análisis que esté efectuando. Si la tarea del evaluado se completa dentro de su sector, obvie este paso.
Complete la Parte II. Prepare la entrevista de actuación. Céntrese en el desempeño del evaluado, tal como Ud. lo reflejó en la Parte I. Reflexione sobre los aspectos positivos y los que debe superar. Determine los objetivos que le fijará por el próximo período y la ayuda o apoyo que se le brindará para alcanzarlos.
Considere la evaluación con su supervisor. Acuerde puntos de vista comunes y su conformidad.
Entrevístese con el evaluado centrándose en los objetivos para el próximo período y en el análisis del cumplimiento del período evaluado.
Haga firmar al evaluado la notificación del informe y entrevista de actuación (no implica conformidad). Solicítele que complete y firme la parte III destinada exclusivamente para el evaluado. Si éste no desea efectuar ninguna observación, deberá cruzar dicho espacio y firmar igualmente al pie. El evaluado dispone de 24hs. a partir de la entrevista para completar la Parte III.
Si el evaluado hubiera hecho observaciones, reflexione sobre ellas y considere si debe mantener o modificar su evaluación. En este último caso acuerde con el supervisor mediato la corrección.
Informe al evaluado del/los cambio/s efectuado/s.
Marque su juicio definitivo en tinta y remita el formulario a Recursos Humanos para que sea recibido en la fecha de vencimiento establecida.

Figura 6 INFORME DE ACTUACION

En la primera parte, el supervisor mediato evaluará de acuerdo a los factores a tomar en cuenta en la evaluación. (Ver Anexo 4) . La segunda parte, consistirá en determinar los aspectos positivos del empleado, los que debe mejorar o desarrollar y objetivos a alcanzar, que serán transmitidos al evaluado a través de la Entrevista de actuación. En la tercer parte, el evaluado podrá dejar por escrito sus comentarios.

Luego, serán revisadas por el jefe de área y finalmente, remitidas a Recursos Humanos en donde se analizará los resultados.

Si el empleado tiene un puntaje entre 35 – 30, se incrementará un 20% a su remuneración actual, siendo consecuentes al esfuerzo que el trabajador a puesto de si mismo en el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones.

Los empleados que hayan obtenido menor puntaje del establecido, para incrementos por méritos se les realizará capacitaciones continuas, con la finalidad de mejorar su desempeño.

1.- Capacitación de los evaluadores:

El objetivo de la capacitación, será que el evaluador conozca el objetivo que se plantea y que conozca las posibles distorsiones que pueden encontrarse en los resultados a fin de que siendo consciente de ellas, se logre un mayor grado de objetividad. Los evaluadores deberán conocer las siguientes distorsiones:

- Tendencia central: evaluar sobre un mismo grado.



-
- Benevolencia
 - Ser Crítico
 - Subjetividad manifiesta o intencional (amiguismo o revanchismo)
 - Influencia de un factor
 - Información temporal

2. Sistema para el análisis de los resultados

La cuantificación de los factores, será realizada de acuerdo a los factores ponderados, información exclusiva del Departamento de Recursos Humanos a fin de que no condicione las evaluaciones. El informe general de actuación concentrará toda la información estableciendo una puntuación para cada uno de los tres grupos de factores y finalmente una puntuación promedio de las tres. A su vez, podrán obtenerse a partir de él, distintos tipos de informes como:

- Resultados generales.
- Resultados promedio
- Información sobre Evaluadores
- Cuadros y gráficos con la evolución de los períodos evaluados

ESPECIFICACIONES GENERALES

Se implementará un plan de carrera para que todo el personal de SINPET tenga motivación en la búsqueda de superación profesional, que contemplen en

primera medida desplazamientos laterales en los puestos de base para posibilitar su capacitación en todas las tareas relacionadas con su línea de trabajo.

El objetivo es que habiendo adquirido dichas capacidades se encuentre a mediano plazo, de ser los candidatos potenciales a ocupar cargos superiores.

En las siguientes etapas del plan de carrera utilizaremos un esquema ascendente.

En consecuencia, se puede adelantar que los perfiles de los técnicos de las empresas del futuro tendrán que reunir algunas o todas las características siguientes:

- Polivalencia, es decir, capacidad para actuar en diferentes contextos y sectores con alto grado de eficiencia. Estas consideraciones hacen necesario reconocer que el "título académico" de origen pierde relevancia frente al requisito de capacidad de conducción y flexibilidad que cada vez se exige más.
- Eficiencia, es decir, capacidad para manejarse en espacios muy amplios, y a veces con estructuras pequeñas y con el énfasis puesto en el planeamiento, el presupuesto, los costos y el control.

-
- Estrategia, es decir, habilidad para generar o participar en situaciones organizativas estables dentro de un proceso de permanente cambio y transformación.
 - Actualización, es decir, autonomía para el manejo de modernas tecnologías, entre otras las de gestión (comunicaciones y sistemas de información).
 - Liderazgo, es decir, gran manejo de recursos humanos y habilidad para conducir equipos de trabajo, generando un compromiso de toda la estructura bajo su responsabilidad con los objetivos previstos.
 - Estabilidad, es decir, preparación para transitar por diferentes situaciones, manejando la incertidumbre y los ritmos cambiantes en contextos cada vez más complejos, todo ello sin perder de vista los objetivos deseados.

Las evaluaciones del personal son una herramienta para la de toma decisiones.

- Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos, competencias o habilidades. Al identificar dichas debilidades y fortalezas, pueden corregirse

aquellas y mejorarse éstas, mediante programas de inducción, capacitación y entrenamiento apropiados.

- Esto es así porque la evaluación del rendimiento es útil también para conocer la efectividad de los programas de reclutamiento, selección y entrenamiento. Incluso de manera directa, valoran la capacidad de los jefes inmediatos y de la Gerencias, quienes al final de cuentas son los responsables de los trabajadores que tienen a cargo.
- La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores.

Para tomar en cuenta cuando un trabajador está apto para ser ascendido se realizará dos tipos de evaluaciones; la primera, la realizará el supervisor de cada área.

La segunda será una evaluación de desempeño de 360°. (Ver Anexo 5)

Es una herramienta de evaluación integral, donde participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Esta evaluación pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación.

Para la aplicación del modelo feedback 360 grados, tomamos como referencia algunas competencias de comportamiento que son básicas para desarrollar bien el puesto de trabajo, debido a que la carrera actualmente está reestructurando el manual de funciones.

En este contexto, tomamos en consideración para el diseño del cuestionario las siguientes competencias:

- Integridad
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo
- Apertura al Cambio
- Relaciones Interpersonales (modalidades de contacto)
- Orientación al Cliente (compromiso de servicio)

Los evaluadores

Se tomaran en cuenta como evaluadores a todas las personas que tengan la oportunidad de ver al evaluado en el desarrollo de sus actividades, para poder estimar así sus competencias. Es así, que la evaluación del desempeño deberá ser realizada por colaboradores responsables como gerentes, jefes o supervisores



directos de los colaboradores, clientes internos, externos recalcando que el principal interesado en el proceso de evaluación será el empleado.

Autoevaluación.- Consiste en que el empleado se evalúa así mismo, sobre el cumplimiento de sus funciones analizando de manera responsable, ética sus fortalezas y debilidades analizando cuáles son las barreras que le impiden desempeñarse de mejor manera.

Supervisor.- Es la evaluación que realiza el superior al evaluado, para medir su desempeño y a la vez detectar que debe mejorar o retroalimentar.

Pares.- En esta evaluación participan todos los compañeros del mismo nivel, la información que ellos arrojen será muy diferente desde el punto de vista de un supervisor, debido a que ellos pueden evidenciar con facilidad características y comportamientos del evaluado, como liderazgo, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidades, identificando las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo

Subordinado.- Es la evaluación que realiza el empleado a su inmediato superior, tiene como ventaja definir claramente cómo se maneja en términos de liderazgo, comunicación, delegación de autoridad, coordinación de esfuerzos manteniendo una relación directa cuyo beneficio sea para él.

Colaborador.- Son las personas que trabajan conjuntamente con el evaluado, cuyo objetivo es impulsar el compromiso con los principios y prácticas de la administración de calidad.

Clientes.- Son las personas tanto internas como externas que reciben el servicio, y con ello evalúan si sus expectativas fueron cubiertas en términos de eficiencia y de eficacia.

Disposiciones específicas

- a) El encuestado debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia, asimismo debe señalar con una "x" la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es 1 o 5 deben justificar con un breve comentario.
- b) El resumen de la evaluación se deberá presentar en una hoja con carácter de Acta, en el que se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación, se remitirá al Departamento de Recursos Humanos, para que conjuntamente con la Dirección se decida si el evaluado será ascendido, o se le capacita para ser tomado en otra ocasión.

Escala de calificaciones

Las calificación obtenidas en el proceso de evaluación del desempeño nos brindara indicadores necesarios para tomar medidas o correctivas para mejorar el nivel de desempeño de los empleados y a la vez identificar el potencial de talento

humano que posee SINPET para poder tomar decisiones sobre inmediato, mediano o largo plazo para ascensos e incentivos de cursos de capacitación de especialización para crecer profesionalmente.

En éste caso las personas que tengan un puntaje promedio de las 2 evaluaciones de entre 60 - 65 puntos ascenderá en el área en el que se esté desempeñando, tomando en cuenta el flujograma de la empresa, e inmediatamente se procederá a negociar su nuevo contrato.

CONVIVENCIA

En la actualidad el éxito de toda empresa radica en el rendimiento de su recurso humano, siendo muy importante el trabajo en equipo para el cumplimiento eficiente y eficaz del proceso productivo, en la obtención de resultados óptimos, que le dará recursos y posicionamiento a largo plazo. Llevarse bien es esencial para el éxito en general del equipo, tanto en términos de cooperación como para alcanzar el objetivo final.

Para fomentar el sólido trabajo en equipo, el grupo debe cultivar una relación saludable. Eso significa que sus miembros deben ser capaces de tener una relación comunicativa saludable y mentalidad abierta. Cuando la relación entre los miembros del equipo es abierta y saludable, los integrantes están mucho más cómodos entre sí y más dispuestos a ofrecer ideas, logrando un trabajo en equipo mejorado.

Por ello, antes de la implementación del proyecto, es indispensable realizar una convivencia para fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

- Esta actividad se la realizará en un día laborable en un complejo cercano a Quito, que posea la infraestructura necesaria y amplia para realizar varias actividades recreacionales, como pueden ser:

1.- "Campo minado" es un ejercicio en equipo que construye comunicación y relaciones a través de la confianza. Se esparcen objetos cerca del centro una cancha.. El área es marcada con cinta adhesiva para formar un cuadro. Los empleados son emparejados, con uno de ellos vendado mientras el otro es el guía. El reto es que el empleado vendado atraviese todo el espacio minado, siendo guiado verbalmente por el otro.

2.- La espada del tiempo.- Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

3.- Nudo Humano.- Divide a los participantes en grupos de 10 y haz que cada equipo forme una ronda. Todos deben utilizar la mano izquierda para sujetar la mano de otro que se encuentre en el lado opuesto de la ronda, y la derecha para sujetar la mano de otra persona que se encuentre en el lado opuesto de la ronda. Asegúrate de



que nadie tome la mano de la persona que se encuentra justo a su lado. Luego, explícales que deben deshacer el nudo para volver a formar una ronda, sin soltarse de las manos.

- Las personas que ganen en las actividades se harán acreedoras a premios, que el departamento de recursos humanos crea conveniente, utilizando recursos para los imprevistos que posee la empresa.

- Además se ofrecerá un almuerzo, y un break antes del retorno a la ciudad.

Capítulo VI: Aspectos Administrativos

Los aspectos administrativos expresan los recursos necesarios que se utilizó para la realización del proyecto.

6.1 Recursos

Recursos Humanos.- Los recursos humanos abarcan a todas las personas que contribuyeron a la elaboración del proyecto.

- Coordinador del Departamento de Recursos Humanos
- Director Comercial
- Jefe de técnicos
- Asistente Contable

Recursos Materiales.- son los recursos que se van a utilizar en la instrumentación del proyecto.

- Plasma
- Computador
- Pizarrón



-
- Marcadores
 - Útiles de escritorio
 - Hojas
 - Cámaras
 - Calculadoras
 - Materiales de Impresión

Recursos Financieros.- Los recursos financieros hacen referencia al presupuesto necesario para la implementación del proyecto.

6.2 PRESUPUESTO

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias para lograrlos. (Burbano, 2005)

Los siguientes datos fueron proporcionados por el asistente contable de SINPET.

Presupuesto para los empleados del Departamento Comercial de Guayaquil y Cuenca

Tabla 12: PRESUPUESTO

TALLER	PRESUPUESTO (\$) Por persona
Transporte	20
Almuerzos	24
Hospedaje	30
Movilización	9
TOTAL	83

Fuente: Departamento Contable

Personal Quito: \$ 9 por persona para almuerzos

Presupuesto para Capacitaciones del personal técnico

Tabla 13 PRESUPUESTO PARA CAPACITACIONES DEL PERSONAL TÉCNICO

2 CAPACITADORES	PRESUPUESTO (\$)
Pasaje aéreo	3000
Hospedaje	450
Alimentación	150
TOTAL	3600

Fuente: Departamento Contable

Personal de Guayaquil y Cuenca

Tabla 14 PERSONAL DE GUAYAQUIL Y CUENCA

CAPACITACIONES	PRESUPUESTO (\$)
	Por persona
Transporte	20
Hospedaje	75
Alimentación	45
Movilización	15
TOTAL	155

Fuente: Departamento Contable

Personal de Quito : \$ 15 por persona, para almuerzos.

Presupuesto para actividades de grupo

Personal de Guayaquil y Cuenca

Tabla 15 PERSONAL DE GUAYAQUIL Y CUENCA

CONVIVENCIAS (Complejo)	PRESUPUESTO (\$)
	Por persona
Transporte	20
Entrada	4
Almuerzo	5
Transporte	1
Break	2
TOTAL	32

Fuente: Departamento Contable

Personal Quito

Tabla 16 PERSONAL QUITO

CONVIVENCIAS (Complejo)	PRESUPUESTO (\$) Por persona
Entrada	4
Almuerzo	5
Transporte	1
Break	2
TOTAL	12

Otros

Tabla 17 OTROS GASTOS

GASTOS	PRESUPUESTO (\$)
Imprevistos	400
Gastos en copias	5
Impresiones	10
Hojas	5
Anillado	3
Empastado	7
Transporte	10
TOTAL	340

6.3 CRONOGRAMA

Es la descripción detallada de las tareas que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto y los plazos en que cada una de ellas deberá completarse.

En el cronograma se expresa la forma y secuencia de realización de las actividades propias de la investigación especificando los lapsos y espacios de tiempo para su desarrollo y cumplimiento.

Se expresa mediante un gráfico en el cual se especifican las actividades en función del tiempo de ejecución.

Cronograma de Actividades

Tabla 18 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	Ene 2015			Feb 2015			
					11/1	18/1	25/1	1/2	8/2	15/2	22/2
1	ACTIVIDAD 1 Convivencia para integración del personal	12/01/2015	12/01/2015	1d							
2	ACTIVIDAD 2 Taller para el personal del Departamento Comercial	14/01/2015	16/01/2015	3d							
3	ACTIVIDAD 3 Capacitación para el personal del Departamento Técnico	26/01/2015	30/01/2015	5d							
4	ACTIVIDAD 4 Primera revisión del registro de ventas del Departamento Comercial	20/02/2015	20/02/2015	1d							
5	ACTIVIDAD 5 Primera revisión de los reportes de servicio realizados por cada técnico.	27/02/2015	27/02/2015	1d							

Elaborado por: Emma Cisneros

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Luego de haber concluido el proyecto (I+D+I) que minimice la rotación de personal de la empresa SINPET, mediante la creación de un programa de incentivos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- SINPET S.A es una empresa de comercio y servicio, cuya actividad radica en la comercialización de equipos dispensadores de gasolina, instalación y servicio técnico, con sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca, dando servicio a todo el país.
- 2.- Durante los dos últimos años, la empresa presenta un alto índice de rotación de personal, lo que ha reducido las ventas y generado un ingreso cada vez más bajo de recursos.

3.- Las entrevistas realizadas al personal muestran, que los empleados se encuentran desmotivados y no se sienten comprometidos con los objetivos planteados por la empresa.

4.- La carencia de personal motivado, reduce la productividad de la empresa, reduciendo considerablemente el ingreso de recursos, que le permitan mantener su estabilidad económica.

5.- La empresa está presentando una reducción en el mercado, generando disminución en las ventas por la pérdida de clientes, debido a la insatisfacción del servicio prestado por la carencia de un servicio de calidad que no satisface sus requerimientos.

6.- Las líneas de autoridad no definidas provoca confusión al momento de la toma de decisiones, debido a la poca planificación y organización adecuada, generando retrasos en la productividad y a su vez el ambiente laboral se deteriora.

7.- El alto índice de rotación de personal contribuye para que la empresa tenga inconvenientes en materia laboral con los entes reguladores (IESS y MRL).



8.- La implementación del programa de incentivos permitirá que los empleados se motiven en la realización de sus funciones y se esfuercen para cumplir los objetivos planteados, generando satisfacción laboral y mejorando su calidad de vida.

7.2 Recomendaciones

Tomando como referencia las conclusiones realizadas, se considera aplicar lo siguiente:

1.- El compromiso de la empresa debe radicar en el cumplimiento de lo establecido, con la finalidad de obtener los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

2.- Estimular y reconocer verbal y económicamente los logros de los empleados.

3.- La empresa debe preocuparse siempre por las necesidades que tengan los empleados, para implementar nuevos incentivos que con un mejor presupuesto incentiven a los empleados, para cumplir objetivos tanto individuales como colectivos.

4.- Mejorar los procesos comunicacionales entre los empleados y la alta gerencia, debido a que es necesario potenciar la frecuencia y medio de comunicación entre los



diferentes Departamentos para garantizar eficiencia y eficacia en los procesos comunicativos que se ven afectados.

5.- Mantener retroalimentación constante con los clientes es muy importante, para establecer las condiciones en las que se encuentra la calidad del servicio.

6.- Realizar una selección de personal efectivo, que esté dispuesto a contribuir con el desarrollo de la empresa y que quiera crecer conforme al crecimiento empresarial.

7.3 ANEXOS

NOMINA DE EMPLEADOS " SINPET S.A"

ANEXO 1

Nº	NOMBRES	CEDULA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEM.	TOTAL DIAS
1	Almeida Martínez Pablo Roberto	176523973-5	30	30	30	30	30	30	18						198
2	Almeida Monica Elizabeth	171504600-7									24	30	30	30	114
3	Alvarado Gutierrez Victor Hugo	171617466-7	25	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	355
4	Alvarez Ordoñez Roberto Andres	171423742-5										26	30	30	86
5	Ati Tacuri Willam Cesar	175438451-6		22											22
6	Cisneros Carla Paola	172178313-0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
7	Chicaiza Cando Braulio Paul	050251119-9	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
8	Duque Arango Luis Felipe	178064397-1	26												26
9	Ebratt Cabrera Michael	172349077-5										26	30	30	86
10	Espitia Silva Ramiro	138708416-3						14	30	15					59
11	Guagchinga Santo Edgar Paul	050229614-8	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
12	Izquierdo Andres	173964194-4							7	30	11				48
13	Loor Jessenia	131270187-1				11	30	30	30	30	30	30	30	30	251
14	Mayorga Nuñez Gabriel	096424560-2						4	30						34
15	Molina Moreno Edna Rocio	172431875-1				30	30	30	30	30	30	30	30	30	270

16	Moral Camacho Marco	173864203-4									30	25			55
17	Mora Quiroz Verónica Gabriela	171772562-4												20	20
18	Moscoso Lincango Santiago	171395007-7	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
19	Palacios Juan Felipe	172354074-5				30	30	30	30	30	30	15			195
20	Paredes Coloma Diego Luis	171400582-2	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
21	Paredes Vásquez Lilian Alexandra	173298761-2	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
22	Peña Villalba Carlos	170364285-2					30	30	30	30	30	30	30	24	234
23	Riaño Campos Hugo Alejandro	173575084-4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30			300
24	Ramos Larco Geovanna Patricia	172258691-2												16	16
25	Romero Larco Monica Viviana	173649657-1				13	30	30	30	7		26	30	25	191
26	Simbaña Quillupangui Gloria Magdalena	171973794-0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
27	Taco María Soledad	171198324-5	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
28	Torres Pazmiño Veronica	173475610-3							11	30	30	30	23		124
29	Veloz Sornoza Gonzalo Henry	098645084-1	30	30	30	30	30	29							179

Tiempo transcurrido antes de ingreso

Tiempo transcurrido después de retiro



Fuente: Departamento de Recursos Humanos SINPET S



ANEXO 2

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Pregunta 1

¿Cómo se ha sentido trabajando en SINPET?

Pregunta 2

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Pregunta 3

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Pregunta 4

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Pregunta 5

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

Pregunta 6

¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

Pregunta 7

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Pregunta 8



¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Pregunta 9

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Pregunta 10

¿Qué beneficios le ofrece la empresa aparte de lo que le corresponde por ley?

Sugerencias (Qué sugerencias cree usted son necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).



FORMATO PARA ENTREVISTA DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL. ANEXO 3

		PUESTO: Comercial				
		EMPRESA:				
PROFESIOGRAMA						
Datos Objetivos	FACTORES		1	2	3	4
	Edad					
	Estudios realizados					
	Idiomas					
	Experiencia					
	Empatía					
	Modales					
	Capacidad negociadora					
Datos Psicológicos	Inteligencia					
	Capacidad de trabajo					
	Capacidad de comunicación					
	Adaptabilidad					
	Flexibilidad					
	Responsabilidad					
Personalidad	Expresividad	Sinceridad				
		Serenidad				
		Locuaz				
		Vivaz				
	Sociabilidad	Simpatía				
		Dominante				
		Extrovertido				
		Cooperación				
		Sociable				
	Comportamiento	Alegre				
		Activo				
		Seguro				
		Ordenado				
		Confiado en sí mismo				
		Confiado en los demás				
		Control de sí mismo				
	Ética	Ambición				
Lealtad						
PUNTAJE:						
1 = Poca dotación 2 = Regular (media) 3 = Favorable (buena) 4 = Muy buena						

		PUESTO: Director Comercial			
		EMPRESA:			
	PROFESIOGRAMA	1	2	3	4
	FACTORES				
	Edad				
	Nivel Cultural				

ESTABLECER PROCESOS DE INCENTIVOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA SINPET S.A



Datos Objetivos	Estudios realizados					
	Otros estudios					
	Idiomas: Inglés					
	Conocimientos y experiencia comerciales					
	Identificación con las nuevas tecnologías					
	Exteriorización de su forma de comportamiento					
Rasgos Profesionales	Capacidad negociadora					
	Dinamizador equipos humanos					
	Coordinador					
	Empuje					
	Iniciativa					
	Capacidad de trabajo					
	Capacidad de comunicación					
	Adaptabilidad a situaciones nuevas					
	Flexibilidad					
	Responsabilidad					
	Inteligencia					
Psicológicos Personalidad	Comportamiento	Seguro de sí mismo				
		Control sobre si mismo				
		Dominante				
		Independiente				
		Organizado				
	Sociabilidad					
		Cooperador				
		Sociable-abierto				
	Otros					
		Ambición				
		Lealtad				

ANEXO 4

FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

Factores	Optimo(=5)	Bueno(=4)	Regular(=3)	Apenas aceptable(=2)	Deficiente(=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional Calidad en el trabajo	Calidad Superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar



ANEXO 5

PLAN CARRERA

FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE 360°

I. Datos del Evaluado:

Fecha:

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Horario	

II. Datos del Evaluador

Relación con el evaluado:

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente I externo	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	-------------------	--

(Marcar con una "X" en un recuadro adecuado)

III. INDICADORES DE GESTIÓN

CALIFICACIÓN COMENTARIOS

Calidad: Posee conocimientos y destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en Equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización	1	2	3	4	5	
Control Interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido Costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo apropiado.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Colaboración: Comparte planes, colabora, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	



III. DESTREZAS Y HABILIDADES

CALIFICACIÓN

COMENTARIOS

Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, compañeros y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/ Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus compañeros, aún cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

donde; 1 = bajo

3 = medio

2 = medio bajo

4 = medio alto

5 = alto

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, A. (2011). *Compensación e incentivo*. Santiago.



Burbano, J. (2005). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: NOMOS.

Chiavenato. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill.

José, A. (2010). *monografías.com*. Obtenido de monografías.com:

<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

Rodriguez, L. (enero de 2010). *monografías.com*. Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos87/estrategias-gestion-recursos-humanos/estrategias-gestion-recursos-humanos2.shtml>

Santos. (1993).

Tamayo, T. y. (2003). *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: LIMUSA S.A DE C.V.