



TESIS DE POSTGRADO

**INFLUENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE SOGIMEX S.A.**

SUSTENTADO POR

NADIA ALEJANDRA MATEO MARADIAGA

ALBA YOLANDA RAMOS RODRIGUEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y MÁSTER EN
RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

AGOSTO 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRANDA

VICERRECTORA ACADEMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC SPS

CARLA MARÍA PANTOJA

DECANA DE FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO

**INFLUENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE SOGIMEX S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS TRIMINIO**

**ASESOR TEMÁTICO
HECTOR AMADO MARTINEZ**

COMISIÓN EVALUADORA

WILSON RODRIGUEZ

TULIO BUESO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018

NADIA ALEJANDRA MATEO MARADIAGA

ALBA YOLANDA RAMOS RODRIGUEZ

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE
TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC) SAN PEDRO
SULA**

Estimados Señores:

Nosotros, NADIA ALEJANDRAMATEO MARADIAGA y ALBA YOLANDA RAMOS RODRIGUEZ, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: INFLUENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE SOGIMEX S.A, presentado y aprobado en el mes de abril del año 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.

- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, 91 irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 09 días del mes de julio del 2018.

Nadia Alejandra Mateo Maradiaga
21623111

Alba Yolanda Ramos Rodríguez
21613287



FACULTAD DE POSTGRADO

**INFLUENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE SOGIMEX S.A.**

LOS MAESTRANTES:

Nadia Alejandra Mateo Maradiaga & Alba Yolanda Ramos Rodríguez

Resumen

El presente proyecto es una investigación sobre la influencia en la asignación de funciones en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A. Se procuró realizar dicho análisis porque actualmente se presentan demoras en entregas de información que deben ser presentados a jefes de área para un mayor control en sus registros y a su vez que se puedan tomar decisiones más acertadas en la administración de la empresa, es por ello que se pretendió realizar un diagnóstico de los perfiles de puestos para determinar sus causas y conocer si el perfil del puesto, la asignación de funciones, la equidad salarial y la promoción influyen en el desempeño de los colaboradores. Para llevar a cabo dicha investigación se siguió una serie de pasos, iniciando por el planteamiento del problema, luego se determinaron las preguntas de investigación, así como los objetivos generales y específicos. También se indagaron teorías ya existentes para dar soporte a la investigación, consecutivamente se procedió a establecer metodología a utilizar, se detallaron lo que serían las variables dependientes e independientes de la mano con sus dimensiones e indicadores. Se elaboró un cuestionario y una entrevista que fue aplicada a una muestra de 42 colaboradores en la ciudad de San Pedro Sula. Se hizo un análisis con los datos obtenidos dio como resultado que el desempeño de los colaboradores está influenciado por la asignación de funciones. Con la información obtenida se puede determinar las causas para tomar decisiones.

Palabras Claves: diagnostico, asignación, perfil del puesto, equidad salarial, desempeño, cuestionario, entrevista



FACULTAD DE POSTGRADO

INFLUENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE SOGIMEX S.A.

PRESENTED BY:

Nadia Alejandra Mateo Maradiaga y Alba Yolanda Ramos Rodríguez

Abstract

The present investigation is about the influence on assigning functions on the performance of the collaborative personnel of Sogimex S.A. This analysis was made because there are delays delivering information meant to be presented to area supervisors to provide a better registry control and successful decision taking in the administrative section of the company; therefore, we undertook a diagnostic of the position profiles to determine the causes, also to investigate if the profile, functions assignments, salary equity and promotions have a direct influence on the performance of the collaborators. For this investigation, a series of steps were followed, starting by the problem statement, then we determined the investigation questions, along with the general and specific objectives. A research on existing theories was also made, to provide a better support for the investigation. Furthermore, we established the methodology that was meant to be used, all the independent and dependent variables were declared along with the dimensions and indicators. A test and an interview was elaborated, which was later on applied on a sample of 42 collaborators on the city of San Pedro Sula. We made an analysis on the data obtained, having as a result that the performance of the collaborative personnel is affected by the assignments of responsibilities. With all the information obtained the causes can be determined in order to take decisions on the subject.

Keywords: Diagnostic, assignments, position profiles, salary equity, performance, tests, interview.

DEDICATORIA

Primero quiero dedicar este trabajo a Dios, quien nos ha dado la oportunidad de tener la vida y de darnos el talento y la capacidad para poder cumplir las metas propuestas.

A mi esposo por su apoyo incondicional durante todo este recorrido, a mis hijos que son mi motor para seguir adelante, en general dedico este trabajo a todos mis amigos, familiares y compañeros de trabajo que de una u otra forma mostraron su apoyo y brindaron ciertas facilidades para cumplir con este proyecto.

Nadia Alejandra Mateo Maradiaga

Primeramente, quiero agradecer y dedicar a Dios por haberme guiado y darme la fortaleza para lograr esta meta. A mis padres, Amílcar Humberto Ramos y María Esmeralda Rodríguez, por todo el apoyo incondicional que me han dado en este recorrido. Asimismo, a mi hermana Gennie Esmeralda Ramos por siempre impulsarme a dar lo mejor de mí en todo momento. También a mi jefe Donald Swendener por todo el apoyo recibido, por brindarme la oportunidad y confianza de practicar todos los conocimientos adquiridos.

Alba Yolanda Ramos Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fuerza y la sabiduría para poder alcanzar esta meta con éxito.

A la Universidad Tecnológica de Centroamérica por sus programas de postgrado y las herramientas que brinda para poder desarrollarnos como profesionales.

A nuestros asesores Msc. Carlos Triminio y Msc. Héctor Martínez por su experiencia y tiempo dedicado durante la elaboración de cada capítulo de este trabajo de investigación.

A cada uno de nuestros compañeros y catedráticos por brindarnos su apoyo, comprensión, conocimiento y experiencia durante el transcurso de nuestra formación académica

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.3 SITUACIÓN INTERNA.....	13
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	14
2.2.1 TEORIAS DEL DISEÑO DE PUESTO	14
2.2.2 METODO SITUACIONAL.....	15
2.2.3 TEORIAS DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS	17
2.2.4 METODO DEL CUESTIONARIO	17
2.2.5 EVALUACIÓN 360 GRADOS	19
2.2.6 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE LA MOTIVACIÓN	21

2.3 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS	23
2.4 ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA.....	24
2.4.1 ANÁLISIS CRITICO DE METODOLOGÍAS.....	26
CAPITULO III METOLOGÍA	28
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	28
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	30
3.1.2 HIPÓTESIS	37
3.2 ENFOQUE Y METODOS	38
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	38
3.3.1 POBLACIÓN	39
3.3.2 MUESTRA.....	40
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	40
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA	40
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	41
3.4.1 INSTRUMENTOS	41
3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	41
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	42
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	43
3.5.3 LIMITANTES DE ESTUDIO	43
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	44
4.1 ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PUESTO	44
4.2 ANÁLISIS DE FUNCIONES ADICIONALES	51
4.3 ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN	58

4.4 ANÁLISIS PERFIL DEL PUESTO	62
4.4.1 ANÁLISIS PERFIL DEL TITULAR	68
4.4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	73
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 CONCLUSIONES	76
5.2 RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	79
NEXO 1. METODOLOGÍAS E INSTRUMENTOS.....	79

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Planillas o evaluaciones	21
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	29
Tabla 3. Operacionalización de las variables	31
Tabla 4. Funciones puestos y adicionales	74
Tabla 5. Promoción, perfil del puesto, equidad salarial	74
Tabla 6. Perfil del Titular	75

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Las recomendaciones de Chevron	11
Figura 2. Método del cuestionario.....	18
Figura 3. Variables independientes y sus respectivas dimensiones.	30
Figura 4. El esquema que se usa para la presente investigación	39
Figura 5. Funciones del puesto / Toma de decisiones.....	44
Figura 6. Funciones del puesto / Supervisión	45
Figura 7 Funciones del puesto / Autorizaciones	46
Figura 8. Funciones del puesto / Actividades operativas	47
Figura 9. Funciones del puesto / Toma de decisiones.....	47
Figura 10. Funciones del puesto / Supervisión	48
Figura 11. Funciones del puesto / Autorizaciones	48
Figura 12. Funciones del puesto / Actividades operativas	49
Figura 13. Análisis general funciones del puesto.....	50
Figura 14. Análisis general funciones del puesto.....	50
Figura 15. Funciones adicionales / Toma de decisiones.	51
Figura 16. Funciones adicionales / Supervisión.....	52
Figura 17. Funciones adicionales / Autorizaciones.....	52
Figura 18. Funciones adicionales / Actividades operativas	53
Figura 19. Funciones adicionales / Toma de decisiones	54
Figura 20. Toma de decisiones / Supervisión	54
Figura 21. Toma de decisiones / Autorizaciones	55
Figura 22. Toma de decisiones / Actividades operativas	56
Figura 23. Desempeño laboral el desarrollo de las actividades adicionales	57

Figura 24. Numero de actividades adicionales.....	57
Figura 25. El cumplimiento de metas de los últimos 6 meses	58
Figura 26. La gente sabe a dónde va, y como hacerlo	59
Figura 27. Ha demostrado habilidad para la toma de decisiones	59
Figura 28. Ha demostrado compromiso con la empresa	60
Figura 29. Ha demostrado compromiso con su equipo de trabajo	61
Figura 30. Análisis promoción	62
Figura 31. ¿Los requisitos académicos se adaptan al perfil del puesto?	62
Figura 32. ¿La experiencia laboral reúne los requisitos del puesto?.....	63
Figura 33. ¿El número de tareas es acorde a las funciones del puesto?	64
Figura 34. Perfil del puesto	65
Figura 35. Existe una distribución de remuneraciones por nivel	65
Figura 36. Existe equidad salarial de acuerdo con la remuneración laboral externa	66
Figura 37. El salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto.....	67
Figura 38. Equidad salarial.....	68
Figura 39. ¿Cumple el titular con el nivel académico requerido para el puesto?	68
Figura 40. ¿Cumplen las horas de capacitación del titular con las exigencias requeridas?	69
Figura 41. ¿Cumple la experiencia laboral del titular con el puesto?	70
Figura 42. ¿Cumple el titular con el tiempo promedio para el cumplimiento de funciones?	70
Figura 43. ¿Cumple el titular con el número de funciones asignadas en el puesto?	71
Figura 44. Perfil del titular	72

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto por desarrollar: Influencia de la asignación de funciones en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.

1.1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas tienen como propósito fundamental alcanzar el éxito y ser altamente competitivas en el cual el recurso humano es una pieza fundamental para el logro de objetivos estratégicos de la compañía, dicho de otra forma, es importante canalizar como la asignación de funciones de los colaboradores puede influir en el desempeño de la organización, así como el perfil del puesto, la equidad salarial, la promoción o planes de carrera.

El objetivo de este proyecto es identificar a través de un diagnóstico de los perfiles del puesto, el cumplimiento de métricas de los colaboradores en sus puestos de trabajo de la misma manera se busca solventar las demoras en entregas de información que deben ser recibidas por los jefes de área de forma diaria, semanal, mensual y en algunas ocasiones anual para que la toma de decisiones gerenciales.

Determinar la influencia en la asignación de funciones es importante en la actualidad para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa de igual forma nos permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto asignado.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La distribución de actividades y responsabilidades viene dándose desde que el ser humano ha necesitado realizar trabajos de pesca o caza para sobrevivir, el mismo instinto humano ha generado que siempre se busque mejorar el desempeño de tareas realizadas para obtener mejores resultados, es decir para ser más competitivos. Por lo que siempre se ha dedicado un tiempo para definir las funciones a realizar por cada individuo involucrado en los procesos de trabajos y

posteriormente se realizar un análisis de los requerimientos de cada individuo para el cumplimiento de funciones.

La administración ha permitido que el hombre se pueda coordinar con sus responsabilidades, realizando trabajos de organización y división como resultado de la necesidad de gestionar personas. Ciertos sucesos y filosofías han generado actualizaciones en la administración, como ser la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios realizados sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo han concordado con la revolución industrial en Europa y Estados Unidos, Charles Babbage y Frederick Taylor respectivamente, ellos han sido autores pioneros en impulsar que el trabajo puede realizarse de forma sistemática y en relación con un principio científico.

La administración científica surge en la búsqueda de métodos de producción y montaje más eficientes, contribuyendo a la gestión de los recursos humanos. Sustituyendo la intuición por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Posterior a la segunda guerra mundial, se va evidenciando que los problemas administrativos son resultado de fenómenos humanos y no mecánicos. Las personas tienen necesidades emocionales y psicológicas en el trabajo que deben ser cubiertas, por lo que se introduce la psicología industrial en el mundo del trabajo, para generar satisfacción en los colaboradores de la empresa.

Después se fueron buscando métodos de evaluación, para medir el desempeño del trabajo realizado por las personas, el primer proceso llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico.

El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento.

Los primeros comienzos dieron lugar a principios del siglo XX donde las técnicas a ser utilizadas eran cada vez más avanzadas, las empresas comenzaron a medir competencias y habilidades que se requerían para determinados puestos que posterior sería utilizada para realizar una comparación de los diferentes perfiles y desempeño de los colaboradores.

SOGIMEX S.A es una exportadora de café con capital suizo operando desde 1986 hasta la actualidad donde su enfoque estratégico va orientado en brindar calidad en su producto desde que se compra hasta que llega a su destino final.

Actualmente Sogimex S.A no cuenta con un diagnóstico de perfiles de puesto y con un método de evaluación por lo cual no se puede medir la efectividad del colaborador y esto ha conllevado a que ciertos departamentos como ser inventarios, producción, comercialización y exportaciones entre otros demoren en sus entregables que al final afectan en los resultados que gerencia espera obtener de forma semanal, mensual y en ocasiones anual.

Las demoras en entregas de información que deben ser recibidas por Jefes de área para un mayor control en sus registros y que a su vez estos faciliten la alimentación de cuentas y registros para presentación de reportes financieros y cierres contables oscila de tres a cinco días después de la fecha indicada para presentación de reportes mensuales a gerencia y retraso en información diaria cuando estos no son presentados con información precisa de acuerdo a lo requerido. Cabe mencionar que el no contar con los registros en tiempo afecta los reportes y/o informes que posterior son analizados por la gerencia tanto de forma diaria, semanal y mensual ya que en algunas ocasiones realizan cambios de último momento que afectan los resultados de los reportes financieros. Es importante mencionar que debe existir un engranaje en todos los procesos de manera que la información fluya constantemente para que no se vean afectados los departamentos que posteriormente canalizaran la información recibida.

Es importante obtener información en tiempo real para la elaboración y presentación de reportes, ya que los gerentes y accionistas requieren de esta información para tomar decisiones más acertadas en la administración de Sogimex S.A.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema constituye uno de los elementos críticos de cualquier proyecto de investigación. Sampieri (2010) afirma: “Que un problema correctamente planteado o definido está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria” (p. 36)

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Sogimex S.A actualmente se presentan demoras en entregas de información, por lo que se pretende identificar a través de un diagnóstico de los perfiles del puesto, el cumplimiento de métricas de los colaboradores en sus puestos de trabajo es decir como la asignación de funciones de un colaborador influye en su desempeño y a la vez ofrecer una oportuna retroalimentación al respecto que les permita darse cuenta de sus fortalezas y que oportunidades de mejora tienen.

En la actualidad las demoras en entregas de información que deben ser recibidas por Jefes de área para un mayor control en sus registros y que a su vez estos faciliten la alimentación de cuentas, registros para presentación de reportes financieros y cierres contables. Las demoras oscilan de tres a cinco días después de la fecha indicada para presentación de reportes mensuales, mismas que son ocasionadas por retraso en información diaria que no es presentada de forma precisa de acuerdo a lo requerido. Cabe mencionar que el no contar con los registros en tiempo, afecta en los reportes y/o informes que posteriormente son analizados por la gerencia para la toma de decisiones de forma diaria, semanal y mensual, en algunas ocasiones se realizan cambios de último momento que afectan los resultados de los reportes antes mencionados.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el objetivo de incrementar la productividad y entrega de reportes semanales y mensuales se ha determinado crear un diagnóstico de los perfiles de puestos considerando aspectos que puedan ayudar a determinar como la asignación de tareas influye en las entregas tardías de los reportes que son presentados a gerencia. Por lo tanto, se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta la asignación de funciones, el perfil del puesto, la equidad salarial y la promoción en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A.?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan las preguntas de investigación que favorecen el desarrollo del tema de investigación:

- 1) ¿Cuál es el impacto de la asignación de funciones en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.?
- 2) ¿Cuáles son las funciones adicionales que realiza el colaborador en su puesto de trabajo?
- 3) ¿Qué correlación existe entre el perfil del puesto y el perfil que posee el titular del puesto en Sogimex S.A.?
- 4) ¿Cómo afecta la equidad salarial en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A.?
- 5) ¿Cómo afecta la promoción en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos tienen como finalidad señalar lo que se pretende hacer en la investigación, es decir nos dictan la ruta a seguir en el trabajo de investigación.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar como afecta la asignación de funciones, el perfil del puesto, la equidad salarial y la promoción en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar cual es el impacto de la asignación de funciones en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.
- 2) Identificar cuáles son las funciones adicionales que realiza el colaborador en su puesto de trabajo.
- 3) Identificar que correlación existe entre el perfil del puesto y el perfil que posee el titular del puesto en Sogimex S.A.
- 4) Identificar como afecta la equidad salarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.
- 5) Identificar como afecta la promoción en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, de forma constante surgen imprevistos que ocasionan demora en las entregas de información por cambios originados de revisiones de último momento que afectan los reportes financieros entregados a gerencia, este proyecto tiene la finalidad de diseñar un proceso que permita evaluar las capacidades de carácter personal y profesional del colaborador respecto a la realización de las actividades y funciones que le han sido encomendadas, es por ello que hoy en día la mayoría de las empresas cuentan con un diagnóstico del perfil del puesto y a su vez con evaluaciones del desempeño ya que es un componente fundamental que permite implementar estrategias y afinar la eficacia.

Según Mario Felipe Ramírez, consultor senior de operaciones en London Consulting Group la intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera.

Un buen diagnóstico de perfiles de puesto nos permite conocer e influir positivamente en el comportamiento de los colaboradores y mejorar el desempeño de la organización. Tiene propósitos de desarrollo que proporcionan información a los evaluados sobre sus fortalezas y debilidades para analizar que el cumplimiento de metas esté alineado con los objetivos de la empresa, e identificar las necesidades de capacitación, así mismo tiene propósitos administrativos que proporcionan información para la toma de decisiones sobre promociones, transferencias, despidos o aumentos salariales.

El aspecto económico es fundamental ya que con dicho diagnóstico podremos controlar en tiempo y forma la compilación de información que afecta directamente en aspectos económicos la actividad de la empresa, se podrá obtener inventarios reales de materia prima, en proceso y producto terminado, así como los ingresos por ventas, registros de gastos, recuperaciones de saldos, declaraciones de impuestos entre otros.

En el aspecto ambiental este proyecto permite contar con las directrices a seguir para el cumplimiento en temas de inocuidad, ya que se deben presentar informes a entidades gubernamentales de forma anual y con algunos clientes de forma eventual, para garantizar los lineamientos que son exigidos para la exportación del producto.

Con la investigación estaremos obteniendo información en tiempo real para la elaboración y presentación de reportes, que permiten a los gerentes y accionistas tomar decisiones más acertadas en la administración de Sogimex S.A.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

La sustentación teórica del estudio o tema de investigación. Consiste en analizar y exponer las teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. (Hernández Sampieri, 2010)

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es una evaluación de los factores del entorno interno y externo que probablemente tendrán el mayor impacto sobre el futuro de su organización. Los factores externos incluyen los segmentos del mercado, la tecnología, la competencia, la estructura de la industria y las oportunidades estratégicas y amenazas. Los factores internos incluyen los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones. (López González, 2015, p. 3,4)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las empresas existen porque las personas juntas pueden lograr mejores resultados que por sí solas, las acciones de estas empresas deben estar encaminadas en buscar los mejores talentos que puedan cubrir las plazas que demanda su negocio. Es por tal razón que la mayoría de las empresas grandes han apostado más al recurso humano, se han tomado su tiempo para realizar el diseño, descripción y análisis de puestos de sus colaboradores. Ya que de esa forma van teniendo ventaja competitiva frente a sus rivales. Así mismo se emplean métodos de evaluación del desempeño de los colaboradores, los gerentes juegan un rol primordial porque tienen la responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, para lo que requieren constante evaluación y retroalimentación de los resultados.

Estas cuestiones dependen de la estrategia de la empresa, por ejemplo, Apple ha optado por no realizar outsourcing de sus principales puestos y las funciones relacionadas directamente con estos. De estas funciones se pueden mencionar el diseño de productos, sistemas operativos, hardware, software e incluso ventas, todos estos son realizados directamente por empleados de dicha empresa, ya que la empresa es capaz de realizar todos estos flujos de trabajo, gracias a una excelente gestión del recurso humano.

En Estados Unidos existe un Servicio de Empleo y Capacitación que realiza análisis funcional de puestos, manejan un amplio inventario de funciones y actividades que se pueden ejercer en cualquier puesto. Las funciones básicas sirven para describir lo que el colaborador realiza con los datos, personas y cosas. Por ejemplo, cuando se habla de personas las funciones están orientadas en la supervisión o coordinación de éstas. A cada función se la da un porcentaje dependiendo de la importancia para el puesto. La Fuerza Aérea de Estados Unidos fue la pionera en utilizar el método de análisis de inventario de funciones.

Así mismo hay una Red de Información Ocupacional, sistema (O*Net) del Departamento en Estados Unidos, la cual maneja alrededor de 12,000 descripciones de puestos clasificados por nivel desde los más básicos hasta los más avanzados y en diversas especialidades. La ventaja de O*Net es que brinda información completa sobre las herramientas, tareas, intereses, educación, estilos de trabajo, los salarios y la perspectiva de empleo de los puestos de trabajo. Esta información sirve de punto de partida para el análisis de puestos.

Por otra parte, en la actualidad se han generado nuevas tendencias de evaluación del desempeño que se basan en el análisis de datos y la evaluación continua, lo cual ha venido a realizar más prácticos los métodos de calificación individual, grupal o empresarial. Incluso se han originado evaluaciones más informales a través de conversaciones entre los mandos superiores con colaboradores de niveles inferiores.

El cambio en las nuevas tendencias, lo explicaba muy bien Alejandra Ferraro, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos para Accenture Latam: “Anteriormente nos focalizamos en medir cumplimiento de objetivos, dedicamos muchas horas en procesos de comparación de pares. Ahora, en cambio, nos enfocamos en el coaching individual, dar feedback a lo largo de todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, sobre los intereses, sobre las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí mismo.”

Estas nuevas tendencias se van caracterizando de la siguiente manera: El coaching va teniendo un enfoque diferente y de mayor valor, debido a que la evaluación se da en un ambiente de diálogo enfocado en el desarrollo profesional del individuo basado en sus fortalezas no en sus debilidades.

Hoy por hoy las empresas han dado a los líderes más oportunidad de tomar decisiones y libertad para recompensar a su equipo de trabajo, así como tomar conciencia de la autoevaluación de su desempeño laboral.

La retroalimentación permanente permite encaminar los objetivos de la empresa con las funciones de cada colaborador.

La evaluación del desempeño permite: Detectar necesidades de capacitación, descubrir personas claves para la organización, descubrir que su colaborador deseaba hacer otra cosa, encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.

Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II, 2007)

La evaluación del desempeño en Chevron

Chevron Corporation ha establecido dos objetivos para la evaluación del desempeño:

- 1) Mejorar el desempeño de los empleados.
- 2) La satisfacción obtenida por medio de comunicaciones proactivas entre el supervisor y el empleado.

Los beneficios que se derivan son que las dos partes comprenden las expectativas, las prioridades claras, la mejoría de los métodos de trabajo y el reconocimiento temprano de las tendencias positivas y negativas del desempeño. Tanto el supervisor como el empleado son igualmente responsables de iniciar conversaciones, responder a la realimentación y hacer que la evaluación funcione. La figura 1 presenta esas responsabilidades principales. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

Responsabilidades del empleado	Responsabilidades de ambos	Responsabilidades del supervisor
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar la sesión • Responder a la evaluación • Proporcionar realimentación al supervisor • Solicitar asistencia para el autodesarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar, cuando sea necesario: <ul style="list-style-type: none"> — Los objetivos y las prioridades — Las responsabilidades básicas del puesto — Los niveles de importancia y de la mejora del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar la sesión • Proporcionar realimentación del desempeño • Dirigir para mejorar el desempeño • Escuchar la realimentación del empleado

Figura 1. Las recomendaciones de Chevron

Fuente: (Chiavenato,2011)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del puesto y descriptor de puestos es de vital importancia en las empresas de nuestro entorno hoy en día, porque constituyen una pieza fundamental dentro de la organización ya que con ello se pueden obtener información de los distintos puestos de trabajo, así como las herramientas a ser utilizadas para un mejor desempeño de sus funciones en sus áreas de trabajo. Los encargados del departamento de Recursos Humanos juegan un papel importante en cuanto a las métricas a ser evaluadas en los descriptores de un puesto ya que con ello pueden medir el desempeño del colaborador y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía para la obtención de metas a corto y largo plazo.

Cabe mencionar que en el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción del área de Recursos humanos, pues permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y especificaciones de los puestos de

su área, porque la descripción y análisis de puestos es una responsabilidad de línea y función de staff (Chiavenato, 2009).

El análisis y descriptor de puestos constituyen un proceso de importancia en las empresas de igual forma las evaluaciones del desempeño porque es por el cual se estima el rendimiento global del empleado donde en su mayoría estiman obtener una retroalimentación de sus actividades realizadas, así como en la evaluación del personal que tienen a su cargo con el objetivo de poder tomar decisiones que beneficien a las empresas.

Hoy en día podemos observar que la mayoría de las empresas a nivel nacional se preocupan por atraer el mejor talento de manera que estas se vuelvan más competitivas en todos los aspectos y es con un análisis la implementación de evaluaciones de desempeño que tratan de retener el mejor talento o desarrollar las competencias existentes, de igual forma ayudan a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación hoy en día algunas empresas lo consideran incluso para toma de decisiones sobre planes de carrera, compensaciones entre otras.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. La ineficiencia de un colaborador en su puesto de trabajo puede poner en riesgo o evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados desde todas sus facetas.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto. En esencia, las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y debe realizar.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto (Chiavenato, 2009).

Entre las ventajas de un análisis de puestos para el colaborador podemos mencionar, que le ayuda al trabajador a conocer su puesto, a saber, que responsabilidades demanda su puesto de trabajo, así como saber si trabaja adecuadamente y le permite al colaborador colocarse en un puesto de trabajo más alto de acuerdo a sus actividades desempeñadas en el puesto.

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño podemos mencionar necesidades de capacitación y desarrollo, errores en el diseño del puesto, desafíos externos, decisión de ubicación entre otros. Entre los tipos de evaluación podemos mencionar la evaluación interna y externa la primera consiste en evaluar las propias competencias que los colaboradores ponen en práctica en la empresa contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa como tal. La segunda es el juicio emitido de acuerdo con los criterios preestablecidos, por una persona o un equipo de personas, acerca de las actividades y resultados de la acción.

2.1.3 SITUACIÓN INTERNA

Sogimex S.A es una exportadora de Café fundada desde 1986 con el objetivo de brindar un producto de calidad con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, donde su estrategia ha sido la obtención de producto de calidad a través de los productores que día con día se esmeran por cosechar café con los estándares requeridos de acuerdo a las exigencias del mercado y sus compradores potenciales.

Actualmente Sogimex S.A no cuenta con un diagnóstico de los perfiles del puesto por lo cual no cuentan con una evaluación del desempeño siendo esta una herramienta importante y fundamental para el desarrollo del talento humano para poder obtener un mejor potencial de la gente mediante la retroalimentación, desarrollo personal y plan de carrera a su vez que ayude a

medir la eficiencia y eficacia de todos los colaboradores para el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 1983).

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

La base de esta teoría es que en muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

2.2.1 TEORIAS DEL DISEÑO DE PUESTO

Se utiliza el término de diseño de puesto para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- 3) A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones

2.2.2 METODO SITUACIONAL.

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña. En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos.

Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto.

Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas. De aquí el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica habitual del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no necesitaran modificación o mejora. En un mundo de negocios en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño.

Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo

tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades. El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones personales mejoren el desempeño departamental, y no tan sólo consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades pasan de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos para obtener:

- 1) Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
- 2) Desempeño de alta calidad.
- 3) Elevada satisfacción.
- 4) Reducción de faltas (ausentismo) y separaciones espontáneas (rotación de personal).

Si bien hay diversos estándares de satisfacción laboral, se sabe que es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, pues muchas no están satisfechas con su trabajo.

Sin embargo, hay quienes realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas a cargo de tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presenta tres estados psicológicos críticos:

- 1) Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- 2) Cuando la persona se siente responsable de los resultados de su labor.

3) Cuando la persona conoce los resultados de su labor

En el modelo situacional, las prescripciones para diseñar un puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y acorde con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

2.2.3 TEORIAS DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos

De este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

2.2.4 METODO DEL CUESTIONARIO

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

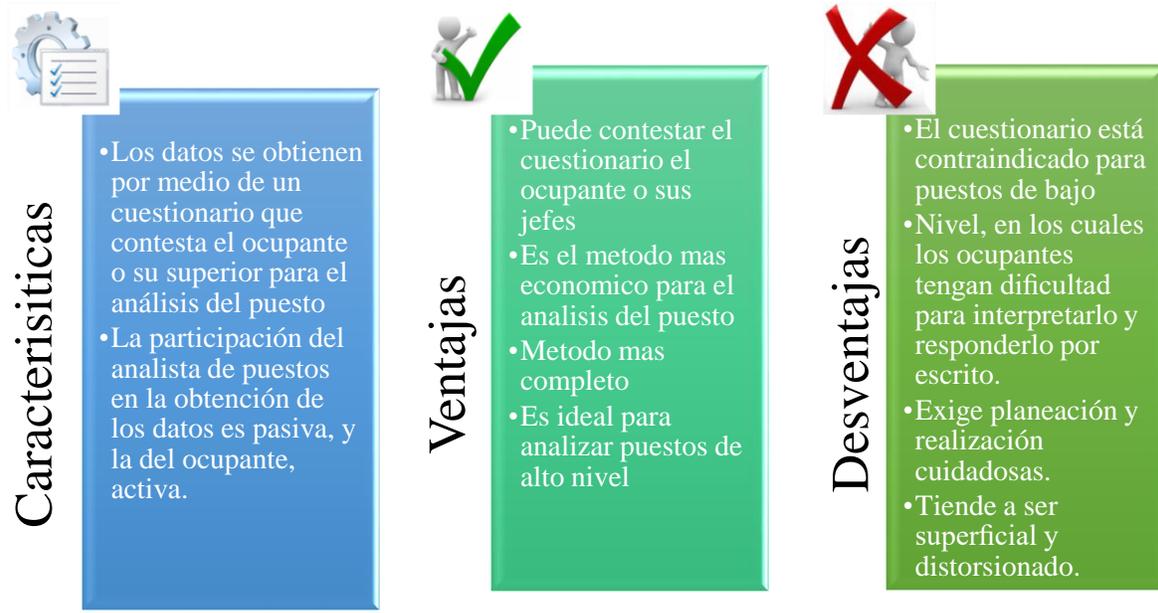


Figura 2. Método del cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Beneficios para el gerente como administrador de personas

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Dinamizar su política de R.R.H.H. mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.5 EVALUACIÓN 360 GRADOS

Es una herramienta de talento humano que radica en una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se fundamenta en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

La información se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus pares, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de

oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

Medir el desempeño del talento humano, evaluar las competencias, diseñar programas de aprendizaje y desarrollo, servir como base para implementar planes de carrera y sucesión, etapas, preparación.

¿Quiénes participan como evaluadores en esta metodología?

En primer lugar, deben ser personas que de un modo u otro tengan la oportunidad de interactuar directa o indirectamente en las actividades laborales. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los evaluadores.

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentarán distintos esquemas; desde ya que el evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuáles de sus subordinados entregar los formularios de 360°, pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y -sobre todo en las primeras aplicaciones debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

Posibles evaluadores

Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Managers: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

En un alcance más amplio Claude Levy-Leboyer³ propone aun a familiares y amigos como observadores en la evaluación de 360°. Si bien valoramos la experticia de la autora francesa en el tema, no incluiremos esta variante en nuestro trabajo. (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

Por cada persona evaluada se confeccionarán doce planillas o evaluaciones:

Tabla 1. Planillas o evaluaciones

Autoevaluación	Cliente externo o interno
Jefe del jefe.	Cliente
Jefe directo o supervisor	Cliente
Par	Subordinado o supervisado
Par	Subordinado
Par	Subordinado

Fuente: Elaboración propia

2.2.6 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE LA MOTIVACIÓN

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas contribuyen a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios. Las contribuciones de las personas representan inversiones personales que les deben aportar ciertos rendimientos en forma de incentivos o premios. Lo que complica más este complejo sistema de relaciones de intercambios es que cada persona percibe sus propias contribuciones

(inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que los demás aportan a la organización (Chiavenato, 2009, p.230).

Más alto en la línea de los primates, la teoría de la equidad de la motivación plantea que las personas están muy motivadas a mantener un equilibrio entre lo que perciben como sus contribuciones y sus retribuciones. La teoría de la equidad afirma que, si alguien percibe una injusticia, se desarrollará un impulso o una tensión en su mente, así como que se sentirá motivada a reducir o eliminar la tensión y la inequidad percibidas. Las investigaciones tienden a sustentar la teoría de la equidad, en particular cuando se aplica a las personas que reciben una paga injusta. Un estudio reciente demostró que la rotación de compradores al detalle es significativamente menor cuando éstos perciben un trato justo en la cantidad de retribuciones, así como los métodos que utilizan los patrones para asignarlas. En lo que respecta a la remuneración, los gerentes deben conocer cuatro tipos de equidad: externa, interna, individual y procesal.

La equidad externa se refiere a la diferencia que hay entre la tarifa salarial de un puesto en una empresa y la tarifa salarial del mismo puesto en otras compañías.

La equidad interna se refiere a qué tan justa es la tarifa salarial del puesto, comparada con otros puestos dentro de la misma empresa (por ejemplo, ¿el salario del gerente de ventas es justo cuando se le compara con lo que gana el gerente de producción?).

La equidad individual se refiere a qué tan justo es el salario de un individuo, comparado con lo que ganan sus compañeros de trabajo en el mismo puesto o en un puesto similar dentro de la organización, basado en el desempeño de cada uno.

La equidad procesal se refiere a la “justicia con que se perciben el proceso y los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la asignación de salarios”. (Dessler, 2009, p.430)

2.3 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

El modelo situacional es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.

En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos

En un mundo de negocios en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades. El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones personales mejoren el desempeño departamental, y no tan sólo consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración (Chiavenato,2009).

El Método del cuestionario, el análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas (Chiavenato, 2009).

La evaluación 360 grados es un método con el cual los colaboradores son evaluados por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Se espera obtener mayor número de evaluadores para conseguir mayor grado de fiabilidad en el método de evaluación.

Posteriormente de la evaluación, se realiza una retroalimentación al evaluado y evaluador, para dar importancia a todas las personas involucradas en el método. Este tipo de evaluación es muy novedosa, ya que no se acostumbra a recibir evaluaciones de todo su entorno, lo que nos permite medir la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

2.4 ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA

A pesar de la estabilidad que brindan los modelos clásico y humanista en donde se diseñaban los puestos para que el colaborador realizara actividades de forma repetitiva, sin modificaciones ni mejoras, siendo un itinerario constante y con una tecnología que pretendía quedarse estática en el bucle temporal, esta tuvo que ser trastocada con la llegada de la globalización, obligando a las generaciones entrantes a adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y laborales en donde ya no era requerida la automatización del individuo y las maquinas sino la pericia y multifuncionalidad del sujeto que representa el recurso humano.

A través de la práctica, el método situacional permite a las personas volverse autónomas, contando con la libertad de tomar decisiones y a la vez volverse más productivas.

La aplicación de un cuestionario en masa puede muchas veces sino cuenta con un proceso predeterminado causar muchas lagunas y fallas, por ende antes de evacuarlo al conjunto seleccionado se procede a realizarse uno inicial aplicado a un supervisor y ocupante quienes garantizan basados en su experiencia que el cuestionario será funcional y evitará provoque dudas, por ende el mismo resulta no ser subjetivo, sino dirigido, con preguntas y opciones específicas que al final garantizan resultados requeridos por los analistas de los descriptores de puestos.

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién y cómo deben evaluar el desempeño de un colaborador.

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente (Chiavenato, 2009).

Entre los tipos de evaluaciones podemos mencionar las siguientes:

- 1) Evaluación 360: esta evaluación produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de un entorno de trabajo o de sus asociados.
- 2) La evaluación hacia arriba: es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. Permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente con la exigencia de nuevos enfoques en tiempo de liderazgo, comunicación y motivación, que dará lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.
- 3) La comisión de evaluación del desempeño: se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.
- 4) Órgano de recursos humanos: se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático.
- 5) Método de incidentes críticos: es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representa desempeños sumamente positivos. (Éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino desempeños excepcionales sean positivos o negativos.

2.4.1 ANÁLISIS CRÍTICO DE METODOLOGÍAS

Ventajas del método del diseño de puestos situacional

- 1) Funcional para un mundo laboral moderno.
- 2) Dirigido a objetivos estratégicos específicos de la empresa.
- 3) Brinda un equilibrio entre la persona, la empresa y la actividad que realiza el colaborador.

Desventajas del diseño de puestos situacional

- 1) Requiere tiempo, ya que constantemente se debe realizar actualización de los perfiles de puesto.
- 2) Es más costoso.

Ventajas del cuestionario

- 1) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- 2) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- 3) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- 4) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, p. 194)

Desventajas del cuestionario

- 1) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- 2) Exige planeación y realización cuidadosas.
- 3) Tiende a ser superficial y distorsionado. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2009, p. 195)

Los pros y los contras de la evaluación de 360°

Pros: 1. El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas. 2. La información es de mejor calidad. 3. Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo. 4. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios. 5. La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

Contras: 1. El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones. 2. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento. 3. Puede implicar evaluaciones encontradas debido a los distintos puntos de vista. 4. El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados. 5. Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras (Chiavenato, 2009).

CAPITULO III METOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología a utilizar en el trabajo de investigación, se identifican y analizan las variables y las dimensiones que contiene la teoría aplicada, se definirá el alcance de la investigación, formulación de la hipótesis y métodos. Además, en este capítulo, se da a conocer el diseño de la investigación, la población y muestra, se describe la unidad de análisis, la unidad de respuesta, se detallan las fuentes de información y concluye con las limitantes del estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Para lograr una congruencia metodológica las variables deben estar perfectamente definidas y a la vez mostrar la dependencia entre ellas, además deben estar expresadas en las preguntas de investigación tanto como a los objetivos relacionados a las mismas. Las definiciones de variables implícitamente llevan la operacionalización de estas siendo esta parte de la metodología la base esencial para la definición y planteamiento de las hipótesis que guiaran al desarrollo y resultados de este estudio.

Con el fin de lograr la congruencia metodológica y comprobar la secuencia lógica de los procesos de investigación se presenta la matriz metodológica de este estudio, donde se plantea el problema, las preguntas de investigación que necesitan ser resueltas, los objetivos generales y la categorización en variables dependientes e independientes, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 2. Matriz Metodológica

Formulación	Preguntas de Investigación	Objetivos		Independientes
		General	Específicos	
¿Cómo afecta la asignación de funciones, el perfil del puesto, la equidad salarial y la promoción en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A.?	¿Cuál es el impacto de la asignación de funciones en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.?	Identificar como afecta un sistema de evaluación del desempeño, en el rendimiento de los colaboradores de Sogimex S.A.	Identificar cual es el impacto de la asignación de funciones en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.	Funciones asignadas
	¿Cuáles son las funciones adicionales que realiza el colaborador en su puesto de trabajo?		Identificar cuáles son las funciones adicionales que realiza el colaborador en su puesto de trabajo.	Funciones adicionales
	¿Qué correlación existe entre el perfil del puesto y el perfil que posee el titular del puesto en Sogimex S.A.?		Identificar que correlación existe entre el perfil del puesto y el perfil que posee el titular del puesto en Sogimex S.A.	Perfil del puesto / Perfil del titular
	¿Cómo afecta la equidad salarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.?		Identificar como afecta la equidad salarial en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.	Equidad salarial
	¿Cómo afecta la promoción en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.?		Identificar como afecta la promoción en el desempeño laboral de los colaboradores de Sogimex S.A.	Promoción

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La definición operacional de las variables es parte crítica y fundamental del proceso de investigación para poder identificar los indicadores que permitan realizar su medición tanto empírica como cuantitativamente.

En la figura x muestra la agrupación de las variables independientes y sus respectivas dimensiones.

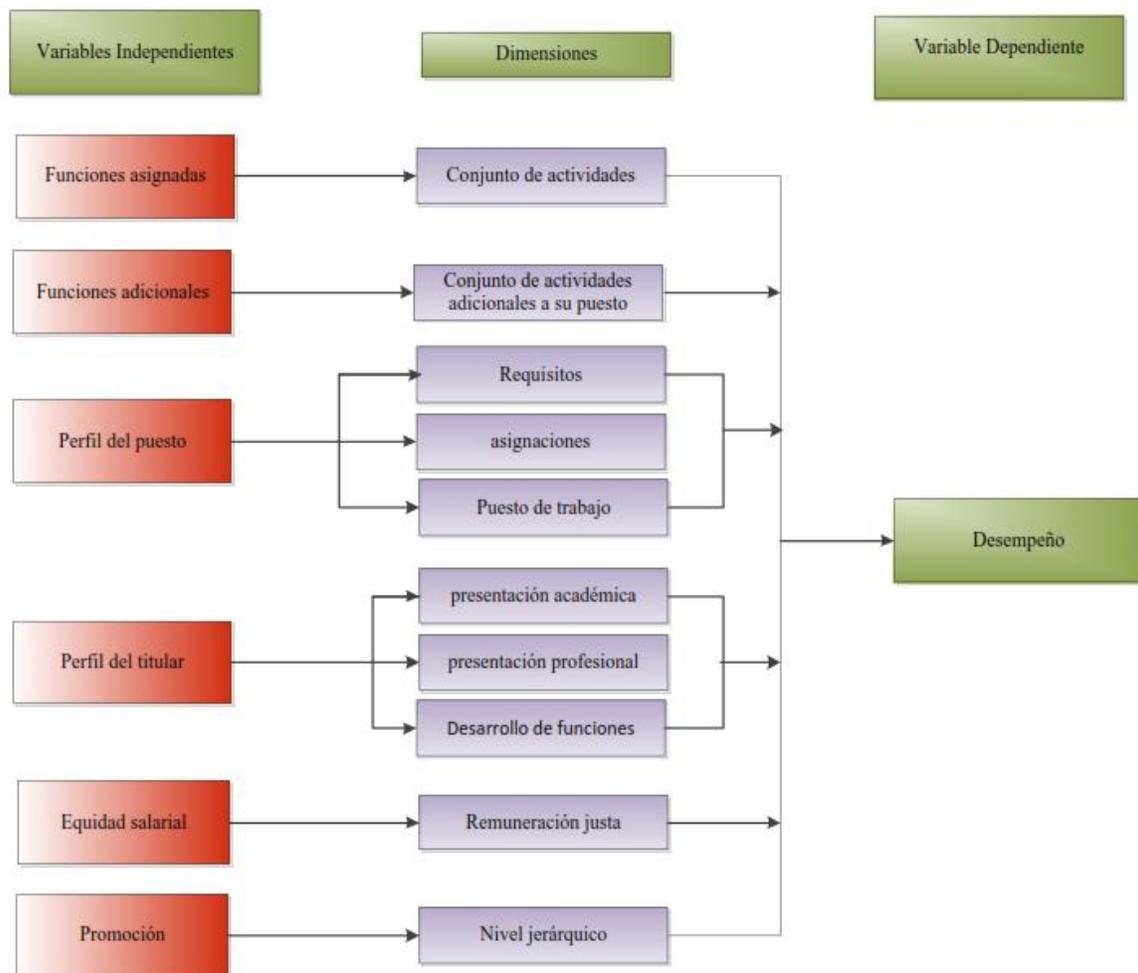


Figura 3. Variables independientes y sus respectivas dimensiones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variables	Definición			Indicadores	Ítems	Categoría	Escala	Técnica	
	Conceptual	Operacional	Dimensiones						
Funciones asignadas	Conjunto de tareas en relación con un puesto o área determinada.	Se define como la actividad o conjunto de actividades que desarrollan los colaboradores de una empresa de manera complementaria para el objetivo del puesto.	Conjunto de actividades	Toma de decisiones	Con que frecuencia realiza las siguientes actividades:	Siempre	4	Encuesta	
				Supervisión	Toma de decisiones	Frecuentemente	3		
					Supervisión	Ocasionalmente	2		
					Autorizaciones	Nunca	1		
				Autorizaciones	Actividades operativas	La cantidad de actividades realizadas son:	1 - 2		1
					Actividades operativas	Toma de decisiones	3 - 4		2
						Supervisión	5 - 6		3
Autorizaciones	7 - más	4							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables continuación

Variables	Definición			Indicadores	Ítems	Categoría	Escala	Técnica			
	Conceptual	Operacional	Dimensiones								
Funciones adicionales	Conjunto de tareas adicionales que han sido asignadas un colaborador en relación con un puesto o área determinada.	Se define como la actividad o conjunto de actividades adicionales que desarrollan los colaboradores de una empresa de manera complementaria para el objetivo del puesto en Sogimex S.A.	Conjunto de actividades adicionales a su puesto	Toma de decisiones	Afecta en su desempeño laboral el desarrollo de las actividades adicionales:	Si afecta	3	Encuesta			
				Supervisión	Toma de decisiones	No afecta	2				
					Supervisión						
					Autorizaciones						
				Autorizaciones	Autorizaciones	No realiza	1				
					Actividades operativas						
					Actividades operativas				La cantidad de actividades adicionales realizadas son:	1 - 2	1
					Toma de decisiones						
Actividades operativas	Supervisión	3 - 4	2								
	Autorizaciones	5 - 6	3								
	Actividades operativas	7 - 8	4								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables continuación

Variables	Definición			Indicadores	Ítems	Categoría	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional	Dimensiones					
Perfil del puesto	Conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de alguien o de algo, en nuestra disciplina un puesto o una persona.	Recopilación de requisitos que son exigibles para el cumplimiento de asignaciones en un puesto de trabajo en Sogimex.	Requisitos	Académicos	¿Los requisitos académicos se adaptan al perfil del puesto?	Totalmente de acuerdo	5	Entrevista
				Experiencia laboral	¿La experiencia laboral reúne los requisitos del puesto?	De acuerdo	4	
			Puesto de trabajo	Numero de tareas desarrolladas	¿El número de tareas desarrolladas es acorde a las funciones del puesto?	Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	
						Desacuerdo	2	
						Totalmente en desacuerdo	1	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables continuación

Variables	Definición			Indicadores	Ítems	Categoría	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional	Dimensiones					
Perfil del titular	Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencias.	Defínase como la presentación académica y profesional de un colaborador para el desarrollo de funciones de un puesto de trabajo Sogimex.	presentación académica	Nivel académico	¿Cumple el titular con el nivel académico requerido para el puesto?	Cumple totalmente	3	Entrevista
				Horas de capacitación	¿Cumplen las horas de capacitación del titular con las exigencias requeridas del puesto?			
			Presentación profesional	Tiempo en el puesto	¿Cumple la experiencia laboral del titular con el puesto?	Cumple parcialmente	2	
				Promedio de tiempo para el cumplimiento de funciones	¿Cumple el titular con el tiempo promedio para el cumplimiento de funciones en el puesto?			
			Desarrollo de funciones	Numero de funciones	¿Cumple el titular con el número de funciones asignadas en el puesto?	No cumple	1	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables continuación

Variables	Definición			Indicadores	Ítems	Categoría	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional	Dimensiones					
Equidad salarial	Principio de pago igual por un trabajo de igual valor, se refiere a una remuneración justa.	Remuneración justa de acuerdo al puesto de trabajo asignado en Sogimex.	Remuneración justa	Remuneraciones por nivel	¿Existe una distribución de remuneraciones por nivel?	Totalmente de acuerdo	5	Entrevista
				Equidad Externa	¿Existe equidad salarial de acuerdo con la remuneración laboral externa?	De acuerdo	4	
						Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	
				Responsabilidad	¿El salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto?	Desacuerdo	2	
						Totalmente en desacuerdo	1	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables continuación

Variables	Definición			Indicadores	Ítems	Categoría	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional	Dimensiones					
Promoción	Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.	Acción de elevar de nivel jerárquico a un colaborador por su buen desempeño laboral	Nivel jerárquico	Cumplimiento de metas	¿Se ha logrado el cumplimiento de metas de los últimos 6 meses?	Totalmente de acuerdo	5	Encuesta
				Liderazgo	¿Ha logrado influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo?	De acuerdo	4	
				Toma de decisiones	¿Ha demostrado habilidad para la toma de decisiones?	Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	
				Compromiso	¿Ha demostrado compromiso con la empresa?	Desacuerdo	2	
					¿Ha demostrado compromiso con su equipo de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	1	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 HIPÓTESIS

Según Hernández Sampieri, (2010) Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, cuyas funciones son: guiar el estudio, proporcionar explicaciones y apoyar la prueba de teorías. (p. 92) A continuación se plantea la hipótesis de la investigación y la hipótesis nula:

Hi: El desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A esta influenciado por la asignación de funciones del puesto y funciones adicionales.

Ho: El desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A No está influenciado por la asignación de funciones del puesto y funciones adicionales.

Hi: El desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A esta influenciado por el perfil del puesto, la equidad salarial y la promoción.

Ho: El desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A No está influenciado por el perfil del puesto, la equidad salarial y la promoción.

Hi: El desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A esta influenciado por el perfil del titular.

Ho: El desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A No está influenciado por el perfil del titular. (hasta aquí cambiar)

3.2 ENFOQUE Y METODOS

De acuerdo con Hernández Sampieri, (2010) En base a la investigación que se realizará y para tener un mejor panorama y visión más objetiva será bajo el enfoque mixto. Este tipo de enfoque se basa en la unión de la investigación tipo cuantitativa y cualitativa El enfoque mixto se afirma: una representación de relación de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de una investigación y que conllevan a la recolección y al análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. Esto lleva a que se tenga un mejor entendimiento del tema de investigación a realizar (Hernández Sampieri, 2010, p. 546). Se optó por este tipo de enfoque porque se quiere profundizar y capturar todos los aspectos de la investigación sin dejar una variable incompleta.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se procede a definir el diseño de la investigación a realizar. Según (Hernández Sampieri, 2010), el diseño se define como “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” (2010, p. 142) Por ende, se propone a utilizar el diseño de investigación no experimental. La razón por la cual se decide utilizar este tipo es porque no se quieren manipular variables, sino que se quiere ver cómo estas se desenvuelven en su entorno para posteriormente analizarlas e identificar los resultados obtenidos.

Al realizar una investigación no experimental se elige que sea de tipo transaccional o transversal. Esta decisión se tomó porque se va a recolectar información en un momento único. A su vez, al hacer una descripción de las variables para así analizar su relación y los resultados significativos que le dan más forma a la investigación.

Se hará de alcance descriptivo porque se quiere conocer y entender las variables a analizar. Según Sampieri define el diseño transaccional descriptivo que, “indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.”(Hernández Sampieri, 2010, p. 152) En este caso, para la investigación, es comprender la influencia de la asignación de funciones en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A

Diseño de la Investigación

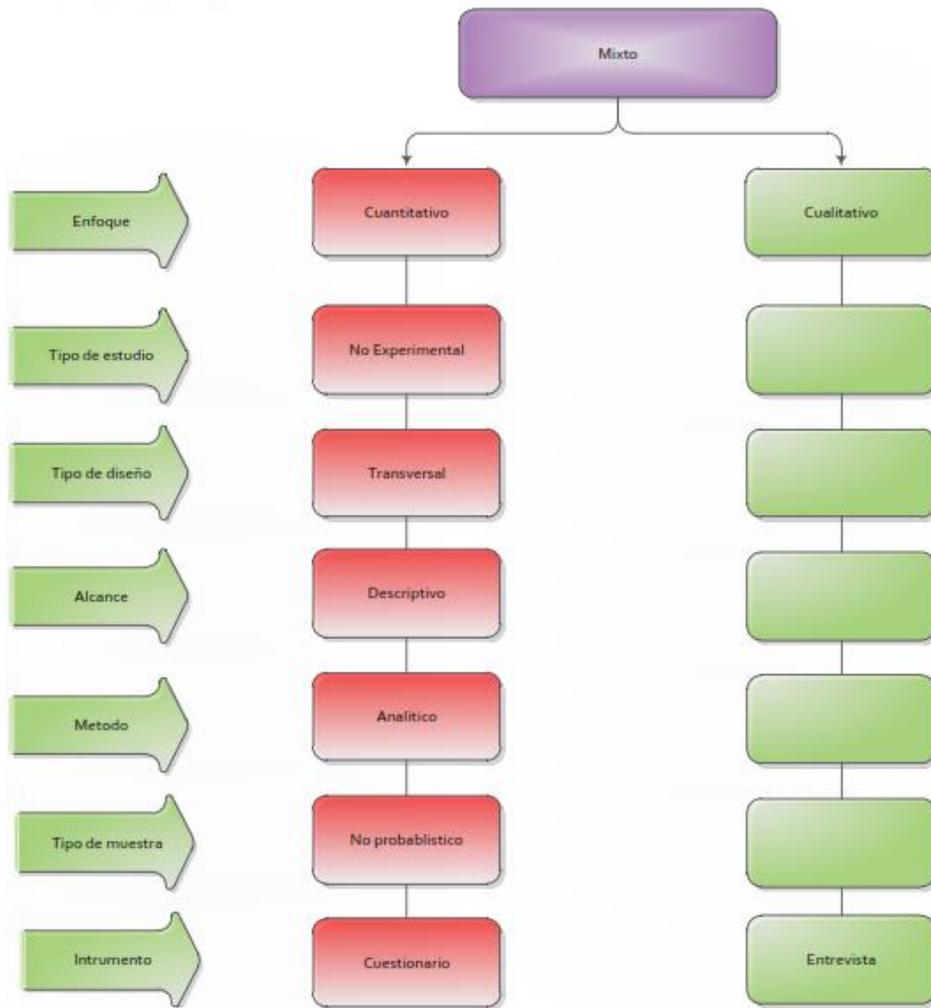


Figura 4. El esquema que se usa para la presente investigación

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración se muestra el esquema que se usa para la presente investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

De acuerdo a (Hernández Sampieri, 2010). Cuando se habla del conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones es el concepto de la población (p. 174). Para la presente investigación, la población serán personas que residen en la ciudad de San Pedro Sula.

3.3.2 MUESTRA

El tipo de muestra a utilizar será probabilístico. Este concepto lo define Sampieri (Hernández Sampieri, 2010) como, “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.176). Se optó por la muestra probabilística porque se enfocará en la ciudad de San Pedro Sula, por lo tanto, será muestreo aleatorio por conglomerados.

La muestra que se considero es de 42 personas obteniendo un margen de error del 5% para una población total de 122 personas.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Según (Hernández Sampieri, 2010) Menciona La unidad de análisis también llamada casos o elementos, el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio (2010, p. 172). Para nuestra investigación se toma como unidad de análisis a las personas que laboran en casa matriz en la ciudad de San Pedro Sula.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de repuesta de nuestro proyecto de investigación se basa en una escala numérica en la influencia de la asignación de funciones de los colaboradores de Sogimex S.A en el cual las escalas a ser consideradas de acuerdo a nuestras a nuestras variables de investigación serán las siguientes:

- 1)

Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
----------------	-----------------------	-----------------------	--------------

En el cual se describen las variables funciones del puesto y funciones adicionales donde se especifica la frecuencia con el cual realizan ciertas actividades donde siempre se considera como las actividades que realizan de forma diaria y nunca como las actividades que no son desarrolladas de acuerdo a las asignaciones de su puesto y asignaciones adicionales.

2)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------------------------------	-------------------	------------------------------------	-------------------	---------------------------------

En el cual se describen las variables promoción, perfil del puesto y equidad salarial donde se identifican preguntas en las cuales los colaboradores indican como totalmente de acuerdo si estas cumplen las expectativas esperadas y totalmente en desacuerdo si estas no cumplen lo esperado.

3)

Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple
--------------------------	----------------------------	------------------

En el cual se describe la variable perfil del titular, donde se identifican preguntas de cumplimiento que van dirigidas con el puesto de trabajo y el perfil del titular, considerando a mayor nivel de cumplimiento como cumple totalmente y cuando este no llena las expectativas deseadas como nivel no cumple.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

A continuación, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación.

3.4.1 INSTRUMENTOS

Sabino (1992) define los instrumentos de investigación como “los recursos de los que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información como ser, formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado” (p. 108)

3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

En la investigación sobre la influencia de la asignación de funciones en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A se utiliza como principal instrumento de medición y recolección la entrevista y el cuestionario los cuales se plantearon de manera sencilla para su fácil comprensión y respuesta.

Una vez obtenido los resultados, se tabulan para obtener una estadística real sobre el tema de investigación, y se valida por estadístico de fiabilidad con pruebas Z y T en el cual la prueba T es utilizada con datos menores a treinta y la prueba Z con datos a mayores a treinta. Utilizando el programa de análisis Minitab.

Por lo anterior, con 42 elementos se puede concluir que el instrumento aplicado es confiable y los resultados obtenidos del mismo, serán útiles al momento de realizar el análisis de datos y dar las recomendaciones respectivas.

Minitab es un programa de computadora diseñado para ejecutar funciones estadísticas básicas y avanzadas. Combina lo amigable del uso de Microsoft Excel con la capacidad de ejecución de análisis estadísticos. En 1972, instructores del programa de análisis estadísticos de la universidad estatal de Pensilvania desarrollaron MINITAB como una versión ligera de OMNITAB, un programa de análisis estadístico del instituto nacional de estándares y tecnología (NIST) de los Estados Unidos. (Gianella, 2014)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se realiza una investigación es muy importante tener fuentes de información. Hacen que la investigación sea confiable y tener un mejor entendimiento de los conceptos. De acuerdo con la biblioteca virtual de Alcalá, la define como: “Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento”. («Fuentes de información Cuando », 2015)

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Contiene información original que proporciona datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes en dicho tema. Siendo libros de autores tales como Idalberto Chiavenato, Garry Dessler, Martha Alles entre otros.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Contiene información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. En este caso obtenida por la aplicación de las entrevistas y encuestas de los colaboradores de Sogimex S.A. en San Pedro Sula.

3.5.3 LIMITANTES DE ESTUDIO

Dentro de las limitantes encontradas durante el trabajo de investigación se menciona la siguiente:

Factor Tiempo: debido a la falta de tiempo que disponen los jefes de área para realizar las entrevistas según puesto de trabajo, y el tiempo del cual dispone el personal para poder contestar el cuestionario.

Falta información: se detectó que Sogimex S.A no cuenta con descriptores de puestos en ciertos departamentos lo que implico tener que hacerlos de forma rápida para poder levantar las entrevistas y cuestionarios.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo contiene los análisis y resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas al personal de Sogimex S.A en San Pedro Sula, cada una de ellas explica el total de respuestas obtenidas de acuerdo a grado de importancia y/o frecuencia con el cual realizan cierto tipo de actividades en su área de trabajo, así como el grado de compromiso entre otros que cada colaborador respondió tiene para con la empresa.

4.1 ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PUESTO

A continuación, se presenta como la asignación de funciones del puesto afecta en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A. considerando los siguientes indicadores; toma de decisiones, supervisión, autorización y actividades operativas, con el objetivo de identificar que número y que tipo de actividades son realizadas en su puesto de trabajo.

Funciones del puesto: ¿Con que frecuencia realiza las siguientes actividades?

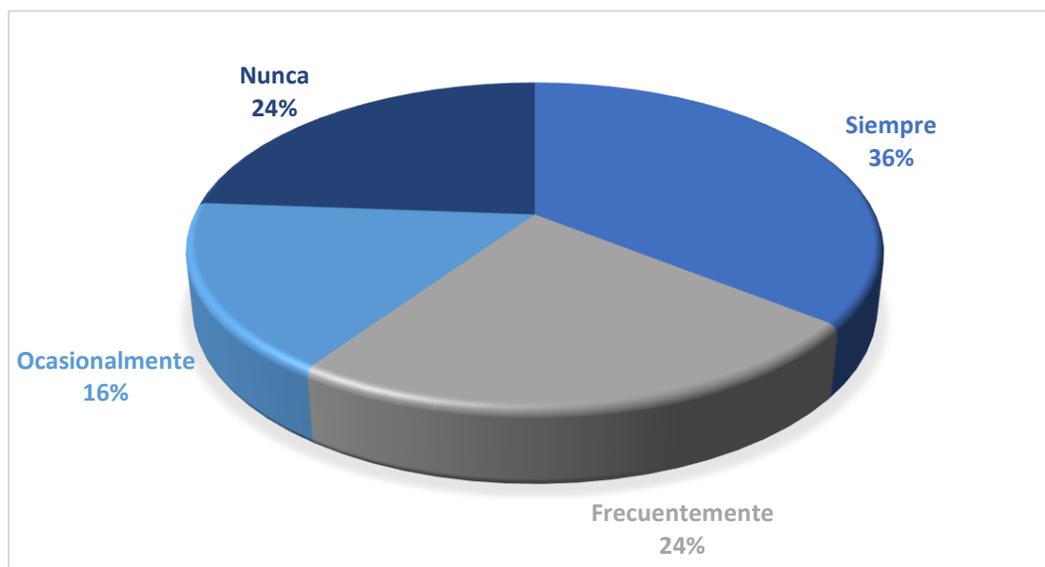


Figura 5. Funciones del puesto / Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

El 36% de los encuestados han señalado que realizan actividades de toma de decisiones en su puesto de trabajo de forma permanente, el 24% de manera frecuente, el 16% ocasionalmente y el 24% nunca toma decisiones. Esto indica que la mayor parte del personal de Sogimex S.A. cuenta con la facultad de tomar decisiones para la realización de ciertas actividades en su cargo laboral lo que es favorable para la empresa porque esto podría facilitar el cumplimiento de metas asignadas.

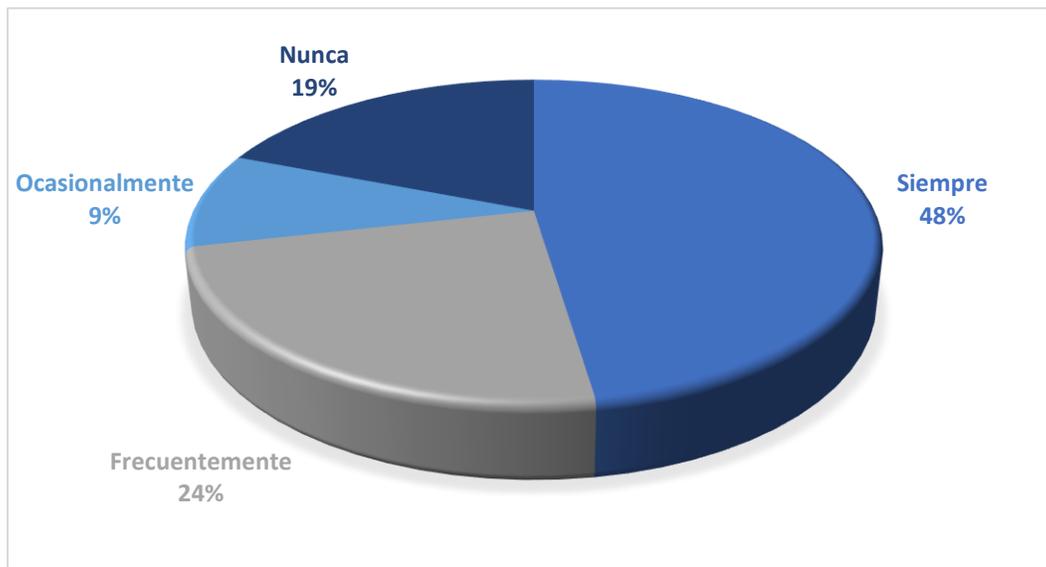


Figura 6. Funciones del puesto / Supervisión

Fuente: Elaboración propia

El 48% de los encuestados han manifestado que realizan actividades de supervisión en su puesto de trabajo de forma permanente, el 24% de manera frecuente, el 9% ocasionalmente y el 19% nunca supervisa. Se observa que un alto porcentaje del personal de Sogimex S.A. realiza actividades de supervisión en su cargo laboral, lo cual es favorable para la empresa porque se espera que el trabajo que es entregado presente un margen mínimo de errores.

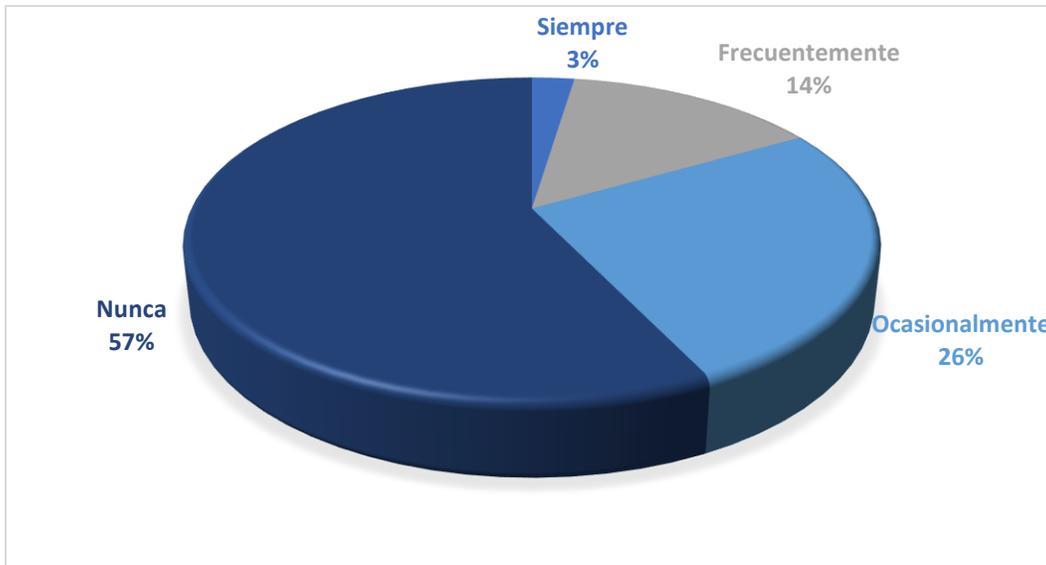


Figura 7 Funciones del puesto / Autorizaciones

Fuente: Elaboración propia

El 3% de los encuestados han expresado que realizan actividades de autorización en su puesto de trabajo de forma permanente, el 14% realiza autorizaciones de manera frecuente, el 26% lo hace ocasionalmente y el 57% nunca realiza autorizaciones. En este caso las actividades de autorización en los puestos de trabajo son controladas por un pequeño grupo de colaboradores asignado por la empresa, siendo esto un aspecto favorable para la misma ya que las autorizaciones no pueden ser aprobadas por todo el personal, sino por quienes tienen la facultad de realizarlo.

El 86% de los encuestados han indicado que realizan actividades operativas en su puesto de trabajo de forma permanente y el 14% de manera frecuente. Se concluye que la mayor parte de los colaboradores son de nivel operativo, ya que dicha actividad es la que predomina. Esta situación es favorable para la empresa para la ejecución de tareas que contribuyen al logro de objetivos asignados por Gerencia.

Funciones del puesto: Numero de actividades realizadas en:

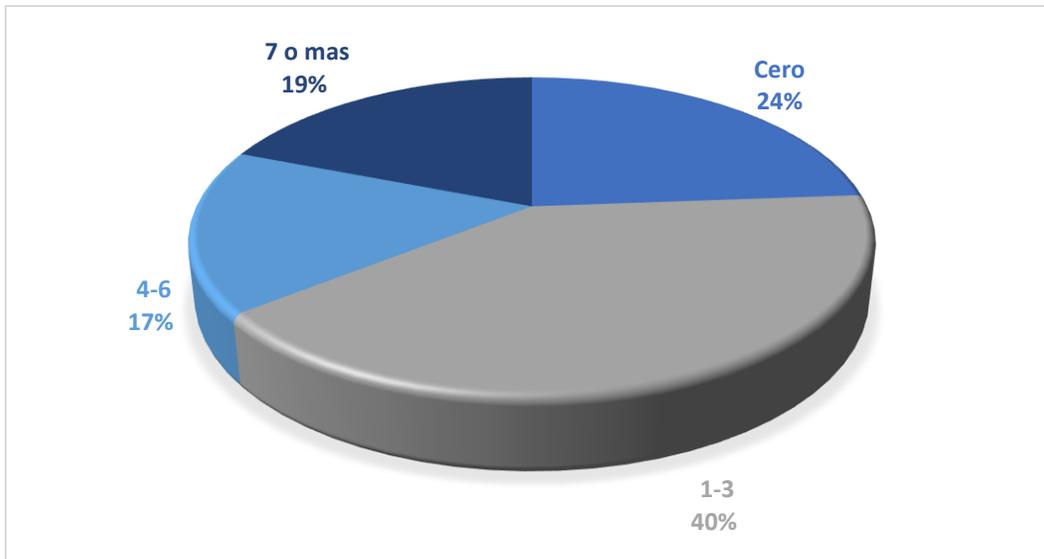


Figura 8. Funciones del puesto / Actividades operativas

Fuente: Elaboración propia

El 24% de los encuestados han referido que no realizan actividades de toma de decisiones en su puesto de trabajo, el 40% realizan de una a tres actividades de toma de decisiones, el 17% realiza de cuatro a seis actividades, y el 19% realizan más de siete actividades. Esto indica que la mayor parte de los colaboradores realizan toma de decisiones dentro de un rango aceptable de acuerdo al número de actividades desarrolladas en su puesto de trabajo. Esto es razonable para la empresa ya que forma parte de su labor diaria.

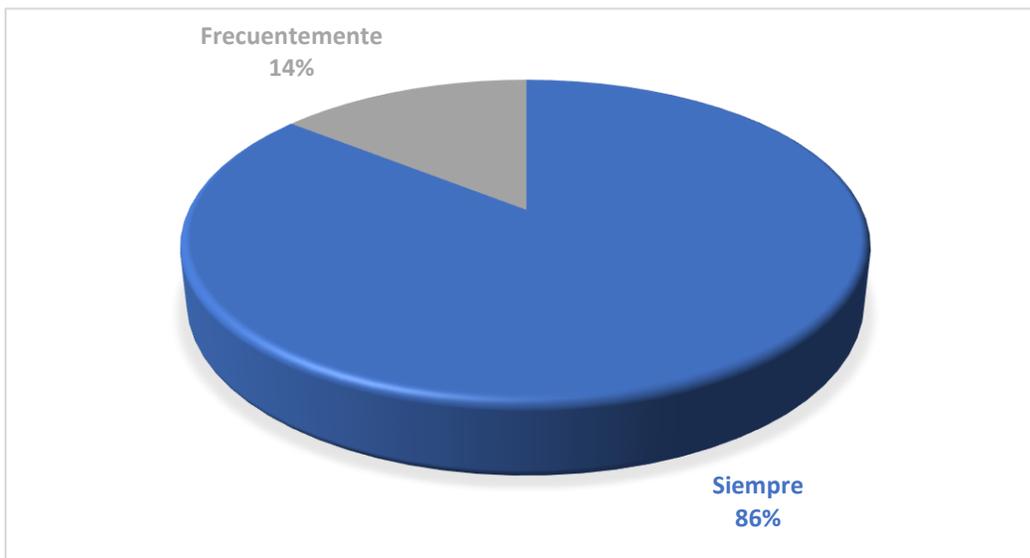


Figura 9. Funciones del puesto / Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

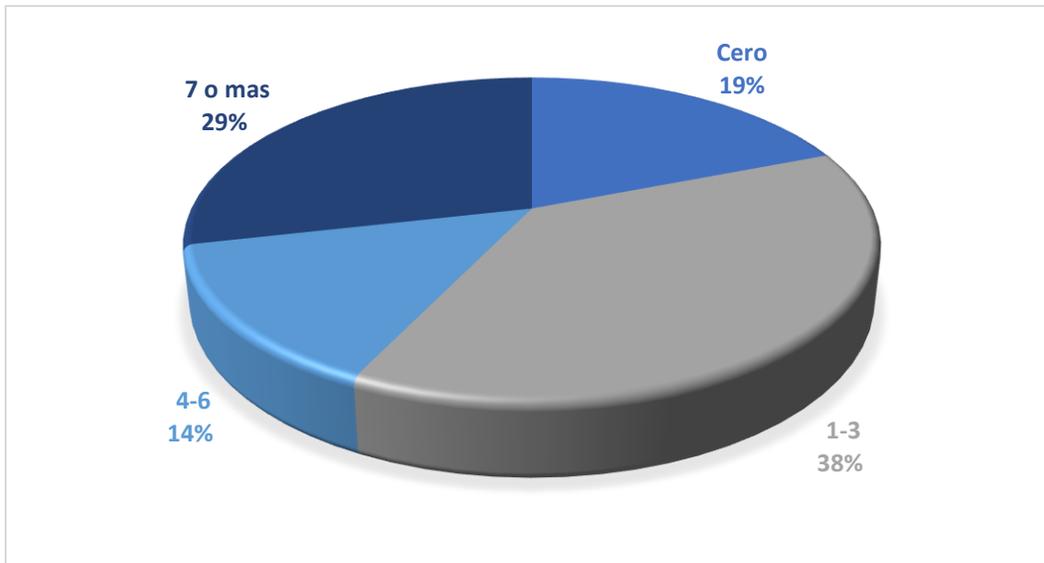


Figura 10. Funciones del puesto / Supervisión

Fuente: Elaboración propia

El 19% de los encuestados han señalado que no realizan actividades de supervisión en su puesto de trabajo, el 38% realizan una a tres actividades, el 14% realiza de cuatro a seis actividades y el 29% realizan más de siete actividades de supervisión. Se observa que el número de actividades de supervisión realizadas es mínimo, lo cual es desfavorable para Sogimex S.A. por que no están siendo supervisadas las actividades en su totalidad, ya que hay posibilidades de que pueda surgir un margen de error en las funciones asignadas.

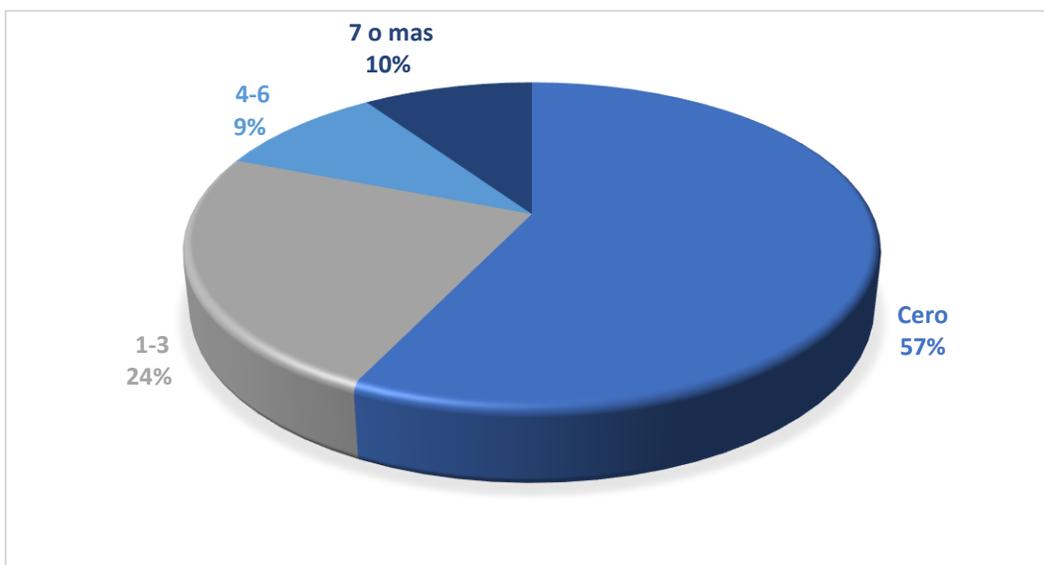


Figura 11. Funciones del puesto / Autorizaciones

Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados manifestaron que no realizan actividades de autorización en su puesto de trabajo, el 24% realizan de una a tres actividades, el 9% realizan de cuatro a seis actividades, y el 10% realizan más de siete actividades de autorización. Se concluye que la mayoría no está autorizada para aprobar actividades propias de su puesto de trabajo, y esto favorece a Sogimex S.A. para un mayor control en las actividades de autorización.

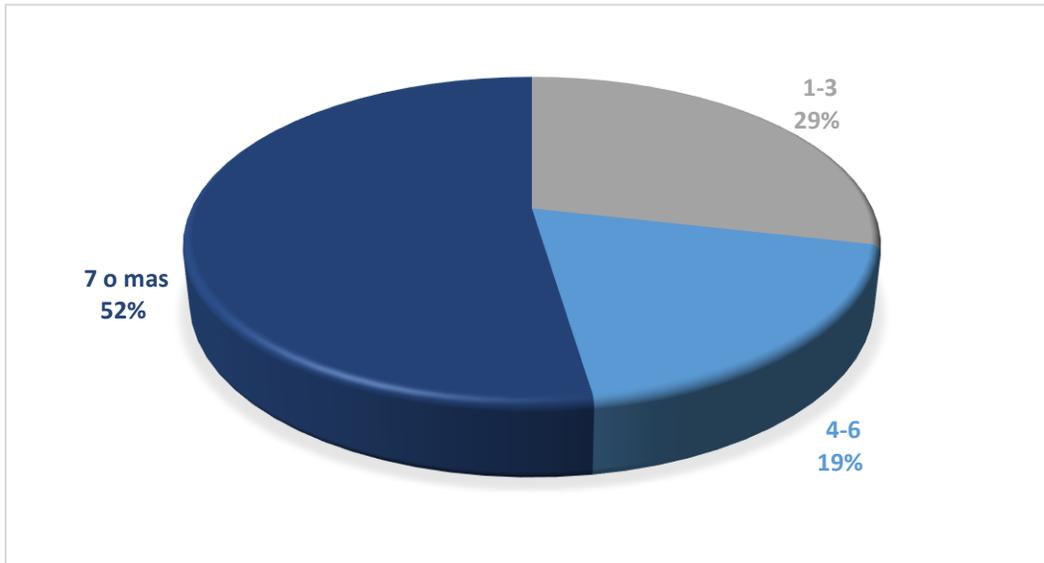


Figura 12. Funciones del puesto / Actividades operativas

Fuente: Elaboración propia

El 29% de los encuestados expresaron que realizan de una a tres actividades operativas en su puesto de trabajo, el 19% realizan de cuatro a seis actividades y el 52% realiza más de siete actividades operativas. En este caso se observa que la mayoría desarrolla un alto número de actividades operativas en la ejecución de su puesto de trabajo, favoreciendo a Sogimex S.A. el cumplimiento de metas.

Análisis general de la variable funciones del puesto

Del total de los encuestados se puede determinar que en su mayoría de los colaboradores de Sogimex S.A. de acuerdo a sus puestos de trabajo desempeñan en mayor escala actividades operativas, seguido de actividades de supervisión, toma de decisiones y por último en menor escala actividades de autorización. Estos resultados corresponden a las respuestas del personal de mandos

medios y básicos, por lo que se concluye que los resultados son razonables de acuerdo a sus indicadores.

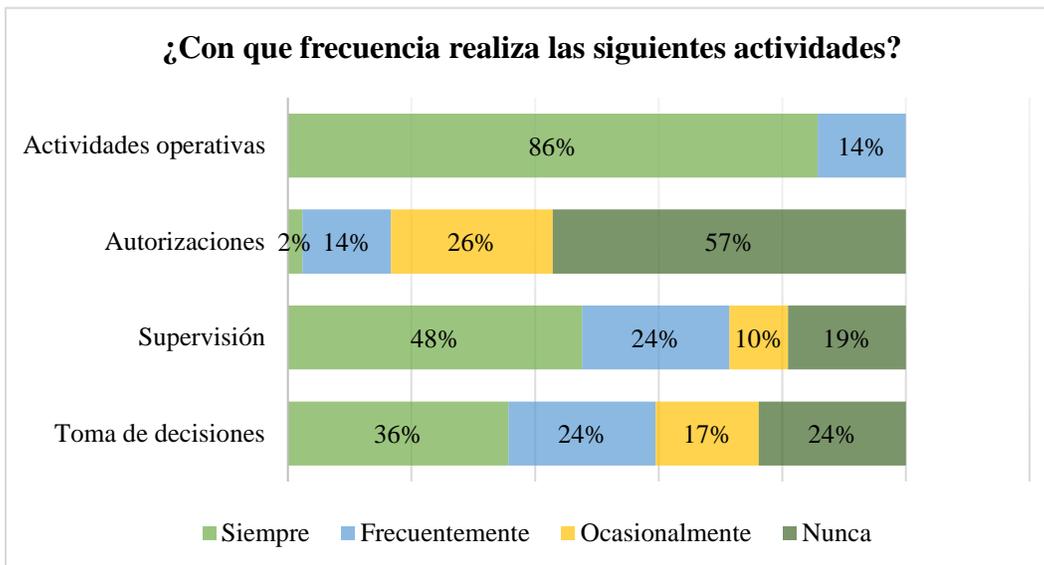


Figura 13. Análisis general funciones del puesto

Fuente: Elaboración propia

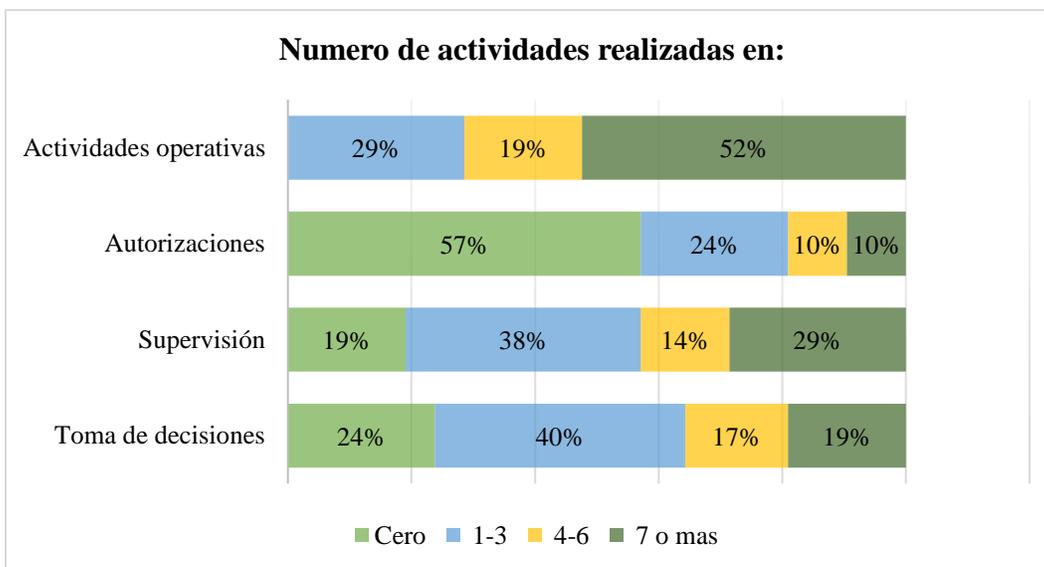


Figura 14. Análisis general funciones del puesto

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DE FUNCIONES ADICIONALES

Se procede a identificar como las funciones adicionales afectan en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A considerando los siguientes indicadores; toma de decisiones, supervisión, autorizaciones y actividades operativas, con el objetivo de identificar qué número y que tipo de actividades adicionales son realizadas en su puesto de trabajo.

Funciones adicionales ¿Afecta en su desempeño laboral el desarrollo de las actividades adicionales para?

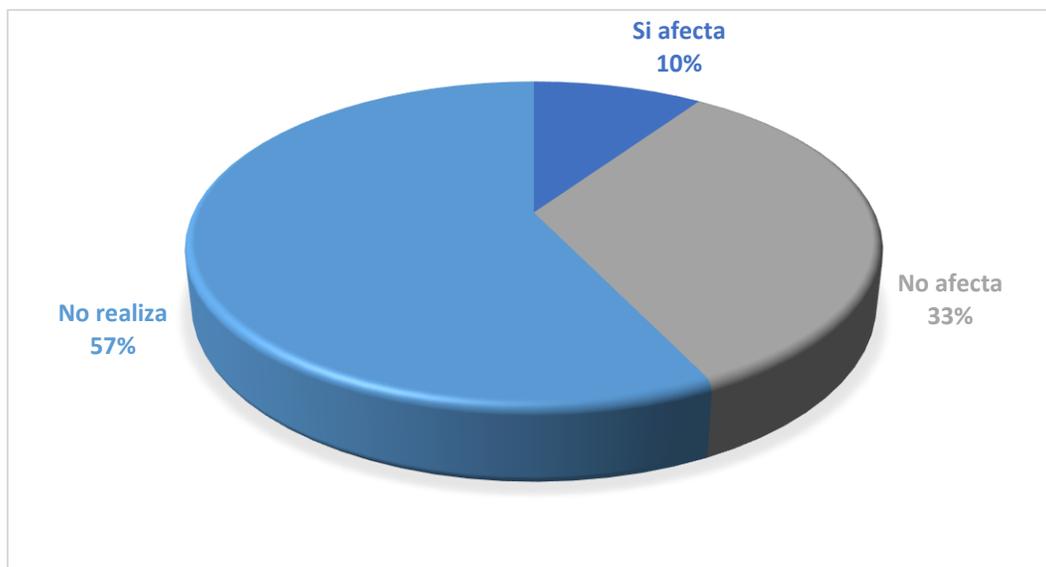


Figura 15. Funciones adicionales / Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados han indicado que no realizan actividades adicionales de toma de decisiones en su puesto de trabajo, al 33% no les afecta realizar dichas actividades adicionales y al 10% si les afecta realizar actividades adicionales de toma de decisiones. Esto indica que la mayor parte del personal de Sogimex no está realizando actividades de toma de decisiones adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Favoreciendo a la empresa en que los empleados están enfocados en realizar funciones de su área de trabajo de acuerdo a sus asignaciones.

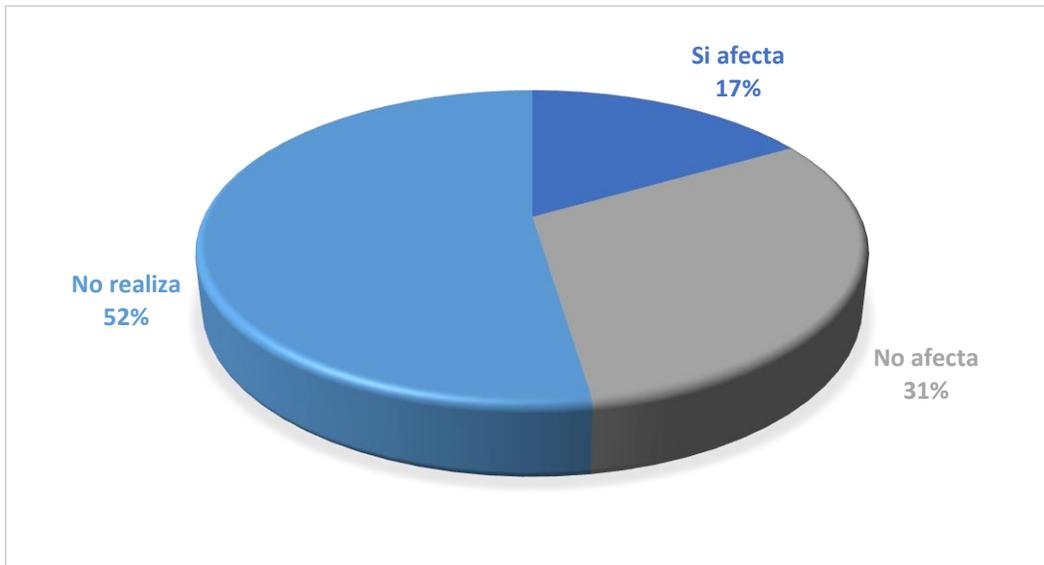


Figura 16. Funciones adicionales / Supervisión

Fuente: Elaboración propia

El 52% de los encuestados han referido que no realizan actividades adicionales de supervisión en su puesto de trabajo, al 31% no les afecta realizar dichas actividades adicionales y al 17% si les afecta realizar actividades adicionales de supervisión. Se observa que la mayor parte del personal de Sogimex S.A. no está realizando actividades de supervisión adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Siendo esto favorable para la empresa porque los empleados están enfocados en realizar funciones de su área de trabajo de acuerdo a sus asignaciones.

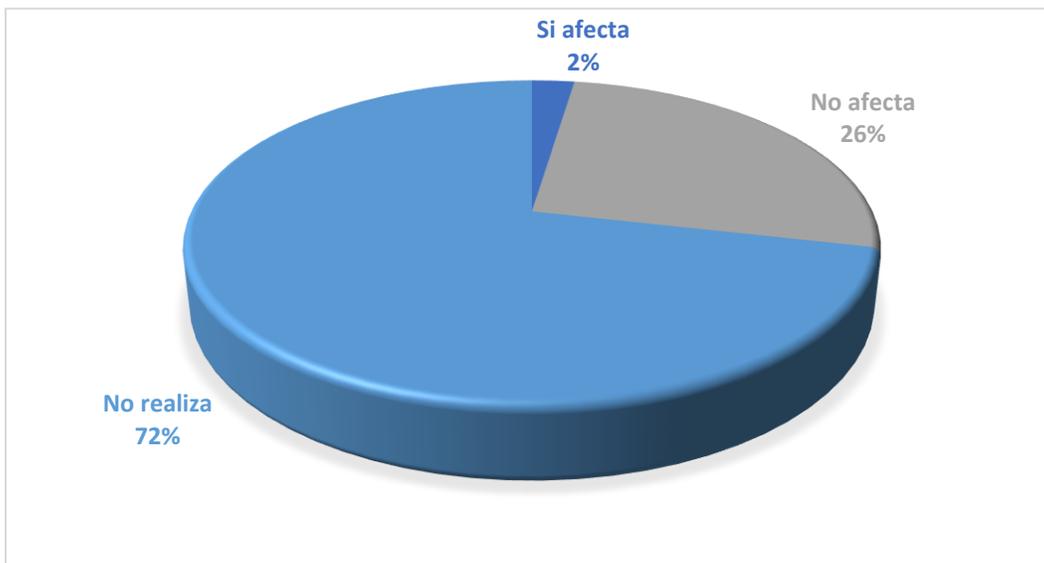


Figura 17. Funciones adicionales / Autorizaciones

Fuente: Elaboración propia

El 72% de los encuestados han señalado que no realizan actividades adicionales de autorización en su puesto de trabajo, al 26% no les afecta realizar dichas actividades adicionales y al 2% si les afecta realizar actividades adicionales de autorización. En este caso la mayor parte del personal de Sogimex S.A. no está realizando actividades de autorización adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Favoreciendo a la empresa en que los empleados podrían estar enfocados en realizar funciones de su área de trabajo de acuerdo a sus asignaciones.

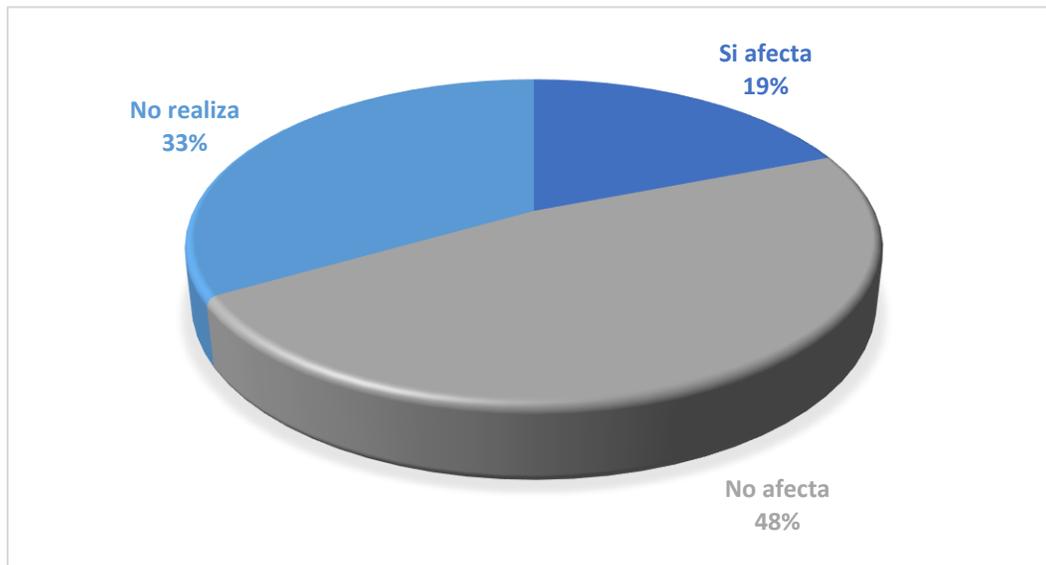


Figura 18. Funciones adicionales / Actividades operativas

Fuente: Elaboración propia

El 33% de los encuestados manifestaron que no realizan actividades operativas adicionales en su puesto de trabajo, al 48% manifestó no les afecta realizar dichas actividades adicionales y al 19% si les afecta realizar actividades operativas adicionales. Se concluye que la mayor parte del personal de Sogimex S.A. si está realizando actividades operativas adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Esto podría desfavorecer a la empresa porque puede ocasionar demoras en la entrega de información por encontrarse desarrollando actividades que no son específicas de su área de trabajo y que demandan tiempo por ser operativas.

Número de actividades adicionales realizadas en:

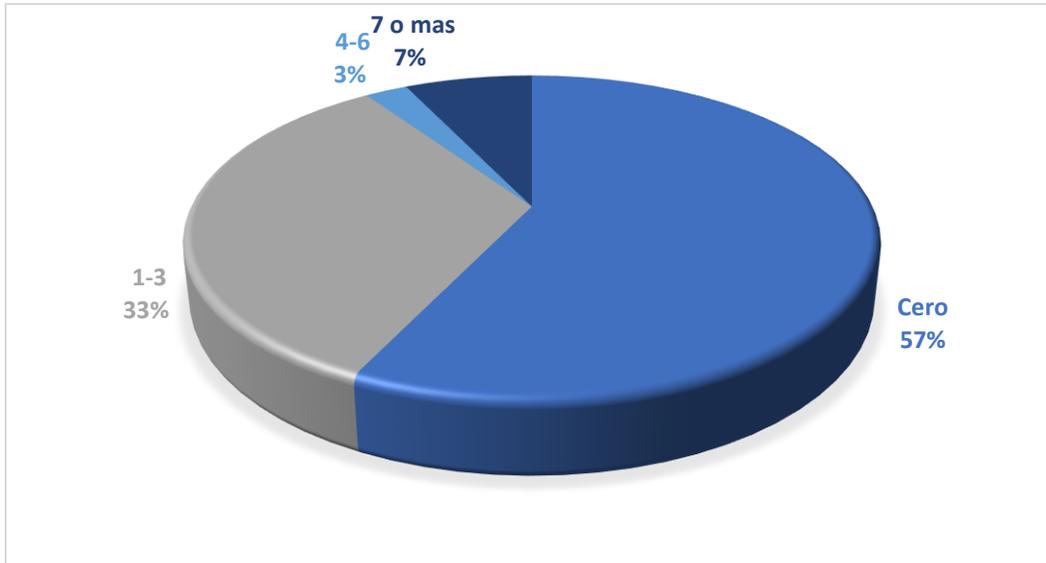


Figura 19. Funciones adicionales / Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados no realizan actividades adicionales de toma de decisiones en su puesto de trabajo, el 33% expresó que realizan de una a tres actividades, el 3% realizan de cuatro a seis, el 7% realizan más de siete actividades de toma de decisiones. Esto indica que la mayor parte del personal de Sogimex S.A. no está realizando actividades de toma de decisiones adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Siendo favorable para la empresa porque los empleados están enfocados en realizar funciones de su área de trabajo de acuerdo a sus asignaciones.

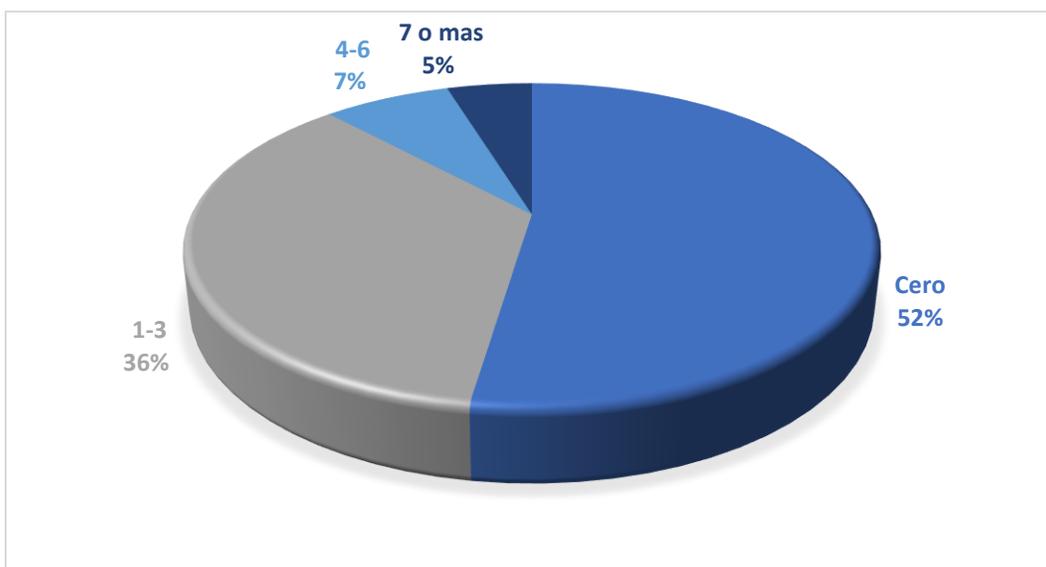


Figura 20. Toma de decisiones / Supervisión

Fuente: Elaboración propia

El 52% de los encuestados no realizan actividades adicionales de supervisión en su puesto de trabajo, el 36% señaló que realizan de una a tres actividades, el 7% realizan de cuatro a seis, el 5% realizan más de siete actividades de toma de decisiones. Se observa que la mayor parte del personal de Sogimex S.A. no está realizando actividades de supervisión adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Favoreciendo a la empresa en que los empleados están enfocados en realizar funciones de su área de trabajo.

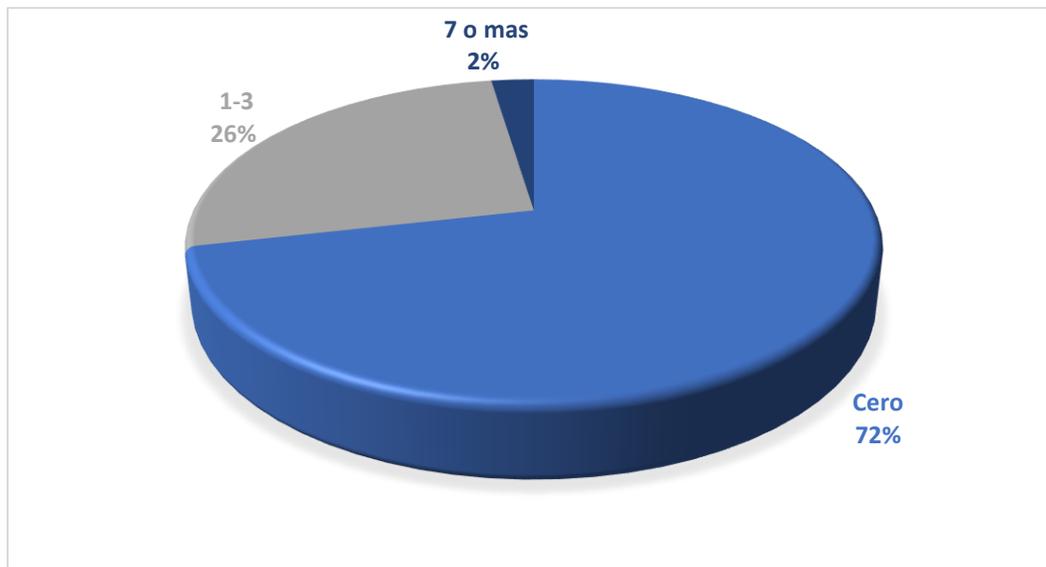


Figura 21. Toma de decisiones / Autorizaciones

Fuente: Elaboración propia

El 72% de los encuestados no realizan actividades adicionales de autorizaciones en su puesto de trabajo, el 26% indicaron que realizan de una a tres actividades, y el 2% realizan más de siete actividades de toma de decisiones. En este caso la mayor parte del personal de Sogimex S.A. no está realizando actividades de autorizaciones adicionales que no le corresponden a su puesto de trabajo. Esto es favorable para la empresa porque los empleados están enfocados en realizar funciones de su área de trabajo.

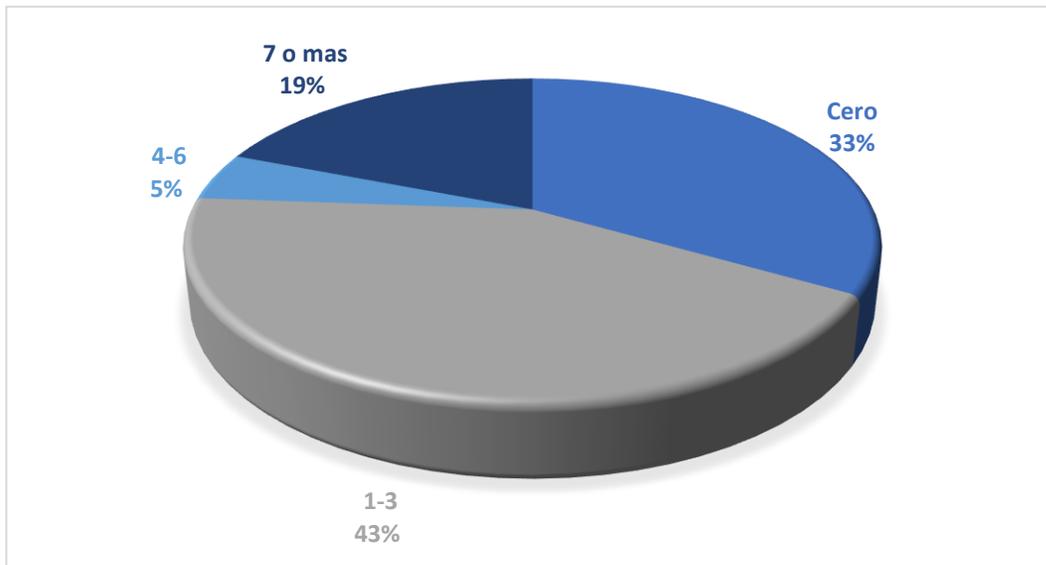


Figura 22. Toma de decisiones / Actividades operativas

Fuente: Elaboración propia

El 33% de los encuestados han señalado que no realizan actividades operativas adicionales en su puesto de trabajo, el 43% realiza de una a tres actividades adicionales, el 5% indicó que realiza de cuatro a seis y el 19% realiza siete o más actividades operativas adicionales. Se concluye que la mayor parte del personal de Sogimex S.A. si realizan actividades operativas adicionales en menor escala sin embargo no corresponden a su puesto de trabajo. Esto desfavorece a la empresa porque podría ocasionar demoras en la entrega de información por encontrarse desarrollando actividades que no son específicas de su área de trabajo y que demandan tiempo por ser operativas.

Análisis general de la variable funciones adicionales

Del total de los encuestados se puede determinar que en su mayoría los colaboradores de Sogimex S.A. no realizan actividades adicionales de toma de decisiones, supervisión, y autorizaciones. Sin embargo, un considerable número de colaboradores si realizan actividades operativas adicionales en el cual indicaron que nos les afecta en sus funciones de su puesto de trabajo. Estos resultados corresponden a las respuestas del personal de mandos medios y básicos, por lo que se concluye que los resultados son razonables de acuerdo a sus indicadores.

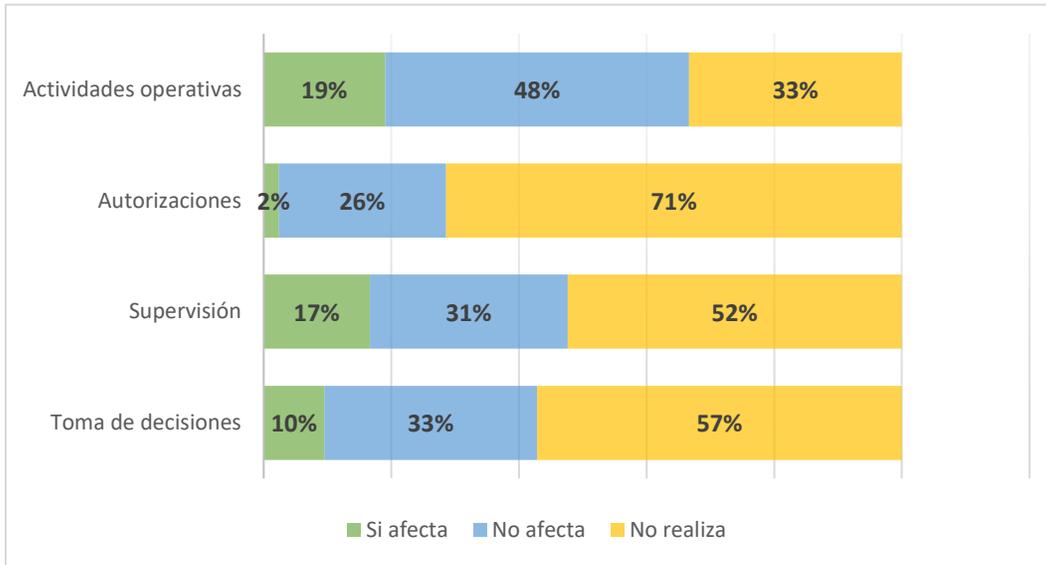


Figura 23. Desempeño laboral el desarrollo de las actividades adicionales

Fuente: Elaboración propia

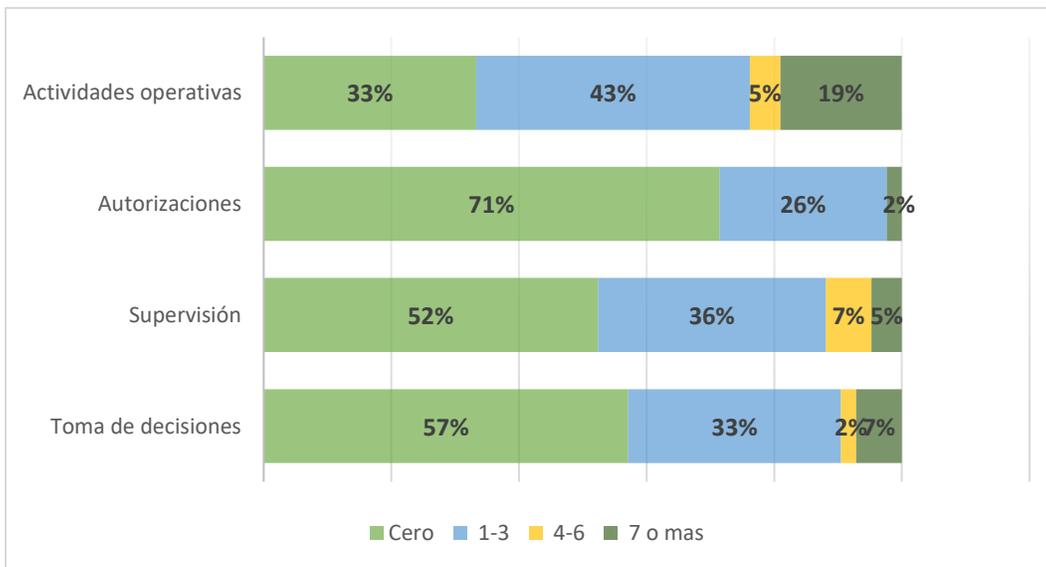


Figura 24. Numero de actividades adicionales

Fuente: Elaboración propia

4.3 ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN

A continuación, se presenta como la promoción afecta en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A. de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a personal de mandos altos, medios y escala básica, con el objetivo de identificar que tan comprometidos están los colaboradores con la empresa.

Promoción

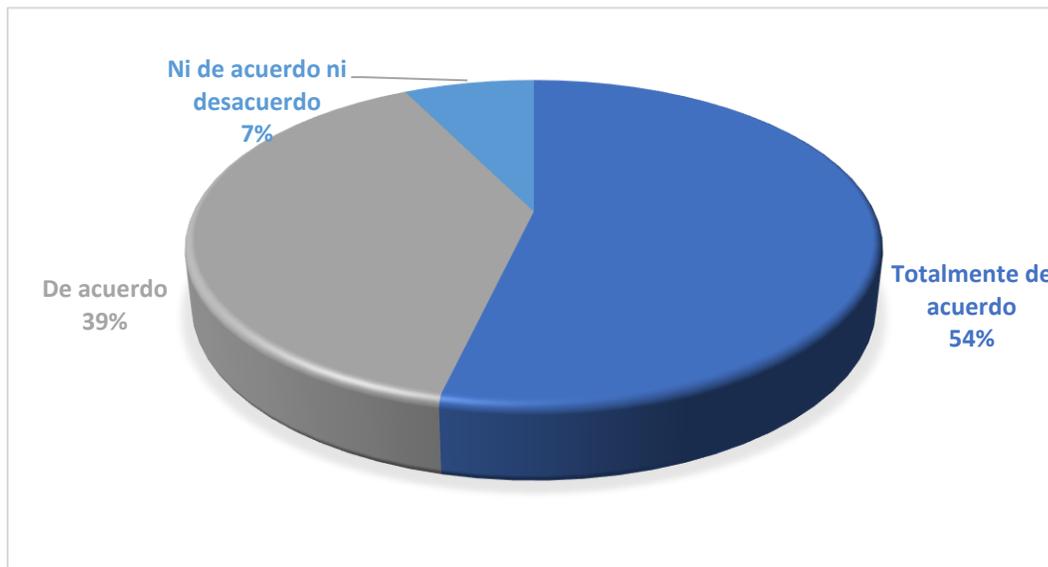


Figura 25. El cumplimiento de metas de los últimos 6 meses

Fuente: Elaboración propia

El 54% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se ha logrado el cumplimiento de metas de los últimos seis meses, el 39% manifestó estar de acuerdo y un 7% indicó estar ni en acuerdo ni en desacuerdo en el cumplimiento de metas. Esto indica que la mayoría de los colaboradores han cumplido con el logro de metas asignadas en su puesto de trabajo, lo cual es favorable para la empresa ya que se podría lograr un alto nivel de rentabilidad a su vez dando como resultado que esta sea una empresa competitiva.

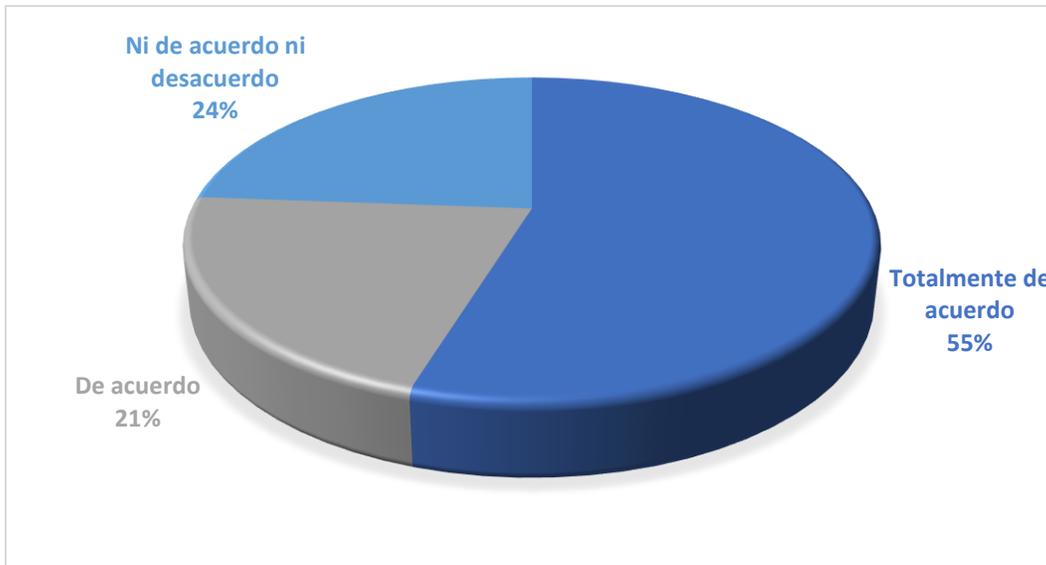


Figura 26. La gente sabe a dónde va, y como hacerlo

Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se ha logrado influencia en el equipo, el 24% han indicado estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 21% mostró estar de acuerdo en que se ha logrado influencia en el equipo. Se observa que en su mayoría los colaboradores han logrado influencia con su equipo de trabajo lo cual es favorable para la empresa porque los colaboradores pueden trabajar en equipo y saben que es lo que la empresa quiere y necesita de cada uno de ellos.

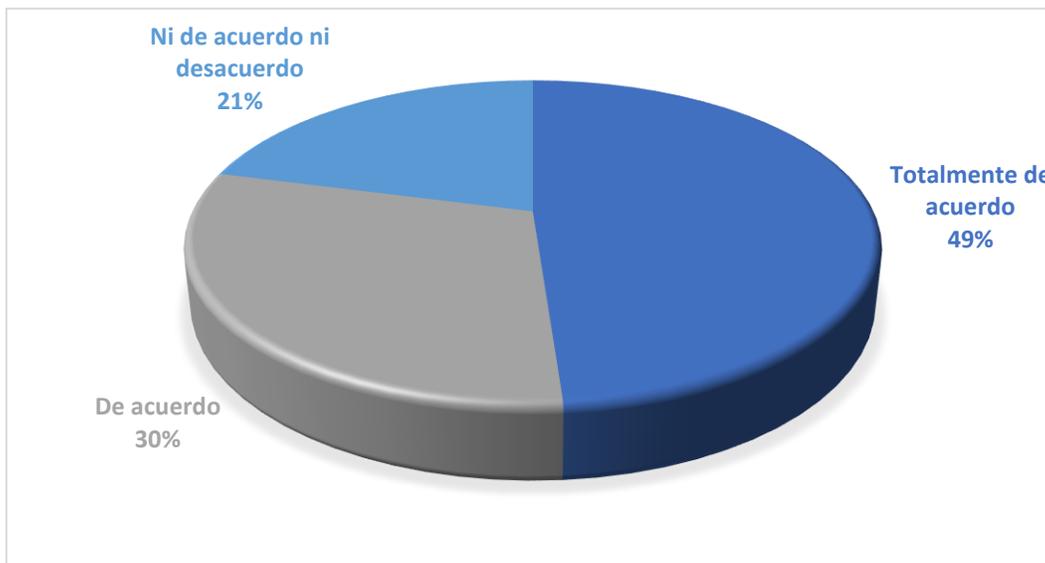


Figura 27. Ha demostrado habilidad para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

El 49% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se ha demostrado habilidad para la toma de decisiones, el 30% expresó estar de acuerdo y el 21% indicó estar ni en acuerdo ni en desacuerdo. En este caso se indica que Sogimex S.A. cuenta con personal suficientemente capacitado para ser tomadores de decisiones, el cual favorece a la empresa porque es un factor importante para la promoción de un candidato interno, así mismo el porcentaje mínimo que no está en acuerdo ni desacuerdo se podrían potencializar para fortalecer dicha área.

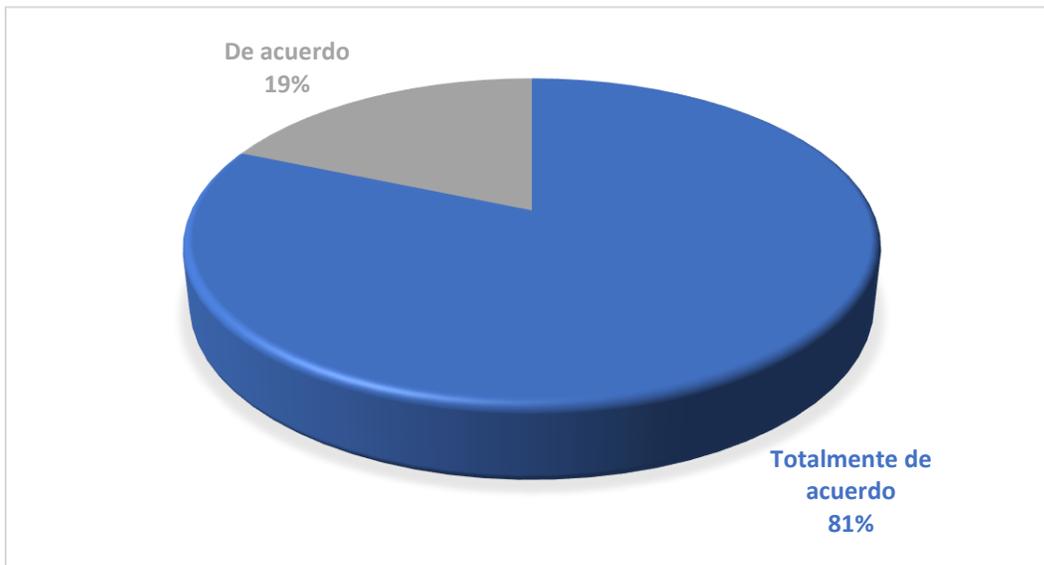


Figura 28. Ha demostrado compromiso con la empresa

Fuente: Elaboración propia

El 81% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que han demostrado compromiso con la empresa y el 19% señaló estar de acuerdo. Se concluye que la totalidad de los colaboradores están comprometidos con las metas y objetivos de Sogimex S.A. siendo esto un factor muy favorable para la empresa contar con personal dispuesto a dar la milla extra.

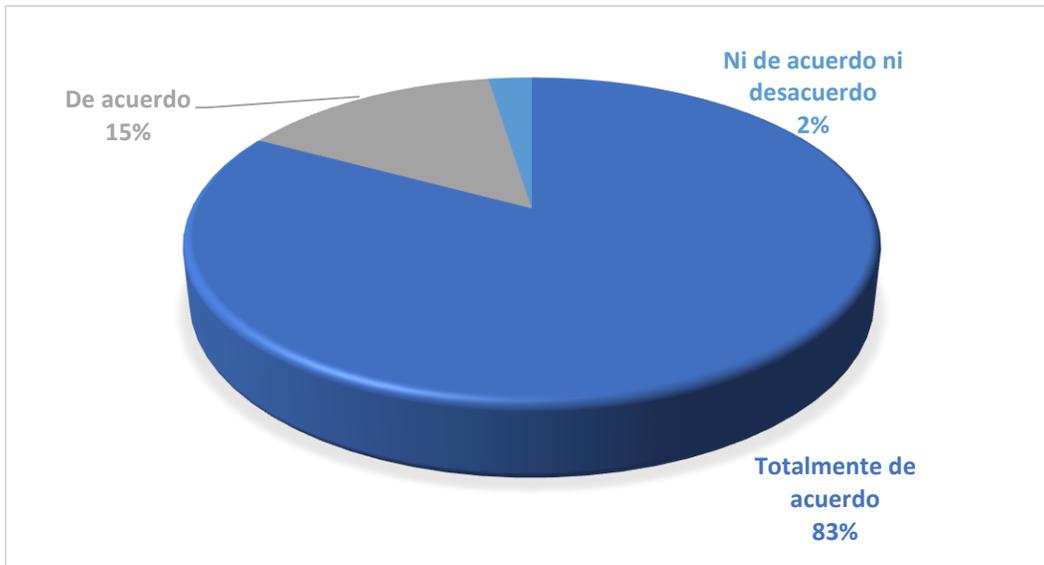


Figura 29. Ha demostrado compromiso con su equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 83% de los encuestados han referido estar totalmente de acuerdo en que han demostrado compromiso con su equipo de trabajo, el 15% indicó estar de acuerdo y el 2% indicó estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con el compromiso con su equipo de trabajo. Esto indica que la totalidad de los colaboradores trabaja en equipo, siendo un factor favorable ya que podría ayudar al cumplimiento de logros del área de trabajo y objetivos de la empresa.

Análisis general de la variable promoción.

De total de los encuestados se puede concluir que los colaboradores han demostrado compromiso con la empresa y su equipo de trabajo, influencia con su equipo de trabajo y habilidad para la toma de decisiones entre otros, siendo estos factores importantes para la promoción del personal y a su vez el cumplimiento de metas de la empresa. Por lo que se concluye que los resultados son razonables de acuerdo a sus indicadores.

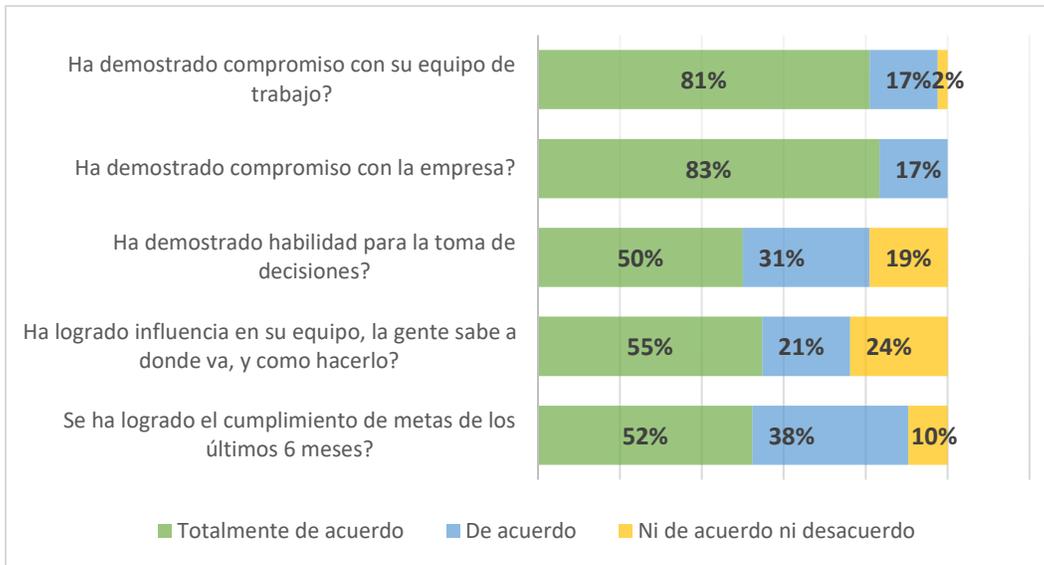


Figura 30. Análisis promoción

Fuente: Elaboración propia

4.4 ANÁLISIS PERFIL DEL PUESTO

A continuación, se identificará como el perfil del puesto influye en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A. Considerando los siguientes indicadores; requisitos académicos, experiencia laboral, y numero de tareas.



Figura 31. ¿Los requisitos académicos se adaptan al perfil del puesto?

Fuente: Elaboración propia

El 38% de los entrevistados han señalado que está totalmente de acuerdo que los requisitos académicos se adaptan al perfil del puesto, el 55% está de acuerdo, y un 7% no está de acuerdo ni desacuerdo en que los requisitos se adaptan al perfil del puesto. Esto indica que los perfiles de puestos se adaptan a las necesidades que demanda la empresa para cada puesto, siendo a su vez favorable para Sogimex S.A. ya que permite dar una correcta guía al área de reclutamiento y selección de personal y a los jefes inmediatos al momento de realizar contrataciones.

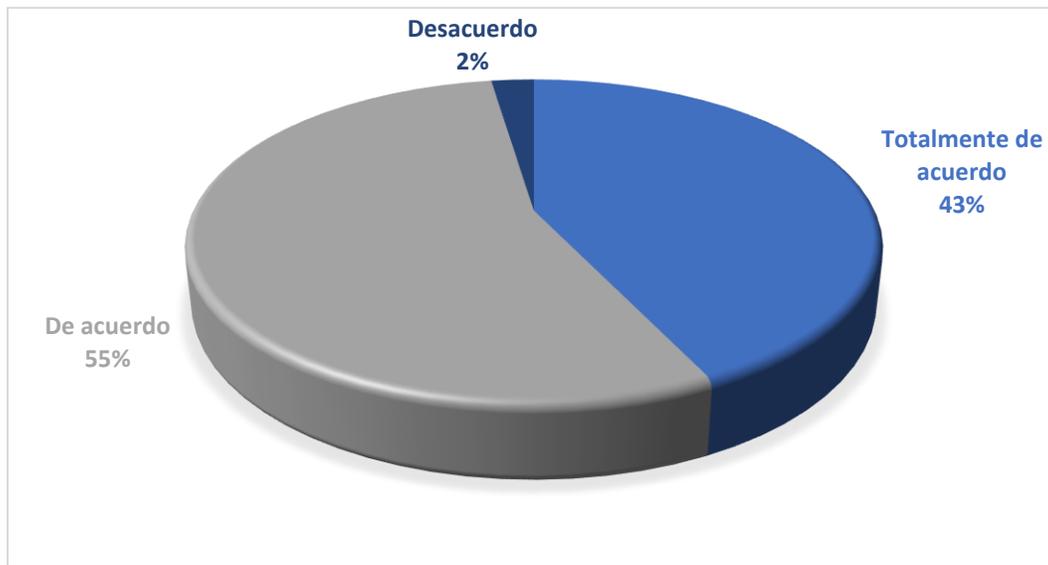


Figura 32. ¿La experiencia laboral reúne los requisitos del puesto?

Fuente: Elaboración propia

El 43% de los entrevistados han manifestado que está totalmente de acuerdo que la experiencia laboral reúne los requisitos del puesto, el 55% está de acuerdo y un 2% en desacuerdo que la experiencia laboral reúne los requisitos del puesto. Esto muestra que en Sogimex S.A. los perfiles tienen una buena orientación sobre la experiencia laboral que necesita cada colaborador en su puesto. Beneficiando a la empresa, ya que en algunos casos ofrece resultados más eficientes y eficaces en la persona que ocupa el puesto, por lo tanto, es importante definir en qué área se requiere dicha experiencia y de cuánto tiempo.

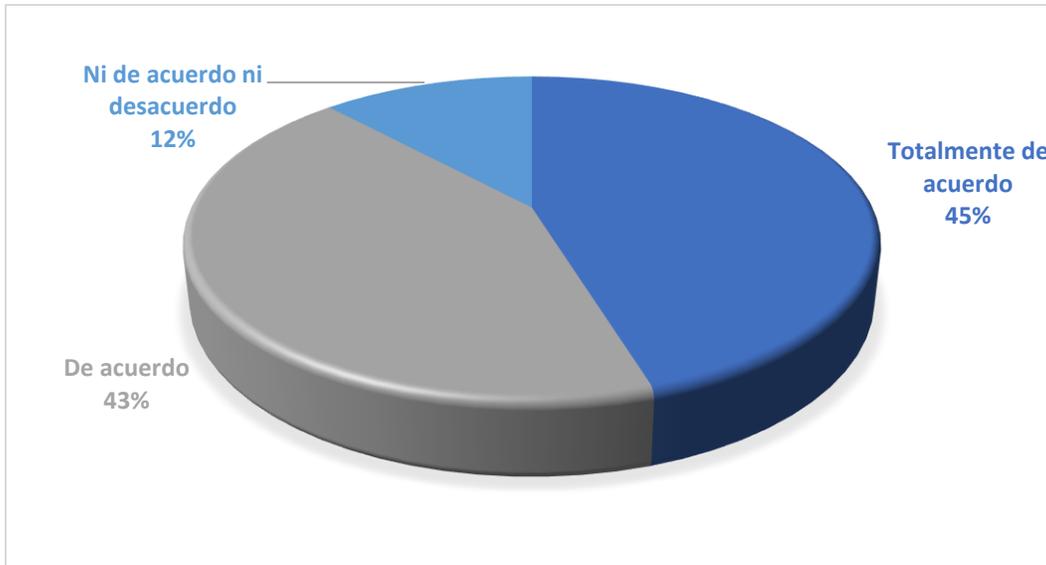


Figura 33. ¿El número de tareas es acorde a las funciones del puesto?

Fuente: Elaboración propia

El 45% de los entrevistados han expresado que está totalmente de acuerdo que el número de tareas es acorde a las funciones asignadas en el puesto, el 43% está de acuerdo y un 12% no está de acuerdo ni en desacuerdo en el número de tareas es acorde a las funciones asignadas en el puesto. Denotando que en Sogimex S.A. hay un equilibrio con el número de tareas a realizar con las funciones asignadas, permitiendo a los colaboradores identificar claramente los procesos a seguir para el desarrollo de su trabajo de forma más favorable para la empresa.

Análisis general de la variable perfil del puesto.

De acuerdo con los resultados se observa que en Sogimex S.A. los perfiles de los puestos están muy bien adaptados a lo que el puesto requiere en cuanto a los requisitos académicos, la experiencia laboral y el número de tareas. Mostrando que el desempeño de los colaboradores se ve influenciado positivamente por los perfiles de puestos que posee la empresa, ya que permite tener a las personas correctas en el puesto correcto.

Análisis equidad salarial

En seguida se mostrará como la equidad salarial influye en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A. con el objetivo de identificar si los salarios devengados están acorde a las responsabilidades de los puestos.

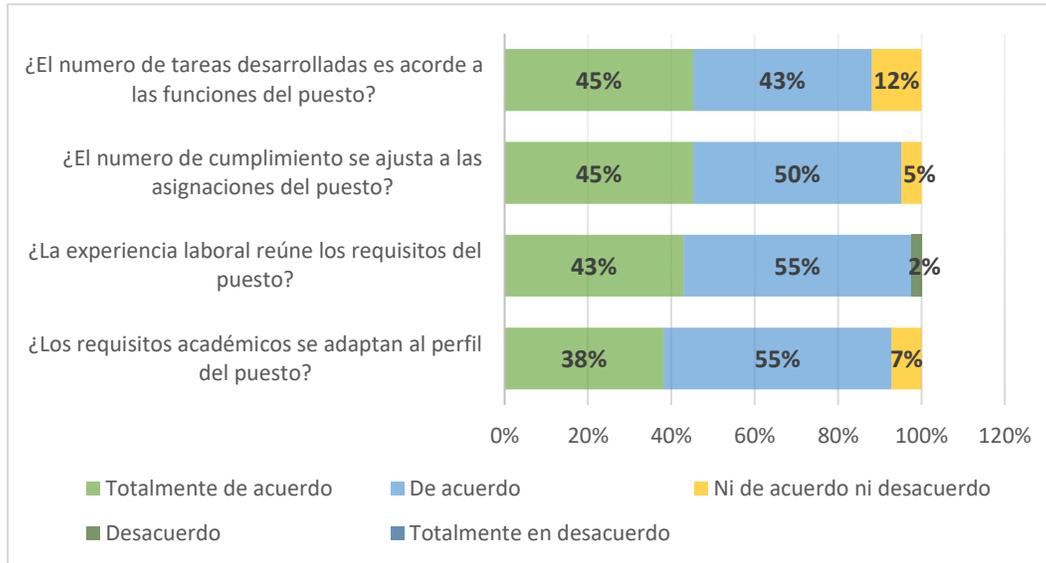


Figura 34. Perfil del puesto

Fuente: Elaboración propia

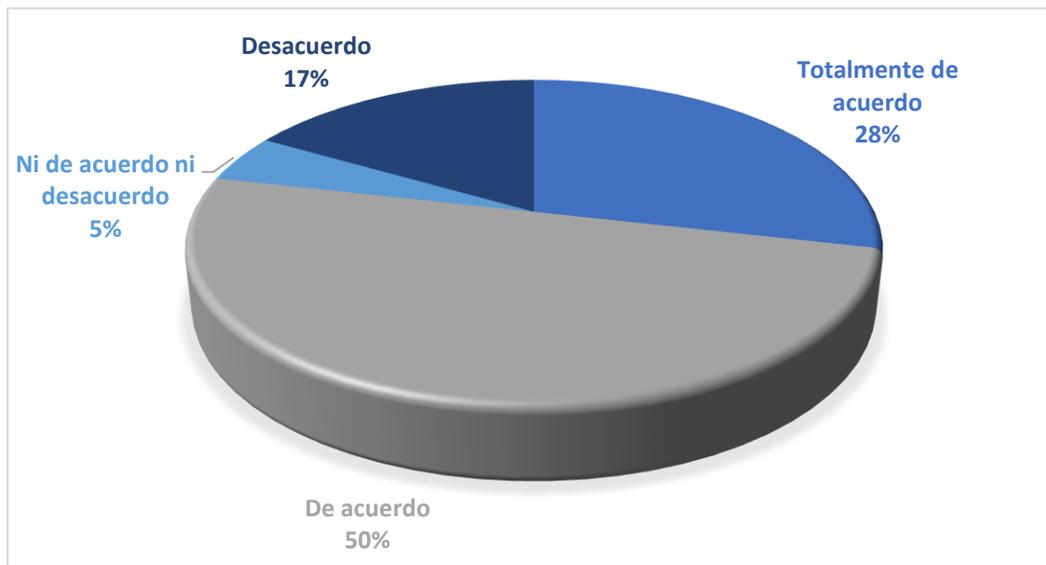


Figura 35. Existe una distribución de remuneraciones por nivel

Fuente: Elaboración propia

El 28% de los entrevistados han indicado que está totalmente de acuerdo que existe una distribución de remuneración por niveles, el 50% está de acuerdo, un 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo y por ultimo un 17% está en desacuerdo que existe una distribución de remuneración por niveles. Esto expresa que actualmente en Sogimex S.A. se cuenta con una remuneración justa por nivel jerárquico siendo esto favorable para la empresa. La remuneración es un tema delicado que se debe procurar practicar lo más justo posible, tomando en cuenta los niveles jerárquicos establecidos, las responsabilidades y requisitos que amerita cada puesto.

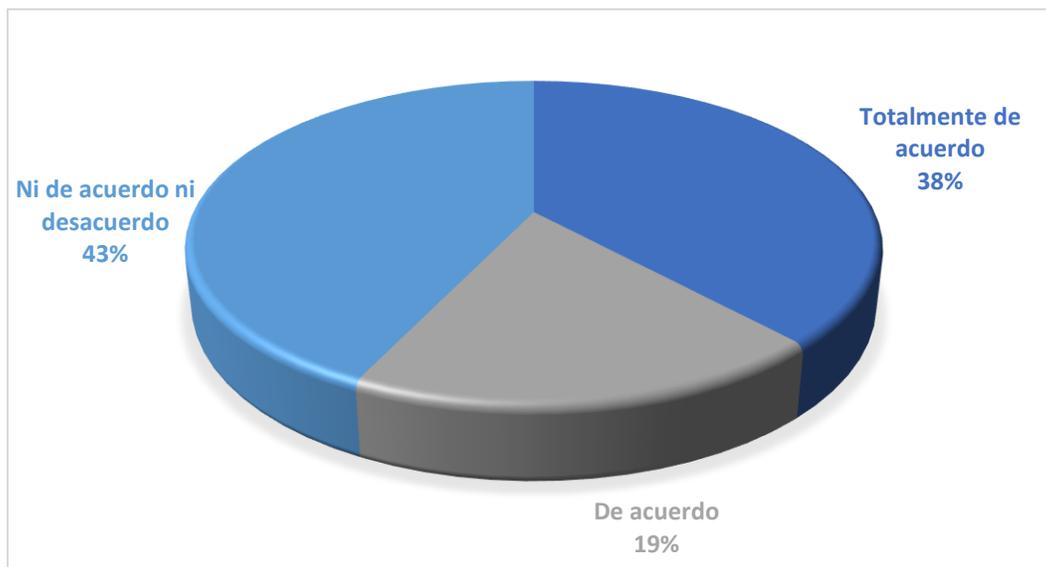


Figura 36. Existe equidad salarial de acuerdo con la remuneración laboral externa

Fuente: Elaboración propia

El 38% de los entrevistados han referido que está totalmente de acuerdo que existe una equidad salarial de acuerdo con la remuneración laboral externa, el 19% está de acuerdo, y un 43% no está de acuerdo ni en desacuerdo de que exista una equidad salarial externa. Es sano para toda empresa manejar un nivel salarial acorde al mercado, para que los colaboradores no se sientan que podrían estar mejor económicamente en otro lado, en Sogimex S.A. se advierte que un porcentaje significativo no está de acuerdo ni en desacuerdo, lo que significa que no hay seguridad sobre este tema y puede ser por dos factores desconocimiento del tema o porque no se percibe totalmente esa equidad salarial externa.

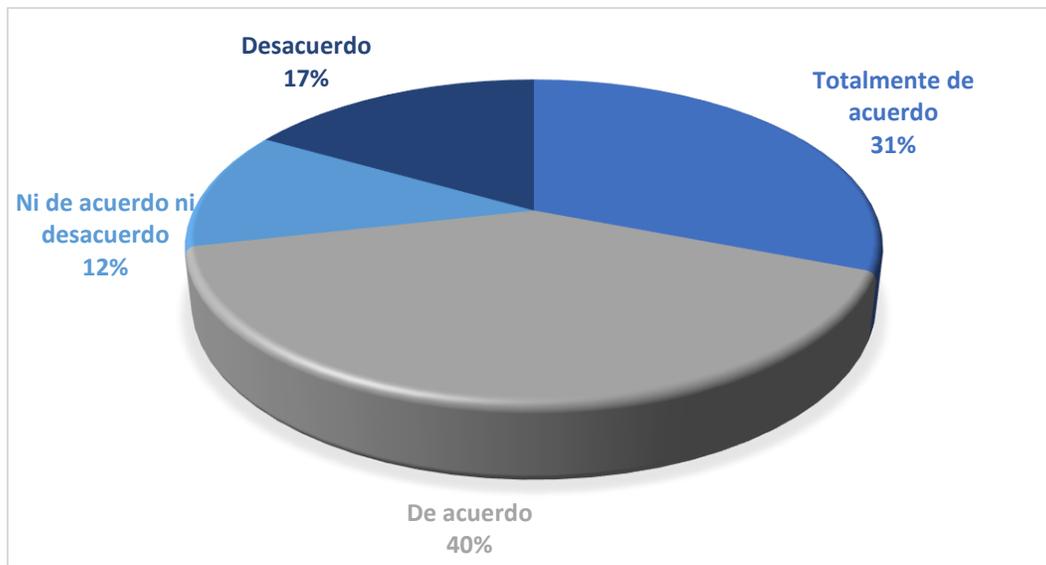


Figura 37. El salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto

Fuente: Elaboración propia

El 31% de los entrevistados han señalado que está totalmente de acuerdo que el salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto, el 40% está de acuerdo, un 12% no está de acuerdo ni en desacuerdo y por último un 17% está en desacuerdo que el salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto. Indicando que la mayoría concuerda que el grado de responsabilidad que exige el puesto está acorde al salario recibido, siendo un resultado positivo ya que los colaboradores perciben un salario justo por el trabajo que realizan para Sogimex S.A.

Análisis general de la variable equidad salarial

Se concluye que la equidad salarial en Sogimex S.A. en su mayoría está distribuida correctamente por nivel jerárquico y que el salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto, sin embargo, hay muchos jefes inmediatos que desconocen el tema de equidad salarial externa. Por lo tanto, el desempeño laboral de los colaboradores se ve influenciado positivamente por la equidad salarial que existe en la empresa.

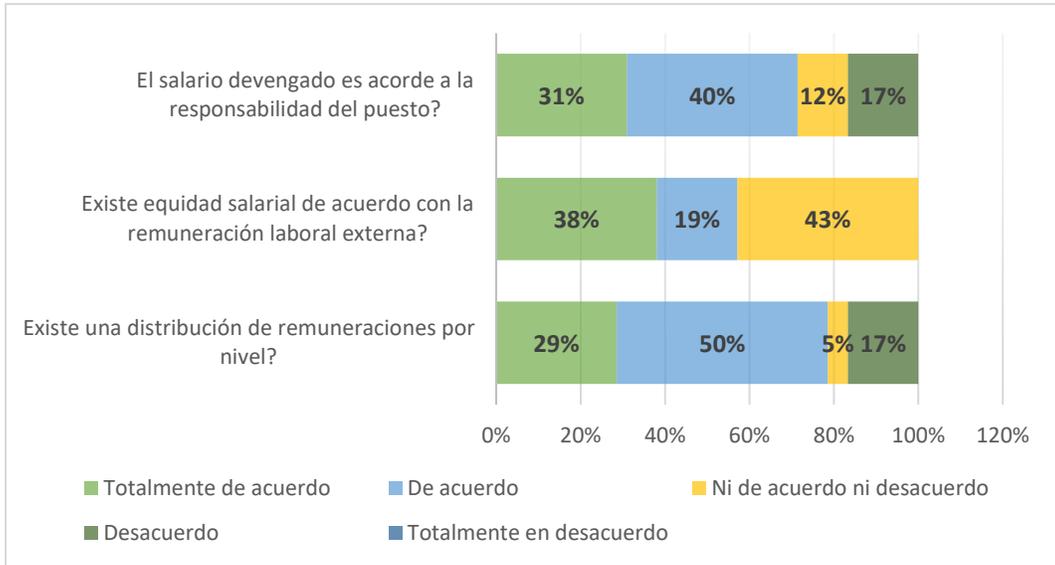


Figura 38. Equidad salarial

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 ANÁLISIS PERFIL DEL TITULAR

Más adelante se determinará como el perfil del titular del puesto influye en el desempeño de los colaboradores de Sogimex S.A. considerando los siguientes indicadores; nivel académico, horas de capacitación, tiempo en el puesto, promedio de tiempo para el cumplimiento de funciones y numero de funciones. Con el objetivo de determinar si el perfil del titular es acorde al perfil del puesto.

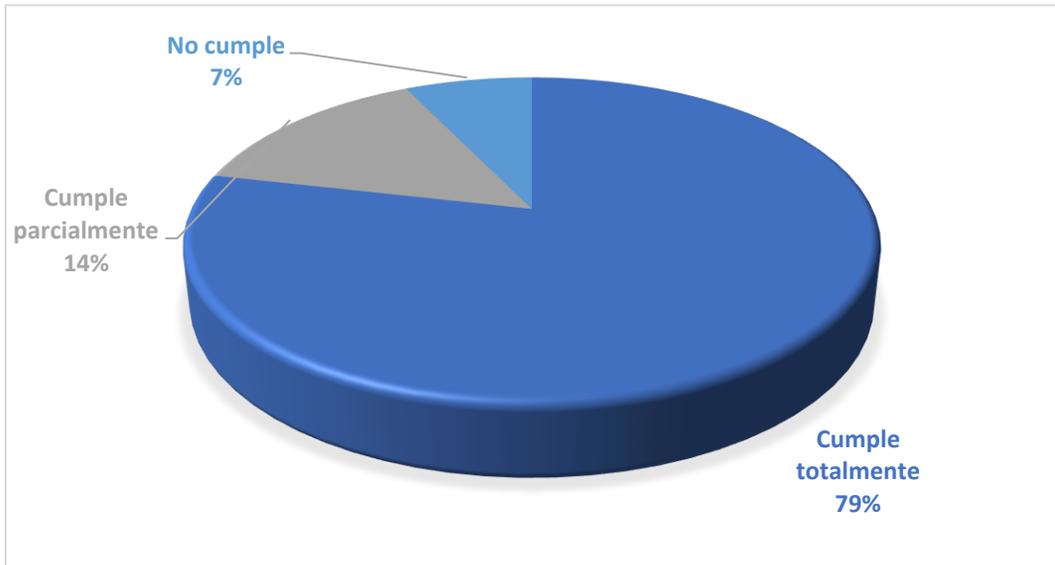


Figura 39. ¿Cumple el titular con el nivel académico requerido para el puesto?

Fuente: Elaboración propia

El 79% de los entrevistados han manifestado que el titular del puesto cumple totalmente el nivel académico requerido para el puesto, el 14% que cumple parcialmente y el 7% que no cumple el nivel académico requerido para el puesto. Se muestra que un buen porcentaje de colaboradores cumplen con los requisitos académicos para ejercer su puesto, interpretando que las personas cuentan con la profesión idónea, siendo esto favorable para Sogimex S.A. porque genera facilidad para el cumplimiento de funciones y como consecuencias metas individuales y grupales.

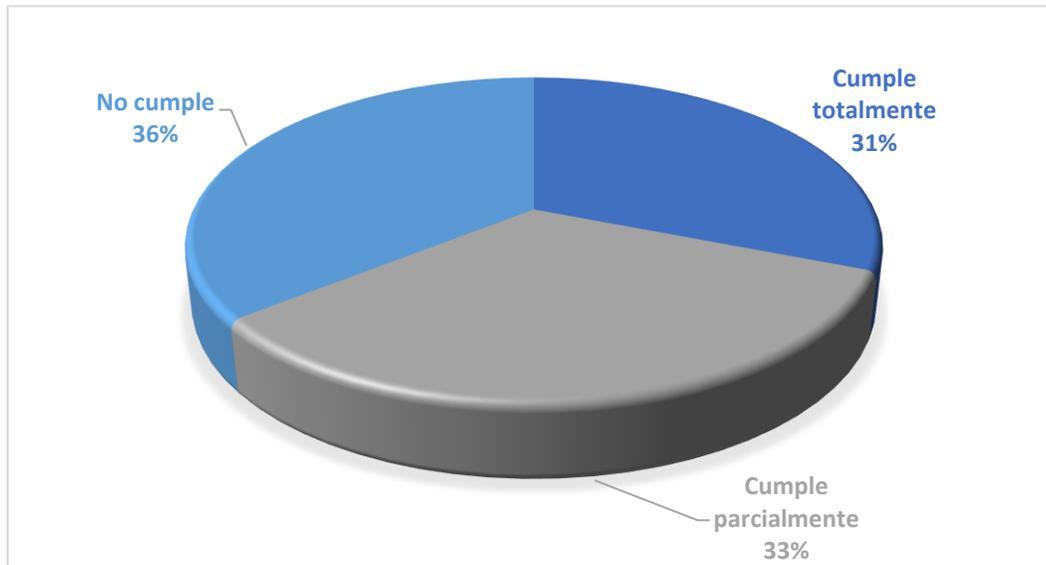


Figura 40. ¿Cumplen las horas de capacitación del titular con las exigencias requeridas?
Fuente: Elaboración propia

El 31% de los entrevistados han expresado que el titular del puesto cumple totalmente las horas de capacitación exigidas para el puesto, el 33% que cumple parcialmente y el 36% que no cumple las horas de capacitación exigidas para el puesto. La capacitación continua es muy importante para mejorar la productividad de una persona y crecer profesionalmente, Sogimex S.A. cuenta con un porcentaje aceptable de colaboradores que se capacitan, denotando que hay personal preocupado por la actualización profesional siendo este personal competitivo, sin embargo hay un porcentaje mayor a la tercera parte que no cumple con sus horas de capacitación lo cual no es favorable para la empresa ya que estas personas no están siendo actualizados de forma constante y pueden llegar a cometer errores en sus funciones, se debe identificar estas personas para promover la capacitación.

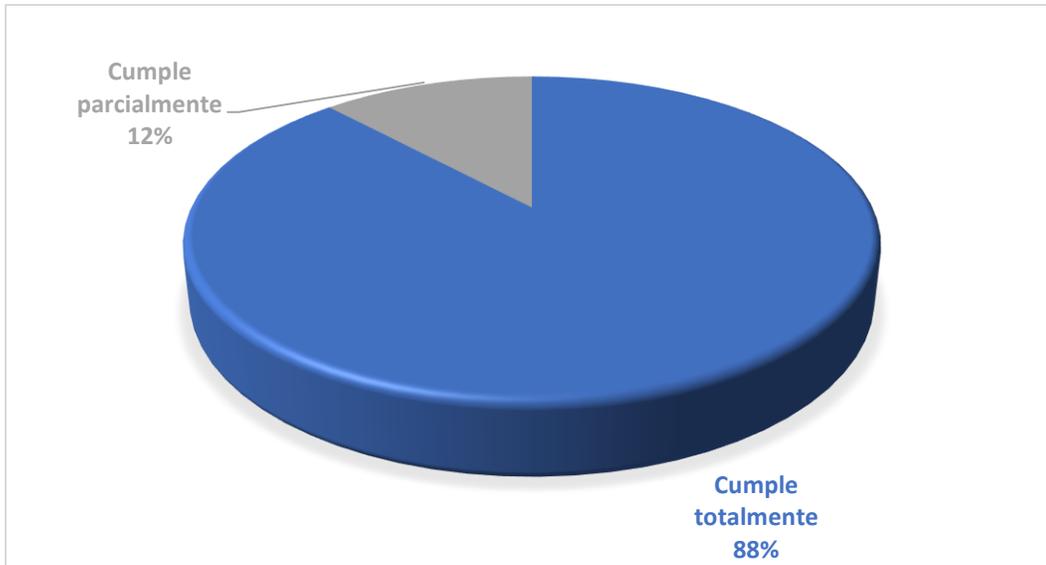


Figura 41. ¿Cumple la experiencia laboral del titular con el puesto?

Fuente: Elaboración propia

El 88% de los entrevistados indicó que el titular del puesto cumple totalmente la experiencia laboral que exige el puesto, y un 12% cumple parcialmente. Esto significa que no hay una brecha en cuanto a lo descrito en el perfil del puesto y el perfil de la persona que lo ejerce. Favoreciendo este resultado a Sogimex S.A. ya que la mayor parte de su personal cuenta con la experiencia requerida para el desarrollo de funciones asignadas.

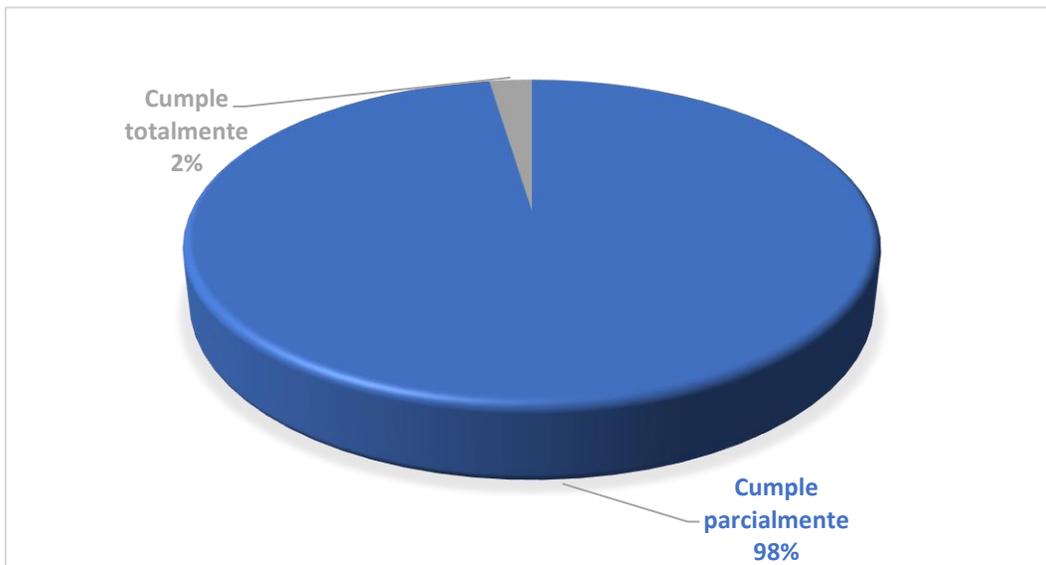


Figura 42. ¿Cumple el titular con el tiempo promedio para el cumplimiento de funciones?

Fuente: Elaboración propia

El 98% de los entrevistados han manifestado que el titular del puesto cumple parcialmente el tiempo promedio para el cumplimiento de funciones en el puesto, y un 2% cumple totalmente. Mostrando que la mayoría de los colaboradores no cumplen con el tiempo promedio para el desarrollo de sus funciones, siendo esto desfavorable para Sogimex S.A. debido que existen demoras en la entrega de información que deben ser presentados a gerencia para su respectivo análisis.

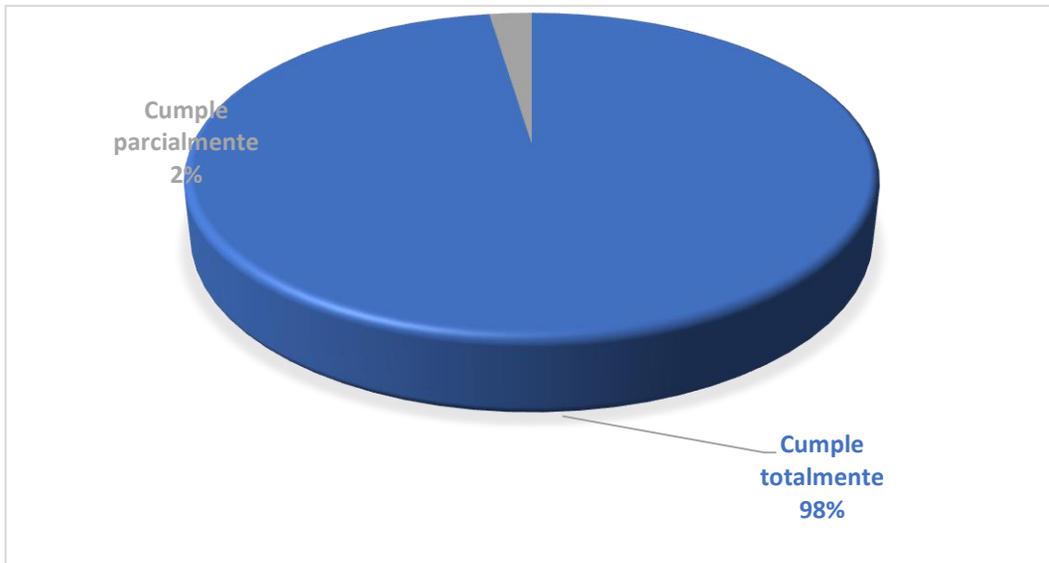


Figura 43. ¿Cumple el titular con el número de funciones asignadas en el puesto?

Fuente: Elaboración propia

El 98% de los entrevistados expresaron que el titular del puesto cumple con el número de funciones asignadas en el puesto, y un 2% que cumple de forma parcialmente. Esto denota que la mayor parte de los colaboradores de Sogimex S.A. cumplen con las funciones de su puesto, sin embargo, esto no indica que estén en tiempo y forma, lo que puede desfavorecer a la empresa porque, aunque se entregue la información en algunas ocasiones puede ser recibida con datos incorrectos generando que se pueden tomar decisiones erradas, atrasos en los procesos e incluso costos significativos para la misma.

Análisis general de la variable titular del puesto.

Se observa en los resultados que los perfiles de los titulares de los puestos en Sogimex S.A. cumplen totalmente con los requisitos académicos, cumple parcialmente con la experiencia laboral,

el tiempo promedio para la realización de funciones y el cumplimiento de funciones, por lo tanto, el desempeño laboral está influenciado parcialmente por los perfiles de la persona que ejerce el puesto.

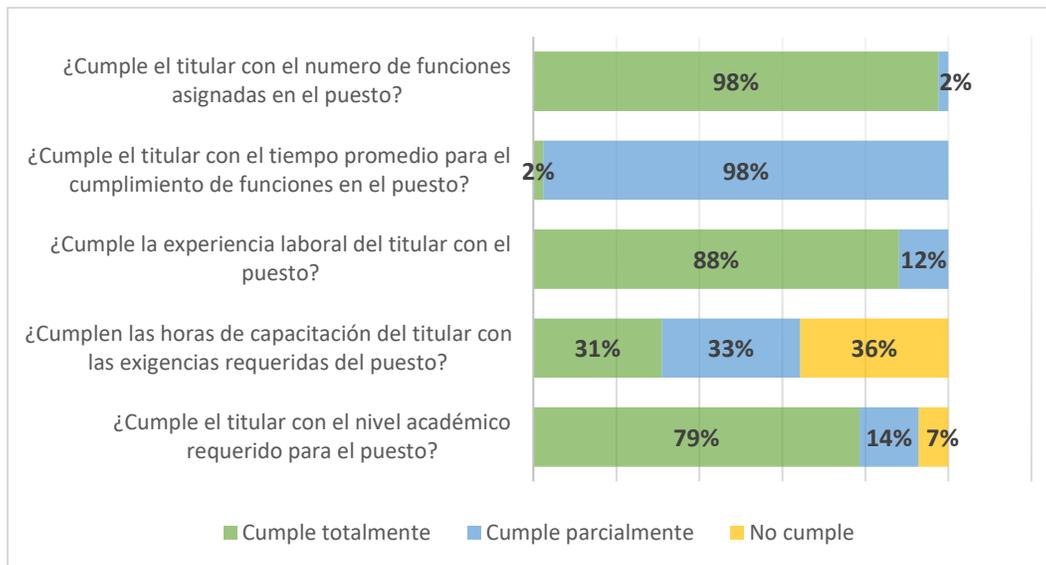


Figura 44. Perfil del titular

Fuente: Elaboración propia

Los departamentos que fueron considerados para responder a nuestras preguntas de investigación están distribuidos de la siguiente manera:

- 1) Contabilidad 10 personas
- 2) Inventarios 11 personas
- 3) Exportaciones 4 personas
- 4) Comercialización 4 personas
- 5) Sistemas 3 personas
- 6) Auditoria 1 persona
- 7) R.R.H.H. 3 personas
- 8) Seguridad 6 personas

Un total de cuarenta y dos encuestados incluyendo un jefe por cada departamento y siendo el resto del personal encuestado de escala básica. Esto concluye que de acuerdo a los cuestionarios y entrevistas realizadas las áreas donde se identificó mayor incidencia fue en los departamentos de

Inventarios y Contabilidad, ya que son los departamentos que cuentan con mayor número de reportes y manejo de información a su vez siendo en su totalidad personal de escala básica, entre las actividades que desarrolla el departamento contable podemos mencionar el área de cuentas por cobrar, tesorería, impuestos, planillas, activos fijos entre otros siendo que cada área maneja alrededor de tres a cinco reportes ya sea de forma semanal o mensual. De igual forma el departamento de inventarios maneja alrededor de diez reportes los cuales si son entregados de forma tardía estos pueden contener errores que repercuten en los informes que son presentados a gerencia o jefes de área.

Los resultados que se obtuvieron en el departamento contable en la variable funciones adicionales indicaron que estos desarrollan en su mayoría actividades fuera de lo que corresponden a su puesto de trabajo y esto a su vez podría estar ocasionando que la entrega de información sea de forma tardía y con un margen de error a su vez el departamento de inventarios indico resultados que desfavorecen la entrega de información por encontrarse desarrollando actividades fuera de su área de trabajo.

4.4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis, se hizo el siguiente análisis mediante los resultados obtenidos según las pruebas Z y T fueron los siguientes considerandos para la prueba Z datos mayores a treinta y la prueba T para datos mayores de treinta.

Estadística de Fiabilidad Prueba “Z” para las variables asignaciones del puesto, funciones adicionales, promoción, perfil del puesto y equidad salarial.

Tabla 4. Funciones puestos y adicionales

Funciones puestos y funciones adicionales							
Test of $\mu = 0.95$ vs $\neq 0.95$							
The assumed standard deviation = 0.05							
Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	Z	P
Siempre	16	8.2500	10.3891	0.0125	(8.2255, 8.2745)	584.00	0.000
Frecuentemente	15	5.5333	2.9488	0.0129	(5.5080, 5.5586)	355.02	0.000
Ocasionalmente	15	12.8667	4.1725	0.0129	(12.8414, 12.8920)	923.06	0.000
Nunca	14	18.8571	7.9116	0.0134	(18.8310, 18.8833)	1340.05	0.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se puede observar que el valor P es menor a 0.05, lo cual demuestra rechazar la hipótesis nula, Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que indica que el desempeño de los colaboradores de Sogimex No está influenciado por la asignación de funciones del puesto y funciones adicionales.

Tabla 5. Promoción, perfil del puesto, equidad salarial

Promocion, Perfil del Puesto, Equidad Salarial							
Test of $\mu = 0.95$ vs $\neq 0.95$							
The assumed standard deviation = 0.05							
Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	Z	P
Totalmente de acuerdo	24	20.6667	7.1058	0.0102	(20.6467, 20.6867)	1931.83	0.000
De acuerdo	24	15.2500	6.1308	0.0102	(15.2300, 15.2700)	1401.11	0.000
Ni de acuerdo ni desacue	24	4.8333	5.1217	0.0102	(4.8133, 4.8533)	380.49	0.000
Desacuerdo	24	1.2500	2.6416	0.0102	(1.2300, 1.2700)	29.39	0.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se puede observar que el valor P es menor a 0.05, lo cual demuestra rechazar la hipótesis nula, Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que indica que el desempeño de los colaboradores de Sogimex No está influenciado por la promoción, perfil del puesto y equidad salarial.

Estadística de Fiabilidad Prueba “Y” para la variable perfil del titular.

Tabla 6. Perfil del Titular



The image shows a screenshot of a Minitab One-Sample T test output. The title is 'Perfil del puesto'. The test is for the mean of a variable, with a null hypothesis of $\mu = 0.05$ and an alternative hypothesis of $\mu \neq 0.05$. The test results are as follows:

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	T	P
Cumple totalmente	5	25.00	17.20	7.69	(3.64, 46.36)	3.24	0.032
Cumple parcialmente	5	13.40	16.13	7.22	(-6.63, 33.43)	1.85	0.138
No cumple	5	3.60	6.50	2.91	(-4.48, 11.68)	1.22	0.289

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7, se puede observar que el valor P es mayor a 0.05, lo cual demuestra aceptar la hipótesis nula, Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, que indica que el desempeño de los colaboradores de Sogimex No está influenciado por el perfil del Titular.

Por lo anterior, con 42 elementos se puede concluir que el instrumento aplicado es confiable y los resultados obtenidos del mismo, serán útiles al momento de realizar el análisis de datos y dar las recomendaciones respectivas.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones en base a los resultados obtenidos durante la investigación, además se incluyen las recomendaciones en función de obtener mejores prácticas o alternativas en su aplicabilidad.

5.1 CONCLUSIONES

Se detallan a continuación las conclusiones más relevantes de la investigación sobre la influencia en la asignación de funciones de los colaboradores de Sogimex S.A

- 1) De acuerdo a los resultados obtenidos en la variable asignación de funciones se podría indicar que existe un impacto positivo en el desempeño laboral debido a que la mayoría del personal encuestado pertenece a mandos medios y básicos quienes realizan de forma permanente actividades operativas seguidas de actividades de supervisión y toma de decisión. Sin embargo, la mayoría de los encuestados nunca realizan actividades de autorización, lo cual es favorable en vista que dichas actividades deben ser centralizadas por el personal asignado por la empresa.
- 2) De acuerdo con los resultados obtenidos en la variable funciones adicionales se identificó que la mayoría de los colaboradores encuestados realizan actividades operativas adicionales a las funciones de su puesto, seguido de actividades de supervisión y toma de decisión en las cuales se observa que casi la mitad del personal las realiza. Estos resultados podrían desfavorecer a la empresa porque pueden ocasionar demoras en la entrega de información por realizar actividades que no son de su área.
- 3) De acuerdo a los resultados obtenidos si existe una correlación entre el perfil del puesto y el perfil del titular del puesto; los cargos están adaptados a lo que el puesto requiere en cuanto a la formación académica, experiencia laboral, funciones y tareas teniendo los colaboradores cumplimiento a las dimensiones descritas anteriormente.
- 4) De acuerdo a los resultados obtenidos el desempeño de los colaboradores se ve afectado de forma positiva por la equidad salarial ya que existe una remuneración correcta por nivel

jerárquico y los salarios van acorde a la responsabilidad de cada puesto. Como resultado los colaboradores se sienten bien con el pago recibido de acuerdo a las funciones que realizan en su puesto.

- 5) De acuerdo a los resultados obtenidos el desempeño de los colaboradores se ve afectado de forma positiva por la promoción en vista de que han demostrado compromiso con la empresa, cumplimiento e influencia con su equipo de trabajo, por lo tanto, el personal está motivado para realizar de mejor forma su trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos, se detalla la siguiente recomendación.

- 1) Se sugiere la implementación de una evaluación del desempeño para una mejora continua en los procesos que son realizados por los colaboradores de forma general para mantener un control de medición en cuanto al cumplimiento de funciones en cada puesto de trabajo de manera que estos sean entregados en tiempo y forma en el cual se puedan identificar las inconsistencias que puedan surgir.
- 2) Se recomienda realizar un benchmarking de sueldos y salarios a empresas del mismo rubro y tamaño de Sogimex S.A., posteriormente realizar un análisis de los resultados, realizar las correcciones necesarias y socializarlo con los jefes inmediatos de cada área.
- 3) Se recomienda ofrecer y promover capacitaciones para todos los niveles de la empresa en temas de crecimiento personal y temas académicos relacionados a cada área de trabajo.
- 4) Se recomienda la implementación de un Cross training empresarial para los niveles administrativos de escala básica con el objetivo implantar nuevas formas de entrenamiento y capacitación que permitan un mejor desarrollo laboral, fomentando el trabajo en equipo que posibilite el desarrollo de habilidades y conocimientos entre los colaboradores de Sogimex S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Calypso.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.

Gianella. (Octubre de 2014). <http://gianesiguas.blogspot.com/2014/10/conceptos-sobre-minitab-17.html>.

Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Bogotá: Panamericana.

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

ANEXOS

NEXO 1. METODOLOGÍAS E INSTRUMENTOS

ESTA HOJA SE PROPORCIONA AL JEFE INMEDIATO



Entrevista para un diagnostico de puestos Tipo Entrevista

Nombre del entrevistado	Puesto del entrevistado
Nombre de quien entrevista	Puesto de quien entrevista
Fecha	Sup. _____ gual _____ Inf. _____
	Indicar con una "X" el nivel organizacional

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

PERFIL DEL PUESTO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿Los requisitos académicos se adaptan al perfil del puesto?						
¿La experiencia laboral reúne los requisitos del puesto?						
¿El numero de tareas es acorde a las funciones del puesto?						
EQUIDAD SALARIAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni	Desacuerdo	Totalmente en	
Existe una distribución de remuneraciones por nivel?						
Existe equidad salarial de acuerdo con la remuneración laboral externa?						
El salario devengado es acorde a la responsabilidad del puesto?						
PERFIL DEL TITULAR				Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple
¿Cumple el titular con el nivel académico requerido para el puesto?						
¿Cumplen las horas de capacitación del titular con las exigencias requeridas del puesto?						
¿Cumple la experiencia laboral del titular con el puesto?						
¿Cumple el titular con el tiempo promedio para el cumplimiento de funciones en el puesto?						
¿Cumple el titular con el numero de funciones asignadas en el puesto?						

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE EVALUARAN



Cuestionario para un diagnóstico de puestos

Tipo Cuestionario

Nombre		Puesto			
Fecha					
* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo					
la calificación que considere más adecuada.					
FUNCIONES DEL PUESTO					
¿Con que frecuencia realiza las siguientes actividades?	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	
Toma de decisiones					
Supervisión					
Autorizaciones					
Actividades operativas					
Número de actividades realizadas en:	Cero	1-3	4-6	7 o mas	
Toma de decisiones					
Supervisión					
Autorizaciones					
Actividades operativas					
FUNCIONES ADICIONALES					
Afecta en su desempeño laboral el desarrollo de las actividades adicionales para:		Si afecta	No afecta	No realiza	
Toma de decisiones					
Supervisión					
Autorizaciones					
Actividades operativas					

Número de actividades adicionales realizadas en:	Cero	1-3	4-6	7 o mas	
Toma de decisiones					
Supervisión					
Autorizaciones					
Actividades operativas					
PROMOCIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se ha logrado el cumplimiento de metas de los últimos 6 meses?					
¿Ha logrado influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo?					
¿Ha demostrado habilidad para la toma de decisiones?					
¿Ha demostrado compromiso con la empresa?					
¿Ha demostrado compromiso con su equipo de trabajo?					

Fuente: Elaboración propia