



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA “AGROQUIM” DEL CANTÓN
MOCHA”

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con
mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

JAZMINA REBECA GAVILANES GAVILANES

Directora:

FANNY PAULINA PICO BARRIONUEVO; ING. MBA.

Ambato – Ecuador

Febrero 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA EMPRESA “AGROQUIM” DEL CANTÓN MOCHA**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

JAZMINA REBECA GAVILANES GAVILANES

Fanny Paulina Pico Barrionuevo; Ing. MBA.

CALIFICADORA

f. _____

Ángel Rogelio Ortiz del Pino; Dr. Msc.

CALIFICADOR

f. _____

Raúl Marcelo Benavides Lara; Dr.

CALIFICADOR

f. _____

Andrea del Carmen González Bucheli; Ing. MBA.

**DIRECTORA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato- Ecuador

Febrero 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Jazmina Rebeca Gavilanes Gavilanes portadora de la cedula de identidad No. 180487848-4, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Jazmina Rebeca Gavilanes Gavilanes

C.I. 180487848-4

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por permitirme cumplir una más de mis metas, que es obtener un título profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional y desmedido, aportando de esta forma para que mis sueños se hagan realidad.

A mi Directora ing. Paulina Pico por su guía y facilitación de conocimientos para la realización de este presente trabajo.

Y finalmente al ing. Álvaro Villacis gerente de la empresa AGROQUIM por la apertura para la realización de la investigación en su entidad.

**Jazmina Rebeca
Gavilanes Gavilanes**

DEDICATORIA

El presente trabajo realizado con mucho empeño y ahínco se lo dedico a mi abuelito Gonzalo Gavilanes, que me alentado toda mi vida estudiantil y aunque ya no esté presente, desde el cielo se con seguridad que se sentirá orgulloso de mi, por haber cumplido lo que me propuse un día.

A mis padres, Noé y Laura, por ser unos seres maravillosos que me han demostrado que todo sacrificio y lucha tiene una recompensa, y que gracias a su apoyo infinito en todos los momentos de mi vida y su abnegación total he logrado cumplir un sueño en común.

A mis hermanas Regina y mi hermana gemela Gardenia que siempre han estado a mi lado dispuestas a tenderme su mano sin importar nada.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el tema: Diseño de un modelo de evaluación de desempeño en la empresa “AGROQUIM” en el Cantón Mocha, se fundamenta en el diagnóstico de la situación real de la organización con respecto a su capital humano, mediante la aplicación de encuestas al personal, para saber si existe un proceso formal de evaluación de desempeño, las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven, así como las necesidades que poseen, y por otro lado una entrevista al gerente para tener un conocimiento preciso de la gestión de talento humano en la empresa, cuyo proceso es fundamental previo a la elaboración del formato de evaluación de desempeño. Los procesos de investigación y metodología utilizados fueron el bibliográfico y de campo, tomando como muestreo intencional el personal de la empresa AGROQUIM. En este aspecto se determinó que, es de suma importancia el diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal. Posteriormente se diseñó la propuesta con todos los subprocesos de gestión de talento humano, el perfil de cargos, un análisis de puestos, y el cálculo de productividad de cada uno de los productos que se elaboran en la empresa. Finalmente se diseñó un formato de evaluación de desempeño adecuado a la situación y las necesidades de la empresa y se procedió a evaluar a los empleados permitiendo incrementar la productividad del 65,42% al 80,42%.

Palabras Claves: Desempeño laboral, productividad, análisis de puestos, evaluación.

ABSTRACT

This research project entitled “The design of a performance evaluation model in the company AGROQUIM located in the town of Mocha” is based on the diagnosis of the real situation of the organization in regards to its human capital. The situation was assessed through the application of surveys to the staff in order to know whether there is a formal process for performance evaluation, the working conditions in which they work as well as the needs that they have. In addition, an interview with the manager was conducted in order to have precise knowledge about the management of human talent in the company whose process is fundamental before the elaboration of the format of performance evaluation. The process of research and methodology used was bibliographic and field, taking the staff of the company AGROQUIM as the intentional sample. With this in view, it was determined that the design of a model for performance evaluation of the staff is of great importance. Afterwards, the proposal was designed with all of the sub-processes of the management of human talent, the profile of responsibilities, job analysis and the calculation of productivity of each one of the products that the company produces. Finally, a format for performance evaluation which was tailored to the situation and the needs of the company was designed and then used to evaluate the employees making it possible to increase productivity from 65.42% to 80.42%.

Key words: Job performance, productivity, job analysis, evaluation.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLAS DE CONTENIDOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
1.1. Título del Proyecto.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1. Contextualización.....	6
1.2.1.1. Macro.....	6
1.2.1.2. Meso	7
1.2.1.3. Micro.....	8
1.2.2. Análisis Crítico	9
1.2.3. Prognosis.....	10
1.2.4. Formulación del Problema	10
1.2.5. Interrogantes de la Investigación	10

1.2.6. Delimitación del Problema.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General	13
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
CAPITULO II	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Administración de Recursos Humanos	14
2.2. Proceso de Reclutamiento y selección de personal.....	18
2.3. Productividad	22
2.3.1. Criterios para analizar la productividad	23
2.3.2. Productividad en la Industria	24
2.4. Evaluación de Desempeño	28
2.4.1. Beneficios de la valoración de desempeño	28
2.4.2. Proceso de evaluación de rendimiento	29
2.4.2.1. Fases para diseñar el programa de evaluación:	30
2.4.3. Tipos de Evaluación de Desempeño	30
2.4.3.1. Evaluación 90°	30
2.4.3.2. Evaluación 180°	31
2.4.3.3. Evaluación 360°	31
2.4.4. Métodos de evaluación de desempeño.....	32

2.4.4.1. Escalas de calificación	32
2.4.4.2. Incidentes Críticos.....	35
2.4.4.3. Ensayo.....	36
2.4.4.4. Estándares Laborales.....	36
2.4.4.5. Clasificación.....	36
2.4.5. Evaluación de desempeño como integrador en la práctica de los Recursos Humanos.....	37
2.4.6. Evaluación del potencial de un empleado.....	38
2.4.7. Factores que inciden en el rendimiento laboral.....	39
2.4.8. Las siete claves del desempeño.....	40
2.4.9. Razones por las que no funciona una evaluación de desempeño.....	41
2.4.10. Casos en los que se ha aplicado la evaluación de desempeño	42
2.5. Análisis de Puestos.....	43
2.5.1. Descripción del puesto	43
2.5.2. Beneficios del análisis de puestos para la empresa.....	44
2.6. Teoría de la Motivación	44
CAPITULO III.....	46
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1. Modalidad de la Investigación	46
3.2. Métodos y Técnicas de Investigación	47
3.2.1. Métodos de la Investigación.....	47

3.2.2. Técnicas de la Investigación	47
3.2.3. Instrumentos de Investigación.....	48
3.2.3.1. Encuesta... ..	48
3.2.3.2. Entrevista.....	49
3.2.3.3. Observación.....	49
3.3. Población y Muestra.....	50
3.3.1. Población.....	50
3.4. Plan de Recolección de la Información.....	51
3.5. Plan de Procesamiento de la Información.....	53
CAPITULO IV	54
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
4.2. Resumen de los Resultados.....	71
CAPITULO V.....	76
5.1. PROPUESTA	76
5.2. Antecedentes de la Propuesta.....	76
5.3. Objetivo.....	77
5.4. Beneficios.....	77
5.5. Estructura de la Propuesta.....	78
5.6. Desarrollo de la Propuesta	78
5.6.1. Subprocesos de la Empresa AGROQUIM.....	80
5.6.2. Proceso productivo de la empresa AGROQUIM.....	82

5.6.3. Organigrama Estructural	87
5.6.4. Manual de funciones	88
5.6.5. Análisis de Puestos.....	115
5.6.5. Niveles de Productividad en la empresa AGROQUIM	133
5.6.5.1. Cálculo de la productividad	133
5.6.7. Diseños de Modelos de evaluación de desempeño	142
5.6.7.1. Para el Gerente	145
5.6.7.2. Para el Jefe de planta.....	148
5.6.7.3. Para el Envasador.....	151
5.6.7.4. Para el bodeguero.....	154
5.6.7.5. Para el Chofer.....	157
5.6.7.6. Para el Guardia de Seguridad.....	160
5.6.7.7. Para el Contador.....	163
5.6.7.8. Para el Vendedor Comisionista.....	166
5.6.7.9. Resultados de la Evaluación.....	169
5.6.7.10. Análisis de los resultados de la Evaluación	171
CAPITULO VI	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
6.1. Conclusiones	172
6.2. Recomendaciones.....	174
BIBLIOGRAFÍA	176

ANEXO 1: Fotografías de la empresa AGROQUIM	179
ANEXO 2: Modelo de la encuesta para el personal.....	181
ANEXO 3: Modelo de la entrevista para el gerente.....	183

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla: 2.1. Límites elementos y factores de un proceso	18
Tabla: 2.2. Método de Evaluación de escalas de calificación.....	33
Tabla: 2.3.Evaluación de Desempeño como integrador de Recursos Humanos.....	37
Tabla: 3.1. Población.....	50
Tabla: 3.2. Recolección de Información	51
Tabla: 4.1.Pregunta N°1: ¿Cuál es su nivel de instrucción educativa?	54
Tabla: 4.2. Pregunta N°2: ¿Cuándo usted ingreso a la empresa le explicaron en qué consistía su trabajo?	56
Tabla: 4.3. Pregunta N°3: ¿Ha recibido capacitaciones?	57
Tabla: 4.4. Pregunta N°4: ¿Su jefe le indica los aspectos a mejorar en su trabajo?...	59
Tabla: 4.5. Pregunta N°5: ¿Le brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa?.....	60
Tabla: 4.6. Pregunta N°6: ¿Qué más es lo que le gusta de su trabajo?	62
Tabla: 4.7. Pregunta N°7: ¿Cuáles son los equipos que usted utiliza en su trabajo? .	63
Tabla: 4.8. Pregunta N°8: ¿Ha tenido alguna dolencia a causa de desempeñar su trabajo?.....	65
Tabla: 4.9. Pregunta N°9: ¿El horario de trabajo que tiene usted es el adecuado?	66
Tabla: 4.10. Pregunta N°10: ¿Qué tipo de beneficios espera de la empresa hacia usted?.....	68

Tabla: 4.11. Pregunta N°11: ¿Ha recibido reclamos de parte de sus compañeros por su trabajo?	69
Tabla: 4.12. Resultados de la encuesta.....	71
Tabla: 5.1.Simbología del diagrama de flujo de procesos	81
Tabla: 5.2.Proceso de Reclutamiento.....	83
Tabla: 5.3.Proceso de Selección.....	84
Tabla: 5.4. Proceso de Contratación	85
Tabla: 5.5. Proceso de Capacitación	86
Tabla: 5.6. Manual de Funciones Gerente	90
Tabla: 5.7. Manual de Funciones Jefe de planta	93
Tabla: 5.8. Manual de Funciones de envasador	97
Tabla: 5.9. Manual de Funciones de bodeguero	100
Tabla: 5.10. Manual de Funciones de chofer	103
Tabla: 5.11. Manual de Funciones de guardia	106
Tabla: 5.12. Manual de Funciones contador	109
Tabla: 5.13. Manual de Funciones de vendedor	112
Tabla: 5.14. Valoración de tareas	116
Tabla: 5.15. Analisis de puestos gerente.....	117
Tabla: 5.16. Análisis de puestos jefe de planta	119
Tabla: 5.17. Análisis de puestos de envasadores	121
Tabla: 5.18. Análisis de puestos bodeguero.....	123

Tabla: 5.19. Análisis de puestos chofer	125
Tabla: 5.20. Análisis de puestos guardia.....	127
Tabla: 5.21. Análisis de puestos contador	129
Tabla: 5.22. Análisis de puestos vendedor.....	131
Tabla: 5.23. Modelo de evaluación de desempeño de gerente.....	145
Tabla: 5.24. Modelo de evaluación de desempeño de jefe de planta.....	148
Tabla: 5.25. Modelo de evaluación de desempeño de envasadores	151
Tabla: 5.26. Modelo de evaluación de desempeño de bodeguero.....	154
Tabla: 5.27. Modelo de evaluación de desempeño de chofer	157
Tabla: 5.28. Modelo de evaluación de desempeño de guardia	160
Tabla: 5.29. Modelo de evaluación de desempeño de contador	163
Tabla: 5.30. Modelo de evaluación de desempeño de vendedor	166
Tabla: 5.31. Resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral	170

Gráficos

Gráfico: 2.1. Bases de planeación	18
Gráfico: 2.2. Obtención de información sobre el puesto	20
Gráfico: 2.3. Técnicas para la selección del ocupante	21
Gráfico: 2.4. Descomposición del Tiempo	25
Gráfico: 2.5. Descomposición de los tiempos.....	26
Gráfico: 4.1. Pregunta 1: ¿Cuál es su nivel de instrucción educativa?	55

Gráfico: 4.2. Pregunta 2: ¿Cuándo usted ingreso a la empresa le explicaron en qué consistía su trabajo?	56
Gráfico: 4.3. Pregunta 3: ¿Ha recibido capacitaciones?	58
Gráfico: 4.4. Pregunta 4: ¿Su jefe le indica los aspectos a mejorar en su trabajo?....	59
Gráfico: 4.5. Pregunta 5: ¿Le brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa?	61
Gráfico: 4.6. Pregunta 6: ¿Qué más es lo que le gusta de su trabajo?	62
Gráfico: 4.7. Pregunta 7: ¿Cuáles son los equipos que usted utiliza en su trabajo? ..	64
Gráfico: 4.8. Pregunta 8: ¿Ha tenido alguna dolencia a causa de desempeñar su trabajo?.....	65
Gráfico: 4.9. Pregunta 9: ¿El horario de trabajo que tiene usted es el adecuado?	67
Gráfico: 4.10. Pregunta 10: ¿Qué tipo de beneficios espera de la empresa hacia usted?	68
Gráfico: 4.11. Pregunta 11: ¿Ha recibido reclamos de parte de sus compañeros por su trabajo?.....	70
Gráfico: 5.1.Diagrama de Flujo de Procesos	82
Gráfico: 5.2. Organigrama estructural	87
Gráfico: 5.3. Descomposición de tiempos abonos foliares	134
Gráfico: 5.4. Descomposicion de tiempos insecticidas.....	136
Gráfico: 5.5. Descomposición de tiempos herbicidas	138
Gráfico: 5.6. Descomposición de tiempos domésticos raticidas	140

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral en cada organización posee un alto valor, debido que es el momento en que cada empleado se desenvuelve en su área de trabajo demostrando sus habilidades, capacidades y aptitudes; y lo más importante la idoneidad para el puesto de trabajo a él designado. Cada empleado manifiesta de esta forma todo lo que sabe hacer y lo que no, por lo que una evaluación de desempeño frecuentemente ayuda a solucionar varios inconvenientes que hace que el nivel de calidad de los recursos humanos sea elevado.

Hay que considerar que en todas las organizaciones se buscan empleados idóneos para desempeñarse los diferentes puestos de trabajo con eficiencia y productividad y que los mismos puedan obtener resultados que favorezcan a la empresa, así como también el cumplimiento de normas y políticas establecidas para cada puesto de trabajo que sea por compromiso más no por obligación. Todos los ámbitos antes mencionados, abarcan el desempeño laboral manifestado no solo como un beneficio para la empresa, sino también para los empleados; a los cuales se los debe cuidar dentro de la misma.

El rendimiento laboral de los recursos humanos está muy ligado a los resultados obtenidos y al comportamiento que tiene cada empleado; pero sobre todo con la motivación que cada uno muestra cuando realiza su trabajo. Se considera que cuanto mayor sea la motivación mayor serán los resultados que se obtengan y esto se logra mediante un propicio ambiente de trabajo y el sentimiento de importancia del empleado dentro de cada empresa, y lo que puede sumar frecuentemente en su rendimiento laboral permitiendo su crecimiento profesional y personal.

La motivación constante para cada miembro de la organización es fundamental para elevar el nivel de desempeño, y que todos los seres humanos necesitan ser valorados y reconocidos por sus esfuerzos, pero hay que tener presente que no solo la motivación económica es la que debe prevalecer en los empleados; debido a que, de esta forma no estamos hablando de un compromiso, sino solo de un interés individual sin importar la situación por la que este atravesando la organización.

Con el presente trabajo de investigación se pretende aportar un modelo de evaluación del desempeño laboral a la empresa AGROQUIM, el cual le permitirá medir el grado de calidad de diferentes aspectos que abarca el evaluar el rendimiento laboral con un modelo adecuado a las necesidades de la empresa; además de realizar una propuesta de mejoramiento de los puntos débiles detectados.

El trabajo de investigación está dividido por los siguientes capítulos:

En el CAPITULO I: Se basa en el planteamiento del problema es decir las causas y efectos de no poseer un modelo de evaluación adecuado de rendimiento laboral para las necesidades de la empresa, lo cual es el aspecto inspirador para la investigación realizada.

En el CAPITULO II: Se describe los fundamentos investigativos, filosóficos y legales de acuerdo a cada una de las variables tanto dependiente como independiente que sustenten el tema a realizar, con el glosario de términos necesarios para un mejor entendimiento del mismo.

En el CAPITULO III: Se identifican las técnicas, métodos e instrumentos a utilizarse en la investigación de campo para recabar información de la población a tratarse lo

cual dicha información obtenida será procesada e interpretada para tener una mejor visión de la situación de la empresa.

En el CAPITULO IV: Análisis e Interpretación de Resultados, obtenidos en la investigación de campo, realizada con los involucrados con las conclusiones y recomendaciones.

En el CAPITULO V: Propuesta, se plantea la solución al problema basándose en objetivos, ventajas y un desarrollo secuencial y planificado de la propuesta.

En el CAPITULO VI: Se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Y por último los ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA que respaldaran todo lo planteado en la investigación.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Título del Proyecto

Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la empresa AGROQUIM del Cantón Mocha.

1.2. Planteamiento del Problema

Durante 23 años la empresa AGROQUIM ha desarrollado sus actividades de importación y distribución de agroquímicos para el mercado interno ecuatoriano convirtiéndose en una empresa sólida y respetada en el entorno en el que se desenvuelve.

En las empresas a lo largo de los años se han suscitado cambios y la empresa AGROQUIM no ha sido la excepción acarreado con esto dificultades para poder llevar un correcto liderazgo en su administración y dirección, así como el inconveniente de mejorar la cultura de la empresa por un desconocimiento de las políticas y objetivos que se deben cumplir por parte de los empleados ligando con esto un bajo nivel de desempeño de los mismos.

En la empresa AGROQUIM no se ha realizado una evaluación de desempeño por una administración empírica que le aquejado por algunos años, sin embargo la empresa está atravesando por una reestructuración total la cual permite toda la apertura para la

realización de una evaluación de rendimiento adecuada a sus necesidades, para decidir acerca de acciones correctivas de esta forma hacer de este, un poderoso complemento una herramienta para aumentar la calidad de su productividad mediante la retroalimentación a cada uno de los empleados.

Es importante que en todas las entidades su personal este motivado y comprometido para que su rendimiento sea óptimo, en la empresa AGROQUIM el campo administrativo y el personal operativo se encuentra desmotivado al no contar con programas de capacitación y motivación ocasionando que los empleados busquen sus interés individuales así sea costa de perjudicar a la empresa con el fin de satisfacer dichos intereses.

Al no existir una evaluación de cada uno de los empleados hace que los mismos, se sientan desmotivados debido que no hay un estímulo al individuo que cumple correctamente su trabajo y una retroalimentación a quien no lo hace adecuadamente afectando de esta forma hasta cierto punto a la salud mental de los individuos.

Con el DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN se proporcionará medidas necesarias para superar a las debilidades que presenta en este momento la empresa pasando a ser parte de la solución más no de la problemática.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

Las empresas a nivel mundial hoy en día, cada vez están siendo más competitivas asumiendo cambios en su talento humano invirtiendo en mejorar su tecnología, flexibilización en la cultura organizacional en fin en diversos aspectos que hacen que las entidades cada vez sean mejores, pero por otro lado también aún tenemos empresas en el país que no apuntan hacia niveles de calidad para la satisfacción de sus clientes internos y externos y, simplemente se basan en un estilo de dirección retrograda a los siglos anteriores en donde lo más importante y valioso no era el talento humano sino la explotación del ser humano siendo tratado como maquinaria.

En el Ecuador se puede mencionar con seguridad que un gran porcentaje de empresas años anteriores aún seguían siendo manejadas de forma empírica llevando una estructura organizacional con requerimientos netamente básicos, y en varios casos autocráticos disminuyendo de una u otra manera sus posibilidades de crecimiento.

Destacando en el país se ha visto significativamente un apoyo para los diferentes sectores empresariales que apuntan a elevar el nivel de calidad: agrícola, turística, actividades de emprendimiento entre otras por lo que los ejecutivos están tomando conciencia de que las antiguas formas de dirección son insuficientes para responder a exigencias del mercado que conlleva el crecimiento continuo para poder lograr una posición sólida en el mercado, y pues se están tomando decisiones muy importantes en cuanto en acciones para mejorar las diferentes áreas empresariales.

Los altos ejecutivos sean de empresas públicas y privadas están dejando de utilizar viejos estilos de liderazgo para pasar a un estilo de liderazgo democrático en el que existe mejores condiciones para el empleado, una retroalimentación constante junto con evaluaciones de rendimiento laboral que demuestre su idoneidad para el puesto de trabajo con oportunidades de superación en un ambiente laboral favorable para la satisfacción la colectividad.

1.2.1.2. Meso

En la Provincia de Tungurahua existen muy pocas empresas dedicadas a la distribución de productos agroquímicos esto es importante mencionar debido que, el Gobierno Central está impulsando a la agricultura en diferentes sectores cuyos productos insecticidas, fungicidas, abonos foliares, herbicidas, entre otros son de utilidad para los cultivos.

Al ser la provincia de Tungurahua cuna de emprendedores es un reto importante para las empresas, ofrecer un producto de calidad a sus consumidores que satisfagan las expectativas de los mismos y más en una zona en la que está expuesta a constantes desastres naturales y que acuden a este tipo de productos para salvaguardar sus cosechas.

En general toda la provincia de Tungurahua se ha visto afectada por la erupción del volcán Tungurahua en cuanto a la caída de ceniza perjudicando la producción agrícola de todos los sectores tomando una importancia vital las empresas que elaboran los abonos químicos para prevenir plagas, requiriendo empresas comprometidas con una estructura adecuada que principalmente se preocupe por el bienestar de sus empleados

y seguidamente por la satisfacción de sus clientes, en este contexto las empresas además de ofrecer los abonos químicos a los agricultores de los diferentes cantones proporcionan un servicio de asesoramiento técnico.

Sin embargo en los últimos años se ha visto una disminución significativa de la producción de la tierra en los campos debido a la migración de los habitantes fuera del país en busca de mejoras condiciones de vida, el lado positivo de esto es que la mayoría de ecuatorianos han regresado al país y se está reactivando la actividad.

1.2.1.3. Micro

AGROQUIM es una empresa ecuatoriana fundada hace 23 años y se dedica a la importación y distribución de agroquímicos y afines para el mercado interno Ecuatoriano. Desarrolla su actividad comercial en la Sierra y la Costa. Desde su fundación provee los mejores servicios de venta, entrega y asistencia técnica pos venta con altos niveles de eficiencia y experiencia.

Con 23 años de experiencia de AGROQUIM es una empresa sólida y muy respetada en el medio que ha alcanzado una posición muy importante dentro del mercado en el que desarrolla sus actividades. La oficina matriz está ubicada en Quito y las bodegas y planta envasadora están en Mocha, provincia de Tungurahua.

AGROQUIM ofrece la más ágil y oportuna distribución de productos agroquímicos y fertilizantes. Con una experiencia de 20 años, profesionalismo y seriedad contribuyen al desarrollo del sector agrícola del Ecuador. Así garantizan un servicio eficiente a cada cliente.

AGROQUIM se destaca por el servicio de visita continua a sus distribuidores. Asegurándose de esta manera una constante presencia en el mercado además de la satisfacción de todas las necesidades del cliente.

AGROQUIM tiene una red muy amplia de desarrollistas y representantes de ventas que brindan asistencia técnica en el campo y pos venta en las zonas de influencia. Se aseguran que todos los clientes tengan el soporte técnico necesario para con los productos además de la garantía que AGROQUIM les brinda.

1.2.2. Análisis Crítico

La Empresa AGROQUIM desde su creación se ha direccionado por ser una empresa líder en la actividad económica que se desarrolla, como toda organización ha sufrido altos y bajos en su producción, además ha pasado por difíciles cambios que a la final le han impulsado ser una empresa sólida en el mercado.

Al cubrir el mercado de la Sierra y Costa que son las zonas en las que se concentra la mayor producción nacional agrícola la empresa ha estado a la vanguardia de mejorar sus productos día a día para beneficiar a los cultivos de sus clientes.

Alineándose con la misión y visión de la empresa el de crecer de junto con los clientes alcanzando el éxito es que se requiere realizar cambios continuos en todas las áreas de la empresa por lo que el DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO es fundamental para tener conocimiento si está cumpliendo a cabalidad con las políticas y procedimientos, encomendadas en cada puesto de trabajo y así demostrar la idoneidad de cada empleado en su puesto de trabajo.

En la empresa se debe tener un programa de recompensa y motivación para evitar que el personal se desmotive continuamente bajando considerablemente su rendimiento de esta manera estimular a los empleados comprometidos con la organización que la acompaña desde que se creó la misma.

En la empresa ventajosamente existe el trabajo en equipo de parte de los empleados destacando también que la entidad así lo permite, con un ambiente laboral adecuado con toda la seguridad e higiene industrial.

1.2.3. Prognosis

De no llevarse a cabo el Diseño de un modelo de evaluación de desempeño laboral de acuerdo a las necesidades de la empresa AGROQUIM no se podrá dar un seguimiento de las capacidades, habilidades y conocimientos que posee el personal para poder aprovechar las potencialidades del talento humano de la empresa, además de conocer la idoneidad de cada empleado para su puesto de trabajo.

1.2.4. Formulación del Problema

¿En qué medida aportaría a la empresa AGROQUIM el Diseño de un modelo de evaluación de Desempeño para mejorar su productividad?

1.2.5. Interrogantes de la Investigación

- ¿Se podrá mejorar la situación actual de la empresa al hacer un diagnóstico acertado de la misma?

- ¿Existen los instrumentos necesarios para poder realizar la Evaluación de Desempeño de los empleados?
- ¿En qué grado los empleados se sienten desmotivados para cumplir con sus actividades óptimamente?
- ¿Con la implementación de las estrategias adecuadas se podrá mejorar el desempeño de cada trabajador?

1.2.6. Delimitación del Problema

Se detalla la delimitación espacial, temporal y de contenido como objeto de investigación.

❖ **Delimitación Espacial**

- ✓ **Provincia:** Tungurahua
- ✓ **Cantón:** Mocha
- ✓ **Empresa:** AGROQUIM
- ✓ **Grupo:** Personal
- ✓ **Ubicación:** Calle Galo Plaza y la estación

❖ **Delimitación Temporal**

El presente trabajo investigativo se efectuará en un período comprendido de cuatro meses desde su aprobación.

➤ **Delimitación de Contenido**

- ✓ **Campo:** Administrativo
- ✓ **Área:** Gestión de Talento Humano
- ✓ **Aspecto:** Evaluación de Desempeño

1.3. Justificación

Es vital que el problema en la organización sea investigado para que la misma pueda responder a los cambios del entorno rápidamente, obteniendo valiosa información y un enriquecimiento de conocimiento acerca del talento humano en la empresa, llegando a comprender algunos desajustes importantes en la gestión del talento humano vs productividad laboral.

En la empresa AGROQUIM, se atraviesa por un problema crítico de rendimiento laboral en los empleados, en principio por una administración empírica que ocasionó pérdidas de recursos materiales y de productividad, y de otro lado debido a que los trabajadores se sienten desmotivados al no recibir el justo reconocimiento por su desempeño. Al estar realizándose una reestructuración en toda la empresa, el aporte de la presente investigación es que a partir de sus resultados, mismos que harán evidente las condiciones actuales de la evaluación del desempeño y el nivel de productividad en el trabajo, se establecerá un plan coherente y técnico de evaluación que permita potenciar el talento humano y de esta forma mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la capacidad de gestión empresarial.

La investigación es factible, gracias a la colaboración de todos los miembros que conforman la empresa, al apoyo económico, a la apertura para acceder a las instalaciones y a la información necesaria

Es importante mencionar que esta investigación no solo beneficiará a los propietarios de la empresa, sino también a los empleados los cuales se sentirán valorados, así como a clientes al recibir un mejor servicio al incrementar la productividad en la empresa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Evaluar con un modelo el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa AGROQUIM, para incrementar su productividad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa desde la perspectiva de la evaluación del desempeño del personal.
- Analizar los niveles de productividad en el trabajo, para sobre esa base plantear estrategias de mejoramiento.
- Diseñar una propuesta técnica de evaluación de desempeño laboral, enfocado a potenciar el desarrollo del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores de la empresa AGROQUIM.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de Recursos Humanos

(Robbins & Decenzo, 2002, p. 186), menciona que “La Administración de Recursos Humanos es la que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes”. Es muy importante recalcar que el talento humano es un instrumento valioso debido que, es un apoyo significativo para cualquier empresa que desee cumplir sus metas, sin embargo es vital también el papel que juegan los líderes en el momento de la administración eficaz del personal ya que de ellos también dependerá en gran medida el grado de influencia que puedan tener en los empleados.

Actualmente en el mundo empresarial se está valorando a los individuos por su nivel de conocimientos, talento, aptitudes, valores y aportes que los mismos, puedan brindar a las organizaciones, puesto que se constituye como una fortaleza para las empresas contar con un personal capaz de adaptarse y responder a los cambios rápidamente actuando de manera proactiva.

(Puchol, 2007, p. 43) “Antes de pensar en poner en práctica las funciones de Recursos Humanos, es necesario tener una idea clara de donde nos encontramos y a donde nos dirigimos, para ello se requiere la planificación de los Recursos Humanos de la empresa”.

Los empleados se encargan de producir los bienes y servicios, controlar la calidad, establecer objetivos y estrategias para la organización, sabiendo en donde se encuentra la organización y hacia dónde se dirige. Sin embargo, sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. No todos los empleados, están conscientes de las exigencias que demandan las organizaciones de cada uno de ellos, muchas veces los empresarios se han visto en la necesidad de rediseñar puestos, porque los individuos no han podido cumplir con las expectativas para cubrir una vacante, también optar por ofrecer una amplia formación antes de contratar o sencillamente tomar la decisión del despido en el caso de formar parte de la empresa.

Es obvio que las empresas necesitan medir el desempeño de sus empleados, debido que, la información que se obtiene de la evaluación del rendimiento de cada individuo de la organización proporciona diversos beneficios.

En la empresa AGROQUIM a pesar de no tener una unidad de recursos humanos, la misma se maneja por procesos en todas sus actividades por lo que es de importancia primero definir lo que es un proceso y cómo funciona. (Camison, Cruz & Gonzalez, 2007, p. 148) menciona que “Proceso es un conjunto de actividades realizadas por un individuo o un grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente”.

En el concepto de proceso hay una relación muy estrecha con lo que es una organización, al ser un conjunto de procesos conectados entre sí para la satisfacción de los clientes, creando un valor añadido en todas las actividades efectuadas para llegar a un producto final.

Así mismo es vital mencionar las características, elementos, límites y factores de un proceso, por lo que (ídem) menciona que el mismo debe responder las siguientes características:

- Posibilidad de ser definido.
- Presentación de límites
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado.
- Existencia de un responsable.

En toda organización un proceso siempre debe tener una razón de ser para evitar el desperdicio de recursos, detectar oportunidades de mejoramiento en sus procesos y de esta forma obtener la credibilidad de los clientes internos como de los externos, los procesos también deben presentar límites es decir el comienzo y terminación de cada una de las actividades pudiéndose con facilidad graficar todo el proceso, además de poder ser medido y controlado mediante indicadores de eficiencia y eficacia.

Un proceso tiene elementos como:

- “Input o entrada.
- Output o salida”. (Íbidem, 149).

En un proceso deben constar los proveedores que pueden ser internos o externos lo cual constituyen las entradas o input, y después de una secuencia de actividades vienen

las salidas u output que son los resultados destinados para los clientes internos y externos, cuyos resultados son medidos y evaluados durante todo el proceso, empleando factores tales como: personas, materiales, recursos humanos y métodos, permitiendo corregir a tiempo algunas falencias que se den dentro del proceso.

A continuación se va a presentar en la tabla 2.1 que según (Fernández de Velasco, 2010, p .846) explica todo lo que tiene que ver con un proceso:

Tabla 2.1: Limites elementos y factores de un proceso

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
		PERSONAS Responsable del proceso Miembros del Equipo MATERIALES Materias primas Informacion RECURSOS FISICOS Maquinaria Hadware y software METODO DE CAUSAS Operación Medicion/ evaluacion Funcionamiento del proceso Producto Satisfaccion del cliente	Caracteristicas objetivas Criterios de Evaluacion	Satisfaccion EFFECTOS
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfaccion

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Pérez Fernández de Velasco (2010)

Después de haber enunciado lo que es un proceso, sus elementos, factores y recursos que intervienen en el mismo, para continuar con la investigación es necesario mencionar y tener una visión clara de cómo se realiza el proceso de selección y

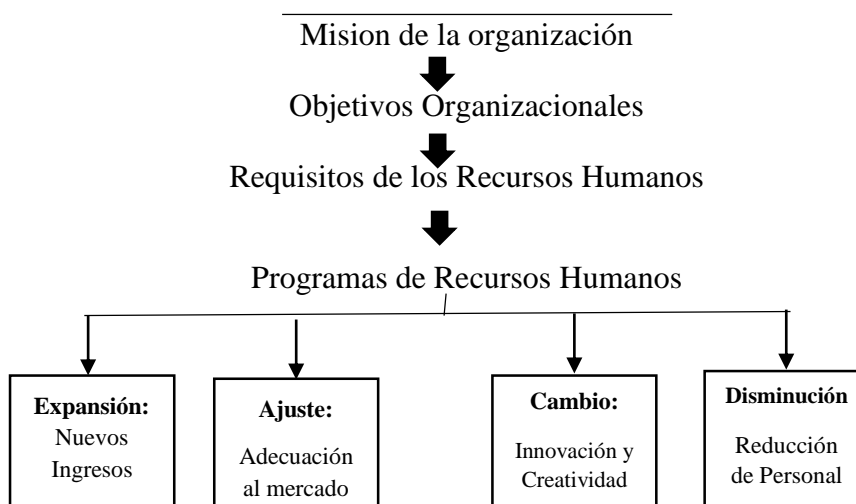
reclutamiento en las empresas para que posteriormente se lleve a cabo una evaluación de desempeño adecuada a las necesidades de cada organización.

2.2. Proceso de Reclutamiento y selección de personal

2.2.1. Reclutamiento de Personal

(Según Chiavenato 2011, p. 128) “La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. Lo que se trata de hacer en la planeación del personal es fijar los talentos, capacidades, habilidades y aptitudes para la actividad organizacional futura. A continuación se cita en el gráfico 2.1 las bases en que se fundamenta la planeación de personal (ibídem, 130).

Gráfico 2.1: Bases de la Planeación de Personal



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Chiavenato 2011

La expansión de la organización, la adecuación al mercado, innovación y creatividad así como la reducción de personal requieren la incorporación de nuevo talento humano a la organización, obteniendo a partir de estos pilares, información valiosa del estatus de los empleados mediante una evaluación de del desempeño actual para sustituciones que se requieren para el futuro.

2.2.2. Proceso de Reclutamiento

Seguidamente de la planeación del personal está el proceso de reclutamiento que, (Beberbel Jiménez, 2011, p. 236) menciona que “implica la atracción de un número amplio de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización”.

Según indica Chiavenato (2011) el proceso varía de acuerdo con las organizaciones, pero principalmente depende de una decisión de línea que realiza la requisición de personal, designando un responsable para cubrir la vacante en cualquier área o departamento con diferentes medios de reclutamiento tanto internos como externos. (p. 132).

2.2.3. Selección de Personal

“La Selección de Personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado”. (Ibídem, 144).

Desde este punto de vista la solución pretende:

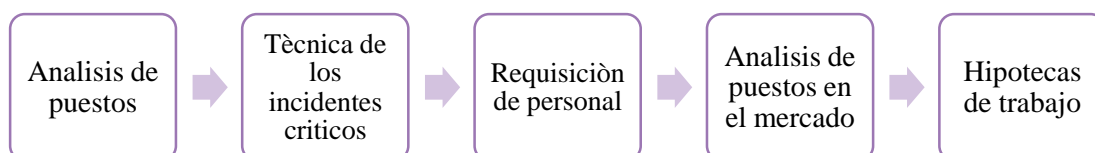
1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y Eficacia de persona en el puesto.

2.2.3.1. Bases para la Selección de Personal

“La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto, el punto de partida es la información sobre las competencias individuales que se requieren”. (Ídem).

Es muy importante que, para cumplir con el proceso de selección se debe obtener la información sobre el puesto para lo cual es vital conocer el contenido de la vacante así como los requisitos que debe cumplir el candidato, además de la descripción de las habilidades y comportamiento que debe cumplir el empleado para un mejor desempeño, seguidamente se debe realizar un análisis de puestos en empresas del mismo sector, teniendo en cuenta siempre las competencias exigidas para el candidato.

Gráfico 2.2: Obtención de la información sobre el puesto



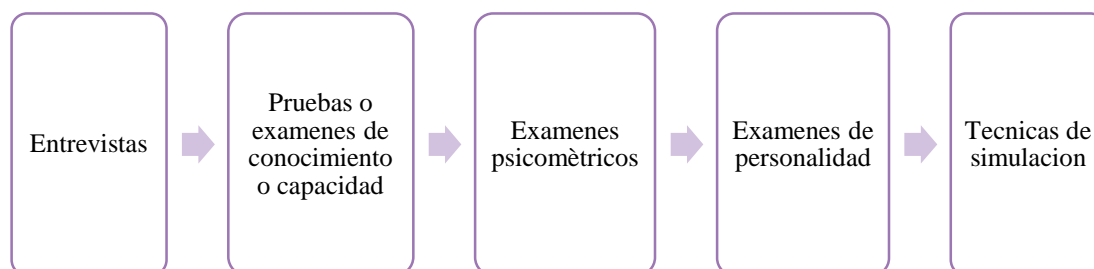
Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Chiavenato (2011)

2.2.4. Técnicas de selección

Una vez que se obtiene la información acerca del puesto es conveniente citar las técnicas que se presentan en el gráfico 2.3 las mismas que, sirven para seleccionar al candidato más idóneo.

Grafico 2.3: Técnicas para la selección del ocupante



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Chiavenato (2011)

En lo que respecta a la entrevista de selección es una técnica aplicada en grandes, medianas y pequeñas empresas, lo importante es la habilidad con la que se lleva a cabo la entrevista para poder obtener los resultados esperados, las pruebas o exámenes de conocimiento pueden ser de cultura general, conocimientos técnicos, idiomas, cultura profesional, en los exámenes psicométricos se basa en las aptitudes que debe tener el candidato, otra de las técnicas son los exámenes de personalidad, que son proyectivos y la última técnica aplicada son las técnicas de simulación con el conocido role-playing.

2.2.5. Contratación

(Siliceo Aguilar, 2004, p.24). Indica que “el responsable de seleccionar a la persona idónea, realiza la entrevista final para la ultimar detalles del puesto que ocupara, todo esto con apego a la ley para la regularización de la futura relación laboral, firmando del contrato de trabajo”.

2.2.6. Capacitación

Capacitación, “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (Ibídem, 25).

Para llevar a cabo una capacitación se debe tener en cuenta lo que el empleado sabe hacer y lo que debería saber hacer para desempeñar su puesto de trabajo para lo cual es importante aplicar una evaluación de desempeño y recurrir a las descripciones de los puestos.

En las empresas después de detectar las necesidades de capacitación es de suma importancia hacer una jerarquización de dichas necesidades, debido que, las mismas no pueden ser atendidas en su totalidad en un momento determinado, también hay que tener claro los objetivos por los cuales se va a llevar a cabo la capacitación, seguido de un programa que se habrá de cumplir de manera ordenada y secuencial en la ejecución de la misma y por último una evaluación de resultados para saber si la capacitación constituyo una inversión más no un gasto previo un análisis de puestos.

Al realizar todos los procesos en las organizaciones se requiere de un alto nivel de eficiencia, eficacia y efectividad lo que quiere decir que una empresa seria productiva, optimizando los recursos disponibles.

2.3. Productividad

Según (Alfaro Beltrán & Alfaro Escolar, 2000, p. 23) productividad es, “el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades

físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenidos los costes de los factores empleados”.

Sin embargo (García Criollo, 1999, p. 9). Indica que “la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr resultados específicos deseables”.

Para poder analizar los niveles de productividad en la empresa AGROQUIM hay que tomar en cuenta los diversos criterios que son útiles para poder calcular la productividad por lo que a continuación se cita lo siguiente:

2.3.1. Criterios para analizar la productividad

Existe una variedad de parámetros que afectan a la productividad y son los factores conocidos como las “M”

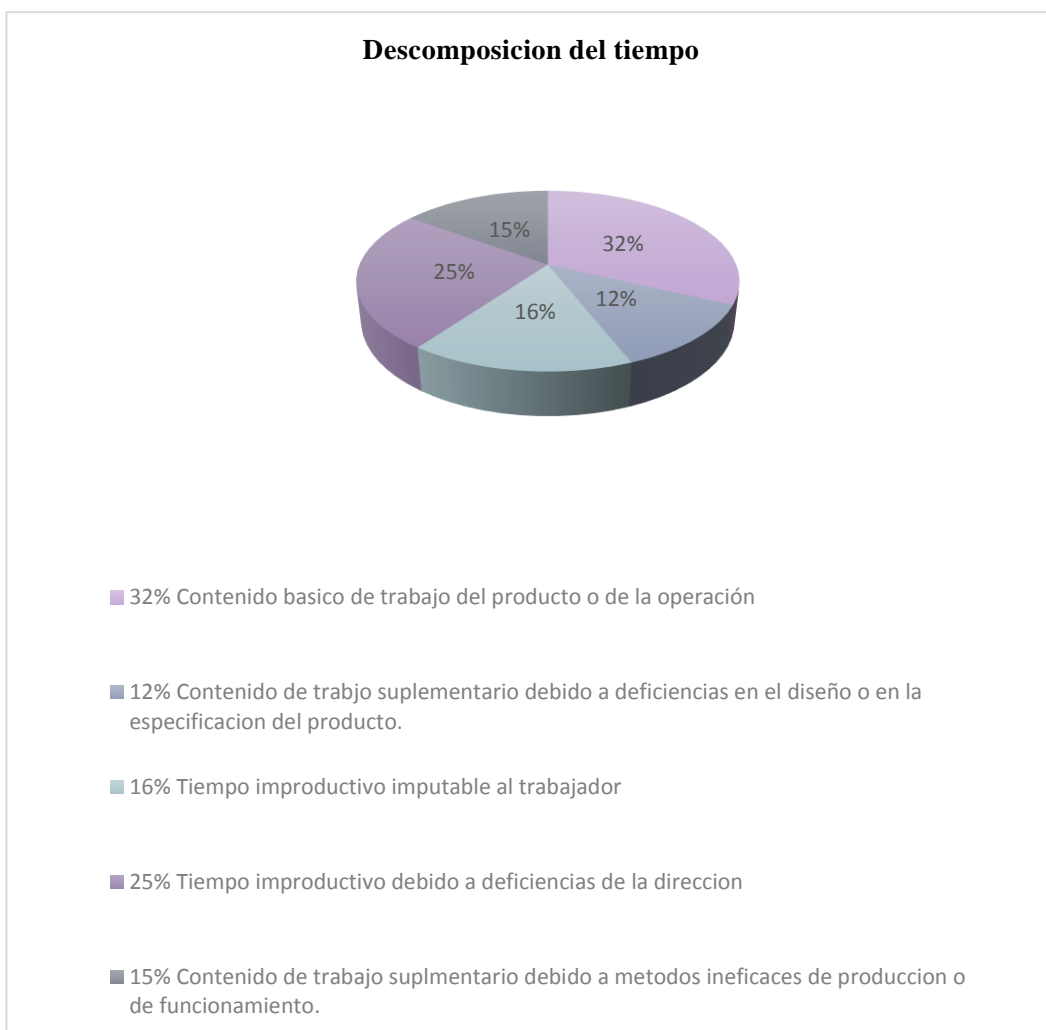
- Hombres (men)
- Dinero (Money)
- Materiales
- Métodos
- Mercados (markets)
- Maquinas (machines)
- Medio Ambiente

- Mantenimiento del Sistema
- Misceláneos: controles, materiales, costos, inventarios, calidad, cantidad, tiempo, etc.
- Management
- Manufactura (Ibídem, 11).

2.3.2. Productividad en la Industria

“El estudio de trabajo que se aplique, tomando en cuenta los criterios de productividad son muy válidos en cualquier organización, empresa, fabricas, oficinas, almacenes”. (Ibídem, 12).

En la empresa AGROQUIM para analizar los niveles de productividad se tomará en cuenta el método del estudio de trabajo con el criterio del tiempo en el área de producción. Por lo que a continuación (Ibídem, 15) indica cómo se descompone el tiempo para la aplicación del método seleccionado. (Ver gráfico 2.4).

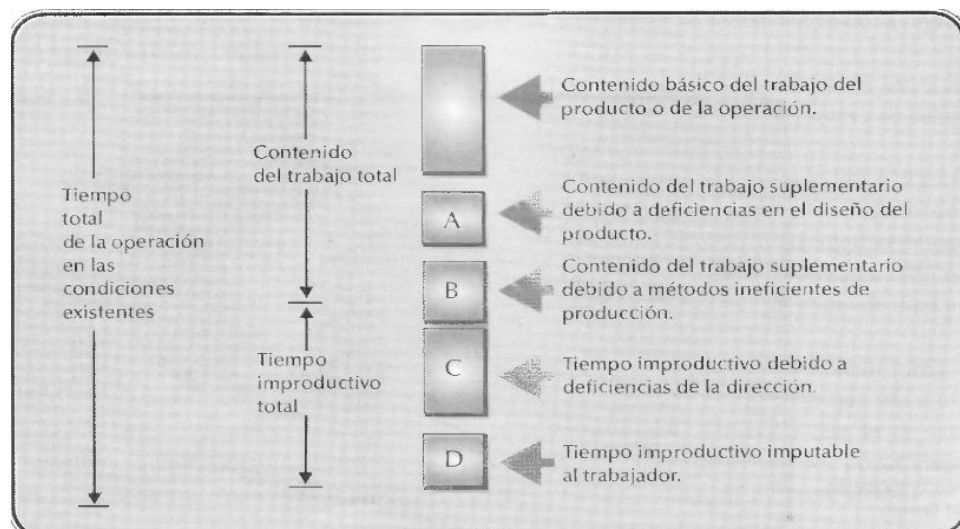
Gráfico 2.4: Descomposición del tiempo

Fuente: (García Criollo, 1999)

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Estos factores son los que disminuyen la productividad por lo que eliminándolos o reduciéndolos se eleva el nivel de productividad, el estudio de tiempos se maneja como se menciona en el gráfico 2.5 según (Ibíd., 16):

Grafico 2.5: Descomposición del tiempo



Fuente: (García Criollo, 1999)

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Los tiempos se refieren a:

1. **Contenido básico de trabajo:** Es el tiempo mínimo irreducible que teóricamente se necesita para obtener una unidad de producción: es decir, el tiempo que invertiría en fabricar un producto o en llevar a cabo una operación.
2. **Contenido total del trabajo:** Es la suma del contenido básico de trabajo más los tiempos suplementarios A y B.
3. **Total tiempo improductivo:** Es la suma de los tiempos improductivos C y D.
4. **Tiempo total de la operación en las condiciones existentes:** Es la suma del contenido de trabajo total más el total de tiempos improductivos.

a) **Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias del diseño o especificación del Producto:**

- Diseño del Producto

- Diversidad excesiva de productos.
- Fijación equivocada de normas de calidad

b) Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o funcionamiento.

- Utilización de tipos o tamaños inadecuados de maquinaria.
- Los procesos de alimentación, ritmo, velocidad de recorrido, temperatura, presión, etc.
- Herramientas inadecuadas.

c) Tiempo improductivo por deficiencias de la dirección:

- Mala planificación de la secuencia de operaciones y pedidos.
- Deficiente mantenimiento de las instalaciones y la maquinaria.
- Por permitir que las instalaciones y la maquinaria funcionen en mal estado.

d) Tiempo improductivo imputable al trabajador

- Ausencias, retardos, no trabajar de inmediato.
- Trabajar con descuido, lo cual origina desechos o repeticiones.
- Inobservancia de las normas de seguridad. (Ibídem 17).

Según (Ibídem, 19). Al disminuir o incrementar los tiempos improductivos o suplementarios se obtiene una nueva productividad aplicando la siguiente formula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productividad antigua} * 100}{\text{Productividad nueva}}$$

2.4. Evaluación de Desempeño

La evaluación desempeño, según (Wayne & Mondy, 2010, p. 239). Indica que “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”. Diseñando un programa de evaluación en una empresa ayuda a mejorar notablemente varios aspectos que son de beneficio mutuo, tanto para el empresario como para sus empleados siendo esto un proceso reciproco de crecimiento y mejoramiento continuo.

2.4.1. Beneficios de la valoración de desempeño

En cuanto a la valoración de desempeño Chiavenato (2011), menciona que permite:

- Mejorar el desempeño del trabajo.
- Administrar el salario con base en el mérito.
- Advertir a los empleados sobre las expectativas de trabajo.
- Tomar decisiones de promoción

- Identificar necesidades de formación.
- Ayudar a la planificación a largo plazo.
- Evaluar procedimientos de contratación. (p. 207).

Concordando con los beneficios que ofrece realizar un programa de evaluación de desempeño es vital, el monitoreo permanente del rendimiento laboral de los trabajadores porque ayuda a definir varios puntos importantes concernientes a ascensos, transferencias, planes salariales si es la forma de manejarse de la empresa, clima laboral y hasta llegar a una capacitación o formación necesaria para poder desempeñarse efectivamente en cualquier puesto de trabajo.

2.4.2. Proceso de evaluación de rendimiento

En el proceso de evaluación según Paredes Marín, (2011). Indica que es importante considerar algunos principios como:

- Objetivos claramente definidos
- Saber con exactitud que se desea lograr al realizar la evaluación.
- Ser coherente con la organización alineándose a ella.
- Tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios.
- Ser entendible.
- Ser aceptada tanto por la gerencia como por los empleados.

- Los resultados de la evaluación debe tener carácter confidencial. (p. 6).

2.4.2.1. Fases para diseñar el programa de evaluación:

Según (Vértice, 2011, p.88) las fases son:

- Fase de Diseño.
- Fase de Implantación
- Fase de Aplicación
- Fase de Evaluación.

El diseñar un programa de evaluación va a depender de muchos factores y de las condiciones y características acorde a cada empresa, puesto que va a variar de una a otra, de acuerdo al sector en la que estén inmersas, su magnitud que responderán a diferentes necesidades en cuanto a su personal como a sus expectativas. Así también existen varios métodos para poder evaluar a los empleados que nos permiten obtener información muy valiosa la cual debe ser procesada y canalizada para poder mejorar las falencias que tengan nuestros recursos humanos.

2.4.3. Tipos de Evaluación de Desempeño

2.4.3.1. Evaluación 90°

La Evaluación 90° según (Varela, 2011, p. 55) consiste en, “analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior”. Es decir, jefes hacia subalternos, dicha

evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

2.4.3.2. Evaluación 180°

La Evaluación 180° indica que (Alles, 2005, p. 188) “es la manera en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados”. Con respecto con el autor específicamente la evaluación de desempeño de 180° es un medio para el crecimiento de las personas desarrollando sus competencias sin incluir los jefes siendo de utilidad en algunos casos en los que las personas necesitan evaluar el rendimiento de sus socios.

2.4.3.3. Evaluación 360°

(Henderson, 2012, p. 1) menciona que la Evaluación 360° consiste en “conducir la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo”. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados según (Varela, 2011, p.57) son:

- Medir el Desempeño de la persona.
- Medir las competencias
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Es decir después de haber mencionado los métodos de evaluación todos tiene ventajas en común u objetivos que son medir las competencias así como mejorar las falencias cada una con respecto a las necesidades de las organizaciones y en diferentes situaciones, sin embargo muchos factores inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores tales como la motivación surgiendo varias teorías que ayuden a explicar o realizar la compensación con equidad monetaria al esfuerzo de cada empleado, para que el mismo pueda hacer un gran aporte a la empresa con un compromiso y dedicación suficiente para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Alles (2005) considera, que no todas las empresas están listas para llevar a cabo una evaluación de desempeño de 360° en especial si en una empresa no utiliza ningún tipo de evaluación de desempeño por lo que se debe comenzar realizando una inserción gradual de metodologías. (p. 181).

2.4.4. Métodos de evaluación de desempeño

2.4.4.1. Escalas de calificación

Como se puede ver la tabla 5.2. (Wayne & Mondy, 2010, p. 248) menciona, que la técnica de escalas de calificación “es la que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos”. La técnica antes mencionada es de gran aceptación debido a su sencillez y ofreciendo una evaluación en dos aspectos, el uno las características

relacionadas con el trabajo y el otro factor las características personales, constituyéndose en un medio para observar un comportamiento futuro en los empleados.

Tabla 5.2: Método de Evaluación de escalas de calificación

Nombre	Título del Puesto
Supervisor/Gerente	Departamento
Periodo de Evaluación	A

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

- 5. Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
- 4. Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
- 3. Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
- 2. Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
- 1. Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

Mencione los factores del desempeño que se hayan convenido mutuamente a partir de la descripción del puesto y de las metas establecidas en la revisión anterior al desempeño.

	Puntos
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Calidad del Trabajo	_____
Cantidad del Trabajo	_____
Total de Puntos	_____
Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)	_____ Multiplicado por 16= _____
Comentarios: _____	

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

- Liderazgo _____
- Habilidades Interpersonales _____
- Desarrollo de otras personas _____
- Servicio al Cliente _____

- Trabajo en Equipo _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)

_____ Multiplicado por 2=_____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Adaptabilidad _____

- Juicio _____

- Apariencia _____

- Actitud _____

- Iniciativa _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)

_____ Multiplicado por 2=_____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para este empleado

Comentarios del empleado

Evaluado por:	_____
Aprobado:	_____
Firma del empleado	_____

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Wayne & Mondy, 2010)

El método para llenar el formato se detalla a continuación:

- El evaluador debe completar el formato indicando para cada factor el grado que describe mejor al empleado y su desempeño.
- Los evaluadores obtienen un total de puntos y luego los promedian, posteriormente multiplicando el promedio por el factor que representa el peso asignado a cada sección.
- Constituyéndose el punto final para el empleado el total de los puntos de cada sección.
- Se recomienda dejar un espacio para comentarios en las calificaciones que caen en los extremos, es decir, tan baja o tan alta.
- Muchas formas de escalas de calificación también prevén la consideración del comportamiento futuro.
- Es muy importante además que se deje un espacio destinado a las metas de desempeño para el siguiente periodo y para las actividades de autodesarrollo para el siguiente periodo de evaluación. (Ibídem, 249)

2.4.4.2. Incidentes Críticos

En la técnica de incidentes críticos “se requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo”. (Ibídem, 250). Con esta técnica las personas encargadas de la evaluación de desempeño, recurren a la información que se obtiene continuamente en cuanto a los

aspectos positivos y negativos de los empleados cubriéndose la totalidad del periodo de evaluación concentrándose en datos del pasado y presente.

2.4.4.3. Ensayo

El ensayo “es la técnica de evaluación de desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado”. (Ídem). Esta técnica presenta la dificultad de que, tiende a concentrarse en extremo solamente al trabajo y mas no en el desempeño rutinario y cotidiano y depende en gran parte de las habilidades del evaluador para redactar los resultados, sin embargo en algunas organizaciones consideran esta técnica como útil y adecuada.

2.4.4.4. Estándares Laborales

Los estándares laborales “es la técnica de evaluación de desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción”. (Ibídem, 251)

Esta técnica se lleva a cabo mediante el trabajo predeterminado en un tiempo y ritmo normal de los trabajadores en cada actividad que realizan con mayor frecuencia para realizar esta técnica las empresas se pueden apoyar con métodos de trabajo de productividad como estudios de tiempo y muestras de trabajo.

2.4.4.5. Clasificación

La técnica de clasificación “es en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general”. (Ídem). Esta técnica

se basa en colocar en el nivel más alto al empleado que tiene un rendimiento eficiente y en el nivel más bajo a los empleados que se encuentran con un rendimiento deficiente sin embargo la aplicación de esta técnica se dificulta cuando el rendimiento de los empleados son comparables, siguiendo este procedimiento los empleados quedan clasificados y se puede realzar la evaluación de desempeño.

2.4.5. Evaluación de desempeño como integrador en la práctica de los Recursos Humanos.

Tabla 5.3: Evaluación de desempeño como integrador en la práctica de los recursos humanos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO INTEGRADOR EN LA PRÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

<p>Procesos de integracion de recursos humanos: Supervisar a las personas que tienen características adecuadas para los negocios empresariales.</p>	<p>Procesos de induccion: Indicar si las personas estan bien integradas a sus tareas y a su puesto.</p>	<p>Procesos de evaluacion de desempeño: Indicar los resultados y e desempeño alcanzados.</p>	<p>Procesos de capacitacion y desarrollo: Indicar los puntos fuertes que se dee ampliar y los puntos debiles que se deben corregir</p>	<p>Procesos de Supervision: Proporcionar a las personas respecto de su desempeño y potencial.</p>
--	--	---	---	--

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Considerando a lo que se refiere el autor anteriormente mencionado, se debe tener presente que no servirá de nada con capacitar y educar a las personas sino se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño adecuado para medir los resultados que

demuestre si se han cumplido los objetivos, constituyéndose como una herramienta para verificar las alternativas de correcciones a tiempo en situaciones críticas.

Según Chiavenato (2011) menciona, que la evaluación del desempeño cada vez se basa más en la adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- a) Indicadores del desempeño global (de toda empresa)
- b) Indicadores del desempeño grupal(del equipo)
- c) Indicadores del desempeño individual (de la persona). (p. 203).

A pesar de, que en las empresas una evaluación de desempeño laboral es causa de molestia y estrés en los empleados, hasta el punto de no estar de acuerdo con la misma, es de suma importancia la colaboración e intervención de manera holística de todos los integrantes de la organización para poder lograr el bienestar esperado, puesto que no se puede mejorar lo que no se puede medir.

2.4.6. Evaluación del potencial de un empleado

Según (Wayne & Mondy, 2010, p. 257) “Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Los comportamientos del pasado no son los mejores instrumentos para predecir comportamientos futuros de mejor o peor desempeño”.

Lo anteriormente considerado, es aplicable a la empresa AGROQUIM debido que las evaluaciones informales que se lleva a cabo día a día en las funciones que realizan los

empleados no es un pronóstico de un mal o mejor desempeño en el futuro, sin embargo sería de utilidad realizar una evaluación de desempeño formal que ayuden a hacer una retroalimentación completa y con validez.

2.4.7. Factores que inciden en el rendimiento laboral

Por otro lado en las últimas décadas la preocupación por la productividad es latente y mediante la aplicación de los diferentes métodos de evaluación se puede hacer posible la productividad que según (Gómez Mejía, 2008, p. 191) “es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa”. El autor hace énfasis en que los factores que afectan a la productividad de los individuos en su trabajo, es la capacidad y la motivación.

“La capacidad del empleado, es la aptitud para desarrollar una actividad la cual puede mejorar a través de un proceso de selección de los individuos más capacitados para el trabajo”. (Ibídem, 192).

Concordando con el autor la capacidad se la puede mejorar mediante la formación o capacitación para poder perfeccionar ciertas debilidades y de esta forma poder asignarles a los empleados nuevas responsabilidades y mayores exigencias, aprovechando al máximo el esfuerzo realizado, y para que la capacitación se torne una inversión más no en un gasto.

Para tener claro también de cuál es el otro factor que afecta la productividad del talento humano en las organizaciones “la motivación es el deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o de realizar el máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas”. (Ídem)

2.4.8. Las siete claves del desempeño

Chiavenato (2011) asegura que, la excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores se citan siete claves del desempeño:

- Gozar de atribuciones.
- Acuerdos del desempeño ganar-ganar.
- Nuevo papel del líder
- Retroalimentación
- Autoevaluación y evaluación del equipo
- Remuneración basada en el valor agregado
- Iniciativa (p.222).

Fundamental a lo que se refiere el autor es, que se debe de atender las necesidades de los empleados, altos directivos y demás para que exista un legado y calidad de vida en el ambiente laboral, también hay que tener directrices y principios pero con procedimientos flexibles, apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Por otro lado la retroalimentación realizada en todos los miembros de la organización ayuda a evaluar el desempeño de cada uno, así como, aumentar la confianza y madurez con respecto a sus directivos.

2.4.9. Razones por las que no funciona una evaluación de desempeño

Al realizar un proceso tan importante como lo es la evaluación de desempeño pueden existir aspectos que pueden arriesgar el mismo por lo que:

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación de desempeño no son claros ni definidos.
3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
5. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.
6. El evaluado no recibe realimentación adecuada sobre su desempeño. (Ibídem, 223).

Concordando, con lo que menciona el autor es fundamental llevarse a cabo la evaluación de desempeño una manera seria, pero previamente con un diseño de un modelo adecuado a las necesidades que tiene la empresa, preciso, evitando ambigüedades y que sea en un lenguaje entendible para los empleados el mismo que, servirá para la una retroalimentación útil una vez que la empresa AGROQUIM decida aplicárselo.

2.4.10. Casos en los que se ha aplicado la evaluación de desempeño

Gómez Mejía (2008), presenta en su libro un ejemplo de empresas que han aplicado la Evaluación de Desempeño por lo que, empresas japonesas como Honda, Fujitsu y Fujisawa Pharmaceuticals han adoptado prácticas estadounidenses de Gestión de Recursos humanos, en las que se han direccionado hacia la evaluación del rendimiento individual, exigiéndoles a los directivos que pongan por escrito los objetivos concretos para el año siguiente haciéndoles responsables de alcanzarlos. Fujisawa Pharmaceuticals el sueldo de los directores de cada uno de los departamentos se basa ahora en tres evaluaciones, categoría previsión un concepto que tiene que ver con la responsabilidad y logros estando muy ligado el desempeño de cada uno de los empleados. (p. 191).

Otros de los casos encontrados en el texto de Chiavenato (2011) es el de la empresa textil Catalina que se comprendió que la evaluación de desempeño, es un proceso fundamental para elevar los niveles de competitividad, entendiendo que todo en la vida diaria se evalúa sin excepción a nada, adoptando de esta forma la evaluación de desempeño como una relación de costo- beneficio entre empleados y ejecutivos mejorando su productividad. (p. 201).

Después de haber mencionado algunos casos prácticos que han sido aplicados por las empresas, se debe tener presente que previo a la realización de una evaluación de desempeño hay que hacer un análisis de puestos por lo que para un mejor entendimiento a continuación se menciona lo siguiente:

2.5. Análisis de Puestos

Se debe tener presente que previo a la realización de una evaluación de desempeño hay que hacer un análisis de puesto por lo que para un mejor entendimiento a continuación se menciona lo siguiente:

Según (Grados Espinoza, 2003, p. 164) “El análisis de puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona en que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí”.

Esta técnica se requiere:

- a. Recabar todos los datos referentes al puesto con integridad y precisión.
- b. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo.
- c. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d. Organizar el conjunto de los resultados del análisis. (Ibídem, 168)

El análisis de puestos es un pilar fundamental para poder aplicar las diferentes técnicas, además porque permite hacer una ponderación adecuada de los puestos de trabajo que existen en la organización así como el nivel de productividad y desempeño de cada uno de los empleados que ocupan los distintos cargos.

2.5.1. Descripción del puesto

Según (Ibídem, 165) “la descripción del puesto es la forma escrita en que se consignan las operación materiales que debe realizar el trabajador”.

2.5.2. Beneficios del análisis de puestos para la empresa

El análisis de puestos para la empresa existen los siguientes beneficios:

- a. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo.
- b. Ayuda a establecer y a repartir mejor las cargas de trabajo.
- c. Sirve de base para la promoción y ascenso.
- d. Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores. (Ídem)

2.6. Teoría de la Motivación

Existen varios modelos los cuales cumplen con las expectativas de motivación a los empleados para que los mismos se puedan desempeñar al cien por cien en su puesto de trabajo. Existen varios autores de los modelos para la motivación.

En su libro Newston (2009) menciona, el Modelo Bifactorial de Herzberg que consiste que existían dos conjuntos autónomos de factores que incluyen la motivación. Concluyo que la ausencia de algunos factores en el puesto de trabajo hace que los empleados se sientan frustrados sintiendo inseguridad al realizar las funciones de su empleo. (p. 103).

Otro de los modelos que proporciona el autor en su libro es “El modelo E.R.C de Aderfer que consiste que al principio los empleados buscan satisfacer las necesidades las necesidades básicas como las fisiológicas y seguridad y seguidamente las necesidades de relación pero posteriormente eso no bastara por lo que buscara la autorrealización y crecimiento. (Ibídem, 108).

Los modelos dependerán en gran índice de acuerdo que es lo que aspiran los empleados en una organización cuáles son sus prioridades las cuales puede ser tener seguridad laboral y mantener su trabajo indefinidamente mientras que para otros va hacer más importante ganar un sueldo elevado.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad de la Investigación

Según (Muñoz, 1998, p. 9) la investigación de Campo “es el levantamiento de la información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelven el fenómeno o hecho en estudio”.

Se aplicó además la investigación de campo debido que es de vital importancia tener contacto directo con la organización en estudio en este caso con la empresa AGROQUIM, de esta forma poseer un panorama claro en lugar de los hechos con los implicados directos.

Según Rojas Soriano (2002) La Investigación Bibliográfica son los procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo u otros documentos, a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio. (p.123).

La investigación es bibliográfica, ya que se tiene que conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y criterios diversos ya que se revisará fuentes escritas, principalmente para elaborar el marco

teórico que definirá la metodología de la investigación, como fuentes primarias, y por su aplicación

3.2. Métodos y Técnicas de Investigación

3.2.1. Métodos de la Investigación

Se entiende como, los pasos a seguir a través de ciertos requisitos y lineamientos que uno se plantea, y siguiendo con el orden de estos pasos se logra llegar al problema planteado o al objetivo designado de tal manera que se llegue a la meta deseada que es realizar una propuesta deseada.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método deductivo- inductivo, pues se partirá de hechos generales para llegar a proponer alternativas de solución en situaciones particulares y de esta manera llegar a conclusiones y recomendaciones válidas y confiables como aporte al proceso investigativo.

3.2.2. Técnicas de la Investigación

Consiste en prestar atención utilizando los sentidos, de lo que sucede permitiendo recolectar datos para que posteriormente se pueda realizar un análisis e interpretación de los mismos llegando a las conclusiones y acciones en decisiones.

Se utilizara la técnica de la experimentación ya que permite relacionarse con el objeto de estudio, diagnosticando la situación real de la empresa, realizar una evaluación de todos los miembros de AGROQUIM a fin de darse cuenta si cumplen con los procedimientos y políticas.

3.2.3. Instrumentos de Investigación

Son mecanismos que los investigadores utilizan para llegar a las conclusiones de la investigación permitiendo detectar el problema y posteriormente realizar la tabulación de los datos recolectados recomendando las soluciones acertadas.

3.2.3.1. Encuesta

Según Grande & Abascal (2005). Es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población, las encuestas pueden ser personales y no personales. (p.14).

En la investigación presente, la técnica que mejor se ajusta es la encuesta, debido que en la misma los actores directos a la investigación responden de manera escrita a las preguntas que se le formulan recabando información precisa y pertinente.

Se realizó un cuestionario de 11 preguntas cerradas, dirigidas a los 20 empleados de la empresa AGROQUIM (ver anexo 2), de los cuales 15 empleados son del área de producción, los cuatro restantes son el chofer, guardia, bodeguero, contador y un vendedor aplicándolo como encuesta, lo cual sirvió para obtener información de interés para la investigación, indagando sobre el nivel de educación formal, el tiempo que laboran en la empresa, capacitaciones, aspectos a mejorar, oportunidades de crecimiento laboral y personal dentro de la empresa, riesgos y seguridad laboral y beneficios que los empleados esperan de la empresa , con el fin de tener conocimiento

de la cultura organizacional, aspectos a mejorar y sobre todo los procesos administrativos que permitan realizar la evaluación de desempeño adecuada.

3.2.3.2. Entrevista

Según (López Figueroa, 2002, p. 2005). “La entrevista es una conversación entre dos personas que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar”. También se efectuó una entrevista dirigida al gerente de la empresa compuesta por 16 preguntas (ver anexo 3), obteniendo información acerca de los aspectos que se toman en cuenta para cubrir una vacante, la identificación de la cantidad de puestos que existen en la empresa, medios utilizados para el reclutamiento de personal, el proceso de contratación e inducción, el índice de rotación de personal aspectos a mejorar, frecuencia de capacitaciones proporcionadas, compensaciones aplicadas, seguridad e higiene laboral y cumplimiento de la ley, con la finalidad de emparejar la información obtenida con la encuesta a los empleados.

3.2.3.3. Observación

Según (Grande, 2009, p. 156). “La observación es una técnica cualitativa primaria, estática, personal e indirecta”. También se aplican en investigaciones exploratorias. Consiste en la atención, examen e interpretación de unas conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo con objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento. La observación en la presente investigación es vital debido que se podrá obtener información de aspectos que son de importancia para darse cuenta de las condiciones actuales de la empresa AGROQUIM.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

Según (Fuentes Gallego, 2006, p. 54) “Población es el conjunto de individuos que tienen algunas peculiaridades que son las que desean estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de población finita”.

“Muestra es el conjunto de personas que efectivamente se estudiaran, es un subconjunto de la población”. (Ibídem, 56). En la investigación por el tamaño de la empresa se encuestó a todos los empleados de las diferentes áreas de la organización, así como una entrevista al directivo principal de la misma, para la obtención de la información por lo tanto:

La Población: son los empleados de la empresa “AGROQUIM”.

La Muestra: El muestreo es intencional debido que la muestra es determinista debido que, se decidió tomar en cuenta a los 21 miembros de la organización los mismos que se detallan en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Población

GRUPO META	RANGO	INSTRUMENTO
Trabajadores	20	Encuesta
Directivo	1	Entrevista

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Jazmina Gavilanes

3.4. Plan de Recolección de la Información

El plan de recolección de la información se detalla en la tabla 3.2 a continuación:

Tabla 3.2: Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para realizar una relación entre los fundamentos teóricos y científicos.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se aplicara a los empleados de la empresa AGROQUIM.
¿Sobre qué aspectos?	Se basara en el capital humano el proceso de la gestión de talento humano, así como las actividades que se realizan en la empresa.
¿Quién?	Sera de gran aporte para el investigador que tiene toda la apertura para indagar en la empresa.
¿Cuándo?	El tiempo necesario para obtener la información veraz y precisa.

¿Lugar de recolección de la información?	La recolección de datos se llevara a cabo en la empresa AGROQUIM en el cantón Mocha.
¿Cuántas veces?	Las veces que sean suficientes para llevar a cabo la investigación.
¿Qué técnica de recolección?	Se aplicara la encuesta y la entrevista
¿Con qué?	Se elaborara un cuestionario para la encuesta así como preguntas específicas para la entrevista.
¿En qué situación?	La información se recolectara en el área de producción así como en el área de gerencia.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Se realizó un cuestionario dirigido al personal de la empresa AGROQUIM aplicado como encuesta, lo cual sirvió para obtener información de interés para la investigación, indagando sobre el nivel de educación formal, el tiempo que laboran en la empresa, capacitaciones, aspectos a mejorar, oportunidades de crecimiento laboral y personal dentro de la empresa, riesgos y seguridad laboral y beneficios que los empleados esperan de la empresa.

También se efectuó una entrevista dirigida al gerente obteniendo información acerca de los aspectos que se toman en cuenta para cubrir una vacante, la identificación de la

cantidad de puestos que existen en la empresa, medios utilizados para el reclutamiento de personal, el proceso de contratación e inducción, el índice de rotación de personal aspectos a mejorar, frecuencia de capacitaciones proporcionadas, compensaciones aplicadas, seguridad e higiene laboral y cumplimiento de la ley.

3.5. Plan de Procesamiento de la Información

La información obtenida al ser un medio importante para poder realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa se la procesara de la siguiente manera:

- Revisión de los datos recogidos, es decir las preguntas contestadas de los cuestionarios entregados a los empleados y directivo.
- Tabulación de la información obtenida de la investigación de campo en hojas de datos de Microsoft Excel.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Realización de tablas estadísticas de cada una de las respuestas de la preguntas de la encuesta, utilizando Microsoft Excel para una presentación entendible de datos.
- Elaboración de gráficos adecuados para los datos obtenidos.
- Análisis de los valores de frecuencia absoluta de la información obtenida, es decir un análisis de manera porcentual.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capitulo se realiza un análisis de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de la empresa AGROQUIM, a continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas que fueron aplicadas a los miembros de la empresa, el cuestionario que se aplicó en la encuesta se lo puede observar de manera completa en el anexo 2, consiguiendo los datos que se detallan de la siguiente manera en las diferentes tablas y gráficos correspondiente a cada pregunta:

PREGUNTA N° 1

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria____ Secundaria____ Superior____

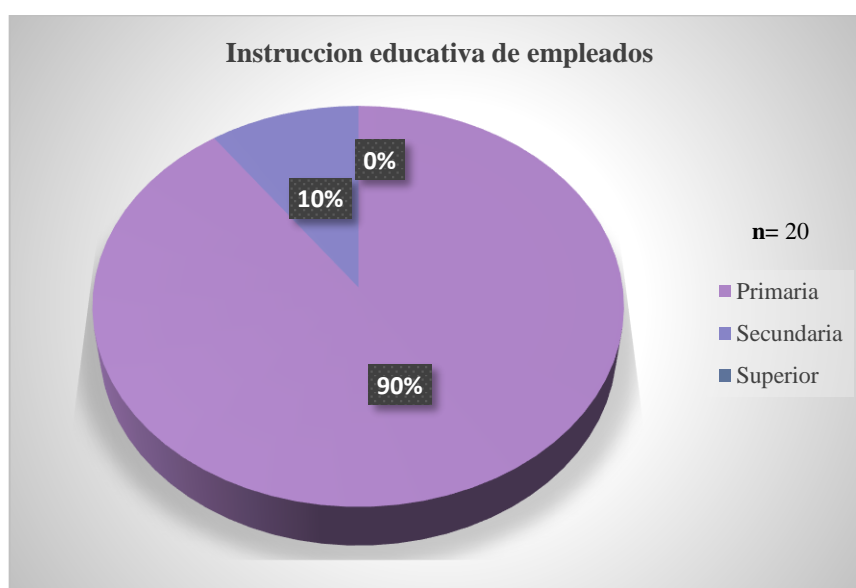
Tabla 4.1 Pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Primaria	18	90	90
Secundaria	2	10	100
Superior	0	0	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.1 Pregunta 1



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.1 se puede observar que de los 20 empleados encuestados, el 90% tienen un nivel de educación de primaria, es decir 9 de cada 10 personas de la totalidad y tan solo 1 de cada 10 empleados significando el 10%, han cursado estudios secundarios, esto nos indica que en la empresa en el momento de contratar no tienen como prioridad el nivel de educación de sus empleados, debido que el desempeño de algunas de las actividades no requiere de mayores conocimientos técnicos. Sin embargo, no hay que dejar de lado que 2 empleados no están cumpliendo con el perfil de cargos requeridos en lo que se refiere a instrucción educativa estos son: guardia, vendedor lo que dificulta de una u otra manera ocupar óptimamente el puesto.

PREGUNTA N° 2

2. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa le explicaron en qué consistía su trabajo?

Sí_____

No_____

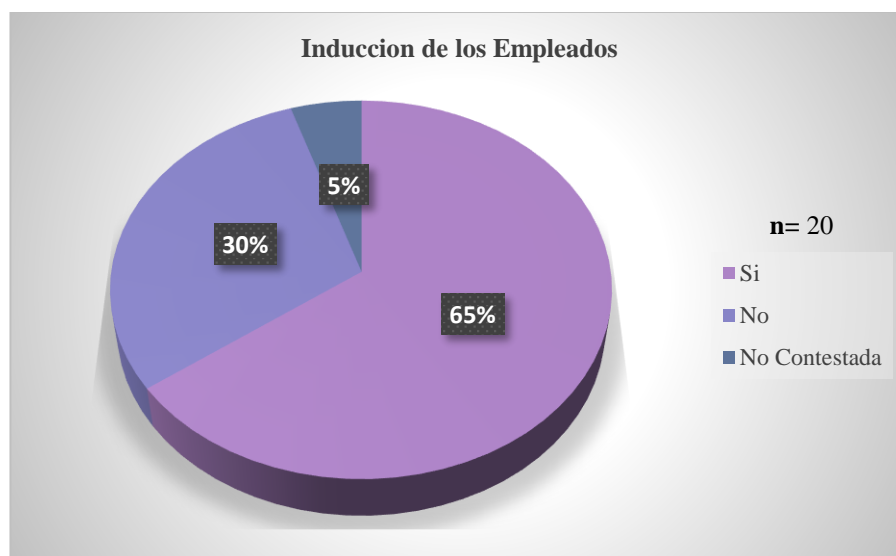
Tabla 4.2 Pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	13	65	65
No	6	30	95
No Contestada	1	5	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.2 Pregunta 2



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.2 se puede observar que de los 20 empleados encuestados, 7 de cada 10 empleados han contestado que si han recibido explicaciones de su puesto de trabajo al ingresar por primera vez a la organización, constituyéndose en el 65% de la totalidad siendo la mayoría, el 30% que equivale a 3 de cada 10 empleados han contestado que no recibieron explicación alguna y que han aprendido su trabajo solos y mediante la práctica, sin embargo sí se considera preocupante esta cifra debido que afecta a la productividad de la empresa al no realizar correctamente su trabajo al no tener un conocimiento claro y preciso de las actividades que se realiza diariamente. Por otro lado el 5% que equivale a 1 empleado prefirió no contestar la pregunta realizada desconociendo sus razones. (Ver gráfico 4.2)

PREGUNTA N° 3**3. ¿Ha recibido capacitaciones?**

Sí_____

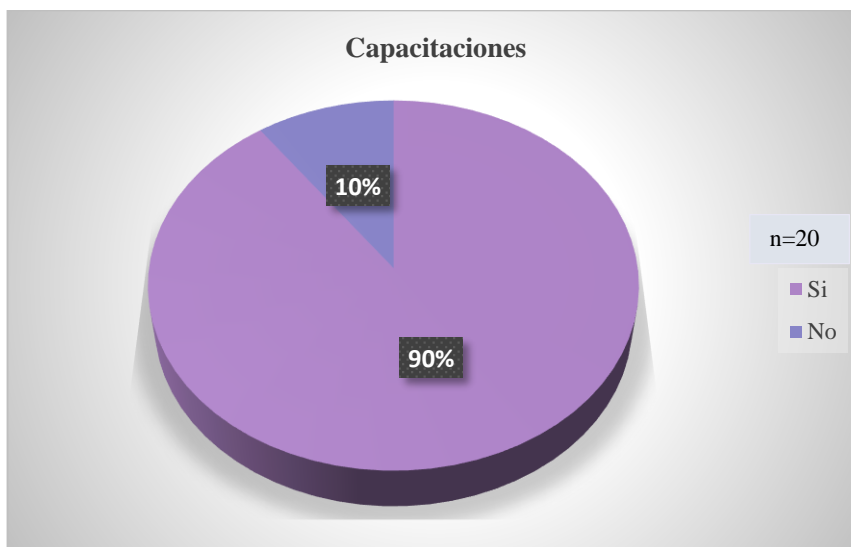
No_____

Tabla 4.3 Pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	18	90	90
No	2	10	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes**Fuente:** Investigación de campo

Gráfico 4.3 Pregunta 3



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.3 se puede observar que de los 20 empleados encuestados, 9 de cada 10 empleados han contestado que si han recibido capacitaciones constituyéndose en el 90% de la totalidad, el 10% de los encuestados, es decir 1 de cada 10 empleados respondieron que no han recibido capacitaciones de la empresa, lo que no está justificado puesto que en la organización se maneja sustancias peligrosas que pueden afectar la salud de los empleados y las capacitaciones deben ser indispensables para todos, llevándose a cabo las mismas por lo menos una vez al año como se solía realizar antes, para actualizar y fortalecer los conocimientos requeridos.

PREGUNTA N° 4

4. ¿Su jefe le indica los aspectos a mejorar en su trabajo?

Sí_____

No_____

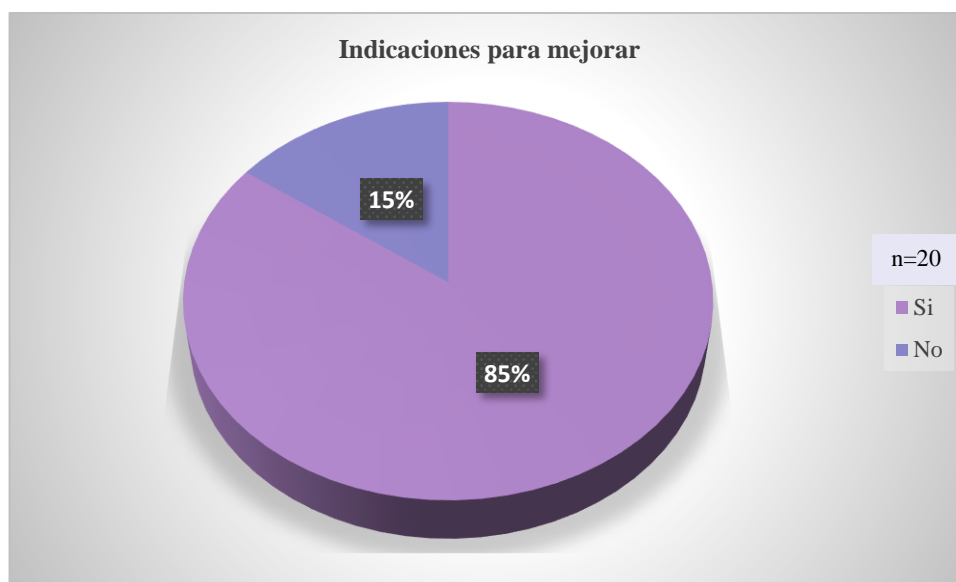
Tabla 4.4 Pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	17	85	85
No	3	15	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.4 Pregunta 4



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.4 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 8 de cada 10 empleados han respondido que si han recibido indicaciones por parte de su jefe de aspectos a mejorar constituyéndose en el 85%, lo que demuestra que existe el interés por corregir las tareas que no son ejecutadas correctamente, basándose tanto en el trabajo como por la preocupación de la gente, por otro lado 2 de cada 10 empleados correspondiendo el 15% de la totalidad han respondido que no han recibido observaciones a mejorar y que los mismos si se han equivocado algunas veces.

PREGUNTA N° 5

5. ¿Le brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa?

Sí_____

No_____

Tabla 4.5 Pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	1	5	5
No	19	95	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.5 Pregunta 5



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.5 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 9 de cada 10 empleados constituyéndose en el 95% de la totalidad, han respondido que no tienen ninguna oportunidad de crecimiento personal ni profesional dentro de la empresa, lo que se considera preocupante debido que puede ser un aspecto que cause inconformidad y desmotivación a los empleados así como una afectación directa a la cultura de la organización, y el 5% que constituye 1 de cada 10 empleados han contestado que, la empresa si les proporciona oportunidades de crecimiento de una u otra manera.

PREGUNTA N° 6

6. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

El ambiente laboral____ Las actividades del puesto____ Nada____

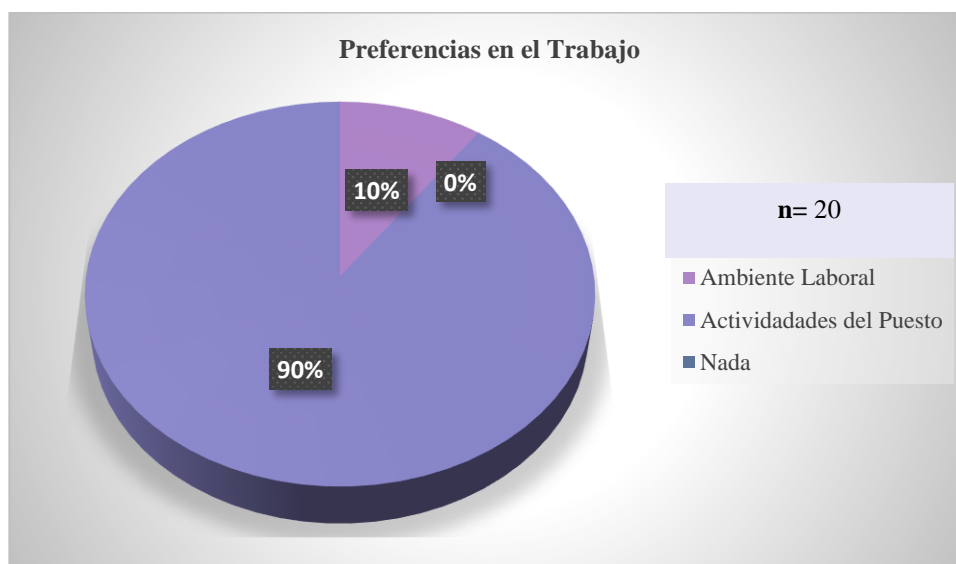
Tabla 4.6 Pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Ambiente Laboral	2	10	10
Actividades del Puesto	18	90	100
Nada	0	0	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.6 Pregunta 6



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.6 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 9 de cada 10 empleados equivalente al 90% de la totalidad han contestado que de su trabajo, les gusta las actividades diarias que realizan lo que quiere decir que los empleados están a gusto con su puesto, y 1 de cada 10 empleados equivalente al 10% de los encuestados han contestado que lo que prefieren de su empleo es el ambiente de trabajo, demostrando que en la empresa cuenta con un personal comprometido, sin embargo hay que destacar que un ambiente de trabajo armónico es de vital importancia para tener un personal motivado y un desempeño óptimo.

PREGUNTA N° 7**7. ¿Utiliza equipos de seguridad en su trabajo?**

Sí_____

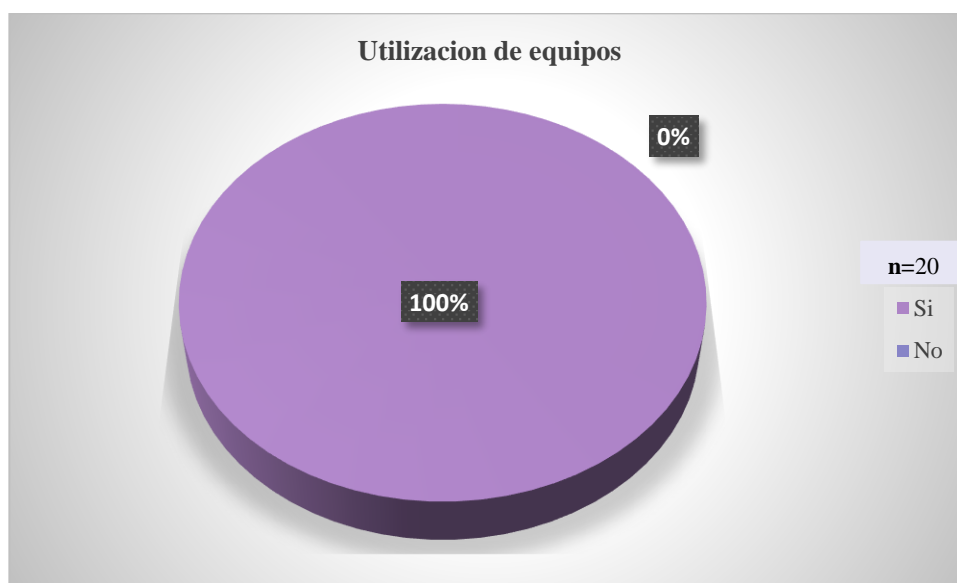
No_____

Tabla 4.7 Pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	20	100	100
No	0	0	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes**Fuente:** Investigación de campo

Gráfico 4.7 Pregunta 7



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.7 se puede observar que de los 20 encuestados han respondido en su totalidad que utilizan los equipos de seguridad para llevar a cabo su trabajo constituyendo estos en: guantes, overoles, mascarillas, gafas, zapatos industriales, demostrando que en la empresa si existe un control en lo que a seguridad e higiene laboral se trata coincidiendo el 100% de los empleados en sus respuestas.

PREGUNTA N° 8

8. ¿Ha tenido alguna dolencia a causa de desempeñar su trabajo?

Sí_____

No_____

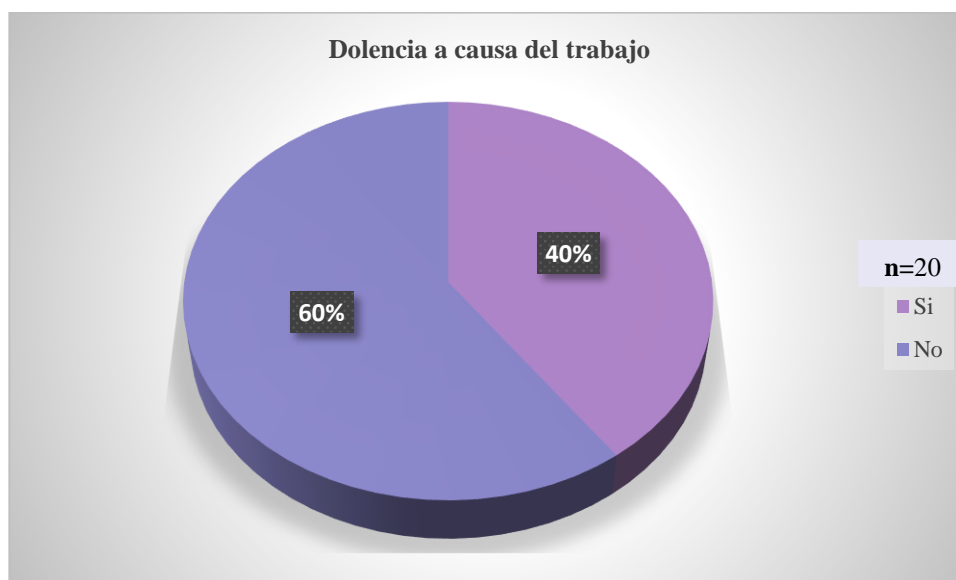
Tabla 4.8 Pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	8	40	40
No	12	60	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.8 Pregunta 8



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.8 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 8 de cada 10 personas es decir el 60% han respondido que no han tenido ninguna dolencia al desempeñar las actividades de su trabajo y 2 de cada 10 empleados constituyéndose en el 40% de la totalidad han respondido que sí, pero indicando que han sido dolencias mínimas, pero no menos importantes sin embargo, hay que destacar que por las cifras mencionadas se demuestra de esta manera que en la empresa no hay estrés laboral ni carga emocional dentro de su puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 9**9. ¿El horario de trabajo que tiene usted es el adecuado?**

Sí_____

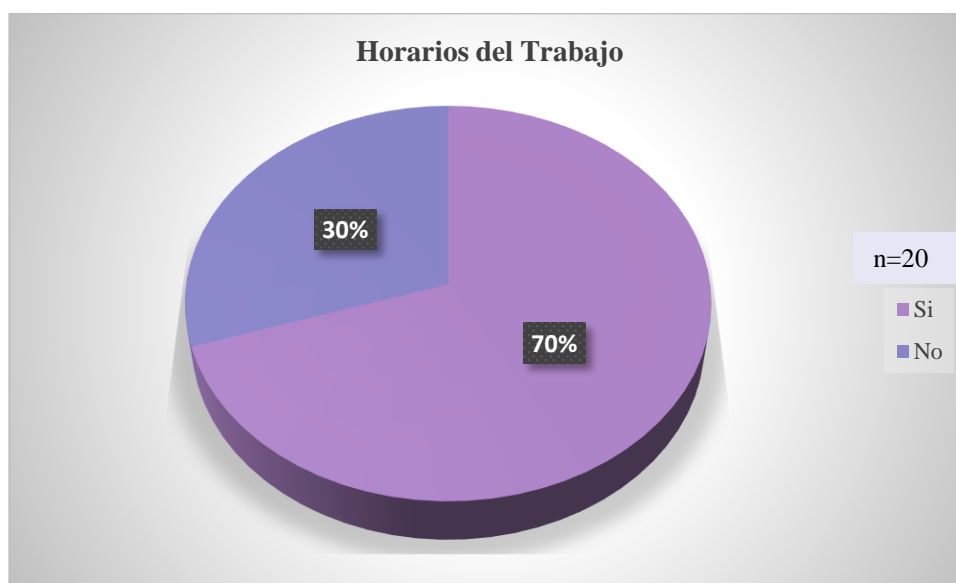
No_____

Tabla 4.9 Pregunta 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	14	70	70
No	6	30	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes**Fuente:** Investigación de campo

Gráfico 4.9 Pregunta 9



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.9 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 7 de cada 10 empleados considera que el horario de trabajo es el adecuado siendo el mismo desde las siete de la mañana el ingreso a la empresa para comenzar las actividades a las 8 a.m. hasta 5 p.m. constituyéndose el 70% de los encuestados. Por otro lado el 30% de la totalidad, es decir 3 de cada 10 empleados han respondido que no están de acuerdo con el horario de trabajo porque no les permite realizar actividades que les permita crecer profesionalmente.

PREGUNTA N° 10

10. ¿Qué tipo de beneficios espera de la empresa hacia a usted?

Utilidades___ Incremento en el Sueldo___ Seguro___

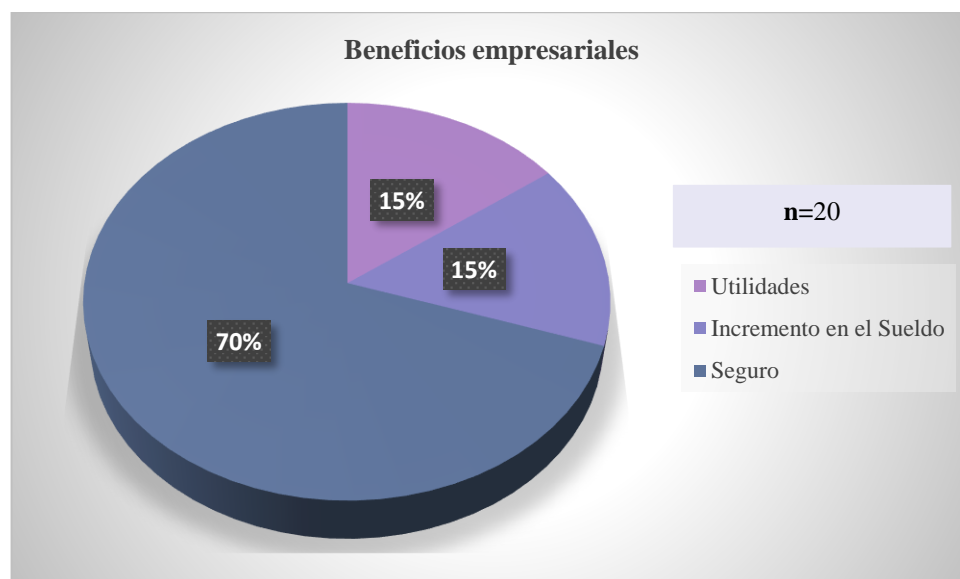
Tabla 4.10 Pregunta 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Utilidades	3	15	15
Incremento en el Sueldo	3	15	30
Seguro	14	70	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.10 Pregunta 10



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.10 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 7 de cada 10 empleados han contestado que los beneficios que esperan recibir de la empresa es el seguro, constituyéndose en el 70% de la totalidad de encuestados, por otro lado 3 de cada 10 empleados han contestado que les gustaría recibir un incremento en su sueldo así como las utilidades año a año, y en general todos los beneficios de ley constituyéndose en el 15% respectivamente y un total del 30% de la totalidad.

PREGUNTA N° 11

11. ¿Ha recibido reclamos de parte de sus compañeros por alguna actividad mal realizada?

Sí___ No___

Tabla 4.11 Pregunta 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Si	5	25	25
No	15	75	100
Total	20	100	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4.11 Pregunta 11



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En el gráfico 4.11 se puede observar que de las 20 personas encuestadas, 7 de cada 10 empleados han contestado que no han recibido reclamos de parte de sus compañeros por haber realizado incorrectamente las actividades constituyéndose en el 75%, más bien las observaciones han venido por parte del jefe de planta y han sido por causa de desconcentración, sin embargo 3 de cada 10 empleados constituyéndose en un 25% han contestado que si han recibido reclamos por las actividades incorrectamente realizadas, debido que han sido nuevos empleados y no conocían a fondo las actividades así como los productos y algunas veces por pequeños pleitos entre compañeros de trabajo.

4.1. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

Tabla 4.12: Resumen de Resultados

ALTERNATIVA	CONCLUSIÓN
Instrucción educativa de empleados	9 de 10 empleados tienen estudios primarios
	1 de 10 empleados tienen estudios secundarios
Inducción a empleados	7 de 10 empleados si han recibido inducción al ingresar a la empresa
	3 de 10 empleados no han recibido inducción al ingresar a la empresa
Capacitaciones a empleados	9 de 10 empleados si han recibido capacitaciones
	1 de 10 empleados no han recibido capacitaciones
Indicaciones de aspectos a mejorar	8 de 10 empleados si han recibido indicaciones para mejorar
	2 de 10 empleados no han recibido indicaciones para mejorar
Oportunidades de crecimiento profesional y personal	9 de 10 empleados consideran no tener crecimiento profesional y personal en la empresa
	1 de 10 empleados consideran si tener crecimiento profesional y personal en la empresa
Preferencia en el trabajo	9 de 10 empleados le gusta las actividades del puesto.
	1 de 10 empleados le gusta el ambiente laboral
Utilización de equipos de trabajo	Todos los empleados consideran utilizar los equipos adecuados para el trabajo.
Dolencias por desempeñar el trabajo	8 de 10 empleados no han tenidos ninguna dolencia a causa del trabajo.
	2 de 10 empleados si han tenido alguna dolencia a causa del trabajo.
Horario de trabajo es adecuado	7 de 10 empleados consideran que el horario de trabajo es adecuado
	3 de 10 empleados consideran que no es el horario de trabajo es adecuado
Beneficios de empresa a empleados	7 de 10 empleados esperan recibir de la empresa el seguro.
	3 de 10 empleados esperan recibir las utilidades y beneficios de ley
Reclamos de compañeros por actividades mal realizadas	7 de 10 empleados no ha recibido reclamos de sus compañeros.
	3 de 10 empleados si han recibido reclamos de sus compañeros.

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de campo

En la empresa AGROQUIM existe una cultura organizacional establecida en el que los empleados muestran compromiso con las actividades que desempeñan, un ambiente laboral adecuado, con higiene y seguridad laboral con riesgos mínimos, así como un horario adecuado, con un apego a la legislación laboral, permitiendo a la empresa contar con un índice de rotación sumamente bajo.

De la entrevista que se realizó al gerente de la empresa AGROQUIM se identificó que si existen los subprocesos de la gestión de talento humano de una manera informal siendo el siguiente:

- **Reclutamiento:** Teniendo claro el perfil del puesto, se analiza el puesto a cubrirse, se realiza una reunión con los empleados de la empresa para que informen entre sus conocidos los interesados para cubrir la vacante y de esta manera atraer los candidatos suficientes.
- **Selección:** Reciben la carpetas de los referidos, analizando las mismas para acordar una cita para la entrevista que ayude a seleccionar el candidato idóneo, una vez que se ha realizado las entrevistas, verifican las referencias personales de los opcionados y se pacta otra cita para la oferta del precontrato.
- **Contratación:** Una vez que se haya seleccionado al candidato idóneo se realiza la firma del precontrato en la entrevista final después de esto es importante la inducción del personal nuevo a la empresa.
- **Capacitación:** Después de detectar la necesidad de capacitación, se jerarquiza las necesidades de capacitación para realizar la más urgente, definiendo muy

claramente los objetivos y elaborando un programa de capacitación para la ejecución del mismo.

- **Evaluación del personal:** Necesidad de evaluar, se ejecutan las evaluaciones diarias para corregir falencias que puedan ocurrir obteniendo un producto de calidad.

Después de haber realizado la entrevista al gerente de la organización y con la información obtenida de los subprocesos explicados anteriormente, se concluye que la evaluación de desempeño de los empleados en la empresa AGROQUIM no es el adecuado por lo que se propone el diseño de un modelo de evaluación de desempeño apropiado para la entidad.

Po lo que en la investigación realizada se llega a la conclusión de que:

1. Mediante la investigación en la empresa AGROQUIM se logró detectar los factores referentes al personal que demandan de mayor atención para ser tomados en cuenta, en el diseño de un modelo de evaluación de desempeño adecuado.
2. Después de haber realizado las encuestas al personal en la empresa AGROQUIM se determina que existe un estilo de liderazgo en el que prevalece la preocupación por el trabajo más no por el personal, dejando de lado una evaluación de desempeño eficaz, con pocas posibilidades de crecimiento profesional y personal de los empleados.

3. Después de haber llevado a cabo la entrevista se entiende que, todas las empresas se manejan con procesos y la empresa AGROQUIM no es la excepción, por lo que en la misma existen los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de forma tácita más no de manera formal.
4. La propuesta que se plantea para la empresa AGROQUIM es desarrollar un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo, con el propósito del mejoramiento del capital humano.
5. Se recomienda que los factores referentes al personal deben ser tomados en cuenta en la empresa AGROQUIM para una aplicación de una evaluación de desempeño posterior con un análisis de los niveles de la productividad previos.
6. Se recomienda que en la empresa AGROQUIM se proporcionen oportunidades de crecimiento profesional y personal para los empleados para lograr un capital humano comprometido.
7. Es recomendable que en la empresa AGROQUIM existan los subprocesos de gestión de talento humano de manera formal, para que todos los miembros de la organización puedan entender la manera de operar la organización, y más comenzar adaptarse con los procesos de evaluación de desempeño que se debe realizar cada cierto periodo.
8. En la empresa AGROQUIM es muy importante continuar consolidando un ambiente laboral armónico, apoyándose en instrumentos técnicos como una

evaluación de desempeño laboral para incrementar los niveles de productividad.

CAPITULO V

5.1. PROPUESTA

Título:

Diseño de un modelo de evaluación del desempeño laboral en la empresa AGROQUIM del cantón mocha.

5.2. Antecedentes de la Propuesta

AGROQUIM es una empresa ecuatoriana fundada hace 23 años y se dedica a la importación y distribución de agroquímicos y afines para el mercado interno Ecuatoriano. Desarrolla su actividad comercial en la Sierra y la Costa. Desde su fundación provee los mejores servicios de venta, entrega y asistencia técnica pos venta con altos niveles de eficiencia y experiencia.

La empresa AGROQUIM a pesar de, permanecer en el mercado a lo largo de los años, internamente ha atravesado por problemáticas críticas que le han ocasionada el estar a bordo de la quiebra y liquidación de la empresa, principalmente por una inadecuada administración, segundo por una fuga de productos que han sido corregidos a tiempo, y finalmente porque en la organización no se lleva a cabo una evaluación de personal adecuada que le permitan saber con precisión si las actividades que realiza su personal están siendo ejecutadas de la mejor manera constituyéndose este punto el que no se ha tomado en cuenta hasta la actualidad.

Por el diagnóstico realizado se determina que en la empresa AGROQUIM es de utilidad diseñar un modelo de evaluación de desempeño para el mejoramiento del personal que le permita valorar la potencialidad de su gente así como mejorar la relación de comunicación de los directivos con los subordinados, accediendo a tomar acciones correctivas en el comportamiento de los subordinados, siendo el subproceso de evaluación de desempeño el que se está descuidando en la empresa AGROQUIM.

5.3. Objetivo

- Desarrollar los componentes necesarios para fortalecer la evaluación de desempeño adecuado para la empresa AGROQUIM.

5.4. Beneficios

- Permitirá a los directivos hacer una valoración real de su capital humano y de esta forma poder corregir patrones de comportamiento de los empleados.
- Mejorará la comunicación de los directivos con el personal lo cual es relevante para que los empleados se sientan parte importante de la organización y ligado a esto, como consecuencia resulte empleados comprometidos.
- Al personal permitirá saber acerca de cuáles son sus debilidades y fortalezas en su trabajo teniendo claras las políticas de los procedimientos empresariales.
- Proporciona al capital humano una dinámica que permite potenciar a los empleados ofreciéndoles oportunidades de crecimiento personal en su trabajo, con un clima laboral cada vez mejor.

5.5. Estructura de la Propuesta

Para proponer un modelo de evaluación de desempeño adecuado para la empresa AGROQUIM, es de importancia enunciar todo lo contendiente al tema con mayor profundidad para proponer un diseño adecuado a las necesidades de la empresa.

5.6. Desarrollo de la Propuesta

Después de haber profundizado en las técnicas de evaluación de desempeño útiles para escoger el modelo adecuado para la empresa en estudio, hay que mencionar los subprocesos de reclutamiento y selección de personal que se realizan en la empresa AGROQUIM para que posteriormente se pueda llevar a cabo la evaluación de desempeño, por otro lado es de vital importancia enunciar la misión y la visión de la entidad, debido que son las directrices que indican cuál es la razón de ser de la organización, así como, que aspiran llegar hacer en el futuro mediante el mejoramiento de diferentes aspectos.

Además es importante considerar la estructura de la organización mediante la cual se fija que actividades se deben hacer y quien deben hacerlo para que posteriormente se puedan fijar los responsables de la evaluación de desempeño, con un modelo adecuado que se realizara para la empresa AGROQUIM.

Antes de iniciar el desarrollo del trabajo es importante conocer la misión y visión de la empresa puesto que una organización no tendría un rumbo cierto al no contar con lo antes mencionado además de conocer la constitución legal de empresa por lo que:

- **Constitución legal de la empresa AGROQUIM**

La empresa AGROQUIM está ubicada en Quito su oficina matriz y las bodegas y planta envasadora están en Mocha, provincia de Tungurahua. Es una sociedad anónima que consta por tres accionistas que tienen partes iguales su constitución se llevó a cabo hace veinte tres años con todos los trámites legales necesarios.

- **Línea de Productos**

- Abonos Foliare
- Fungicidas
- Herbicidas
- Domésticos- Raticidas

Contando con un total de 43 productos que están dentro de las categorías anteriormente mencionadas.

Está regulada por el Ministerio de Salud y Ambiente, Croplife que es un referente mundial de la ciencia de los cultivos así como, de Agro calidad encargado de fomentar el uso adecuado y responsable de los plaguicidas formando parte de ACPSA que es una asociación de la industria de protección de cultivos y salud animal.

- **Misión de la empresa AGROQUIM**

AGROQUIM es una empresa de gran desarrollo en el mercado de agroquímicos en el Ecuador, enfocada tanto al éxito de los negocios, como a ofrecer productos y servicios que beneficien a la sociedad.

- **Visión de la empresa AGROQUIM**

AGROQUIM es una empresa innovadora y exitosa que actúa en el escenario de los productos fitosanitarios en Ecuador.

Con nuestros productos y servicios de alta calidad estamos entre las empresas más destacadas del Ecuador.

Somos participantes importantes en el mercado de los productos fitosanitarios y esto nos transformó en socios preferentes de nuestros clientes.

Trabajamos junto a nuestros clientes para crecer y alcanzar el éxito.

Después de haber obtenido la información en la empresa AGROQUIM a continuación se detalla como son los subprocesos de reclutamiento y selección de personal









5.6.1. Subprocesos de la Empresa AGROQUIM

Según (Wayne y Mondy, 2010, p. 239). “Los datos de evaluación de desempeño son muy valiosos y útiles en numerosas áreas funcionales de recursos humanos, incluyendo la selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo”. Por lo que se considera que es trascendental citar como se llevan a cabo los siguientes procesos:

Para entender cómo se maneja los procesos dentro de la empresa se cita a continuación un diagrama de flujo:

(Talavera, 1999, p. 289) menciona la simbología del diagrama de flujo de proceso:

Tabla 5.1: Simbología del diagrama de flujo de proceso

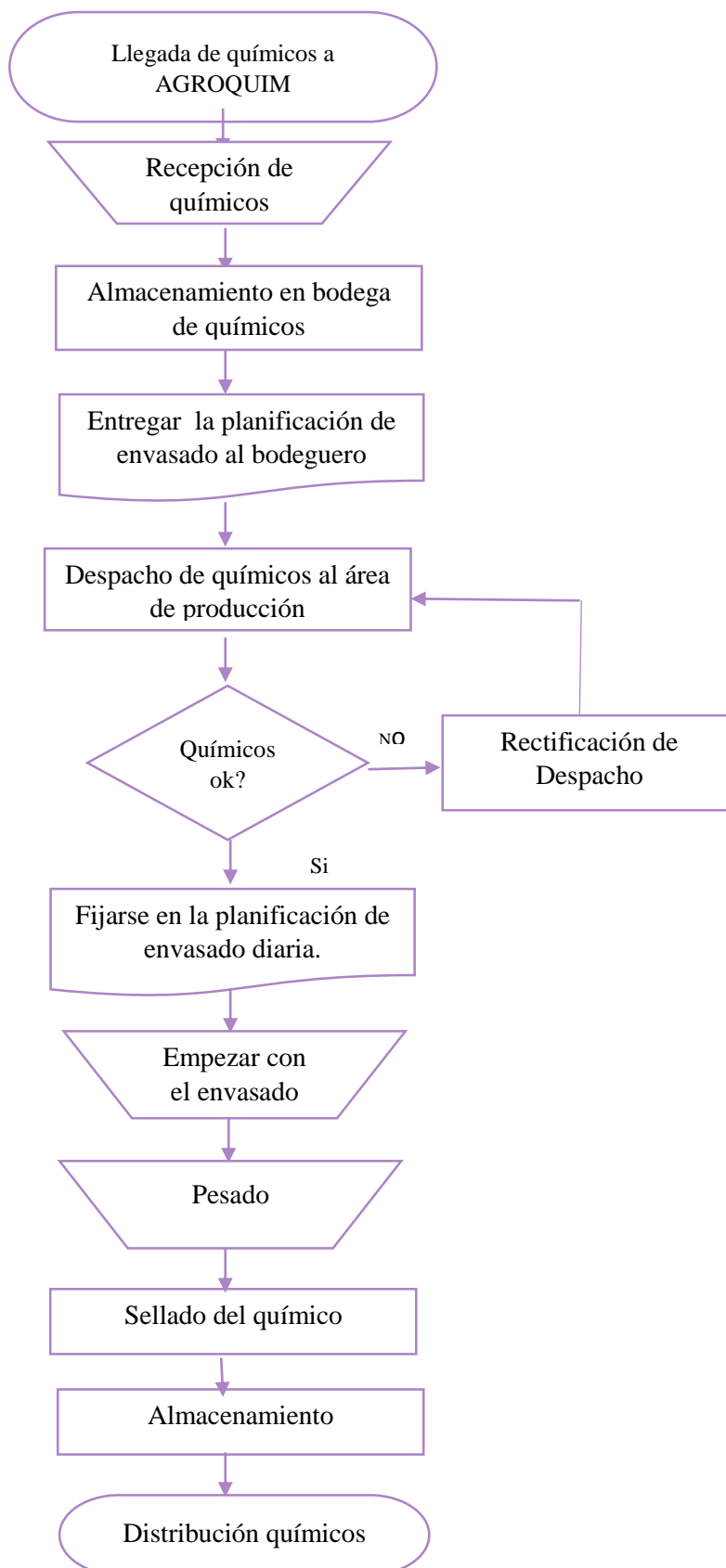
SIMBOLO	SIGNIFICADO
 Archivo	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
 Documento	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias se pueden representar y enumerar, asignando al original la letra "O" ó el numero "1" y las demás copias la numeración correlativa.
 Terminal	Indica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utiliza dentro del ovalo.
 Actividad	Rectángulo que describe una actividad. Dentro de cada uno se incluye una breve descripción de la actividad.
 Conector	Circulo que se utiliza para indicar continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
 Líneas de flujo	Flechas ó líneas de flujo que conectan los elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir
 Conector de página	Conecta una actividad con otra, de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar números de la página a la que se conecta.
 Rombo	Rombo que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos vías y depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.

Fuente: (Talavera, 1999)

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

5.6.2. Proceso productivo de la empresa AGROQUIM

Gráfico 5.1: Proceso productivo empresa AGROQUIM



Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Jazmina Gavilanes

A continuación se indica cómo se llevan a cabo los procesos de gestión de talento humano dentro de la organización, para poder posteriormente realizar un modelo de evaluación de desempeño laboral adecuado:

5.6.2.1. Proceso de Reclutamiento

Tabla 5.2: Proceso de Reclutamiento

Proceso:	Reclutamiento			
Objetivo:	Atraer un numero oportuno de individuos que soliciten empleo			
Responsable:	Jefe de Planta			
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Jefe de Planta	Perfil del Puesto	Analizar el puesto vacante	Requisitos a cumplirse por el candidato	Personal de Planta
	Comunicación de reunión	Solicitar al personal que comuniquen entre conocidos	Vienen referidos	Jefe de Planta
Personal de Planta	Vienen referidos	Recibir carpetas	Seleccionar la mejor opción	Jefe de Planta
Recursos: -Suministros y Materiales				
Indicadores: Número de Referidos/ Personas contratadas. Número de Personas Contratadas				

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Empresa AGROQUIM

5.6.2.2. Proceso de Selección

Tabla 5.3: Proceso de Selección

Proceso: Selección Objetivo: Escoger al candidato idóneo para el puesto de trabajo. Responsable: Jefe de Planta				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Jefe de Planta	Carpetas de los opcionados Candidatos opcionados Candidatos seleccionados Candidatos idoneos	Llamar a entrevistas a opcionados Entrevista personal a los candidatos Comprobar referencias personales del candidato seleccionado Oferta del precontrato	Citas acordadas con los opcionados Decision sobre el candidato idoneo Cita con los candidatos idoneos Contratacion	Candidatos opcionados Candidato seleccionado Candidatos idoneos
Recursos: -Suministros y Materiales Indicadores: -Número de personas idóneas				

Fuente: Empresa AGROQUIM

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

5.6.2.3. Proceso de Contratación

Tabla 5.4: Proceso de Contratación

Proceso: Contratación				
Objetivo: Formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo.				
Responsable: Jefe de Planta				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Planta	Candidato idóneo	Entrevista final	Precontrato	Candidato idóneo
		Firma de Contrato a Prueba	Puesto vacante cubierto	
	Empleado nuevo	Inducción del nuevo empleado a la empresa.	Empleado adaptado	Nuevo Empleado
Recursos: -Suministros y Materiales				
Indicadores: - Número de personas contratadas/ Número de solicitantes				

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Empresa AGROQUIM

5.6.2.4. Proceso de Capacitación

Tabla 5.5: Proceso de Capacitación

Proceso: Capacitación				
Objetivo: Lograr la adaptación y el mejoramiento productivo del personal en el puesto de trabajo.				
Responsable: Jefe de Planta				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
	Necesidad de capacitación	Jerarquización de las necesidades para capacitar	Capacitación para la necesidad más urgente	
Jefe de Planta	Definición de objetivos para la capacitación futura	Elaboración del programa de capacitación	Programa de Capacitación	Personal
	Programa de Capacitación	Ejecución de la Capacitación	Personal capacitado	
<p>Recursos: -Suministros y Materiales</p> <p>Indicadores: - Porcentaje de incremento en la productividad -Porcentaje de ambiente laboral</p>				

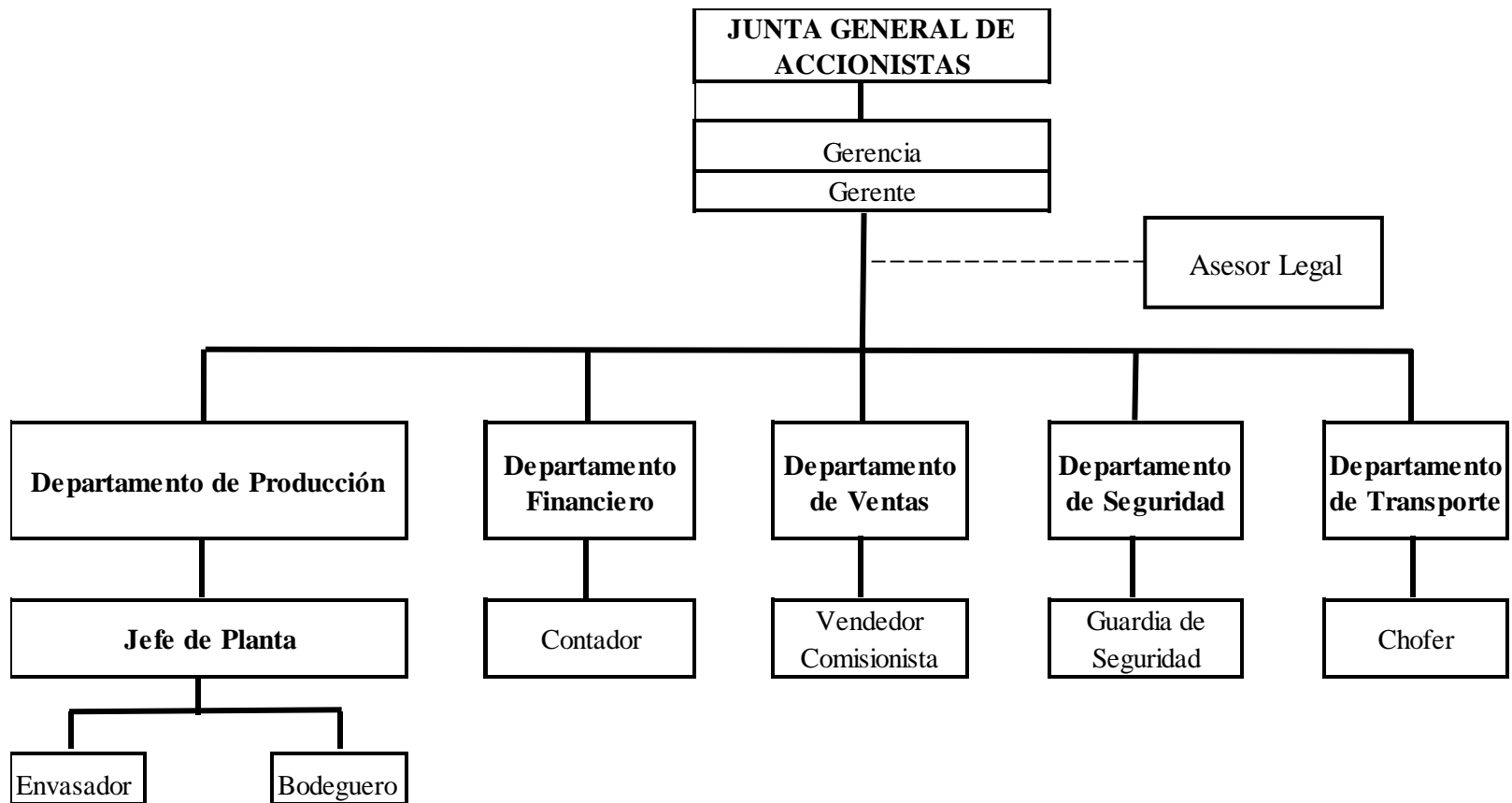
Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Empresa AGROQUIM

5.6.3. Organigrama Estructural

El grafico de la estructura organizacional es importante para tener conocimiento a quien se evaluara así como quien lo realizará.

Grafico 5.2: Organigrama Estructural



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Empresa AGROQUIM

5.6.4. Manual de funciones

Según (Cuartas Aguirre, 2006), El manual de funciones es un documento que representa aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo, por lo que considerando con lo antes mencionado es de suma importancia contar con un manual de funciones para un análisis de puestos posteriormente. En la empresa AGROQUIM se maneja mediante ocho puestos establecidos como se grafica en el organigrama estructural. De esta forma en la empresa AGROQUIM está conformada por 21 empleados conformados de la siguiente manera:

Junta General de Accionistas: Ing. Álvaro Villacis, Ing. Diego Melo, Ing. Jaime Melo.

Gerente: Ingeniero Álvaro Villacis

- **Departamento de Producción**

Jefe de Personal: Sr. Franklin Castillo

Envasadores: Señores Manuel Caiza, Cesar Sánchez, Wilson Guamán, Roberto Toapanta, José Soto, Polibio Quispe, Gilberto Ramírez, Carlos Saavedra, Freddy Cujano, Ricardo Landeta, Ubaldo Llerena, Ismael Ortega, Christian Jácome, Luis Cárdenas, Marcelino Caluña.

Bodeguero: Sr. Simón López

- **Departamento de Transporte**

Chofer: Sr. Xavier Olivo

- **Departamento de Seguridad**

Guardia: Sr. Simón López

- **Departamento Financiero**

Contador: Ingeniera Laura Freire


- **Departamento de Ventas**

Vendedor: Sr. Cesar Toapanta

Por lo que a continuación se enuncia el manual de funciones de cada uno de los cargos establecidos en las diferentes tablas correspondientes a cada uno de los puestos:

5.6.4.1. Manual de funciones del puesto de Gerente

Tabla 5.6: Manual de funciones del puesto del Gerente

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Gerente Responsable de: Departamentos de Producción, Ventas, Financiero Supervisor Inmediato: Ninguno			
2. REQUISITOS			
Experiencia: 2 años en puestos similares Edad: 25-35 Género: Indistinto Instrucción Educativa: Profesional en áreas administrativas, comercial.			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Es una persona clave para el mantenimiento correcto de las operaciones, así como del regulamiento empresarial.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
*Convocar a sesiones o reuniones	Las reuniones se las realiza antes de comenzar a trabajar	Informar de aspectos importantes para el mejoramiento de la empresa, así como motivar al personal.	Diario

*Dirigir, supervisar y planificar las actividades de la empresa	Informa al jefe de personal las actividades que tienen que realizar el nivel operativo.	Cumplir con las metas establecidas diariamente	Diario
*Mantener informados a los accionados	Realizar informes mensuales a los accionistas	Mantener informados a los accionados de la situación de la empresa	Mensual
*Definir las estrategias adecuadas para incrementar la rentabilidad de la empresa	Establece las estrategias de marketing y producción necesarias	Lograr la visión de la empresa así como los objetivos propuestos	Diario
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo son: computadoras, impresoras, equipo de oficina, reloj control. Paquetes contables, office, web, entre otros.			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
Todas las actividades son de vital importancia para el puesto sin excepción.			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto			
*Falta de recursos materiales y económicos			
*Ambiente laboral			
*Estrés laboral			
*Horarios no flexibles			
4. RESPONSABILIDADES LABORALES			
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto			
<u>*Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u>			
*No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos			
*No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente			


4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados
*Guía y capacita a otros empleados. *Asigna y controla y mantiene la calidad del trabajo
5. COMPETENCIAS
*Liderazgo *Toma de decisiones *Gestión del Cambio *Comunicación *Organización y Planificación

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.2. Manual de funciones del puesto del jefe de personal

Tabla 5.7: Manual de funciones del puesto del jefe de personal

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Jefe de Personal Responsable de: Departamentos de Producción Supervisor Inmediato: Gerente			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 1 año • Edad: 22-35 • Género: Indistinto • Instrucción Educativa: Bachillerato- Tercer nivel en áreas administrativas 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Encargado de coordinar al personal que labora en la empresa, resolver los conflictos y supervisar a la fuerza laboral.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la asistencia del personal. 	Verificando que todo el personal este en su puesto de trabajo.	Evitar un alto nivel de absentismo	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, supervisar a la fuerza laboral 	Explicación de las actividades que deben cumplir los empleados diariamente.	Cumplir con el planificación diaria de actividades	Diario

<ul style="list-style-type: none"> Realizar pago a empleados 	Realizando las planillas de pagos, así como la entrega de cheques	Cumplir con los pagos a empleados	Mensual
<ul style="list-style-type: none"> Resolver conflictos 	Observando el ambiente laboral y reuniendo a los trabajadores implicados	Mejorar el ambiente laboral.	Cuando aplique
<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes de actividades cumplidas 	Detallar todas las actividades realizadas diariamente	Para indicar que las actividades realizadas se han cumplido según la planificación	Diario
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la limpieza de la planta 	Antes de iniciar las operaciones fijarse en la limpieza y orden del lugar de trabajo.	El área de trabajo sea la adecuada para llevarse a cabo las operaciones	Diario
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la carga y descarga del producto 	Realizar la supervisión de la carga del producto en proceso así como la carga del producto terminado	Asegurar que el producto requerido este completo así como el producto terminado.	Semanal
<ul style="list-style-type: none"> Control y manejos de inventarios 	Realizar los inventarios de los productos en proceso y productos terminados.	Para tener conocimiento de los productos llegan a la empresa así como los productos que salen para la venta.	Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad del producto 	Revisión del producto final contando y pesando los productos finales	Para asegurar la satisfacción de los clientes.	Diario
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo son: computadoras, impresoras, equipo de oficina, reloj control. Paquetes contables, office, web, entre otros.			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las planillas de pago para los trabajadores. • Realizar los informes de actividades diarias. • Realizar la supervisión de carga y descarga de los productos. 			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales y económicos • Ambiente laboral • Estrés laboral • Horarios no flexibles 			
4. RESPONSABILIDADES LABORALES			
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto <ul style="list-style-type: none"> • <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u> • No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos • No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente 			
4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados			
<ul style="list-style-type: none"> • Guía a otros empleados. • Asigna el trabajo diario a empleados. • Supervisa a los envasadores. 			

5. COMPETENCIAS

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Análisis de datos
- Comunicación


- Planificación

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.3. Manual de funciones del puesto del envasador

Tabla 5.8: Manual de funciones del puesto del envasador

			
<p>Título del puesto: Envasador</p> <p>Responsable de: Ninguno</p> <p>Supervisor Inmediato: Jefe de Planta</p>			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: No requerida • Edad: 18 en adelante • Género: Masculino • Instrucción Educativa: Primaria 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Encargado de las operaciones de producción para el aseguramiento de un producto final de calidad.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar el área de envasado del producto y la bodega de embalaje 	Barrido y desinfectado del área de envasado del producto, y organización de cartones que se utilizaran en el día.	Para evitar distracciones y pasatiempos	Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Carga de materias primas de la bodega al área de producción 	<p>El producto programado que se envasará ese día es retirado de bodega para llevar al área de producción.</p>	<p>Cumplir con la producción planificada</p>	<p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mezclado de Productos 	<p>En el área de producción se mezcla todos los químicos necesarios del producto.</p>	<p>Para que el producto pueda ser envasado.</p>	<p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Envasado de productos 	<p>Después de la mezcla del producto es envasado en fundas y posteriormente se realiza el sellado.</p>	<p>Para poder seguir con el proceso.</p>	<p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pesado y contado del producto 	<p>Después del sellado del producto se procede al pesado del así como el contar el producto que debe ir en cada caja.</p>	<p>Para evitar errores en el producto</p>	<p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Embalaje de productos 	<p>Se realiza el sellado final del producto con la marcación de cada caja.</p>	<p>Para evitar confusiones</p>	<p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Carga de productos terminados 	<p>Cargar los productos terminados al camión además de ser llevados al almacén para ser vendidos.</p>	<p>Venta de productos</p>	<p>Diario</p>


<p>3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?</p>
<p>Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo son: balanza, selladora, montacargas.</p>
<p>3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del área de trabajo. • Pesado y contado de producto terminado. • Carga de productos terminados
<p>3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales y económicos • Ambiente laboral • Iluminación • Cansancio
<p>4. RESPONSABILIDADES LABORALES</p>
<p>4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u> • No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos • No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente
<p>4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realización del producto terminado.
<p>5. COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Concentración • Comunicación • Calidad del trabajo

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.4. Manual de funciones del puesto de bodeguero

Tabla 5.9: Manual de funciones del puesto de bodeguero

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Bodeguero Responsable de: Ninguno Supervisor Inmediato: Jefe de Planta			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: No requerida • Edad: 18 en adelante • Género: Masculino • Instrucción Educativa: Primaria 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Es el encargado de la administración y recepción de materiales para el proceso productivo.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el orden y se clasifican los materiales en la bodega. 	Indica la forma en que se almacenara los materiales en la bodega.	Para evitar el desorden en la bodega	Semanal
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el funcionamiento de los equipos de bodega 	Realiza el mantenimiento del montacargas	Hacer un arreglo preventivo	Mensual

<ul style="list-style-type: none"> Mantener informado al jefe de personal de los productos que se encuentren en bodega. 	Informe de productos y equipos que se encuentran en bodega	Proporcionar un informe completo de recursos materiales.	Mensual
<ul style="list-style-type: none"> Embalaje de productos 	Se realiza el sellado final del producto con la marcación de cada caja.	Para evitar confusiones	Diario
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo es: montacargas			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
<ul style="list-style-type: none"> Limpieza de la bodega Mantenimiento preventivo de los equipos. 			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos materiales y económicos Iluminación y Ventilación Cansancio 			
4. RESPONSABILIDADES LABORALES			
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto			
<ul style="list-style-type: none"> <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u> No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente 			
4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados			

- Proporcionar información de los equipos y materiales de bodega.

5. COMPETENCIAS


- Adaptabilidad al cambio
- Concentración
- Comunicación
- Energía

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.5. Manual de funciones del puesto de chofer

Tabla 5.10: Manual de funciones del puesto del chofer

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Chofer Responsable de: Ninguno Supervisor Inmediato: Jefe de Planta			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 1 año • Edad: 18 en adelante • Género: Masculino • Instrucción Educativa: Secundaria- Licencia Profesional 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Es el encargado de conducir los vehículos para que el producto pueda ser transportado con fines de venta.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento básico preventivo del vehículo 	Revisión de aceite, agua, combustible del vehículo	Para evitar fallas del vehículo	Semanal
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarían de las guías de mercadería 	Encargado de presentar las respectivas guías.	No tener problemas con el transporte de la mercadería.	Mensual

<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la mercadería al destino indicado. 	Transportar la mercadería a los diferentes clientes	Satisfacer a los proveedores	Semanal
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo es: el vehículo			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las actividades son importantes. 			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales y económicos • Vehículo en mal estado • Cansancio 			
4. RESPONSABILIDADES LABORALES			
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto <ul style="list-style-type: none"> • <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u> • No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos • No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente 			
4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados			
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información de los inconvenientes que sucedan con el vehículo. 			

5. COMPETENCIAS


- Temple
- Concentración
- Comunicación
- Energía

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.6. Manual de funciones del puesto de Guardia de Seguridad

Tabla 5.11: Manual de funciones del puesto de Guardia de Seguridad

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Guardia de Seguridad Responsable de: Ninguno Supervisor Inmediato: Jefe de Planta			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 1 año • Edad: 18 en adelante • Género: Masculino • Instrucción Educativa: Secundaria- Cursos de seguridad 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Es el encargado de mantener la seguridad del personal así como de toda el área que pertenece a la empresa.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el área asignada. 	Recorre toda el área de la empresa.	Para garantizar la seguridad en la empresa.	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Permanecer en el puesto de trabajo atento a las observaciones y órdenes. 	Recibe órdenes de su je inmediato.	No tener inconvenientes	Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el tránsito de los vehículos autorizados a entrar en la fábrica. 	Autorizar la entrada de vehículos a la empresa.	Cumplir con las políticas empresariales	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el ingreso de personas o equipos a las instalaciones 	Solicitando la documentación necesaria.	Cuidar las instalaciones e integridad de las personas de la empresa.	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse por la pérdida de los bienes que estén a su custodia 	En caso de robo o pérdida será el principal responsable	Mantener el sentido de compromiso y seguridad del personal de seguridad	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que puertas y ventanas estén cerradas al finalizar la jornada. 	Recorriendo las instalaciones ocupadas en la jornada	Para garantizar la seguridad en la empresa.	Diario
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
<p>Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo es: Radio intercomunicador, teléfono, portero eléctrico.</p>			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las actividades son importantes. 			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales y económicos • No acatar órdenes. • Estrés • Cansancio 			

4. RESPONSABILIDADES LABORALES
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto <ul style="list-style-type: none">• <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u>• No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos• No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente
4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar información de los inconvenientes que sucedan con respecto a la seguridad e integridad de las personas.
5. COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none">• Temple• Ética• Energía• Comunicación

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.7. Manual de funciones del puesto de Contador

Tabla 5.12: Manual de funciones del puesto de Contador

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Contador Responsable de: Ninguno Supervisor Inmediato: Gerente			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 1 año • Edad: 18-35 • Género: Indistinto • Instrucción Educativa: Secundaria en Administración o Bachillerato Técnico 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
<p>Es el encargado de establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y políticas empresariales.</p>			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al sistema los auxiliares. 	Ingresar al sistema gastos de combustible, mantenimiento de vehículos, instalaciones, entre otros.	Llevar un registro contable	Diario

<ul style="list-style-type: none"> Realizar la facturación de venta directa de la fábrica 	Facturación a clientes	Cumplir con la ley	Diario
<ul style="list-style-type: none"> Examinar el valor de los inventarios y realizar un ajuste. 	Examinación exhaustiva del inventario con sus respectivos cambios.	Cumplir con las políticas empresariales	Diario
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a reuniones con directivos, para enviar información a la matriz 	Analizar aspectos financieros	Llevar cuentas pertinentes y precisas para ser enviadas a la matriz.	Mensual
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
<p>Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo son: computadoras, impresoras, equipo de oficina, paquetes contables, office, web, entre otros.</p>			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
<ul style="list-style-type: none"> Todas las actividades son importantes. 			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos materiales y económicos Ambiente Laboral Estrés Cansancio 			
4. RESPONSABILIDADES LABORALES			
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto			
<ul style="list-style-type: none"> <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u> No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente 			

4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados

- Proporcionar información contable a directivos y a la matriz.

5. COMPETENCIAS


- Concentración
- Ética
- Comunicación
- Análisis numérico
- Observación

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.4.8. Manual de funciones del puesto de Vendedor Comisionista

Tabla 5.13: Manual de funciones del puesto de Vendedor Comisionista

			
1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto: Vendedor comisionista Responsable de: Ninguno Supervisor Inmediato: Gerente			
2. REQUISITOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 1 año • Edad: 18 en adelante • Género: Indistinto • Instrucción Educativa: Secundaria 			
3. EXPLICACIÓN DEL PUESTO			
Es el encargado de expender el producto a los clientes con una correcta planificación para la satisfacción de los clientes.			
3.1. DESCRIPCIÓN DE TAREAS			
Funciones	Procedimiento	Propósito	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente 	Servicio al cliente y de las preguntas de apoyo al producto	Satisfacción del Cliente	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un registros los productos vendidos 	Ingresar al sistema los productos vendidos en el almacén	Mantener un inventario actualizado	Diario

<ul style="list-style-type: none"> • Facturar a clientes 	Entregar factura respectiva	Cumplimiento políticas empresariales	Diario
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos 	Entrega de productos requeridos por los clientes	Satisfacción del cliente	Diario
3.2. ¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en el puesto? ¿Cuánto tiempo se dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?			
<p>Los equipos que se utilizan en este puesto de trabajo son: computadoras, impresoras, equipo de oficina, paquetes contables, office, web, entre otros.</p>			
3.3. ¿Cuáles son las tareas de mayor importancia en el puesto?			
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las actividades son importantes. 			
3.4. Condiciones laborales que pueden causar inconformidad en el puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales y económicos • Insatisfacción de los clientes • Inconvenientes con el producto 			
4. RESPONSABILIDADES LABORALES			
4.1. Errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados</u> • No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos • No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente 			
4.2. Responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados			
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información de los inconvenientes que los clientes tengan con los productos. 			

5. COMPETENCIAS

- Pro actividad
- Persuasión
- Comunicación
- Energía

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5. Análisis de Puestos

A continuación se enuncia el análisis de cada uno de los puestos, considerando lo que (Wayne & Mondy, 2010) menciona que es de vital importancia contar con una descripción de las funciones de forma detallada previo a una evaluación de desempeño eficaz constituyéndose en un pilar fundamental.

Aplicando el formato que sugiere (Dessler, 2001) el cual implica:

1. Encabezado
2. Misión
3. Función
4. Matriz de Competencias
5. Identificación de Competencias
6. Educación Formal
7. Experiencia

Para poder valorar las tareas se aplicará lo que recomienda (Roig Ibañez, 1996) en la tabla 5.14 que se detalla a continuación:

Tabla 5.14: Valoración de tareas

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DEL ERROR	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves pueden afectar a toda la organización	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo de conocimiento y habilidad.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves pueden afectar a procesos o áreas funcionales	Alta complejidad: La actividad demanda considerable nivel de esfuerzo/conocimiento habilidad.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables puede afectar el trabajo de otros.	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimiento y habilidad.
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud afecta ejecución de otras actividades del mismo puesto.	Baja Complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidad.
1	Otro (Bimestral Trimestral, Semestral)	Consecuencias menores: fácilmente controlables.	Mínima Complejidad: La actividad requiere un mínimo de esfuerzo/conocimiento y habilidad.

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Roig Ibañez, 1996)

Para determinar las actividades esenciales se aplicará la fórmula que recomienda

(Roig Ibañez, 1996):

FR= Frecuencia

CE= Consecuencia de Error

CM= Complejidad


TIL= Total

Actividades Esenciales= (CE * CM)+FR

A continuación se procede a realizar el análisis de puestos de cada uno de los cargos que existen en la organización en cada una de las tablas:

5.6.5.1. Análisis de puesto del Gerente

Tabla 5.15.: Análisis de puesto del gerente


1. ENCABEZADO
Nombre del Cargo: Gerente
Código del Cargo: G-01
Área: Gerencia
Reporta a: Junta General de Accionistas
Supervisa a: Jefe de Personal
2. MISION
Mantener correctamente el funcionamiento de todas las operaciones, así como del regulamiento empresarial.


3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Convocar a sesiones o reuniones	5	3	5	20	x
2	Dirigir, supervisar y planificar las actividades de la empresa	5	4	5	25	x
3	Mantener informados a los accionados	2	3	3	11	
4	Definir las estrategias adecuadas para incrementar la rentabilidad de la empresa	5	4	5	25	x
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						
ACTIVIDAD ESENCIAL				CONOCIMIENTOS		
Convocar a sesiones o reuniones				Administración de empresas		
Dirigir, supervisar y planificar las actividades de la empresa				Administración de empresas		
Definir las estrategias adecuadas para incrementar la rentabilidad de la empresa				Administración de empresas		
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS						
Liderazgo						
Toma de decisiones						
Gestión del cambio						
Organización y Planificación						
6. EDUCACION FORMAL						
NIVEL				AREA		
Ingeniería				Áreas administrativas		
7. EXPERIENCIA						
2 Años en cargos similares.						

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5.2. Análisis de puesto para el Jefe de Planta

Tabla 5.16.: Análisis de puesto del Jefe de Planta

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Jefe de Planta						
Código del Cargo: JP-01						
Área: Producción						
Reporta a: Gerente						
Supervisa a: Envasador, Bodeguero						
2. MISION						
Coordinar al personal que labora en la empresa, resolver los conflictos y supervisar a la fuerza laboral.						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Controlar la asistencia del personal	5	5	5	30	x
2	Dirigir, supervisar a la fuerza laboral	5	4	5	25	x
3	Realizar pago a empleados	2	5	5	27	x
4	Resolver conflictos	2	4	4	18	
5	Realizar informes de actividades cumplidas	5	4	4	21	x
6	Supervisar la limpieza de la planta	5	3	2	11	
7	Supervisar la carga y descarga del producto	4	3	4	16	
8	Control y manejos de inventarios	5	4	4	21	x
9	Controlar la calidad del producto	5	5	5	30	x


4. MATRIZ DE COMPETENCIAS	
ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Controlar la asistencia del personal	Administración de Recursos Humanos
Dirigir, supervisar a la fuerza laboral	Administración de Recursos Humanos
Realizar pago a empleados	Contabilidad
Realizar informes de actividades cumplidas	Administración de Empresas
Control y manejos de inventarios	Administración de Empresas
Controlar la calidad del producto	Administración de Empresas
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Análisis de Datos	
Comunicación	
Planificación	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Bachillerato- Tercer Nivel	Áreas administrativas
7. EXPERIENCIA	
1 año	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5.3. Análisis de puesto para el Envasador

Tabla 5.17.: Análisis de puesto de Envasador

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Envasador						
Código del Cargo: E-01						
Área: Producción						
Reporta a: Jefe de Planta						
Supervisa a: Ninguno						
2. MISION						
Encargarse de las operaciones de producción para el aseguramiento de un producto final de calidad.						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Limpiar el área de envasado del producto y la bodega de embalaje	5	3	4	17	
2	Carga de materias primas de la bodega al área de producción	5	4	4	21	x
3	Mezclado de Productos	5	4	5	25	x
4	Envasado de productos	4	4	4	20	x
5	Pesado y contado del producto	5	4	4	21	x
6	Embalaje de productos	5	4	4	21	x
7	Carga de productos terminados	4	5	2	14	
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						


ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Carga de materias primas de la bodega al área de producción	Bodega
Mezclado de Productos	Producción
Envasado de productos	Producción
Pesado y contado del producto	Producción
Embalaje de productos	Producción
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Trabajo en equipo	
Concentración	
Comunicación	
Calidad del trabajo	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Primaria	
7. EXPERIENCIA	
No requerida	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5.4. Análisis de puesto para el Bodeguero

Tabla 5.18.: Análisis de puesto de Bodeguero

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Bodeguero						
Código del Cargo: B-01						
Área: Producción						
Reporta a: Jefe de Planta						
Supervisa a: Ninguno						
2. MISION						
Administrar y receiptar los materiales para el proceso productivo, para comenzar a cumplir con la planificación diaria.						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Mantiene el orden y se clasifican los materiales en la bodega.	4	4	5	24	x
2	Verifica el funcionamiento de los equipos de bodega	2	4	4	18	
3	Mantener informado al jefe de personal de los productos que se encuentren en bodega.	4	4	4	20	x
4	Embalaje de productos	5	5	4	25	x
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						


ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Mantiene el orden y se clasifican los materiales en la bodega.	Bodega
Mantener informado al jefe de personal de los productos que se encuentren en bodega.	Inventarios
Embalaje de productos	Producción
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Adaptabilidad al cambio	
Concentración	
Comunicación	
Energía	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Primaria	-
7. EXPERIENCIA	
No requerida	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5.5. Análisis de puesto para el Chofer

Tabla 5.19.: Análisis de puesto de Chofer

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Chofer						
Código del Cargo: C-01						
Área: Transporte						
Reporta a: Gerente						
Supervisa a: Ninguno						
2. MISION						
Conducir los vehículos para que el producto pueda ser transportado con fines de venta a los puntos de distribución de los químicos.						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Mantenimiento básico preventivo del vehículo	5	5	5	30	x
2	Responsabilizarían de las guías de mercadería	5	4	5	25	x
3	Transportar la mercadería al destino indicado.	4	5	5	29	x
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						
ACTIVIDAD ESENCIAL				CONOCIMIENTOS		
Mantenimiento básico preventivo del vehículo				Mecánica		


Responsabilizarían de las guías de mercadería	Documentación mercantil básica
Transportar la mercadería al destino indicado.	Conducción
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Temple	
Concentración	
Comunicación	
Energía	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Secundaria- Licencia Tipo E	-
7. EXPERIENCIA	
1 año	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5.6. Análisis de puesto para el Guardia de Seguridad

Tabla 5.20.: Análisis de puesto de Guardia de Seguridad

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Guardia de Seguridad						
Código del Cargo: G-01						
Área: Seguridad						
Reporta a: Gerente						
Supervisa a: Ninguno						
2. MISION						
Mantener la seguridad del personal así como de toda el área y bienes que pertenecen a la empresa						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Revisar el área asignada.	5	5	5	30	x
2	Permanecer en el puesto de trabajo atento a las observaciones y órdenes.	5	4	5	25	x
3	Colaborar con el tránsito de los vehículos autorizados a entrar en la fábrica.	5	2	5	15	
4	Controlar el ingreso de personas o equipos a las instalaciones	5	5	5	30	x
5	Responsabilizarse por la pérdida de los bienes que estén a su custodia	5	4	5	25	x
6	Verificar que puertas y ventanas estén cerradas al finalizar la jornada.	5	5	5	30	x
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						


ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Revisar el área asignada.	Seguridad
Permanecer en el puesto de trabajo atento a las observaciones y órdenes.	Telecomunicaciones
Controlar el ingreso de personas o equipos a las instalaciones	Seguridad
Responsabilizarse por la pérdida de los bienes que estén a su custodia	Seguridad
Verificar que puertas y ventanas estén cerradas al finalizar la jornada.	Seguridad
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Temple	
Ética	
Energía	
Comunicación	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Bachillerato- Cursos de seguridad	Ciencias
7. EXPERIENCIA	
1 año	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5.7. Análisis de puesto para el Contador

Tabla 5.21.: Análisis de puesto de Contador

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Contador						
Código del Cargo: Ct-01						
Área: Financiera						
Reporta a: Gerente						
Supervisa a: Ninguno						
2. MISION						
Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y políticas empresariales.						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Ingresar al sistema los auxiliares.	5	4	4	21	x
2	Realizar la facturación de venta directa de la fábrica	5	4	4	21	x
3	Examinar el valor de los inventarios y realizar un ajuste.	5	3	4	17	
4	Asistir a reuniones con directivos, para enviar información a la matriz	2	4	5	22	x
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						
ACTIVIDAD ESENCIAL				CONOCIMIENTOS		


Ingresar al sistema los auxiliares.	Contabilidad
Realizar la facturación de venta directa de la fábrica	Contabilidad
Asistir a reuniones con directivos, para enviar información a la matriz	Contabilidad
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Concentración	
Ética	
Comunicación	
Análisis Numérico	
Observación	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Bachillerato Técnico	Administración de Empresas
7. EXPERIENCIA	
1 año	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.5.6.8. Análisis de puesto de Vendedor comisionista

Tabla 5.22.: Análisis de puesto de Vendedor comisionista

						
1. ENCABEZADO						
Nombre del Cargo: Vendedor comisionista						
Código del Cargo: VC-01						
Área: Ventas						
Reporta a: Gerente						
Supervisa a: Ninguno						
2. MISION						
Expender el producto a los clientes con una correcta planificación para la satisfacción de los clientes.						
3. FUNCIONES						
		FR	CE	CM	TIL	E
1	Servicio al cliente	5	5	5	30	x
2	Mantener un registros los productos vendidos	5	4	5	25	x
3	Facturar a clientes	5	4	5	25	x
4	Entrega de productos	5	5	5	30	x
4. MATRIZ DE COMPETENCIAS						
ACTIVIDAD ESENCIAL				CONOCIMIENTOS		

Servicio al cliente	Ventas
Mantener un registros los productos vendidos	Inventario
Facturar a clientes	Servicio al Cliente
Entrega de productos	Servicio al Cliente
5. IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Pro actividad	
Persuasión	
Comunicación	
Energía	
6. EDUCACION FORMAL	
NIVEL	AREA
Bachillerato Técnico	
7. EXPERIENCIA	
1 año	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias, 2005)

5.6.5. Niveles de Productividad en la empresa AGROQUIM

Es muy importante analizar los niveles de productividad en la empresa AGROQUIM ya que existe una relación muy ligada al proceso de evaluación de desempeño ya que al aplicarse el estudio de tiempos podemos calcular la productividad actual que puede ser mejorada con las metas de cada empleado que constan en el modelo de evaluación de desempeño obteniéndose de esta forma una nueva productividad.

En la empresa AGROQUIM se producen cuatro productos en diferentes presentaciones y variedad así como, en una distinta planificación de producción semanal, muy ligada a los pedidos efectuados por los clientes, los mismos que bordean los 350 en total en Costa, Sierra y oriente.

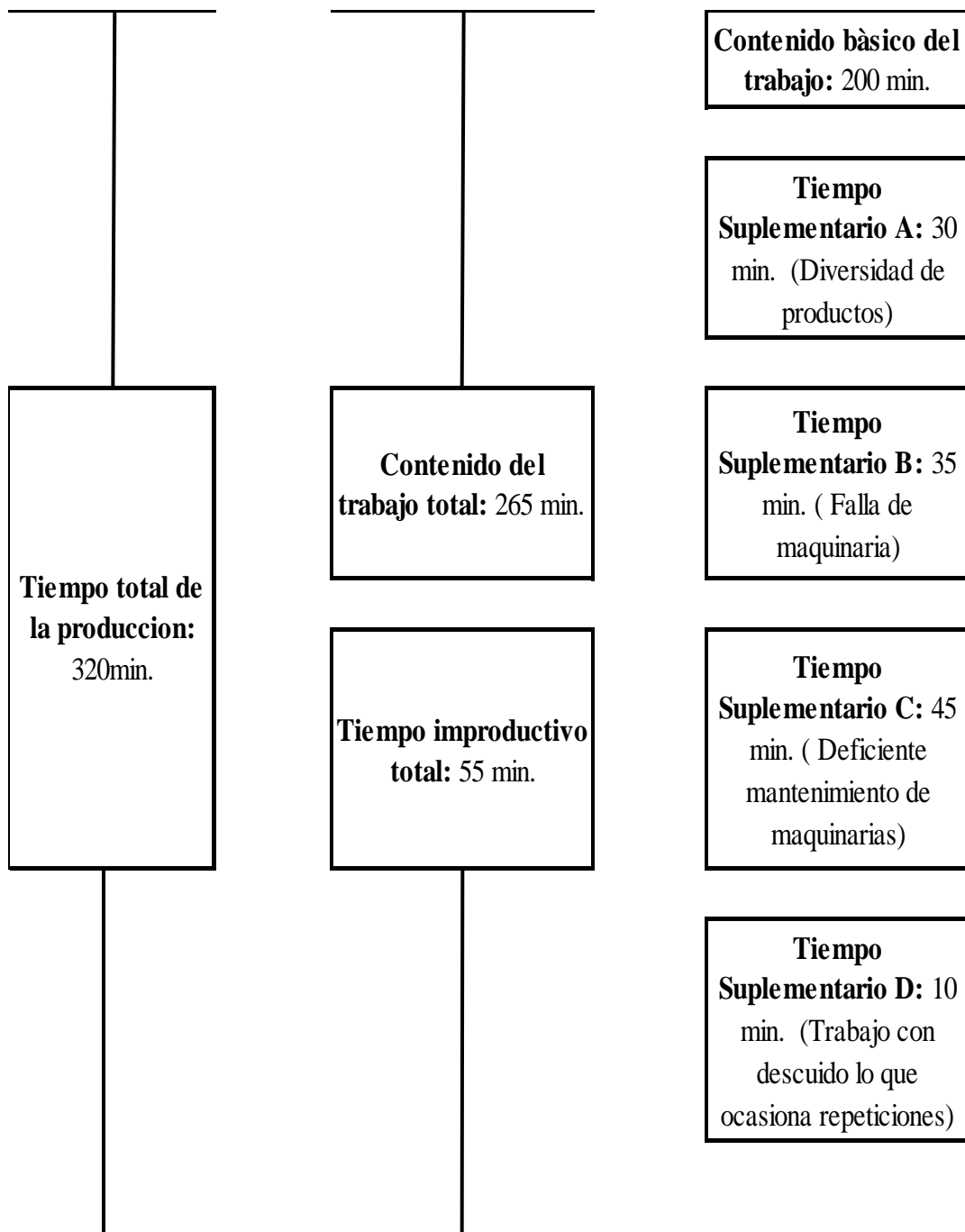
5.6.5.1. Cálculo de la productividad

Para poder analizar los niveles de productividad en la empresa AGROQUIM se necesitó obtener los datos de tiempos improductivos, suplementarios, y el total de producción de cada uno que se detalla a continuación:

5.6.5.2. Cálculo de la productividad de abonos foliares

Para la producción de abonos foliares se necesita 8 empleados se trabajan los 5 días de la semana, considerando de esta forma en el cálculo los tiempos suplementarios e improductivos, el tiempo total de producción de una tonelada de productos equivalentes a 40 fundas de abonos foliares de 25kg ,destinados a planificación de producción semanal de este producto. (Ver gráfico 5.3)

Grafico 5.3.: Descomposición de Tiempos Abonos Foliars Empresa AGROQUIM



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Garcia Criollo, 1999)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productividad antigua} * 100}{\text{Productividad nueva}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{200 * 100}{320}$$

$$\text{Productividad} = 62,50 \%$$

Reduciendo los tiempos improductivos se obtiene una productividad de:

$$\text{Productividad} = \frac{200 * 100}{265}$$

$$\text{Productividad} = 75,47\%$$

Análisis:

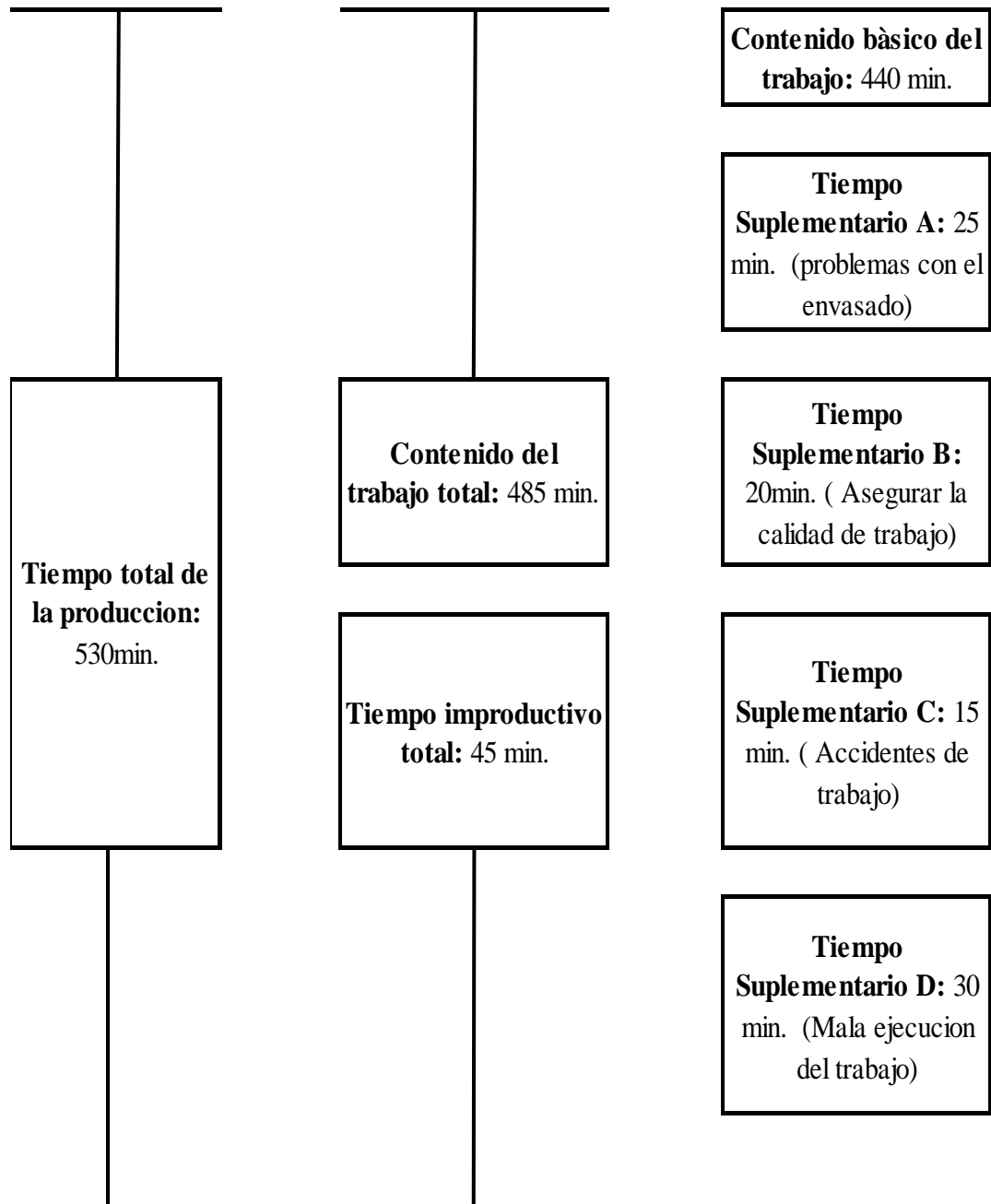
La productividad en la elaboración de los abonos foliares es de 62, 50% la cual se incrementaría si se reducen los tiempos improductivos y suplementarios, los que se constituyen en fallas de maquinarias, diversidad de productos, deficiente mantenimiento de maquinaria y repeticiones del trabajo y más en este producto que es el proporciona mayores ingresos a la empresa AGROQUIM.

5.6.5.3. Cálculo de la productividad de fungicidas

Para la producción de fungicidas se necesita 7 empleados se trabajan 2 días de la semana, considerando de esta forma en el cálculo los tiempos suplementarios e improductivos, el tiempo total de producción en envasar una tonelada de materia prima

equivalentes a 3840 fundas de fungicidas de 500 gramos, destinados a planificación de producción semanal de este producto. (Ver gráfico 5.4)

Gráfico 5.4.: Descomposición de Tiempos de fungicidas Empresa AGROQUIM



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (García Criollo, 1999)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productividad antigua} * 100}{\text{Productividad nueva}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{440 * 100}{530}$$

$$\text{Productividad} = 83,02\%$$

Reduciendo los tiempos improductivos se obtiene una productividad de:

$$\text{Productividad} = \frac{440 * 100}{485}$$

$$\text{Productividad} = 90,72\%$$

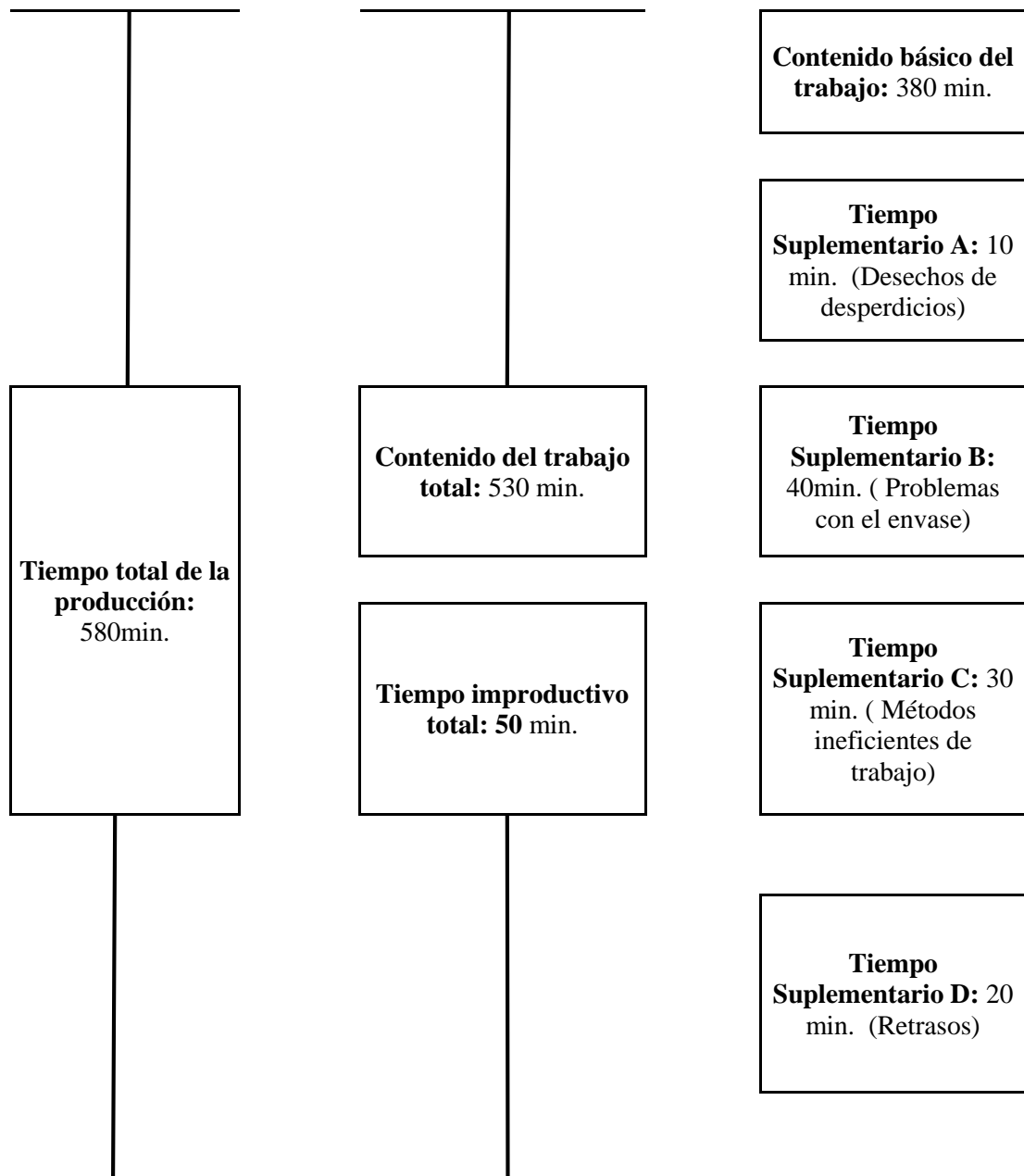
Análisis:

La productividad en la elaboración de fungicidas es de 83,02% la cual se incrementaría si se reducen los tiempos improductivos y suplementarios constituyéndose los mismos en la mala ejecución del trabajo, problemas con el envasado y accidentes en el trabajo al elaborarse las 480 fundas semanalmente.

5.6.5.4. Cálculo de la productividad de herbicidas

Para la producción de herbicidas se necesita 7 empleados se trabajan 2 días de la semana, considerando de esta forma en el cálculo los tiempos suplementarios e improductivos y el tiempo total de producción para conocer la productividad en la elaboración de 320 botellas semanales equivalentes a una caneca de 160 litros, destinados a planificación de producción semanal de este producto. (Ver gráfico 5.5)

Grafico 5.5.: Descomposición de Tiempos Herbicidas Empresa AGROQUIM



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Garcia Criollo, 1999)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productividad antigua} * 100}{\text{Productividad nueva}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{380 * 100}{580}$$

$$\text{Productividad} = 65,52\%$$

Reduciendo los tiempos improductivos se obtiene una productividad de:

$$\text{Productividad} = \frac{380 * 100}{530}$$

$$\text{Productividad} = 71,70\%$$

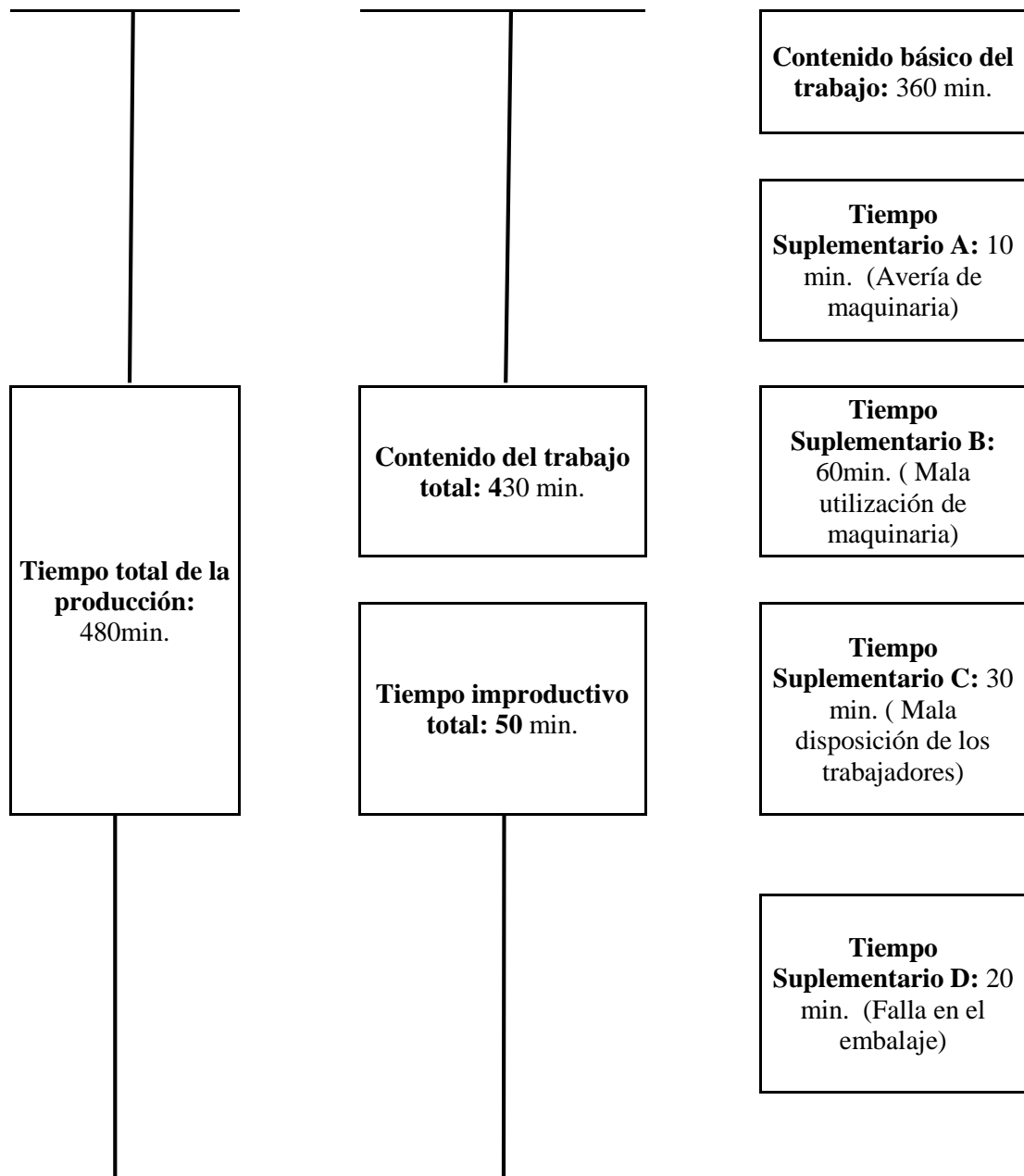
Análisis

La productividad en la elaboración de herbicidas es de 65,52% la cual se incrementaría si se reducen los tiempos improductivos y suplementarios constituyéndose los mismos en desechos de desperdicios, problemas con el embalaje, métodos ineficientes de trabajo y retrasos al elaborarse las 320 botellas de herbicidas semanalmente.

5.6.5.5. Cálculo de la productividad de Domésticos raticidas

Para la producción de Domésticos raticidas se necesita 7 empleados se trabajan 1 día de la semana, considerando de esta forma en el cálculo los tiempos suplementarios e improductivos y el tiempo total de producción para conocer la productividad de 480 fundas de 480 fundas equivalentes a 25 kilogramos que se destinan a la producción semanal. (Ver gráfico 5.5)

Grafico 5.5.: Descomposición de Tiempos Domésticos raticidas Empresa AGROQUIM



Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Garcia Criollo, 1999)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productividad antigua} * 100}{\text{Productividad nueva}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{360 * 100}{480}$$

$$\text{Productividad} = 75,00\%$$

Reduciendo los tiempos improductivos se obtiene una productividad de:

$$\text{Productividad} = \frac{360 * 100}{430}$$

$$\text{Productividad} = 83,72\%$$

Por consiguiente la productividad promedio en la empresa AGROQUIM es del 71,5% la cual debe incrementarse después del proceso de evaluación la cual es de 80,40%.

Análisis:

La productividad en la elaboración de Domésticos raticidas es de 75% la cual se incrementaría si se reducen los tiempos improductivos y suplementarios constituyéndose los mismos en avería de maquinaria, interrupciones frecuentes, mala disposición y falla en el embalaje, al producir 480 fundas semanalmente.

Después de haber realizado el análisis de los niveles de productividad en la empresa AGROQUIM es muy importante realizar el diseño de un modelo de evaluación de desempeño, y de esta forma incrementar la productividad en la organización posterior

a una evaluación de desempeño laboral por lo que a continuación se procede con lo siguiente:

5.6.7. Diseño de Modelo de evaluación de desempeño

El método seleccionado para diseñar un modelo adecuado de evaluación de desempeño para la empresa AGROQUIM es el Método de Evaluación de escalas de calificación, que concordando con (Chiavenato, 2011) es un modelo sencillo que permite hacer una comparación de desempeño entre los empleados, porque tiene dos enfoques principales que deben ser la prioridad de toda empresa, el un aspecto que es la calidad y cantidad del trabajo pero por sobre todo las características del personal para entender sus necesidades.

Concordando también con (Alles, Desempeño por competencias evaluación de 360^a, 2005) que considera que no todas las empresas están listas para llevar a cabo una evaluación de desempeño de 360° en especial si en una empresa no utiliza ningún tipo de evaluación de desempeño por lo que se debe comenzar realizando una inserción gradual de metodologías, de esta forma descartando todos los modelos que se han citado en el marco teórico, optando por el método de escala de calificación como una herramienta de evaluación de desempeño en una empresa en la que jamás ha existido este proceso como tal.

Según (Wayne & Mondy, 2010) La calificación para este método va determinada de la siguiente forma:

- **5:** Sobresaliente, supera continuamente las expectativas para este factor.

- **4:** Por arriba de las expectativas, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera.
- **3:** Satisface las expectativas, satisface continuamente las expectativas.
- **2:** Por debajo de las expectativas, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas.
- **1:** Necesita mejorar, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Según (Wayne & Mondy, 2010) Los factores que se eligen para la evaluación son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y con las características personales.

El evaluador completa la forma indicando para cada factor el grado que describe mejor al empleado y su desempeño, en este sentido los evaluadores obtienen un total y después promedian los puntos de cada parte.

Luego multiplican este promedio por un factor que representa el peso de cada sección. El puntaje final para el empleado es el total de los puntos de cada sección.

Algunas empresas incluyen un espacio para que el evaluador comente la valoración asignado para cada factor, esta práctica se recomienda especialmente, o incluso se requiere, cuando el evaluador otorga una calificación que cae en los extremos, es decir cuando es muy alta o es muy baja.

Según (Wayne & Mondy, 2010) este método de escalas de calificación prevé la consideración del comportamiento futuro al contar con una sección de metas de desempeño.

Una vez realizada la evaluación se valora el desempeño de cada uno de los empleados analizando con los mismos el resultado.

De esta forma para poder aplicar en la empresa AGROQUIM hay que realizar los diferentes formatos para cada puesto, haciendo una evaluación de desempeño laboral efectiva y seria de los ocho puestos que existen en la organización.

5.6.7.1. Modelo de evaluación de desempeño para el Gerente

Tabla 5.23: Modelo de evaluación de desempeño del Gerente

Nombre:	Título del Puesto: Gerente
Supervisor: Sr. Franklin Castillo	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

- 5. Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
- 4. Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
- 3. Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
- 2. Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
- 1. Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	Puntos
• Convocar a sesiones o reuniones	_____
• Dirigir, supervisar y planificar las actividades de la empresa	_____
• Mantener informados a los accionados	_____
• Aprobar la requisición de productos para ser envasados y la salida para los productos terminados	_____
• Definir las estrategias adecuadas para incrementar la rentabilidad de la empresa	_____
• Calidad del Trabajo: Informes semanales, supervisión, y atención a todo los asuntos administrativos.	_____
• Cantidad del Trabajo: cien por ciento de cumplimiento de actividades.	_____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

- Liderazgo _____
- Toma de decisiones _____
- Gestión del Cambio _____
- Comunicación _____
- Organización y Planificación _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Adaptabilidad _____
- Actitud de Optimismo _____
- Resolución de problemas _____
- Confiabilidad _____
- Calma _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

PARAMETROS

***Si el total de puntos es < 75% = Aplicar** empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

***Si el total de puntos es de 75% - 90%=** Se deben agilizar los procesos o potenciar las habilidades gerenciales.

***Si el total de puntos es de 90% - 100%=** Se deben incentivar al gerente por su desempeño productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____
 * _____
 * _____
 * _____
 * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.2. Modelo de evaluación de desempeño para el Jefe de Planta

Tabla 5.24: Modelo de evaluación de desempeño del Jefe de planta

Nombre:	Título del Puesto: Jefe de Planta
Supervisor: Ing. Álvaro Villacis	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

5. **Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
4. **Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3. **Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
2. **Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1. **Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

	Puntos
FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	
• Controlar la asistencia del personal.	_____
• Dirigir, supervisar a la fuerza laboral	_____
• Realizar pago a empleados	_____
• Resolver conflictos	_____
• Realizar informes de actividades cumplidas	_____
• Supervisar la limpieza de la planta	_____

- Supervisar la carga y descarga del producto _____
- Control y manejos de inventarios _____
- Controlar la calidad del producto _____
- Calidad del Trabajo: (Reportes mensuales, supervisión) _____
- Cantidad del Trabajo: (cien por ciento del cumplimiento de actividades) _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

- Liderazgo _____
- Trabajo en Equipo _____
- Análisis de datos _____
- Comunicación _____
- Planificación _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Credibilidad _____
- Confianza _____
- Resolución de problemas _____
- Respeto _____
- Efectividad _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = Total de Puntos _____

PARAMETROS

***Si el total de puntos es < 75% =** Verificar el clima laboral

***Si el total de puntos es de 75% - 90%=** Se puede mejorar la eficiencia de las actividades

***Si el total de puntos es de 90% - 100%=** Delegarle con seguridad autoridad, además de un incentivo económico.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

- * _____
- * _____
- * _____
- * _____
- * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Ing. Álvaro Villacis
Aprobado:	Sr. Franklin Castillo
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.3. Modelo de evaluación de desempeño para el Envasador

Tabla 5.25: Modelo de evaluación de desempeño de Envasador

Nombre:	Título del Puesto: Envasador
Supervisor: Sr. Franklin Castillo	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

- 5. Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
- 4. Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
- 3. Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
- 2. Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
- 1. Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

	Puntos
FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	
• Limpiar el área de envasado del producto y la bodega de embalaje	_____
• Carga de materias primas de la bodega al área de producción	_____
• Mezclado de Productos	_____
• Envasado de productos	_____
• Pesado y contado del producto	_____
• Embalaje de productos	_____

- Carga de productos terminados _____
 - Calidad del Trabajo: (Calidad del producto, cero errores) _____
 - Cantidad del Trabajo (Cumplir con elaboración de los productos planificados). _____
- Total de Puntos** _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

- Concentración _____
 - Trabajo en Equipo _____
 - Comunicación _____
 - Adaptabilidad _____
- Total de Puntos** _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Optimista _____
 - Práctico _____
 - Estable _____
 - Meticuloso _____
 - Efectividad _____
- Total de Puntos** _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Verificar si los recursos disponibles son suficientes para cumplir con las actividades.

***Si el total de puntos es de 75% - 90%=** Se puede mejorar la eficiencia de las actividades

***Si el total de puntos es de 90% - 100%=** Preparar un programa de incentivos y recompensas para los empleados.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.4. Modelo de evaluación de desempeño para el bodeguero

Tabla 5.26: Modelo de evaluación de desempeño de bodeguero

Nombre:	Título del Puesto: Bodeguero
Supervisor: Sr. Franklin Castillo	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

- 5. Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
- 4. Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
- 3. Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
- 2. Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
- 1. Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

	Puntos
FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	
• Mantiene el orden y se clasifican los materiales en la bodega.	_____
• Verifica el funcionamiento de los equipos de bodega	_____
• Mantener informado al jefe de personal de los productos que se encuentren en bodega.	_____
• Embalaje de productos	_____
• Calidad del Trabajo: (Cero errores en almacenamiento de productos)	_____

• Cantidad del Trabajo:(Cantidad de productos almacenados de forma ordenada en bodega) _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

- Adaptabilidad al cambio _____
- Concentración _____
- Comunicación _____
- Energía _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Planificación _____
- Práctico _____
- Organización _____
- Meticuloso _____
- Efectividad _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

PARAMETROS

***Si el total de puntos es < 75% =** Verificar si los productos son elaborados de acuerdo a la planificación.

***Si el total de puntos es de 75% - 90%=** Disponibilidad de espacio.

***Si el total de puntos es de 90% - 100%=** Proporcionar oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.5. Modelo de evaluación de desempeño para el Chofer

Tabla 5.27: Modelo de evaluación de desempeño del Chofer

Nombre:	Título del Puesto: Chofer
Supervisor: Sr. Franklin Castillo	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

5. **Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
4. **Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3. **Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
2. **Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1. **Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

Puntos

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)

- Mantenimiento básico preventivo del vehículo _____
- Responsabilizarían de las guías de mercadería _____
- Transportar la mercadería al destino indicado. _____
- Calidad del Trabajo: (Cumplir con las rutas asignadas) _____
- Cantidad del Trabajo: (Número de viajes asignados) _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

- Temple _____
- Concentración _____
- Comunicación _____
- Energía _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Planificación _____
- Práctico _____
- Tenacidad _____
- Meticuloso _____
- Calma _____
- Efectividad _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

PARAMETROS

***Si el total de puntos es < 75% =** Número de viajes es el adecuado para el chofer

***Si el total de puntos es de 75% - 90%=** Se puede mejorar la eficiencia de las actividades

***Si el total de puntos es de 90% - 100%=** Comisión por cada ruta asignada

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.6. Modelo de evaluación de desempeño para el Guardia de Seguridad

Tabla 5.28: Modelo de evaluación de Guardia de Seguridad

Nombre:	Título del Puesto: Guardia de seguridad
Supervisor: Sr. Franklin Castillo	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

5. **Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
4. **Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3. **Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
2. **Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1. **Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

	Puntos
FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	
• Revisar el área asignada.	_____
• Permanecer en el puesto de trabajo atento a las observaciones y órdenes.	_____
• Colaborar con el tránsito de los vehículos autorizados a entrar en la fábrica.	_____
• Controlar el ingreso de personas o equipos a las instalaciones	_____
• Responsabilizarse de los objetos perdidos	_____

• Verificar que puertas y ventanas estén cerradas al finalizar la jornada. _____

• Calidad del Trabajo: (Seguridad de los bienes empresariales) _____

• Cantidad del Trabajo: (Custodiar todos los bienes muebles de la empresa) _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

• Temple _____

• Ética _____

• Comunicación _____

• Observación _____

• Energía _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Optimismo _____

- Credibilidad _____

- Tenacidad _____

- Meticuloso _____

- Puntualidad _____

- Efectividad _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 ____ + parte 2 ____ + parte 3 ____ = **Total de Puntos** ____

PARAMETROS

***Si el total de puntos es < 75%** = Verificar las seguridades de la empresa son suficientes.

***Si el total de puntos es de 75% - 90%**= Verificar si las seguridades están en óptimas condiciones.

***Si el total de puntos es de 90% - 100%**= Delegarle con seguridad autoridad, además de un incentivo económico.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

- * _____
- * _____
- * _____
- * _____
- * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.7. Modelo de evaluación de desempeño para el Contador

Tabla 5.29: Modelo de evaluación de desempeño del Contador

Nombre:	Título del Puesto: Contador
Supervisor: Ing. Álvaro Villacis	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

5. **Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
4. **Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3. **Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
2. **Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1. **Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

	Puntos
FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	
• Ingresar al sistema los auxiliares.	_____
• Realizar la facturación de venta directa de la fábrica	_____
• Examinar el valor de los inventarios y realizar un ajuste.	_____
• Asistir a reuniones con directivos, para enviar información a la matriz	_____
• Calidad del Trabajo: Mantener actualizado el sistema de gastos.	_____
• Cantidad del Trabajo: (Cien por ciento de las actividades)	_____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

• Concentración _____

• Ética _____

• Comunicación _____

• Análisis Numérico _____

• Observación _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Practico _____

- Rápido _____

-Estable _____

- Mentalmente Activo _____

-Puntualidad _____

- Efectividad _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Proporcionar capacitación

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se puede mejorar la eficiencia de las actividades

***Si el total de puntos es de 90% - 100%= Incentivo y recompensas para el contador.**

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: (Chiavenato, 2011)

5.6.7.8. Modelo de evaluación de desempeño de para el vendedor comisionista

Tabla 5.30: Modelo de evaluación de desempeño del Vendedor

Nombre:	Título del Puesto: Vendedor comisionista
Supervisor: Ing. Álvaro Villacis	Departamento:
Periodo de Evaluación	a

Evalué el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:

5. **Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.
4. **Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3. **Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas
2. **Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1. **Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

	Puntos
FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de puestos)	
• Servicio al cliente	_____
• Mantener un registros los productos vendidos	_____
• Facturar a clientes	_____
• Entrega de productos	_____
• Calidad del Trabajo: (Satisfacción de clientes)	_____

• Cantidad del Trabajo: (Cantidad de productos vendidos) _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 16= _____

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

• Pro actividad _____

• Persuasión _____

• Comunicación _____

• Energía _____

• Observación _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Parte 3: Rasgos de Personalidad (10 por ciento del puntaje total)

- Extrovertido _____

- Cordialidad _____

-Asertividad _____

- Mentalmente Activo _____

-Emociones positivas _____

- Efectividad _____

Total de Puntos _____

Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados) _____

_____ Multiplicado por 2= _____

Comentarios: _____

Puntos de la parte 1 _____ + parte 2 _____ + parte 3 _____ = **Total de Puntos** _____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Proporcionar una capacitación en ventas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se puede mejorar la eficiencia de las actividades

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Aumentar el porcentaje de comisión por cada producto vendido.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

- * _____
- * _____
- * _____
- * _____
- * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por:	Sr. Franklin Castillo
Aprobado:	Ing. Álvaro Villacis
Firma del empleado	

5.6.7.9. Resultados de la Evaluación

Después de haber realizado la evaluación de desempeño al personal de la empresa AGROQUIM seguido a esto, según (Wayne & Mondy, 2010) menciona que es importante que posterior a la evaluación se debe presentar los resultados y compartirlos con los empleados por lo que a continuación se detalla los resultados en la tabla 5.31:

Tabla 5.31: Resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral

Departamento	Cargo	Nombre	Calificacion %	Rangos:
Gerencia	Gerente	Ing. Alvaro Villacis	95,4	90-100%
Departamento de produccion	Jefe de Planta	Sr. Franklin Castillo	85,50	75-90%
	Envasador	Sr. Manuel Caiza	77,3	75-90%
	Envasador	Sr. Cesar Sanchez	87,5	75-90%
	Envasador	Sr. Wilson Guaman	64,4	< 75%
	Envasador	Sr. Roberto Toapanta	93,7	75-90%
	Envasador	Sr. Jose Soto	70,8	< 75%
	Envasador	Sr. Polibio Quispe	79,6	75-90%
	Envasador	Sr. Gilberto Ramirez	78,2	75-90%
	Envasador	Sr. Carlos Saavedra	78,7	75-90%
	Envasador	Sr. Freddy Cujano	79,5	75-90%
	Envasador	Sr. Ricardo Landeta	91,48	90-100%
	Envasador	Sr. Ubaldo Llerena	85,3	75-90%
	Envasador	Sr. Ismael Ortega	71	< 75%
	Envasador	Sr. Christian Jacome	77,3	75-90%
	Envasador	Sr. Luis Cardenas	78,7	75-90%
	Envasador	Sr. Marcelino Caluña	83,5	75-90%
		Bodeguero	Sr. Simon Lopez	80,9
Financiero	Contador	Sr. Cesar Toapanta	81,46	75-90%
Ventas	Vendedor	Ing. Laura Freire	95,8	90-100%
Seguridad	Guardia de Seguridad	Sr. Simon Lopez	98,13	90-100%
Transporte	Chofer	Sr. Xavier Olivo	77,1	75-90%

Elaborado por: Jazmina Gavilanes

Fuente: Investigación de Campo

5.6.7.10. Análisis de los resultados de la Evaluación

De los 21 empleados evaluados en la empresa AGROQUIM, 3 empleados del área operativa que significan el 13% están dentro del rango $< 75\%$ lo que se considera según, los parámetros establecidos en el formato de evaluación para este cargo que, se verifique la cantidad de recursos disponibles. Además 5 empleados que significan el 23% se encuentran dentro del rango de 90-100% lo que quiere decir que tienen un desempeño sobresaliente, recomendando que se planifique un programa de incentivos y recompensas.

Por otro lado 14 empleados, de la misma área que significan el 64% están dentro del rango de 75-90% lo que se considera según, los parámetros establecidos en el formato de evaluación se realice una capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados, de esta manera logran cumplir con las metas de mejoramiento propuestas dentro del formato de evaluación, alcanzando reducir los tiempos improductivos y mejorando la productividad en esta área. Por lo que la productividad en la elaboración de:

- Abonos foliares se incrementará de 62,50% a 75,47% reduciendo los tiempos improductivos.
- Fungicidas se incrementará de 83,02% a 90,72%
- Herbicidas se incrementará de 65,52% a 71,70%
- Domésticos raticidas de 75% a 83,72%.

Obteniendo un incremento de la productividad total de 71,50% a 80,40%

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En la investigación realizada se concluye que:

1. Antes de realizar el modelo de evaluación de desempeño es de vital importancia enunciar los subprocesos de reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos de cada uno de los cargos establecidos en la empresa, debido que el proceso de evaluación es muy valioso y potencial en lo anteriormente mencionado.
2. En la empresa AGROQUIM la instrucción educativa de su personal no es prioridad, debido que 9 de 10 empleados cuentan solamente con estudios primarios, constituyéndose el mismo en un requisito en el perfil de cargos para ocupar algunos de los puesto, observándose también que las oportunidades de crecimiento personal y profesional en la empresa no existen.
3. En la empresa AGROQUIM existen niveles de productividad bajos en la fabricación de los productos, siendo la menor en el envasado de los herbicidas de 65,42% con tiempos improductivos significativos que afectan al tiempo total de la producción, y por ende el nivel de productividad empresarial el cual se aspira que se incremente al 80,42%.

4. En cuanto a la producción de los fungicidas, herbicidas, foliares, domésticos raticidas hay una constante de tiempo de 50 minutos equivalente a tiempos improductivos, haciendo que se retrase la obtención de los productos finales afectando de esta manera a la venta y distribución de los mismos.
5. La evaluación de desempeño laboral ha ayudado a tener conocimiento de los puntos débiles que tienen los empleados y que aspectos hay que fortalecer con respecto a cada una de las actividades que realizan, mediante diferentes estrategias recomendadas en el modelo de evaluación de desempeño laboral y posteriormente poder disminuir o eliminar los tiempos productivos que afectan el tiempo total de la producción.
6. Después de haber realizado la evaluación de desempeño laboral en la empresa AGROQUIM se determinó que el 64% de los empleados se encuentra en el rango de 75-90%, y un 23% se encuentra en una situación crítica de desempeño.
7. Lo que se requiere en la empresa AGROQUIM en cuanto al personal es una capacitación en el manejo de la maquinaria así como en el embalaje de los productos y un cumplimiento fiel de las metas propuestas por cada empleado después de la evaluación de desempeño laboral de cada uno de ellos.
8. Es posible elevar los niveles de productividad en un 20% aproximadamente, mediante la evaluación de desempeño posterior a la capacitación que se recomienda en el modelo logrando cumplir con las metas que se proponen cada uno de los empleados en el modelo propuesto.

6.2.Recomendaciones

1. Se recomienda que se adopte el proceso de evaluación de desempeño laboral en la empresa AGROQUIM como uno de los procesos establecidos en la organización para incrementar la productividad de la misma a niveles superiores en cada uno de los productos.
2. Se recomienda que la productividad sea medida continuamente, debido que en el cálculo de la misma se toman en cuenta los diferentes tipos de tiempos que ocasionan que se incremente o se reduzca el tiempo total de producción, así como facilitar el conocimiento de que si existe una constante que merezca total atención.
3. Se recomienda que en la empresa AGROQUIM continuamente se reduzcan o se eliminen los tiempos improductivos y suplementarios que afectan a la optimización de recursos disminuyendo la productividad de la empresa.
4. Es recomendable que en la empresa AGROQUIM se lleven a cabo las capacitaciones por lo menos una vez al año de lo que requieran los empleados para potenciar su rendimiento así como un cumplimiento a cabalidad de las metas propuestas en la evaluación de desempeño.
5. Se recomienda que los requerimientos de los empleados sean tomados en cuenta por la empresa AGROQUIM, debido que esto hará empleados más comprometidos y motivados con su trabajo.

6. Es recomendable que se realice la evaluación de desempeño cada cierto periodo en la empresa AGROQUIM para que el personal se familiarice con este proceso y se continúe mejorando el formato de evaluación constante surjan diferentes necesidades.

7. Es recomendable que se realice un monitoreo continuo de los niveles de productividad que apunten al cumplimiento de las metas de crecimiento empresariales y así puedan tomar medidas a tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Morales, J. (2010). *El analisis de Puesto*. Mexico: Asociacion Oaxaqueña de Psicología.
- Alfaro Beltran, F., & Alfaro Escolar, M. (2000). *Diagnostico de productividad por multimomentos*. España: Reunidad S.A.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granicas.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias evaluacion de 360ª*. Santiago de Chile: Granica.
- Berbel Jimenez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos; 10 programas para la gestion y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2007). *Gestion de la Calidad: conceptos, enfoques modelos y sistemas*. Madrid: Rogal.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos; El capital Humano de las orgnziaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cuartas Aguirre, F. (2006). *Aspectos tecnicos de salarios*. Mejia.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de personal*. Mexico: Pearson.
- Fernandez Garcia, R. (2010). *La Productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organizacion del trabajo*. España: Club Universitario.
- Friego, E. (s.f.). *Foro de Seguridad*. Obtenido de Foro de Seguridad: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Fuenteslsaz Gallego, C. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Graficas el rey.

- Garcia Criollo, R. (1999). *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. Monterrey- Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Gomez Mejia, L. R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Stup.
- Grados Espinoza, J. (2003). *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno.
- Grande , I., & Abascal, E. (2005). *Analisis de encuestas*. Madrid: Esic.
- Henderson, K. (2012). *La voz Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- Labores, M. d. (16 de Diciembre de 2005). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de es.slideshare.net/Karla14pm/18671394-codigolaboralecuatorianoministeriodeltrabajodeecuador
- Lopez Figueroa, C. (2002). *Persona y profesion; Tecnicas de seleccion*. Madrid: Cypsa.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Direccion y Administracion de Recursos Humanos*. España: Libemex.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Miembro de la camara nacional.
- Newston, J. (2009). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico : Graw Hill.
- Pareda Marin, S. (2011). *Tecnica de Gestion de Recusos Humanos por competencias*.
- Perez Fernandez de Velasco, J. A. (2010). *Gestion por Procesos*. Madrid: Esic Editoria.
- Puchol, L. (2007). *Direccion y Gestion de recursos humanos*. Madrid: Dias de Santo.
- Pyme, E. (2014). *Emprende Pyme*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administracion; conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: PEARSON.
- Roig Ibañez, J. (1996). *El estudio de los tiempos de trabajo; la valoracion de las tareas*. Madrid: Lavel S.A.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigacion Social Teoria y praxis*. Mexico: Plaza y Valdez.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitacion y desarrollo de personal*. Mexico D,F: Limusa.
- Talavera, P. (1999). *Calidad Total de la Administracion Publica*. Union Europea: Iberoamericana.
- Varela, J. (21 de Octubre de 2011). Diseño del subsistema de evaluacion . Quito , Ecuador.
- Vertice. (2011). *Editorial Vertice*. Obtenido de books: http://books.google.com.ec/books?id=Hbq_kXSc4Z8C&pg=PA83&dq=proceso+de+evaluaci%C3%B3n+de+rendimiento&hl=es&sa=X&ei=kVR4U_HqGcmVqAbkv4DoAQ&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=proceso%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20rendimiento&f=false
- Wayne, & Mondy. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico.

ANEXO 1: Fotografías



Logotipo



Área empresa AGROQUIM



Área de Producción



Señalética empresa AGROQUIM

ANEXO 2: Encuesta al personal



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA AGROQUIM

- **Objetivo:** Obtener información valiosa para ser manejada de forma didáctica.

INSTRUCCIONES

Marque con una x y responda las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es su instrucción educativa?

Primaria___ Secundaria___ Superior___

2. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa le explicaron en qué consistía su trabajo?

3. ¿Ha recibido capacitaciones?

4. ¿Su jefe le indica los aspectos a mejorar en su trabajo?

5. ¿Le brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa?

6. ¿Qué más es lo que le gusta de su trabajo?

7. ¿Cuáles son los equipos que usted utiliza para trabajo?

8. ¿Ha tenido alguna dolencia a causa de desempeñar su trabajo?

9. ¿El horario de trabajo que tiene usted es el adecuado?

10. ¿Qué tipo de beneficios espera de la empresa hacia a usted?

11. ¿Ha recibido reclamos de parte de sus compañeros hacia a usted?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 3: Entrevista al Gerente



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÒLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA AGROQUIM

- **Objetivo:** Obtener información valiosa para ser manejada de forma didáctica.

INSTRUCCIONES

Responda las siguientes preguntas

1. **¿Cómo se da cuenta que existe la necesidad de cubrir una vacante?**

2. **¿Tiene identificado cuantos puestos de trabajo tiene la organización?**

3. **¿Conoce el perfil requerido a cubrir una vacante para cualquier actividad dentro de la empresa?**

4. **¿Qué medios utiliza usted para realizar el reclutamiento?**

5. **¿Cómo es el proceso de selección después de haber reclutado?**

6. **¿Cómo es el proceso de contratación?**

7. **¿Después de la contratación existe el proceso de inducción?**

8. **¿Cómo es la rotación del personal en la empresa?**

9. **¿Cuál es el promedio de antigüedad del personal?**

10. **¿Qué aspectos considera usted que son los que se tienen que mejorar?**

11. **¿De acuerdo a la actividad que realiza qué tipo de capacitaciones ha realizado a las personas?**

12. **¿Con que frecuencia es que realiza las capacitaciones?**

13. **¿Qué tipo de compensaciones se aplican?**

14. **¿Cómo se da cuenta usted que el ambiente laboral es el adecuado?**

15. **¿Ha existido accidentes de trabajo?**

16. **¿Están asegurados los empleados?**

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!