



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN,  
POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN**

**Tema:**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORÍCOLA  
AGROGANA S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

**Tema de investigación previo a la obtención del título de  
“Diploma Superior en Gestión del Talento Humano”**

**Línea de Investigación:**

**Indicadores de eficiencia y equidad en la administración  
de Talento Humano**

**Autor:**

**MERINO ZURITA MILTON MARCELO**

**Director:**

**Ing. M.Sc., MARÍA FERNANDA SALAZAR**

**Ambato - Ecuador  
Marzo 2012**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN,  
POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN

## HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA  
PROVINCIA DE COTOPAXI

Autor:

MERINO ZURITA MILTON MARCELO

María Fernanda Salazar, ING. M.SC.  
DIRECTORA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

f. ....

Jorge Grijalva Salazar, DIÁC. ECON. M.B.A.  
DIRECTOR DEL DIPA

f. ....

Hugo Altamirano Villarroel, DR.  
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR DE LA PUCESA

f. ....

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Milton Marcelo Merino Zurita portador de la cédula de ciudadanía No. 050180244-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Diploma Superior en Gestión del Talento Humano 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.

Milton Marcelo Merino Zurita

C.I # 050180244-1

## **AGRADECIMIENTO**

A las Autoridades, Docentes y Personal Administrativo de la Pontificia Universidad Católica sede Ambato, quienes han contribuido positivamente a mejorar el nivel de conocimientos y desarrollo profesional.

**Milton**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi Esposa Paulina y a mis amados hijos Juan Sebastián y Juan Esteban, quienes representan una fuente constante de superación e inspiración personal y profesional.

**Milton**

## **RESUMEN**

La necesidad de evolucionar de recurso humano a talento humano ha pasado a ocupar un papel muy importante en la empresa moderna, ya que las exigencias actuales, la evolución económica y social así como la introducción de nuevos métodos de administración y gestión de empresas obligan a crear mecanismos que permitan manejar de manera eficiente al capital humano de las empresas.

La presente investigación se realizó en la empresa florícola AGROGANA S.A. de la provincia de Cotopaxi, para lo cual se obtuvieron datos e información necesaria para el diseño de un modelo de gestión del talento humano en el cual se reflejan todos aquellos elementos fundamentales para desarrollar las potencialidades de los trabajadores.

El tipo de investigación utilizado es no experimental y de carácter descriptivo, ya que se utilizaron técnicas de investigación como entrevista y encuesta cuya aplicación fue de gran importancia para la obtención de información.

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño del talento humano mejorará la calidad de vida de los trabajadores de la empresa ya que estos contarán con los recursos necesarios para llevar de una manera más profesional su desempeño laboral con puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y al grado de aptitud que posean.

## **ABSTRACT**

The necessity of developing from Human Resource to Human Talent has passed from having very important role in the modern enterprise, due to the actual necessities, the economic and social evolution; besides the introduction of new methods of administration and enterprises management, obligate to create mechanisms that let to guide in an efficient way the human capital of the enterprises.

The current investigation was carried out in the AGROGANA S.A. flower company at the Cotopaxi province, for this research, the data and all the necessary information were obtained for the design of a model of administration of the human talent in which it is reflected all those fundamental elements to develop the potentialities of the workers.

The used investigation is not experimental and descriptive, since it was used technical investigation using tools like surveys and interviews, which application was of great importance to get the information.

The implementation of a performance evaluation model of Human Talent improves the life quality of the enterprise workers, because they will have the necessary resources to apply in a better way their job. Additionally, their familiar activity witch job places according to their level of preparation and to the grade of aptitude that belong to them.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Portada</b> .....	<b>I</b>
<b>Hoja de aprobación</b> .....	<b>II</b>
<b>Declaración de autenticidad y responsabilidad</b> .....	<b>III</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>V</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabla de contenidos</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Tabla de gráficos</b> .....	<b>X</b>
<b>Figuras</b> .....	<b>XI</b>
<b>Cuadros</b> .....	<b>XI</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Marco Teórico</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. La Administración .....	3
1.1.1.1. Importancia de la Administración .....	3
1.1.1.2. Proceso Administrativo .....	4
1.1.1.2.1. Planificación .....	5
1.1.1.2.2. Organización .....	6
1.1.1.2.3. Dirección.....	6
1.1.1.2.4. Control .....	7
1.1.1.3. La Gestión Administrativa .....	8
1.1.1.4. Importancia de la Gestión Administrativa .....	8
1.1.2. La Gestión del Talento Humano.....	9
1.1.2.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano .....	10
1.1.2.2. Técnicas de la Gestión del Talento Humano.....	11
1.1.2.2.1. Cadena de Valor.....	11
1.1.2.2.2. Diagrama de Flujo .....	12
1.1.2.3. Procesos en la Gestión del Talento Humano.....	12
1.1.2.3.1. Captación .....	13
1.1.2.3.2. Gestión Humana .....	16
1.1.2.3.3. Desarrollo Humano.....	18
1.1.2.4. La Evaluación del Desempeño Humano .....	20
1.1.2.4.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	21
1.1.2.4.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	22

1.1.2.4.3. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	22
1.1.2.4.4. Pasos de la Evaluación del Desempeño.....	22
1.1.2.4.5. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	24
1.1.2.4.6. Método Moderno de Evaluación del Desempeño.....	32
1.1.2.4.7. Evaluación por objetivos.....	33
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....</b>	<b>34</b>
2.1.1. Datos Generales de la Empresa.....	34
2.1.1.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	34
2.1.1.2. Constitución Legal.....	35
2.1.1.3. Población.....	36
2.1.1.4. Certificados.....	36
2.1.1.4.1. EXPOFLORES.....	36
2.1.1.4.2. FAIRTRADE (Comercio Justo).....	37
2.1.1.4.3. BASC (Business Alliance forSecure Commerce).....	37
2.1.1.5. Épocas relevantes para Agrogana La Esperanza.....	38
2.1.1.6. Producto.....	38
2.1.1.7. Mercados Internacionales.....	39
2.1.1.8. Distribución de AGROGANA S.A.....	40
2.1.1.9. Ubicación.....	40
2.1.1.10. Logotipo.....	41
2.1.1.11. Misión de AGROGANA.....	42
2.1.1.12. Visión de AGROGANA.....	42
2.1.1.13. Objetivo Rector de Agrogana S.A.....	43
2.1.1.14. Instrumento de análisis.....	43
2.1.2. FODA Empresarial.....	43
2.1.3. Análisis de la encuesta formulada a todo el personal de AGROGANA S.A. ...	48
2.1.4. Análisis de la entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa AGROGANA S.A. ....	61
2.1.5. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
2.1.5.1. CONCLUSIONES.....	61
2.1.5.2. RECOMENDACIONES.....	62
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1. Desarrollo de la Propuesta.....</b>	<b>64</b>
3.1.1. Introducción.....	64
3.1.2. Justificación.....	65
3.1.3. Objetivos.....	66
3.1.3.1. Objetivo General.....	66
3.1.3.2. Objetivos Específicos.....	66
3.1.4. Descripción de la propuesta.....	66
3.1.4.1. Campo.....	69
3.1.4.2. La Post Cosecha.....	80
3.1.4.3. Bodega.....	89
3.1.4.4. Comercialización.....	95
3.1.4.5. Recurso Humano.....	103
3.1.4.6. El Proceso Contable Financiero.....	108
3.1.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117

3.1.5.1. CONCLUSIONES .....	117
3.1.5.2. RECOMENDACIONES .....	118
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 El proceso administrativo .....	5
Gráfico # 2 Ubicación de la florícola.....	41
Gráfico # 3 Organigrama estructural.....	46
Gráfico # 4 Organigrama funcional .....	47
Gráfico # 5 Nivel de escolaridad.....	48
Gráfico # 6 Ambiente de trabajo óptimo.....	49
Gráfico # 7 Responsabilidad en el puesto .....	50
Gráfico # 8 El trabajo en equipo .....	51
Gráfico # 9 Para desempeñarse eficientemente .....	52
Gráfico # 10 Actitud del jefe.....	53
Gráfico # 11 Forma de evaluar.....	54
Gráfico # 12 Motivación .....	55
Gráfico # 13 Desempeño laboral.....	56
Gráfico # 14 Recurso importante para le empresa.....	57
Gráfico # 15 El incentivo está acorde a su desempeño.....	58
Gráfico # 16 La capacitación le ayuda a mejorar.....	59
Gráfico # 17 Puesto superior.....	60
Gráfico # 18 Cadena de valor.....	68
Gráfico # 19 Cadena de valor proceso campo .....	69

Gráfico # 20 Entradas y salidas proceso campo.....	70
Gráfico # 21 Cadena de valor proceso post cosecha.....	80
Gráfico # 22 Proceso: entras y salidas - post cosecha.....	81
Gráfico # 23 Cadena de valor proceso bodega.....	89
Gráfico # 24 Entradas y salidas proceso bodega existiera .....	90
Gráfico # 25 Cadena de valor proceso comercialización.....	95
Gráfico # 26 Proceso entradas y salidas – comercialización .....	96
Gráfico # 27 Cadena de valor – proceso recurso humano .....	103
Gráfico # 28 Proceso de entradas y salidas- recurso humano.....	104
Gráfico # 29 Cadena de valor- proceso contable y financiero .....	108
Gráfico # 30 Proceso entradas y salidas- contable financiero.....	109

## **FIGURAS**

Figura # 1 Procesos de la gestión del talento humano .....	12
Figura # 2 Técnicas de reclutamiento .....	14
Figura # 3 Pasos en el proceso de selección .....	15
Figura # 4 Remuneración.....	17

## **CUADROS**

Cuadro # 1 Funciones administrativas .....	7
Cuadro # 2 Escala gráfica de calificación .....	26
Cuadro # 3 Método de escala de puntuación .....	27
Cuadro # 4 Método de elección forzada .....	28
Cuadro # 5 Método de incidente crítico.....	29
Cuadro # 6 Método de lista de verificaciones.....	30

Cuadro # 7 Método de investigación de campo .....	31
Cuadro # 8 Población agrogana s.a. ....	36
Cuadro # 9 Productos actuales agrogana s.a. ....	39
Cuadro # 10 Analisis foda.....	44
Cuadro # 11 Nivel de escolaridad .....	48
Cuadro # 12 Ambiente de trabajo óptimo .....	49
Cuadro # 13 Responsabilidad en el puesto .....	50
Cuadro # 14 El trabajo en equipo.....	51
Cuadro # 15 Para desempeñarse eficientemente .....	52
Cuadro # 16 Actitud del jefe .....	53
Cuadro # 17 Forma de evaluar .....	54
Cuadro # 18 Motivación.....	55
Cuadro # 19 Desempeño laboral .....	56
Cuadro # 20 Recurso importante para le empresa .....	57
Cuadro # 21 El incentivo está acorde a su desempeño .....	58
Cuadro # 22 La capacitación le ayuda a mejorar .....	59
Cuadro # 23 Puesto superior .....	60
Cuadro # 24 Descripción de las actividades del proceso campo .....	71
Cuadro # 25 Instrumento de evaluación por índices para los trabajadores del campo.....	73
Cuadro # 26 Instrumento de evaluación por competencias para los trabajadores del campo.....	74
Cuadro # 27 Instrumento de evaluación por competencias para el personal de fumigación.....	75
Cuadro # 28 Instrumento de evaluación por competencias para el personal de mantenimientos .....	76

Cuadro # 29 Instrumento de evaluación por competencias para los supervisores de zonas	77
Cuadro # 30 Evaluación del desempeño global del personal de campo .....	78
Cuadro # 31 Instrumento de evaluación por competencias para el gerente de producción.....	79
Cuadro # 32 Descripción de actividades del proceso post cosecha .....	82
Cuadro # 33 Instrumento de evaluación bajo índices para el personal de la post cosecha	84
Cuadro # 34 Instrumento de evaluación por competencias para el personal de la post cosecha .....	85
Cuadro # 35 Instrumento de evaluación por competencias para el supervisor de la post cosecha .....	86
Cuadro # 36 Evaluación del desempeño global – personal post cosecha .....	87
Cuadro # 37 Instrumento de evaluación por competencias para el gerente de la post cosecha .....	88
Cuadro # 38 Descripción de actividades proceso bodega.....	91
Cuadro # 39 Instrumento de evaluación por competencias para el personal de seguridad ..	93
Cuadro # 40 Instrumento de evaluación por competencias para el jefe de operaciones ....	94
Cuadro # 41 Descripción del proceso – comercialización .....	97
Cuadro # 42 Instrumento de evaluación por competencias para el gerente de ventas .....	99
Cuadro # 43 Instrumento de evaluación por competencias para el personal de ventas....	100
Cuadro # 44 Instrumento de evaluación por competencias para el área de facturación...	101
Cuadro # 45 Evaluación global del area de comercialización .....	102
Cuadro # 46 Descripción de las actividades – proceso recurso humano .....	105
Cuadro # 47 Instrumento de evaluación por competencias para el jefe de recursos humanos .....	107
Cuadro # 48 Descripción de las actividades – proceso financiero contable .....	110

Cuadro # 49 Método de la evaluación por competencias para el gerente financiero.....	112
Cuadro # 50 Método de evaluación por competencias para el asistente financiero	113
Cuadro # 51 Método de evaluación por competencias para el auxiliar contable....	114
Cuadro # 52 Instrumento de evaluación por competencias para la secretaria .....	115
Cuadro # 53 Evaluacion global del desempeño del personal administrativo.....	116

## INTRODUCCIÓN

La gran competencia que vive día a día la industria florícola, han buscado materializar sus actividades en una productividad de calidad, enfocándose en el papel que desarrollan las personas dentro de las empresas, quienes son poseedoras de grandes conocimientos, habilidades y destrezas que han empleado en el trabajo diario y han colaborado para que la empresa alcance un desarrollo significativo.

Por tal motivo las empresas de la actualidad ya no se basan en pensar que su desarrollo se enfoca en los recursos materiales y financieros, hoy su crecimiento empresarial lo proyectan en el recurso humanos quien es el dinamizador de todos los recursos existentes en la empresa.

Agrogana ha buscado desarrollarse eficientemente en el mercado florícola, ofreciendo una rosa de calidad, cuyo proceso se encuentra en manos de sus colaboradores, quienes desde el área productiva hasta la entrega misma del producto deben manejar altos niveles de calidad, eficiencia, efectividad, etc., frente a estos acontecimientos la empresa se ha ingeniado en crear estrategias que le permitan descubrir las competencias existentes entre sus miembros, entendiendo que el talento humano es el único recurso capaz de elevar el crecimiento empresarial.

El esfuerzo de contar con un talento optimo se ve materializado en las incesantes capacitaciones que proporciona el Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de motivar, instruir y promover a su gente, a la entrega de los mejores

desempeños en las distintas actividades que realizan diariamente, trabajo con el cual la empresa busca alcanzar un crecimiento importante.

El trabajo investigación consta de tres capítulos que se describen a continuación:

En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico el cual permitirá disponer de fundamentación teórica suficiente que respalde el contenido del levantamiento de procesos para la evaluación del desempeño del personal, con el que se permita una mejor comprensión del tema a investigar.

En el Capítulo II consta del análisis e interpretación de resultados de la encuesta para recolectar información que permita conocer con mayor amplitud los métodos actuales de evaluación implementados por la empresa.

El capítulo III, se cristaliza con la propuesta de los métodos de evaluación, cuyo objetivo es conocer y analizar las competencias existentes en la florícola, ya que la empresa direcciona su desarrollo en base a sus colaboradores, los cuales le han permitido ser competente en el mercado florícola.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1. Marco Teórico**

### **1.1.1. La Administración**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos trabajando conjuntamente en grupo, logran eficientemente los resultados elegidos”. (KOONTZ y WEINRICH, 2002, pág. 4)

La administración consiste en darle forma o rumbo adecuado a las actividades de una organización, de manera consistente y constante. Todas las estructuras cuentan con personas que tienen la responsabilidad de administrar de una forma correcta y oportuna todos los recursos que se les dote, ya sean estos humanos, tecnológicos, económicos o materiales. De ésta manera los objetivos y metas en los cuales están encaminadas las empresas se las podrán conseguir en los tiempos y en la magnitud en que se espera. Con la llegada de la modernización y los gigantescos cambios empresariales, la administración se encauza en orientar óptimamente sus recursos para ofrecer satisfacción a las necesidades de una sociedad inconforme, con ello las empresas buscarán crecer fructíferamente en un mercado incierto.

#### **1.1.1.1. Importancia de la Administración**

Los éxitos que a lo largo de la historia han alcanzado las empresas, se resumen en una exhaustiva experimentación y búsqueda de una metodología

apropiada para la conducción de sus recursos, la misma que ha impulsado a las organizaciones a desarrollarse de una manera macro.

”No es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.” (CHIAVENATO, 2006, pág. 13)

Es un papel fundamental el que juega la administración en la sociedad, debido que al no implantarla o aplicarla en esta última se convertiría en un verdadero caos todas las actividades que se realicen. La correcta distribución de recursos tanto materiales, intelectual y económica en las organizaciones será de vital importancia para que las acciones por ella manejada tengan un exitoso fin, caso contrario se caerá en un abismo de donde no se podrá salir, convirtiéndose la gestión en un fracaso rotundo.

#### **1.1.1.2. Proceso Administrativo**

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (STONER, et al, 1996, pág. 11)

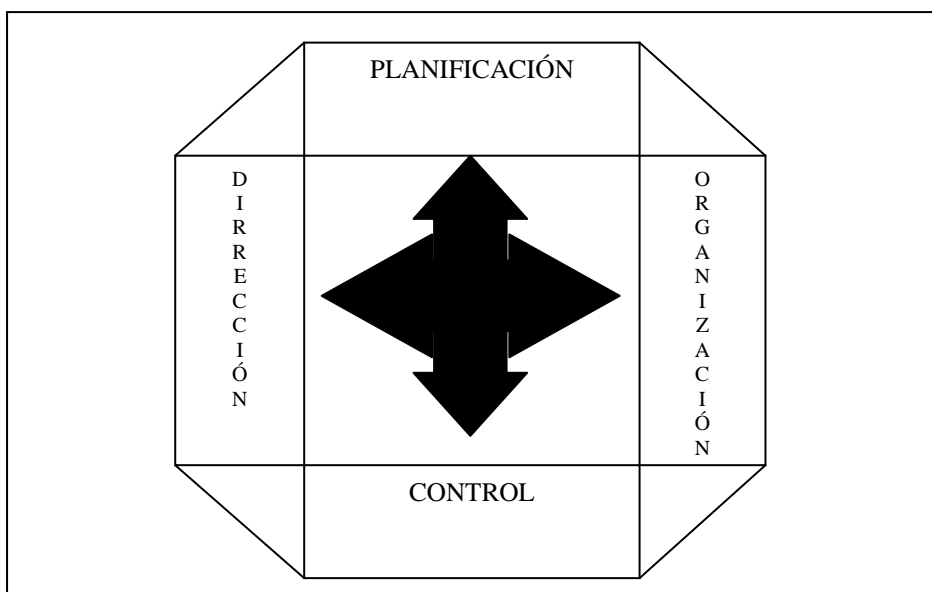
El proceso administrativo es un modelo que se ha perfilado con el pasar del tiempo, convirtiéndose en una brújula que direcciona el horizonte dorado de las empresas, en el cual la administración se encamina por cumplir ciertos procesos para desafiar los grandes proyectos bosquejados por la administración.

De la expresión antes citada, se puede interpretar que el proceso administrativo se estructura de una gama de multitareas que coordinadas y agrupadas entre sí,

propician el cumplimiento de las metas por medio de la canalización y el diseño de estrategias que orienten a un cumplimiento total de sus proyectos. Por lo tanto, se establece que el proceso administrativo está conformado por las siguientes etapas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

**Gráfico # 1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración. I. Chiavenato

**Elaborado por:** El investigador

#### **1.1.1.2.1. Planificación**

Consiste un punto de partida fundamental para una organización y sus actividades están encaminadas a direccionar sus metas y objetivos los mismos que podrán ser conseguidos de acuerdo a una estructurada y bien fundamentada planificación logrando de esta manera optimizar recursos ya sean estos intelectuales, materiales y

económicos, encontrando el direccionamiento adecuado para conseguir logros y conquistas en un corto, mediano y largo plazo. Es una herramienta de apoyo para el administrador, donde se fijan metas específicas y realistas para lograr una visión empresarial de éxito, decidiendo sobre el curso que tomarán sus patrimonios para la realización de dicho futuro.

#### **1.1.1.2.2. Organización**

Consiste en delegar y distribuir las tareas, así como también los medios de propiedad de la empresa para contribuir a cumplir los planes propuestos en la planificación, de manera que se logre utilizar inteligentemente los recursos. El organizar es clave en todas las circunstancias del vivir ya que sin organización nada puede salir bien, el organizar dentro de las instituciones permite al administrador mejorar el control de manera eficiente en cada una de las áreas que existe en la misma, poder medir y cuantificar cómo se esta llevando a cabo cada una de las actividades.

#### **1.1.1.2.3. Dirección**

Es la fase donde se pone en marcha lo planificado y organizado, encomendando funciones importantes a sus colaboradores, quienes buscarán dinamizar que los planes programados se cumplan en su totalidad. Dentro de toda organización la dirección constituye un eje primordial ya que ésta constituye la base en la cual se encaminará hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas por lo cual es imperativa la realización de un direccionamiento eficaz y en base a la realidad y

necesidades empresariales encausadas en el mercado globalizado en el cual nos encontramos hoy en día.

#### 1.1.1.2.4. Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control es el punto primordial que tiene la finalidad de saber como se están ejecutando las actividades en la organización y saber si los resultados se ajustan ha las metas y objetivos planteados por la empresa, logrando de esta manera ir mejorando y corrigiendo actividades que no se están ajustando a las expectativas planteadas y esperadas por la empresa.

**Cuadro # 1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Metas	Estructura	Comportamiento	Normas
Objetivos	Administración de	Liderazgo	Medidas
Estrategias	recursos humanos	Motivación y	Comparaciones
Políticas y		Comportamiento	Acción
Programas			

**Fuente:** Administración, STONER, James y otros

**Elaborado por:** El investigador

### **1.1.1.3. La Gestión Administrativa**

En la actualidad las empresas buscan contar con una administración eficiente, donde se diseñe los procesos que direccionen los recursos disponibles, de manera que los resultados se vean reflejados en el éxito que adquiera la empresa frente a una ávida competencia y a un mercado cada vez más efímero, a ello se lo conoce como gestión administrativa.

Entonces podemos decir, que la gestión administrativa es un cúmulo de acciones planificadas que avizora de qué manera se organiza y gestiona una empresa, para el alcance de los objetivos propuestos utilizando correctamente sus recursos, las empresas aseguran un destino de éxito y competitividad, sueño que toda organización persigue alcanzar.

La responsabilidad de maximizar los recursos empresariales, ha despertado el gran interés en sus administradores, quienes buscan incansablemente posesionarse en un mercado cambiante y evolutivo, buscando utilizar las técnicas y procedimientos que surtan los efectos más acertados que la administración propicie para lograr sus propósitos.

### **1.1.1.4. Importancia de la Gestión Administrativa**

La importancia de la gestión administrativa, reside en el hecho de ofrecer a una empresa su económica y estabilidad, su crecimiento y sobrevivencia en el mercado por un periodo de tiempo formidable, el mismo que le admitirá desarrollarse en la

visión empresarial, utilizando técnicas de innovación y adaptabilidad según la necesidades y gustos de sus consumidores, a quien se busca complacerlos.

“Velar por el crecimiento de la organizaciones, su desarrollo sostenible la correcta asignación y el uso de los recursos, el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la actualización y el cumplimiento de las políticas administrativas; en otras palabras hacer realidad la visión de la institución.” (TAYLOR, 2007, pág. 14)

Se puede señalar que la importancia radica en el éxito empresarial, ya que si una empresa alcanza el pináculo se le atribuye a los medios buscados por la gestión administrativa, por lo contrario si no logra elevar su proceso empresarial se le imputa la poca gestión realizada por sus administradores.

### **1.1.2. La Gestión del Talento Humano**

La gestión de cada empresa se inclina por competir con la misma rapidez e intensidad con que el mundo avanza, por lo tanto la tarea empresarial hoy en día ya no se basa solo en diseñar la mega infraestructura, adquirir una tecnología de punta, o conservar los procesos que anteriormente despertaron el éxito organizacional, más bien hoy en día la gestión se encauza en captar, dinamizar, mantener y desarrollar, al único recurso capaz de lograr el triunfo o fracaso de una organización, este recurso es su gente, que desarrolla actividades importantes para la empresa.

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o los recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (CHIAVENATO, 2002, pág. 9)

Se interpreta que gestión del talento humano, es la indagación exhaustiva por adquirir una herramienta que permita correlacionar la preparación de los procesos que encierra el recursos humano, atraer a los mejores prospectos, elevar su capacidad de desarrollo, ofrecer un lugar adecuado, entre otros, donde se pueda conjugar estos procesos con los demás patrimonios, potencializando de esta manera la utilidad en cada fase que desarrolle la empresa y de sobremanera permitiéndoles a las personas elevar su desempeño laboral.

Entonces una empresa de éxito priorizara al único recurso capaz de desafiar los nuevos procesos, herramientas, técnicas, e información que la empresa implante para alcanzar su magno proceso, este recurso lo compone cada integrante de la empresa, quien posee la iniciativa ingeniosa de crear los métodos más insólitos e inimaginables que en el ayer se podía pensar, y que actualmente es todo una realidad, vivimos una era de ficción indiscutiblemente, donde su actor intelectual es la humanidad.

#### **1.1.2.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano**

“Tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y paso a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas. Esta adaptándose con rapidez a los nuevos tiempos; es irreversible que deje de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Dejaría de ser cerrada, hermética, monopolista y centralista en el pasado, la moderna ARH se está convirtiendo en un área abierta y agradable que comparte y descentraliza”. (CHIAVENATO, 2002, pág. 38)

Las experiencias organizativas, manifiestan la importancia que en la antigüedad adquiría la tecnología, la infraestructura, la liquidez, entre otros, sin embargo en la

modernidad tales factores quedaron obsoletos y hoy el talento humano juega un papel protagónico en cada período que desarrolla la empresa, ya que se ha convertido en la fuente primordial que estimula la chispa del desarrollo, que dirige los recursos existentes, y alcanza el éxito de una empresa, esclareciendo que no hay éxito si detrás de éste no está eminentemente el recurso humano.

Los gerentes que aún no han entendido el grado de dependencia que tiene una empresa con sus colaboradores, están destinados al fracaso empresarial, a la deslealtad de sus participantes, el desperdicio de sus conocimientos la incorrecta utilización de sus recursos, entre otros factores que le obligan a tener una estancada participación en el mercado y poco a poco el desplazamiento total del mismo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano es una herramienta indispensable en el desarrollo del personal, quien se ha convertido en una premisa empresarial, por ello es menester que el departamento del talento humano, trabaje por conseguir y mantener una fuerza laboral eficiente y motivada, capaz de logrando el perfil requerido listo a evolucionar en las exigencias de un mundo inhóspito.

### **1.1.2.2. Técnicas de la Gestión del Talento Humano**

#### **1.1.2.2.1. Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de las empresas constituyéndose en la forma mediante la cual establecemos los procesos del talento humano, permitiendo identificar aquellas actividades que

presentan problemas en el manejo del capital humano que necesitan ser mejoradas mediante estrategias.

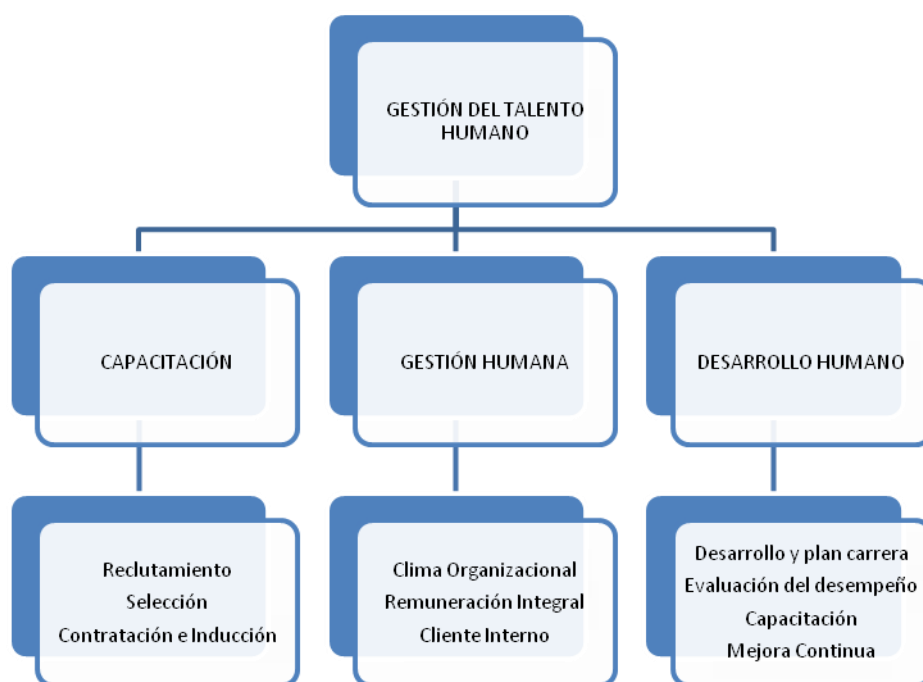
#### 1.1.2.2. Diagrama de Flujo

Diagramas de flujo son símbolos Gráficos empleados para representar los pasos o etapas de un proceso. Como también permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

#### 1.1.2.3. Procesos en la Gestión del Talento Humano

Los tres macro procesos de la gestión del talento humano:

**Figura # 1 Procesos de la Gestión del Talento Humano**



*Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.  
Elaborado por: El investigador*

Estos procesos son de vital importancia ya que estos se encaminan hacia los aspectos principales con los cuales se engloba las tres grandes fases que tiene el talento

humano dentro de la empresa como lo es la captación, gestión y desarrollo humano; los cuales permiten a la organización alcanzar la competitividad empresarial.

#### **1.1.2.3.1. Captación**

“Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización”. (CHIAVENATO, 2002, pág. 82)

Las empresas deben buscar el método más óptimo para admitir a las personas que laboraran en sus instalaciones esto de acuerdo con su realidad y previo un análisis de requerimientos de personal.

La admisión es el primer paso por el que opta la organización para incorporar personal, capital humano, recurso humano o talento humano; y al ser el primer paso se debe ser lo más conciso posible y entendible para lograr captar el talento humano con las características y requerimientos necesarios solicitado por la organización de lo contrario se citara a personas que no reúnan los requisitos necesarios y se perderá tiempo valioso.

#### **Reclutamiento**

“Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH”. (CHIAVENATO, 2002, pág. 95)

El reclutamiento constituye la forma con la cual las empresas atraen individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

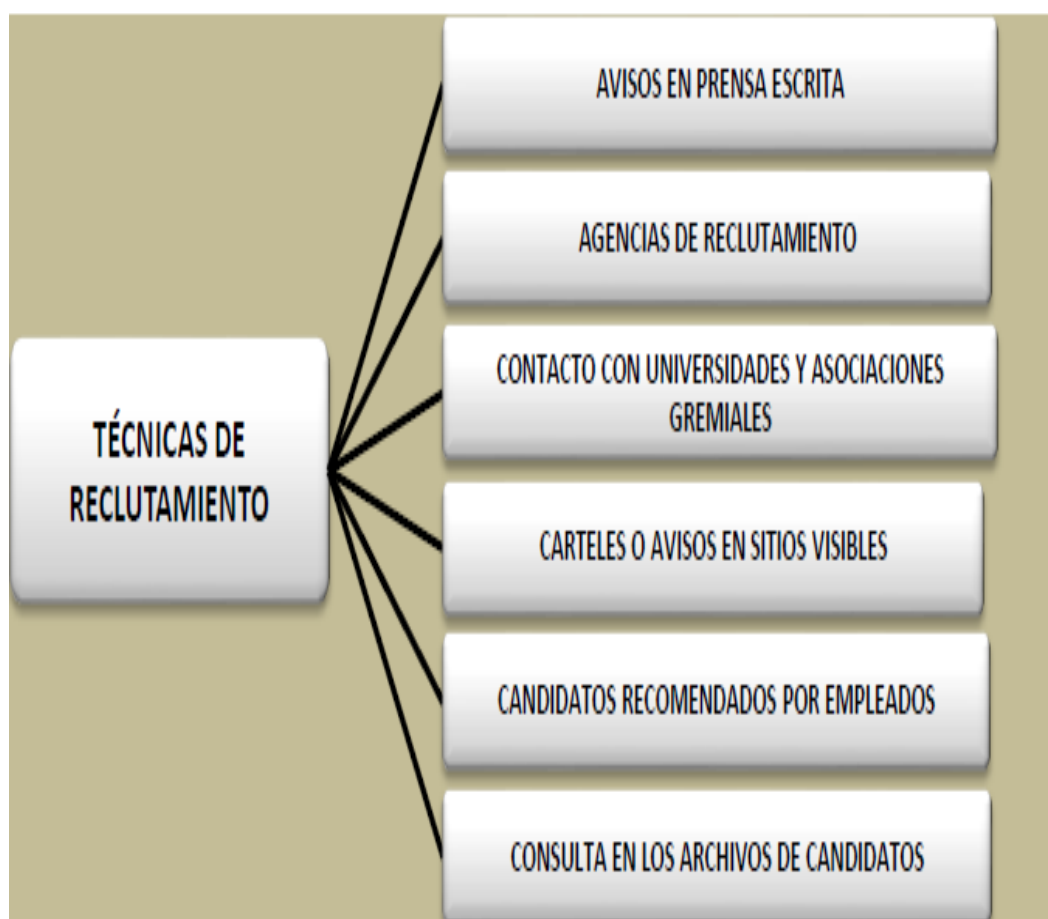
El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo.

## Técnicas de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante.

Los cuales son de vital importancia para que la empresa conozca la situación real del individuo.

**Figura # 2 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO**



*Fuente:* CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

*Elaborado por:* El Investigador

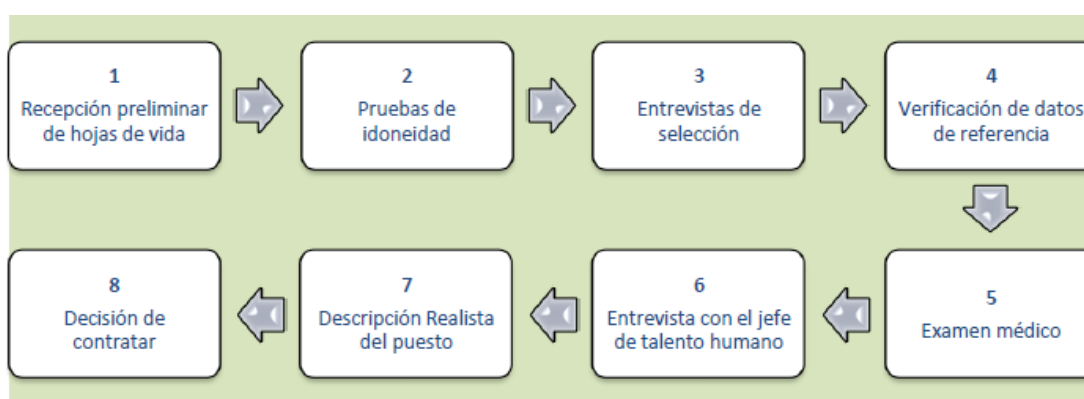
## Selección

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización”. (CHIAVENATO, 2002, pág. 111)

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La selección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento.

La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

**Figura # 3 Pasos en el Proceso de Selección**



*Fuente:* WHERTER, William Jr.  
*Elaborado por:* El investigador

### **Contratación e Inducción**

El proceso de contratación representa formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa; no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal.

Inducir representa informar a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador

debe conocer todo lo concerniente a la empresa y las principales actividades a desarrollar en su puesto de trabajo asignado.

#### **1.1.2.3.2. Gestión Humana**

“Constituye el conjunto de actividades y comportamientos exigidos al individuo que ocupa determinada posición en una organización. Todas las personas ocupan papeles en varias organizaciones. Algunos papeles pueden ser obvios para el individuo, en virtud de su conocimiento de la tarea, o pueden ser comunicados por los otros miembros de la organización que lo solicitan o depende de su comportamiento de rol o papel para atender las expectativas de sus propios cargos o posiciones”. (CHIAVENATO, 2002, pág. 138)

Es necesario para las organizaciones conocer las cualidades, bondades y el nivel de preparación de las personas para evaluar y diseñar y establecer donde desarrollaran sus actividades dentro de la empresa.

El individuo al desarrollar una determinada actividad en la organización y al no contar con el conocimiento total del desenvolvimiento de aquel puesto requiere del asesoramiento de un jefe inmediato que le ayude a saciar sus inquietudes para conseguir un adecuado direccionamiento del cargo.

#### **Clima Organizacional**

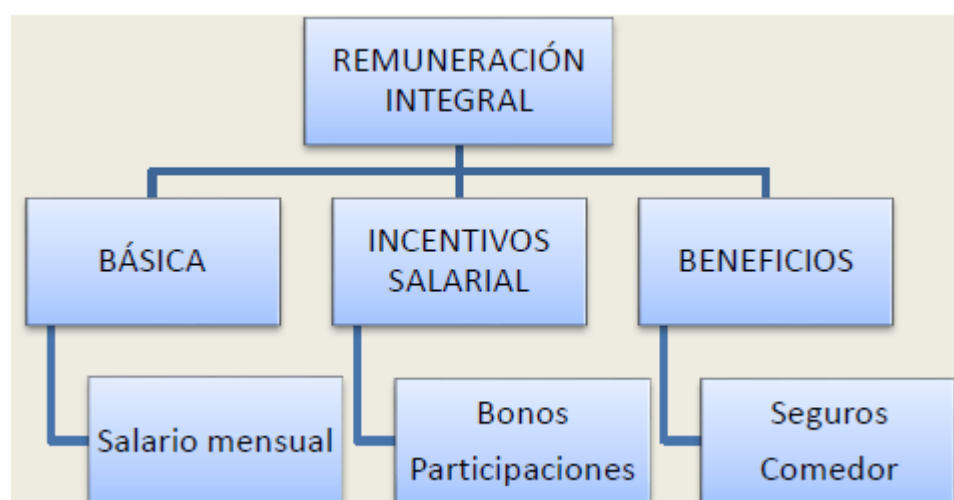
El clima organizacional constituye las características del medio en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la producción

#### **Remuneración Integral**

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes:

- Remuneración básica: está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- Incentivos salariales: son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- Remuneración indirecta y beneficios: se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

**Figura # 4 Remuneración**



*Fuente:* CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

*Elaborado por:* El investigador

### **Cliente Interno**

Toda persona con contrato de diversa índole firmada con la organización y que recibe información, recursos o insumos de otra persona similar al sistema contractual.

En una forma general son aquellos entes que prestan sus servicios o desempeñan una u otra actividad acorde a sus capacidades, nivel de instrucción y habilidades dentro de una institución; convirtiéndose en el eje motor de la organización entregando todo

su empeño y entusiasmo para llegar a cumplir sus funciones a cabalidad logrando la consecución de los objetivos empresariales y personales.

### **1.1.2.3.3. Desarrollo Humano**

“El proceso de desarrollo implica el entrenamiento, desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores como entrenamiento y desarrollo personal, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas, estos procesos se pueden enfocar de un modo moderno cuando siguen un modelo planeado”. (CHIAVENATO, 2002, pág. 302)

Es necesario que el talento humano permanezca en constante capacitación ya que de esta manera se desarrollaran sus destrezas y habilidades mejorando de esta forma su capacidad laboral en beneficio suyo y de la organización.

La evolución por parte del capital humano debe ser constante y debe ajustarse al constante cambio del mundo globalizado, de esta manera se podrá mantener o mejorar el nivel económico de la empresa y por ende de los individuos que la integran.

### **Desarrollo y Plan Carrera**

Desarrollo implica crecimiento, adquisición y aplicación continua de las capacidades tanto del empleador como del empleado, para mejorar su desempeño y potencializar sus destrezas, capacidades y habilidades.

El plan carrera es el resultado de la planificación individual de carrera y de la provisión de apoyo y oportunidades que da la organización, es decir, se trata de un proceso de colaboración entre ambas partes. Un proceso continuo de acciones planeadas y dirigidas hacia las metas personales y de vida.

### **Evaluación del Desempeño**

“Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes,

rendimientos y comportamientos laborales del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones”. (AYALA, 2004, pág. 62)

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo.

La evaluación debe ser desarrollada por el colaborador (auto evaluación), por el gerente, por el colaborador y el gerente, por el equipo de trabajo, o por la comisión de evaluación.

La evaluación es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, ya que por medio de ésta los trabajadores pueden conocer sus deficiencias y la organización puede realizar capacitaciones, promociones, compensaciones, diseño de puestos y mejoramientos continuos en la labor del personal.

### **Capacitación**

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones. La capacitación técnica ofrece al empleado experiencia para su empleo actual.

El desarrollo gerencial es una capacitación cuyos resultados se esperan a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización, o resolver problemas dentro de la misma.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material de fácil recordación y comprensión para los colaboradores y motivar a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos.

## **Mejora Continua**

Actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o cliente interno. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones en el manejo de su talento humano.

### **1.1.2.4. La Evaluación del Desempeño Humano**

La necesidad de contar con un talento formado de competencias se ha convertido en la mira de toda organización, ya que actualmente toda empresa afronta un cambio incontrolable donde se ha recortado los ciclos de vida de los productos, y la estabilidad es cada vez más incierta, por tal motivo medir hasta dónde pueden llegar las personas, se ha transformado en un radar de extrema importancia, para el área que maneja el talento humano.

Las numerosas empresas que hoy en día se ofertan, en el mercado buscan contar con un equipo de alto desempeño, donde more el liderazgo, la comunicación, un ambiente acogedor y los objetivos sean claros y entendibles para la participación provechosa de las fortalezas entregadas por sus participantes, ya que competir es hacer algo distinto de los demás.

“La evaluación de desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo”. (ARIAS, 1980, pág. 37).

De la expresión antes citada se puede manifestar que la evaluación de desempeño es un instrumento altamente productivo, donde valorar el rendimiento laboral es calcular la efectividad de la fuerza laboral, saber si el trabajo ejecutado es propicio a los intereses de la empresa o es una panacea retroalimentar al individuo para impulsarle hacia un trabajo excepcional.

Por lo tanto la evaluación del desempeño, es la apreciación de las capacidades que sostienen cada uno de sus integrantes en el desarrollo de sus multifunciones, esta información es fundamental para conocer los perfiles de cada uno de los integrantes de la familia empresarial.

#### **1.1.2.4.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

La importancia de evaluar el desempeño radica en el hecho de saber objetivamente si las actividades ejecutadas por los miembros de la organización se cumplen a cabalidad, se rigen al tiempo establecido, y se guían con los parámetros, procesos y reglas implantados para cubrir las exigencias empresariales.

Además la información adquirida es muy valiosa ya que de ello se puede ofrecer asensos, premios e incentivos a sus colaboradores, así como detectar la poca eficiencia entregada por alguno de ellos, para ser entrenado y sumarse al desarrollo y crecimiento de la organización.

#### **1.1.2.4.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del trabajo entregado por sus integrantes permite alcanzar los siguientes objetivos empresariales:

- Promover y relacionar la participación del individuo al cargo.
- Información sobre el desempeño.
- Conocer con qué recursos cuenta la empresa.
- Disponer del conocimiento que cada trabajador tienen para designar nuevas responsabilidades.
- Ofrecerle una información de sus fortalezas así como de sus debilidades.
- Medir la eficacia de los recursos y el mejoramiento.

#### **1.1.2.4.3. Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- a) Potencializa el desempeño, gracias a los correctivos implantados.
- b) Proporcionar incrementos salariales, o incentivos.
- c) Ofrecer un plan carrera a sus empleados
- d) Motivar el desempeño por medio de la capacitación
- e) Corregir errores en el diseño de puestos.
- f) Conocimiento de problemas externos del personal, que interfiere en el desempeño.

#### **1.1.2.4.4. Pasos de la Evaluación del Desempeño**

Para realizar la evaluar el desempeño se necesita contar con tres pasos que son:

- **Definir el puesto.-** Significa que Usted y el colaborador coinciden en las responsabilidades y obligaciones laborales.
- **Evaluar el desempeño.-** Es la comparación del desempeño con algún estándar establecido, para obtener una importante información.
- **Retroalimentación.-** Es el análisis del desempeño del trabajador, para fortalecer o corregir las desfases en el trabajo.

### ¿Qué se debe medir?

Se debe medir los aspectos más sobresalientes que el gerente considere, de un proceso dentro de la empresa, lo que permite visualizar el resto de tareas diminutas que conforman todo el conglomerado del proceso. La manera de medir está dividido en cuatro aspectos centrales que son:

- **Los resultados.-** Reales que una empresa persigue en un tiempo determinado.
- **El desempeño.-** Los instrumentos y el comportamiento de las personas con los que se pretende alcanzar los resultados.
- **Las competencias.-** Las habilidades que entrega el trabajador en el desarrollo de sus labores.
- **Los factores críticos para el éxito.-** Los aspectos importantes que debe analizar la empresa para tener éxito en su desempeño.

### ¿Quién debe hacer la evaluación?

La evaluación depende del enfoque con que cada empresa se desarrolle así tenemos:

- **La evaluación del supervisor inmediato.-** Ya que es la persona que tiene mayor contacto con las personas donde las puede observar y evaluar con facilidad.
- **Las evaluaciones de los compañeros.-** Esta evaluación puede predecir el éxito futurista de la administración.
- **Comités de estimaciones.-** Está integrado por el supervisor inmediato, acompañado de 3 a 4 supervisores, quienes evaluar el desempeño.
- **Auto estimaciones.-** Es una evaluación realizada por el mismo trabajador de sus actividades.
- **Evaluación por los subordinados.-** Este estudio permite conocer el trabajo de los supervisores, cuya información arrojará resultados claros de posibles problemas con el personal.

#### **1.1.2.4.5. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño**

Los métodos de evaluación son herramientas que clarifican cuan eficientes son las personas en el desarrollo de sus actividades y estos varían de una empresa a otra ya que cada una toma una forma distinta de evaluar, registrar, procesar y canalizar información que le permitirá potenciar el desempeño de su familia empresarial, para lograr un grupo altamente competitivo. Los métodos tradicionales se basan en la información de acontecimientos que ocurrió, y que no se pueden alterar. Los más tradicionales tenemos:

- Métodos de escala gráfica
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos

- Método de lista de verificación

### **Método de Escala Gráfica.**

Este método es de mayor utilización, por su simpleza en la el diseño, pero su aplicación exige mayor cuidado buscando evitar la subjetividad y el pre-juzgamiento, que podría causar intolerancia considerables. Este método registra varios factores del desempeño, en los reglones expuestos los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Este método ofrece una característica importante al evaluar el desempeño se presenta como una escala, en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica.

**Cuadro # 2 ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>Nombre</b> _____		<b>Fecha</b> _____	
<b>Departamento</b> _____		<b>Puesto</b> _____	
<p>Evaluar el desempeño del empleado en la asignación actual. Marque con una X en el cuadro más apropiado. Se pide a los evaluadores utilizar libremente la selecciones de “observación , para los comentarios más importantes que describan a la persona”</p>			
<b>1. Conocimientos de trabajo:</b> Comprensión de todas las fuentes de su trabajo y de los asuntos relacionados.	Necesita instrucción u orientación	Tiene el conocimiento u orientación requerida de su trabajo	Tiene conocimientos excepcionales en su trabajo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>2. Iniciativa:</b> capacidad de originar y desarrollar ideas e iniciar las cosas.	Le falta imaginación	Cumple con los requerimientos necesarios	Usualmente ingenioso
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>3. Aplicación:</b> Atención y aplicación en su trabajo	Pierde el tiempo	Cumple reglamentos con los estándares establecidos	Mantiene la más alta calidad
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>4. Calidad de trabajo:</b> minuciosidad, limpieza y precisión de trabajo	Necesita mejorar	Cumple regularmente con los estándares reconocidos	Mantiene la más alta calidad
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>5. Volumen de trabajo.</b> Cantidad de trabajo aceptable	Se debe aumentar	Cumple regularmente con los estándares establecidos	Producción inusualmente alta
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES</b>			

**Fuente:** BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos

**Elaborado por:** El investigador.

### Métodos de escala de puntuación

Es un método antiguo donde el evaluador fija una calificación por el desenvolvimientos de las personas, esta calificación se resume en un escala que va de lo bajo a lo alto, es decir valores numérico para obtener varios puntajes del desenvolvimiento de sus colaboradores.

### Cuadro # 3 MÉTODO DE ESCALA DE PUNTUACIÓN

<b>MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
Nombre del empleado-_____ Fecha ____/____/____						
Departamento _____ Puesto _____						
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADOS</b>					<b>Puntos</b>
<b>1 Producción</b> Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
<b>2 Calidad:</b> La exactitud cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado	1-2-3 Comete demasiosos errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a deseñar.	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra trabajo excepcional	
<b>3 Responsabilidad</b> Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
4 Cooperación Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
5 Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de decisiones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común, en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normales con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6 Presentación personal. Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su varaba , etc.	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>						

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

**Elaborado por:** El investigador

### Método de elección forzada

Este método, es utilizado con frases descriptivas del desempeño, donde se escoge obligadamente de un conjunto de dos a cuatro frases positivas y negativas, la frase que vaya acorde al desempeño demostrado por el trabajador, de allí proviene el nombre de elección forzada.

**Cuadro # 4 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre _____			Puesto _____			Departamento _____		
A continuación encontrara bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece en un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para lo que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
Factores	Nº	+	-	Factores	Nº	+	-	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta producción elevada</li> <li>• Comportamiento dinámico</li> <li>• Tiene dificultad con los números</li> <li>• Poco interés en el trabajo</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultad para lidiar</li> <li>• Tiene bastante iniciativa</li> <li>• Le gusta reclamar</li> <li>• Teme pedir ayuda</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene espíritu de equipo</li> <li>• Le gusta el orden</li> <li>• No aguanta la presión</li> <li>• Aceptación crítica constructiva</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene potencial de desarrollo</li> <li>• Toma decisiones con criterio</li> <li>• Es lento y tardado</li> <li>• Conoce su trabajo</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene buena presencia personal</li> <li>• Comete muchos errores</li> <li>• Ofrece buenas sugerencias</li> <li>• Difícilmente decide</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca es desagradable</li> <li>• Producción razonable</li> <li>• Tiene buena memoria</li> <li>• Se expresa con dificultad</li> </ul>				

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** El investigador

### Métodos de incidentes críticos

Este método requiere que el evaluador maneje un archivo de información positiva o negativa del desempeño, donde le permite conocer los puntos fuertes o débiles del empleado.

**Cuadro # 5 MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
Nombre _____ Fecha _____	
Departamento _____ Puesto _____	
<b>Aspectos excepcionales positivos</b>	<b>Aspectos excepcionales negativos</b>
Sabe atender a las personas	Comete muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta visión amplia de los asuntos
Presenta ideas innovadoras	Tarda en tomar decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad para argumentar	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente.

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** El investigador

### Método de lista de verificaciones

Este método es una simplificación de la escala gráfica de puntuaciones que permite seleccionar una oración que describa el desempeño del empleado y sus cualidades, enumerar los factores de la evaluación a considerar, y a cada uno se le asigna una puntuación, el resultado toma la asignación de lista de verificación con valores.

### Cuadro # 6 MÉTODO DE LISTA DE VERIFICACIONES

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>											
Nombre _____					Fecha _____						
Departamento _____					Puesto _____						
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y las presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitudes						Calidad de trabajo					
Cumple las reglas						Practica de seguridad					
Autonomía						Planifica y organiza					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** El investigador

#### **Método de investigación de campo**

Es un método que se desarrolla por análisis de hechos y situaciones, donde se verifica y evalúa el desempeño por medio de entrevistas de un especialista en evaluación conjuntamente con el supervisor de la evaluación, quien conoce y asigna puntos al desempeño de sus subordinados, de allí proviene el concepto investigación de campo.

### Cuadro # 7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre del empleado _____ Fecha ____/____/____ Departamento _____ Puesto _____	
1. Que puede decir respecto del desempeño del trabajador. 2. El desempeño fue: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span>* Muy satisfactorio</span> <span>* Satisfactorio</span> <span>* Insatisfactorio</span> </div>	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos puede justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otro aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajo? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** El investigador

### **Método de escalas de calificación conductual**

Se utiliza al comparar el desempeño de los empleados con parámetros conductuales específicos, para obtener información de incidentes críticos y construir la escala con una información subjetiva y real del desempeño.

### **Métodos de evaluación comparativa**

Las ejecuta el supervisor entre la comparación del desempeño del empleado con sus compañeros de trabajo, los cuales no conocen de esta evaluación, y son utilizadas para promociones o incrementos de sueldos, en base a los méritos obtenidos.

#### **1.1.2.4.6. Método Moderno de Evaluación del Desempeño**

La gran velocidad con que las empresas trabajan, les obligan adentrarse a un mundo desconocido donde conocer a fuerza laboral de su gente, será la única arma sólida capaz de desafiar el intelecto de las organizaciones, por lo tanto los métodos de evaluación deben acomodarse a la actualidad, buscando una nueva posición para la autoevaluación y autodirección de retos futuros .

### **Autoevaluaciones**

Es una valoración personal que permite al individuo darse un costo sincero de sus propias características, lo que es de gran beneficio para conocer la actitud del personal y el apoyo que ofrecen al proceso de mejoramiento.

- **Evaluación basada en competencias.-** Este método permite evaluar el potencial que tienen las personas, las características, sus intelectos, sus emociones, motivaciones, etc., donde se obtiene una información valiosa para que la empresa pueda pensar en retos futuros.

- **Método de evaluación basado en la retroalimentación, 360°**

Es una herramienta que permite identificar las fortalezas y necesidades de desarrollar de sus ciudadanos, tomando información de todas aquellas personas que interactúan con el trabajador, interna y externamente, esta técnica se basa en el criterio que se le asigne a todos los que integran la organización incluso al evaluador.

#### **1.1.2.4.7. Evaluación por objetivos**

Es un método costoso usado por el gerente quien establecer metas y objetivos específicos conjuntamente con la participación del personal, que es quien buscara cumplir las metas en un periodo de tiempo establecido, al tiempo señalado se evaluara en que magnitud se logró dichos objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Análisis e Interpretación de Resultados**

#### **2.1.1. Datos Generales de la Empresa**

##### **2.1.1.1. Reseña Histórica de la Empresa**

Las ubérrimas bondades de la tierra y el clima que ofrece la provincia de Cotopaxi ha dado lugar a la creación de un sin número de florícolas dentro de la provincia, las mismas que buscan beneficiarse de tales factores y crecer fructíferamente en el desarrollo de sus empresas.

AGROGANA S.A. se crea gracias al audacia y expectativa de sus propietarios la familia Espinosa Chiriboga, quienes conocedores de los prodigios del clima y al haber adquirido experiencia en el ámbito empresarial de la finca AGROCOEX S.A., deciden aperturas sus labores florícolas en el año de 1997, en su hacienda La Esperanza, donde el transcurso del tiempo y el arduo trabajo por hacer realidad el sueño de sus propietarios, se tropiezan con problemas bastantes preocupantes como un suelo demasiado húmedo y salitroso, lo cual no era favorable para la producción de rosas, ante lo cual se busca mejorar la calidad de suelo con la realización de drenajes, lo cual representaba una considerable inversión para la familia Espinosa, quien incursionaba en el negocio de las rosas.

Inicialmente Agrogana cuenta con la producción de rosas en 6 hectáreas, y con el transcurso y el incremento de sus clientes decide agrandar su área de producción a 10.2 hectáreas, en el año 2006 entre rosas y eryngium (rosas de verano), para satisfacer eficazmente el pedido de los consumidores, quienes se ubican en los países de Europa, Estados Unidos, Canadá Rusia, Japón, Ucrania, Chile, entre otros, mercados internacionales de difícil accesibilidad y anhelados por todos los floricultores, donde el Ing. Álvaro Espinosa Gerente General y todo su equipo de trabajo han manejado prudentemente las estrategias y se ha logrado mostrar al mundo productos de calidad que le han permitido ubicar y competir en los mercados más apetecibles y difíciles de incursionar.

Finalmente y en la búsqueda de días mejores el Ing. Álvaro Espinosa, conjuntamente con su equipo de trabajo, busca certificar sello de fama internacional lo que le ha permitido aperturar nuevos mercado y salvaguardar los existentes, es así que inicialmente obtiene el sello FLP, para el año 2003 logra certificar MAX HAVELAAR, que luego en el año 2004 pasó a ser FLO (FAIRTRADE), en el año 2008 pacta con FLOR DEL ECUADOR, y en mayo del 2011 obtiene la certificación BASC, certificados de difícil incursión pero que Agrogana S.A. ha logrado alcanzar, los mismos que le han permiti6 diversificar a sus clientes y ubicarse en los mercados más exquisitos y solventes del sector florícola.

#### **2.1.1.2. Constitución Legal**

La florícola se constituye legalmente el 21 de octubre de 1999, bajo el nombre de Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. (AGROGANA S.A.), la misma que busca

cumplir las normas, leyes y reglamentos gobernados en el Ecuador.

### **2.1.1.3. Población**

En la actualidad AGROGANA S.A. alberga a 129 personas, quienes se han convertido el soporte para el desarrollo de la empresa y son retribuidos con un trabajo meritorio, donde se les han permitido vivir dignamente y desarrollar sus anhelos personales, con ello se ha tribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de quienes conforman la familia Agrogana y sobre toda para la sociedad en general. Por lo tanto el universo de Agrogana está distribuido de la siguiente manera:

**Cuadro # 8 POBLACIÓN AGROGANA S.A.**

<b>ÁREAS</b>	<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>
Administración	13
Post- Cosecha	45
Campo	71
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: El investigador

### **2.1.1.4. Certificados**

#### **2.1.1.4.1. EXPOFLORES**

En busca de consolidar y fortalecer al sector florícola, muchos empresarios floricultores, optaron por agremiarse a Expoflores del Ecuador, organización cuya finalidad es ayudar a comercializar con mayor accesibilidad la rosa ecuatoriana en el los mercados de difícil acceso.

#### **2.1.1.4.2. FAIRTRADE (Comercio Justo)**

Es un sello que busca mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y del empleo, el desarrollo económico y el desarrollo medio ambiental, lo que le facilita ingresar en los mercados internacionales, ofreciendo ayuda de comercialización de los productos en forma responsable y rentable.

Uno de los mayores beneficios de éste sello es la repartición del 10% de las ventas totales a sus trabajadores, los mismos que se utilizados de la siguiente manera:

- Lectura para los hijos de los trabajadores.
- Inglés.
- Becas estudiantiles.
- Odontología / Pediatría
- Club de compras, entre otros.

Beneficios de contar con éste sello:

- Mejorar precios promedio
- Acceso a los mercados
- Incremento en las ventas vs ingresos
- Mejorar la calidad de vida de su gente y la comunidad.

#### **2.1.1.4.3. BASC (Business Alliance for Secure Commerce)**

Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Los beneficios de contar con este sello son:

- Certificación de un sistema de Gestión de Control y Seguridad (SGCS).
- Representatividad y facilitación de contactos ante las autoridades vinculadas al comercio exterior.
- Mayor confianza por parte de las autoridades.
- Disminución de costos y riesgos derivados del control a sus procesos.
- Facilitación de contactos en diferentes países a través de los capítulos BASC.
- Cursos de capacitación y entrenamiento, etc.

#### **2.1.1.5. Épocas relevantes para Agrogana La Esperanza**

- San Valentín, época clave, donde se dice que si hay un buen Valentín se asegura el futuro de todo el año.
- El día Internacional de la Mujer, fecha de gran importancia en Rusia, esta época es conocida como el Valentín Ruso.
- El día de la madre, pese a no ser una fecha trascendental, se le considera como una época significativa.
- La Navidad, pese a no ser una fecha de mayor venta se la considera también importante.

#### **2.1.1.6. Producto.**

Agrogana S.A. produce una gama de rosas multicolor, las mismas que han vislumbrado al cliente por sus exquisitas aromas, así tenemos que produce:

**Cuadro # 9 PRODUCTOS ACTUALES AGROGANA S.A.**

<b>COLORES</b>	<b>VARIEDAD</b>
ROJOS	Black Magic, Freedom, Cherry Love, Forever Young, Tinto, Red Unique, Heart, etc.
ROSADOS	Alicia, Engagement, Ohara, Soulmate, Sweet Unique, Arusha, etc
AMARILLOS	High & Sol, Cubana, Brazil, DéjàVue, Gold strike, Viva, etc.
BLANCOS / CREMAS	Cremas.-Crème de la Crème, Mondial, Mount Everets, Polar Start, Vendela, Tibet, Talea, etc.
DURAZNOS / MELOCOTO/ TERRACOTA	Finess, Latin Beauty, Cinnamon, etc.
FLOR DE PRIMAVERA	Deep Blue Jackpot (Eryngios)

**Fuente:** Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

**Elaborado por:** El investigador

#### **2.1.1.7. Mercados Internacionales**

La florícola exporta su producto a los mercados internacionales de:

- Europa
- Estados Unidos
- Rusia
- Canadá
- Japón
- Chile
- Ucrania

Mercados de difícil competencia pero que gracias a la visión y estrategia de sus colaboradores han logrado abordar los mismos con la más alta calidad y puestas en manos del consumidor en las mejores condiciones.

#### **2.1.1.8. Distribución de AGROGANA S.A.**

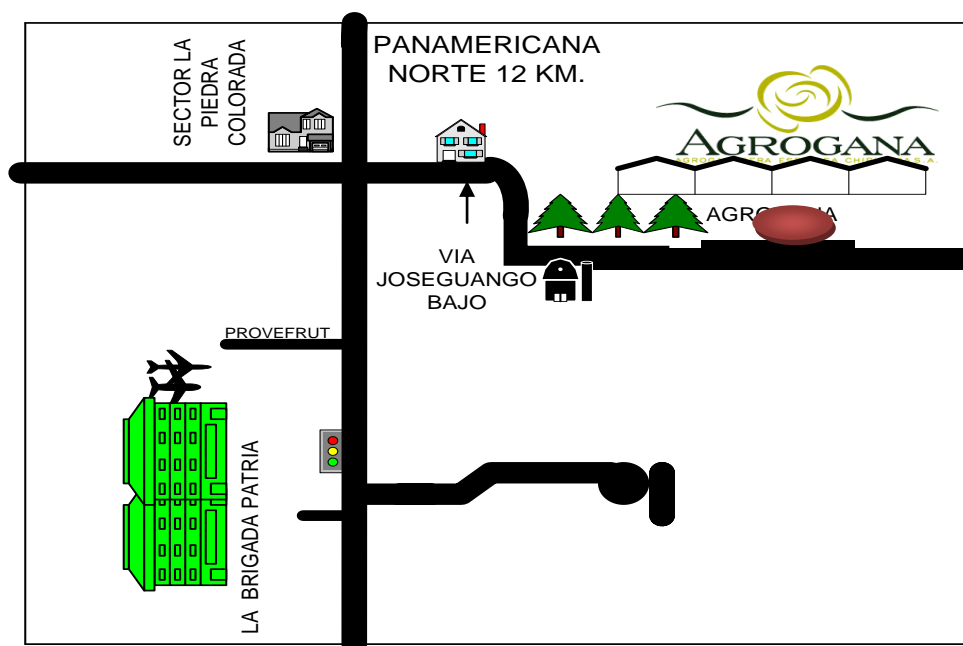
La florícola Agrogana para ejecutar un sistema óptimo de trabajo, distribuye a su personal de la siguiente manera:

- Administrativa
- Ventas
- Producción
- Post Cosecha

#### **2.1.1.9. Ubicación**

La planta industrial de la florícola, AGROGANA S.A., La Esperanza, fundada hace doce años y dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de rosas, se encuentra ubicada en un sitio estratégico de la provincia de Cotopaxi, en el cantón Latacunga, Parroquia Joseguango Bajo, a 12 km de la Panamericana Norte, lugar donde las bondades del clima y la fecundidad de la tierra es un regalo del creador, lo cual ha beneficiado enormemente para el desarrollo socio- económico tanto en la provincia, como en el país.

## Gráfico # 2 UBICACIÓN DE LA FLORÍCOLA



**Elaborado por:** El investigador

La ubicación es estratégica ya que cuenta con vías de acceso de óptima calidad la misma que le permite desplazar su producto con facilidad y rapidez colocando su producto en manos del consumidor a la brevedad de las necesidades del cliente.

### 2.1.1.10. Logotipo

Para mayor caracterización AGROGANA S.A. tiene la siguiente presentación que le ha permitido identificarse en el mercado internacional.



### **2.1.1.11. Misión de AGROGANA**

La meta fundamental de una organización está dada por la misión que es el propósito o razón de ser de la empresa, para Agrogana su misión es:

“Somos personas que trabajamos en equipo, con manos perseverantes y mentes innovadoras, produciendo flores de excelente calidad, logrando así la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

Forjamos el futuro de nuestras familias, con trabajo inteligente, tenacidad y esfuerzo, creando riqueza, desarrollo y bienestar para nuestra comunidad”.

### **2.1.1.12. Visión de AGROGANA**

Agrogana, tienen anhelos futuristas que persigue lograr con una producción de calidad, donde las estrategias y decisiones se orientan a alcanzar una competitividad formidable, por lo tanto Agrogana presenta la siguiente visión:

- Generar recursos que permitan el crecimiento sostenido de Agrogana, su permanencia en el tiempo, y empleo permanente para sus colaboradores.
- Generar riqueza para repartir riqueza.
- Generar recursos que permitan mejorar la Calidad de Vida de todos nuestros colaboradores y sus Familias
- Que nuestras marcas sean reconocidas en los mercados más exigentes por su Calidad y prestigio

- Que Agrogana sea una Empresa estable, rentable, socialmente responsable, y ambientalmente amigable.

#### **2.1.1.13. Objetivo Rector de Agrogana S.A.**

El objetivo rector de Agrogana para el año 2012 es el de alcanzar una rentabilidad del 23.5%. Con ésta rentabilidad Agrogana S.A., puede cumplir con sus planes de crecimiento, sus obligaciones bancarias y tributarias, retribuir el esfuerzo a todos sus colaboradores y dar rentabilidad a la confianza de inversionista.

#### **2.1.1.14. Instrumento de análisis**

Para examinar la situación actual de la empresa, se utilizará la técnica de la entrevista a los jefes departamentales, los cuales se encuentran inmersos en la empresa, así como una observación directa donde se busca obtener un análisis real, también se aplicará una encuesta a los trabajadores los cuales son los protagonistas directos de los acontecimientos empresariales, esta investigación permitirá clarificar y cuantificar el grado de responsabilidad sostenida por la empresa así como el desempeño laboral que los colaboradores ejecutan día tras días, en sus distintos lugares de trabajo.

#### **2.1.2. FODA Empresarial**

El análisis FODA nos permite conocer cuáles son los puntos fuerte y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas con los cuales la florícola puede

buscar estrategias, tanto en el ambiente interno identificado por el desempeño óptimo de las fortalezas, y las situaciones que han obstaculizado el desarrollo empresarial – debilidades, por otro lado en el ambiente externo, se analizará las oportunidades que la empresa tiene para alcanzar resultados frente a los competidores, así como las amenazas que se muestran afectando directamente el crecimiento de Agrogana.

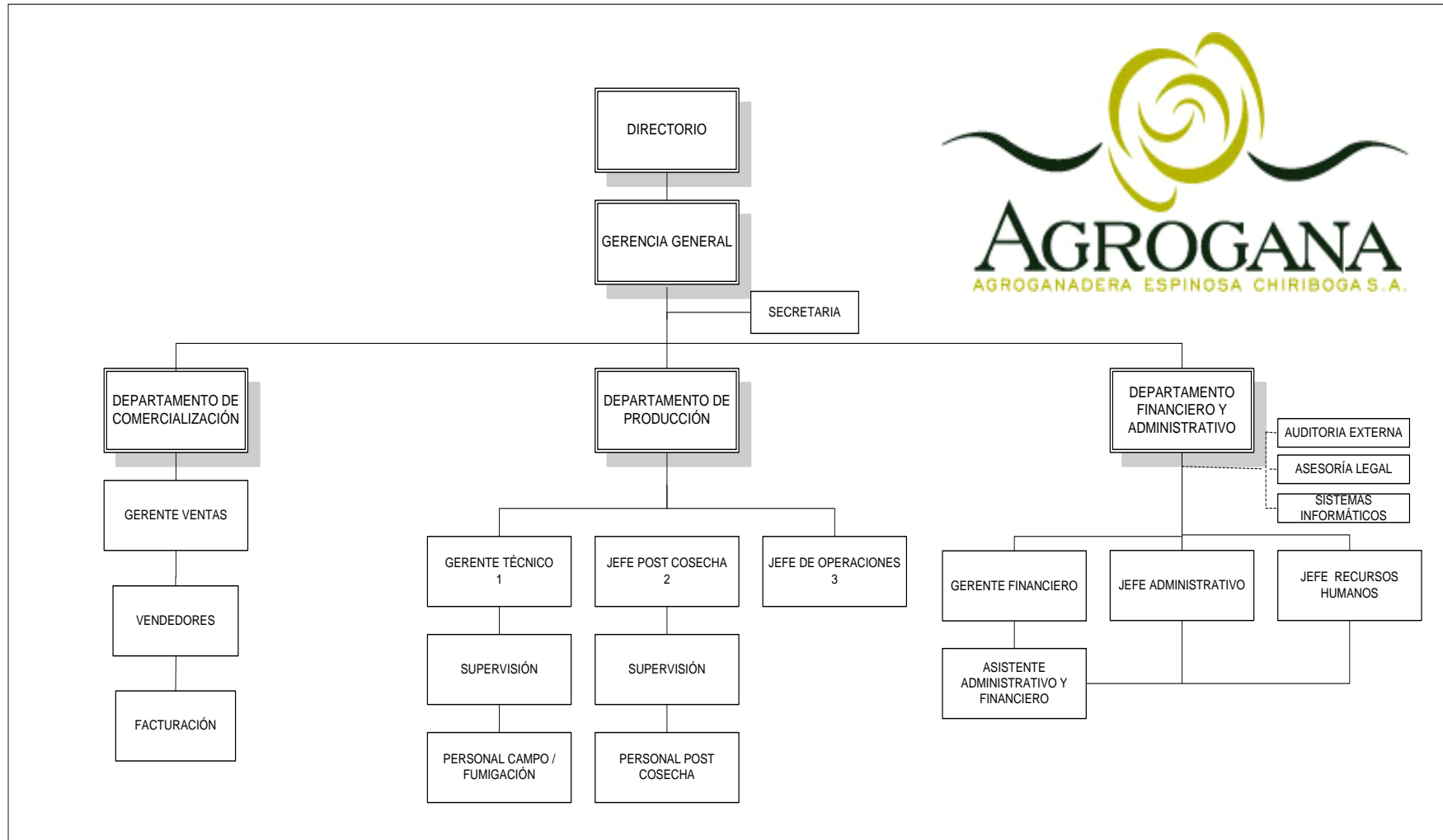
Este estudio le brindara a la empresa la factibilidad de utilizar el análisis FODA para corregir la debilidades y amenazas, tanto del ambiente interno y externo, así como maximizar las oportunidades y fortalezas con los cuales puede escudriñarse en tácticas que le permitan alcanzar el Objetivo Rector planteadas, por sus accionistas.

### Cuadro # 10 ANALISIS FODA

<b>ANALISIS INTERNO DE LA FINCA AGROGANA S.A.</b>	
<b>FORTALEZA DE AGROGANA S.A.</b>	<b>DEBILIDADES DE AGROGANA S.A.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un personal altamente motivado, comprometido y capacitado.</li> <li>• Disponer de personal, experimentado en el campo florícola.</li> <li>• Contar con una ubicación estratégica para la producción</li> <li>• Cumplimiento de las normativas legales, establecidas.</li> <li>• Contar con un área de comedor y médico para sus empleados.</li> <li>• Clima laboral óptimo.</li> <li>• Manejar políticas humanísticas, que le permitan crecer y desarrollar a sus colaboradores.</li> <li>• El grado de importancia que se ha generado en la empresa, para el factor humano.</li> <li>• Buscar el mejoramiento continuo en todos los aspectos.</li> <li>• Entrega de 10% de las ventas a sus trabajadores.</li> <li>• Creación de distintos comités internos, (de trabajadores, mixtos y de Seguridad Industrial).</li> <li>• Ofrecer esparcimiento para sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan estratégico.</li> <li>• Procesos centralizados y no bien definidos, desde el área financiera hasta el área operativa.</li> <li>• Retrasos en ciertos procesos.</li> <li>• Mejorar el sistema BASC.</li> <li>• Perfeccionar el software de asistencia y horas extras del personal.</li> <li>• Falta de presupuesto que se han estancado algunos programas, de desarrollo empresarial.</li> <li>• Malestar de los colaboradores por la forma y escasa manera de evaluar el rendimiento de sus colaboradores.</li> <li>• Oficinas demasiado frías para el personal de ventas y administrativo.</li> </ul>

<p>colaboradores (fiestas navideñas, de aniversario y paseos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de métodos alternativos para la disminución del uso agroquímicos.</li> <li>• Entrega oportuna de implementos de trabajo. (uniformes, guantes mascarillas, botas, etc.)</li> <li>• Revisión periódica de salud a sus colaboradores.</li> <li>• Fácil apertura de diálogo con el Gerente General de la florícola y sus colaboradores.</li> <li>• Contar con talento humano visionario.</li> </ul>	
<b>ANALISIS EXTERNO DE AGROGANA S.A.</b>	
<b>OPORTUNIDADES DE AGROGANA S.A.</b>	<b>AMENAZAS AGROGANA S.A.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de clientes.</li> <li>• Venta en uno de los supermercados más importantes de Estados Unidos (WholefoodsMarkets)</li> <li>• Clima y suelo apto para la producción de rosas.</li> <li>• Experiencia en los mercados internacionales.</li> <li>• Alianzas con gremios que le han permitido posesionarse en el mercado</li> <li>• Experiencia en la negociación con clientes internacionales.</li> <li>• Crecimiento de la empresa.</li> <li>• Contribuir al desarrollo socio- económico del país.</li> <li>• Contar con certificados (FAIR TRADE) para el mercado de comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios versátiles del mercado</li> <li>• Estar inmersos en un mercado altamente cambiante.</li> <li>• Incumplimiento de pago por parte de los clientes.</li> <li>• Crisis hipotecaria de los Estados Unidos, (mayor cliente de ventas).</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Competitividad en el mercado internacional a precios inferiores, (Colombia)</li> <li>• Incremento de políticas fiscales que han ido mermando la liquidez de las empresas.</li> <li>• Poca atención por parte del gobierno al sector florícola y ganadero.</li> <li>• Incremento en los aranceles de exportación.</li> <li>• Mejores ofertas laborales en otras florícolas hacia el exterior.</li> <li>• Aumento en los intereses bancarios que ha impedido la inversión.</li> <li>• Acrecentamientos excesivos en los salarios por parte del gobierno.</li> <li>• No firma del ATPDA.</li> </ul>

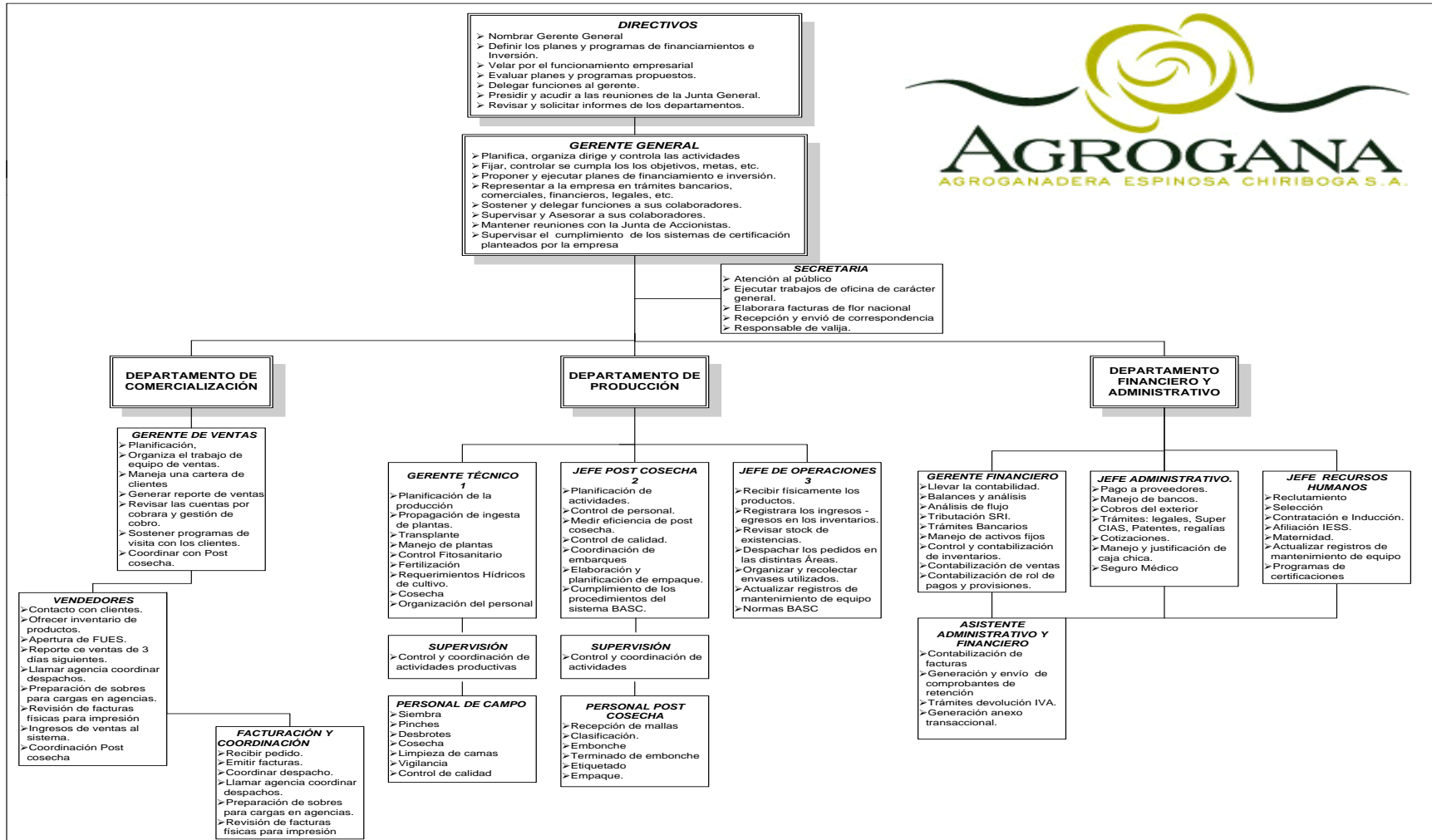
Gráfico # 3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente:** AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.

**Elaborado por:** Investigador

Gráfico # 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.

Elaborado por: Investigador

### 2.1.3. Análisis de la encuesta formulada a todo el personal de AGROGANA S.A.

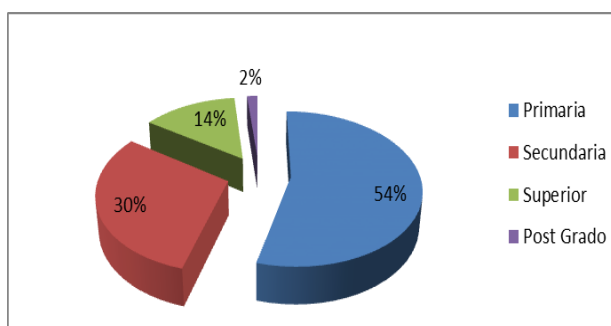
#### Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

**Cuadro # 11 NIVEL DE ESCOLARIDAD**

Opciones	Nº	Porcentaje
Primaria	70	54%
Secundaria	39	30%
Superior	18	14%
Posgrado	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 5 NIVEL DE ESCOLARIDAD**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

El 54% de los encuestados recibió educación primaria, mientras que el 30% manifiestan haber alcanzado la secundaria, el 14% indican que sus estudios son superiores y por último el 2% tiene post grado. La mayoría del personal presenta un nivel de escolaridad básico.

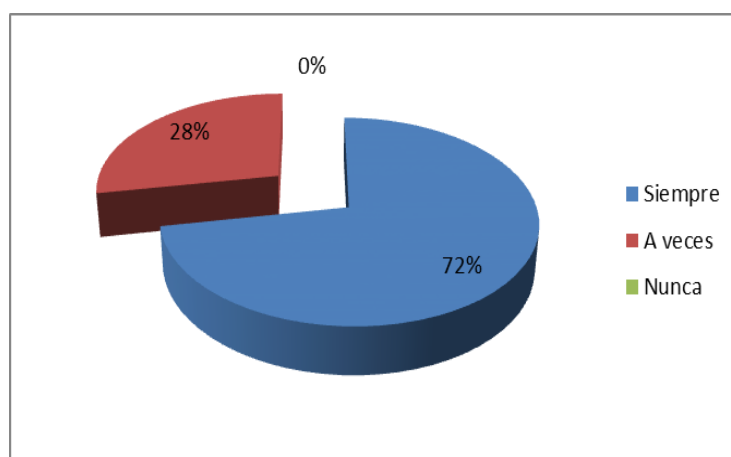
**Pregunta 2. ¿Cree Usted que el ambiente de trabajo es óptimo para desarrollar las tareas?**

**Cuadro # 12 AMBIENTE DE TRABAJO ÓPTIMO**

Opciones	Nº	Porcentaje
Siempre	93	72%
A veces	36	28%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

**Gráfico # 6 AMBIENTE DE TRABAJO ÓPTIMO**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

### **ANÁLISIS:**

El ambiente laboral para el 72% de los trabajadores es agradable para desarrollar sus tareas, el 28% manifiestan que a veces es bueno. Las condiciones laborales en Agrogana son favorables para alrededor de las tres cuartas partes del personal.

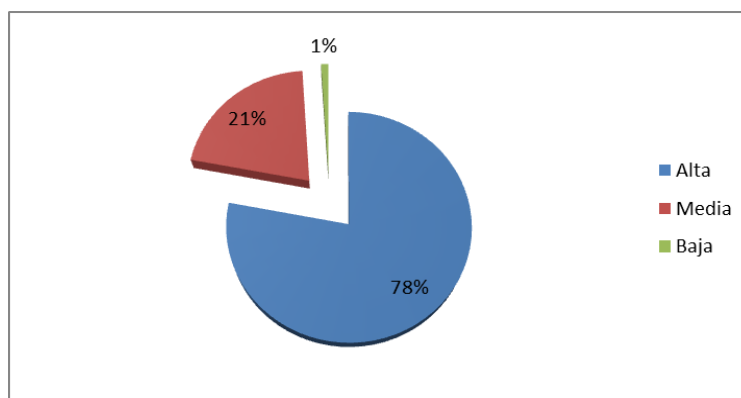
### Pregunta 3. ¿Su puesto de trabajo amerita responsabilidad?

**Cuadro # 13 RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO**

Opciones	Nº	Porcentaje
Alta	100	78%
Media	27	21%
Baja	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 7 RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

El 78% de los encuestados están conscientes que cada uno de sus puestos es de suma responsabilidad, mientras que el 21% de los encuestados expresan que su responsabilidad es media, y por último el 1% consideran una responsabilidad baja en su puesto de trabajo, aduciendo que todo es rutinario sin mayores complicaciones.

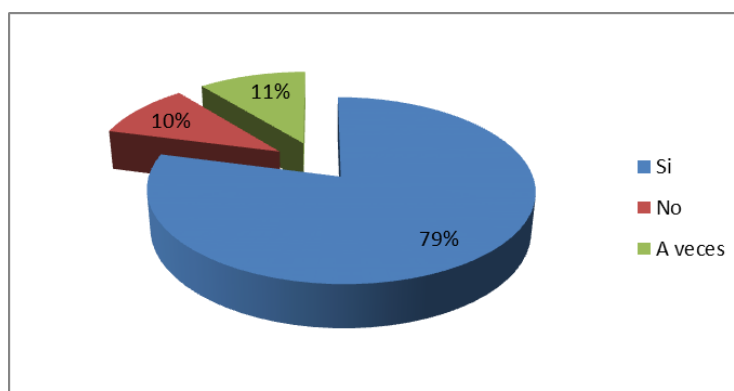
**Pregunta 4. ¿Considera Usted que al trabajar en equipo, sus tareas son más fáciles para desarrollar?**

**Cuadro # 14 EL TRABAJO EN EQUIPO**

Opciones	Nº	Porcentaje
Si	102	79%
No	13	10%
A veces	14	11%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 8 EL TRABAJO EN EQUIPO**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

El 79% de los encuestados responden que al formar un equipo se facilitan las actividades, mientras que el 11% revelan que a veces el trabajo en equipo facilita las actividades, por último el 10% no está de acuerdo en formar un equipo ya que no todas las personas trabajan uniformemente y las tareas se vuelve tediosas y atrasadas.

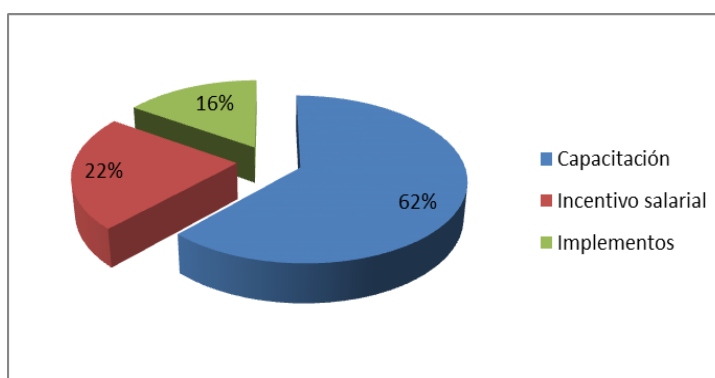
**Pregunta 5. ¿Considera Usted que para desempeñarse eficientemente en su puesto necesita un incremento de?:**

**Cuadro # 15 PARA DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE**

Opciones	Nº	Porcentaje
Capacitación	80	62%
Incentivo salarial	29	22%
Implementos	20	16%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 9 PARA DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

En esta pregunta el 62% de los encuestados expresan que la capacitación les permite ampliar su conocimiento para desarrollarse eficientemente, el 22% sostienen que el incentivo salarial, el 16% manifiesta la necesidad de implementos. Por tanto la capacitación es considerada la respuesta para desempeñarse eficientemente en el puesto.

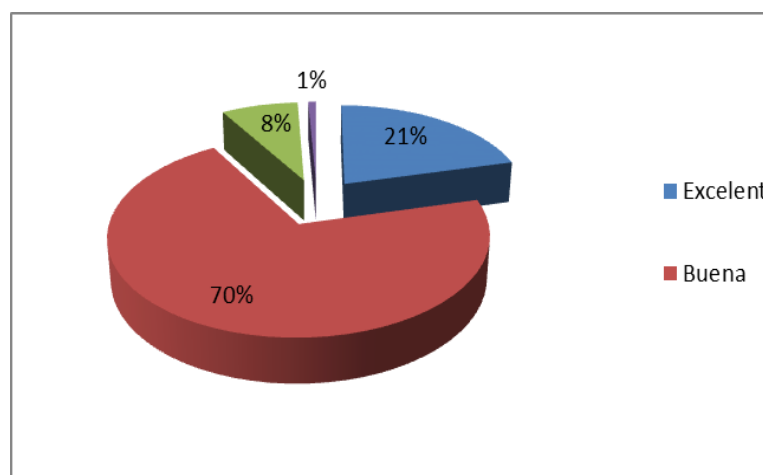
**Pregunta 6. ¿Cómo califica Usted la actitud de su jefe o supervisor?**

**Cuadro # 16 ACTITUD DEL JEFE**

Opciones	Nº	Porcentaje
Excelente	27	21%
Buena	91	70%
Regular	10	8%
Mala	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

**Gráfico # 10 ACTITUD DEL JEFE**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

## ANÁLISIS

El 70% expresa que es buena la actitud de su superior, el 21% responde que la actitud de su jefe es excelente, el 8% dicen que es regular y el 1% ha contestado que la actitud es mala. En su gran mayoría los empleados consideran que la actitud de su jefe inmediato es aceptable.

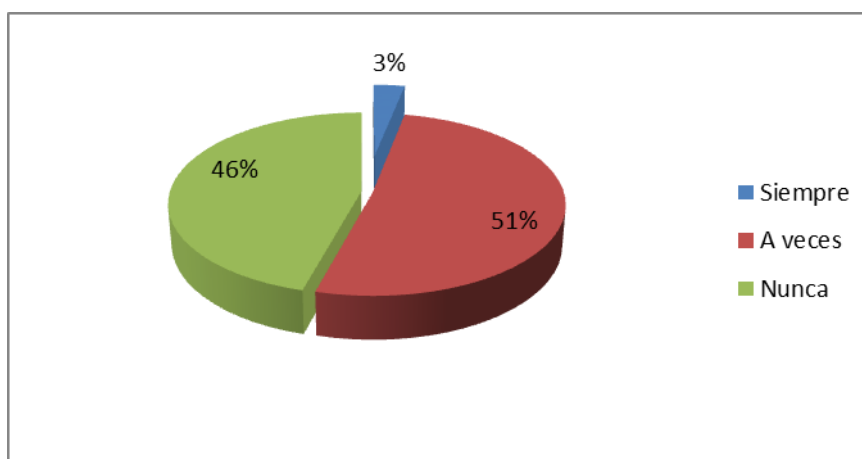
**Pregunta 7. ¿Está de acuerdo con la manera de evaluar el desempeño laboral?**

**Cuadro # 17 FORMA DE EVALUAR**

Opciones	Nº	Porcentaje
Siempre	4	3%
A veces	66	51%
Nunca	59	46%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 11 FORMA DE EVALUAR**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

A esta pregunta el 51% responde que a veces son evaluados realmente, mientras que el 46% contesta que nunca esta de acuerdo con el método de evaluación ya que es muy superficial, el 3% indica que son evaluados correctamente. La evaluación del desempeño muestra gran inconformidad.

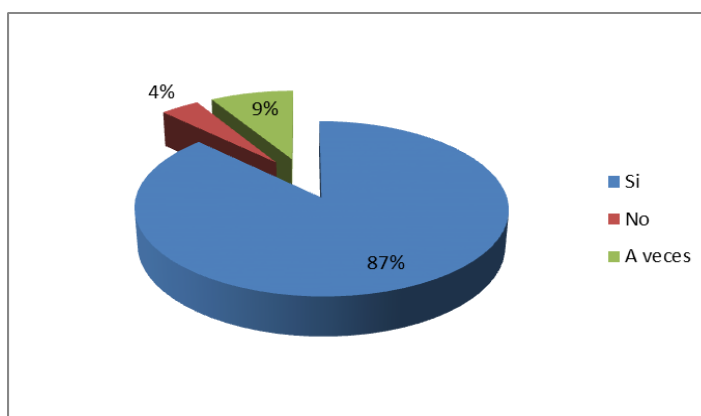
**Pregunta 8. ¿Considera Usted que existe motivación por parte de la Gerencia y/o Jefes de Área para elevar sus niveles de desempeño?**

**Cuadro # 18 MOTIVACIÓN**

Opciones	Nº	Porcentaje
Si	112	87%
No	6	4%
A veces	11	9%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

**Gráfico # 12 MOTIVACIÓN**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

## ANÁLISIS

Los encuestados en esta pregunta respondieron de la siguiente manera: el 87% manifiestan que sus existe motivación por parte de la gerencia para elevar los niveles de desempeño, el 9% manifiesta a veces, y el 4% piensan que no es así. La gerencia practica la motivación y esta es percibida por la mayoría de los trabajadores.

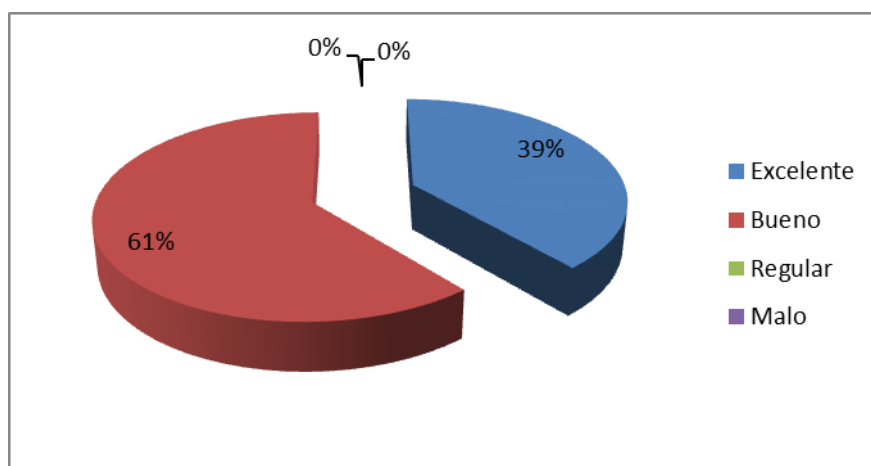
**Pregunta 9. ¿Cómo califica Usted su desempeño laboral?**

**Cuadro # 19 DESEMPEÑO LABORAL**

Opciones	Nº	Porcentaje
Excelente	50	39%
Bueno	79	61%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 13 DESEMPEÑO LABORAL**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

A la pregunta el 61% responde que su desempeño laboral es bueno, el 39% indica que es excelente. Por lo investigado nos damos cuenta que las personas se encuentran motivadas por el desempeño en su trabajo.

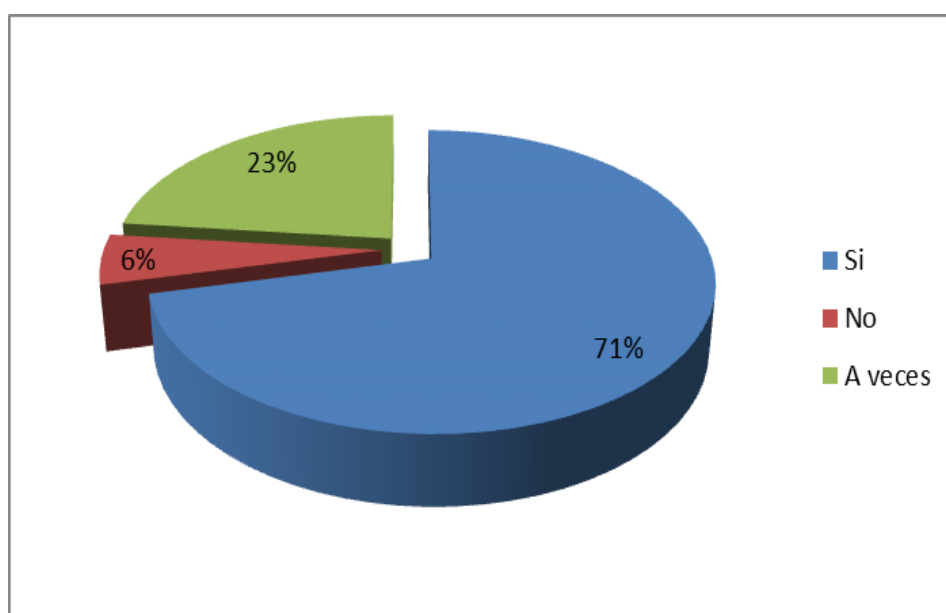
**Pregunta 10. ¿Se considera un recurso importante para le empresa?**

**Cuadro # 20 RECURSO IMPORTANTE PARA LE EMPRESA**

Opciones	Nº	Porcentaje
Si	92	71%
No	7	6%
A veces	30	23%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 14 RECURSO IMPORTANTE PARA LE EMPRESA**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

El 71% de los encuestado ha respondido que si, por otro lado el 23% contestaron que a veces y, el 6% expresa no sentirse importante. El recurso humano reconoce el grado de importancia dentro de la empresa.

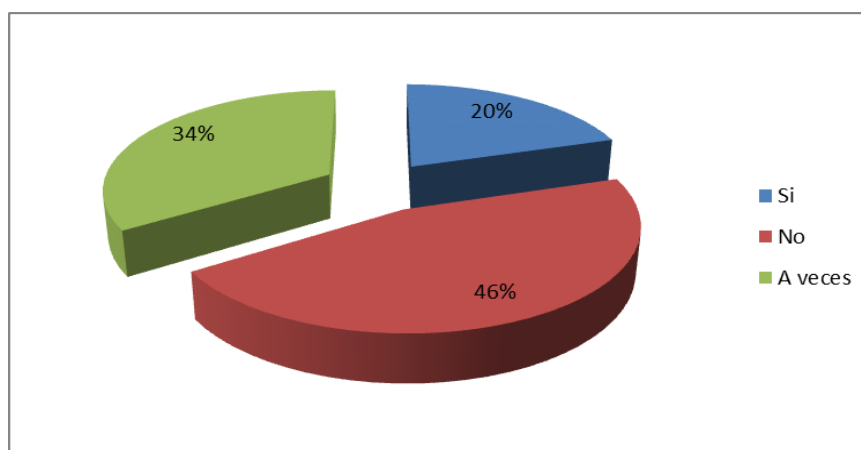
**Pregunta 11. ¿Considera Usted que el incentivo salarial está acorde a su desempeño?**

**Cuadro # 21 EL INCENTIVO ESTÁ ACORDE A SU DESEMPEÑO**

Opciones	Nº	Porcentaje
Si	26	20%
No	59	46%
A veces	44	34%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 15 EL INCENTIVO ESTÁ ACORDE A SU DESEMPEÑO**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

El 46 % de los encuestados responden que se debería incrementar el incentivo ya que el trabajo es bastante forzado, el 34% han contestado que a veces el incentivo sin representa el trabajo generado y el 20% manifiestan estar muy de acuerdo ya que pocas empresas premian al esfuerzo del trabajador.

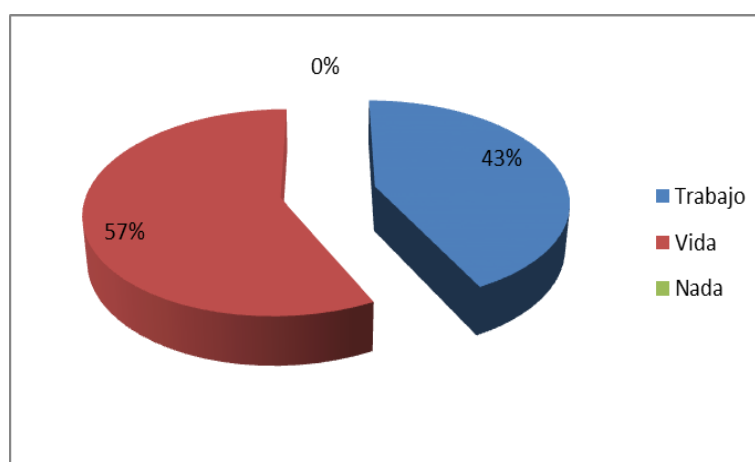
**Pregunta 12. Considera Usted que la capacitación le ayuda a mejorar su :**

**Cuadro # 22 LA CAPACITACIÓN LE AYUDA A MEJORAR**

Opciones	Nº	Porcentaje
Trabajo	55	43%
Vida	74	57%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 16 LA CAPACITACIÓN LE AYUDA A MEJORAR**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** El investigador

## ANÁLISIS

El 57% de los encuestados responden que la capacitación les ayuda a nivel personal mejorar su vida ya que lo aprendido les sirve para mejorar su calidad de vida y de su familia, el 43% ha expresado que la capacitación les ha ayudado a mejorar su trabajo ya que los temas impartidos son de sumo interés, entonces podemos decir que los temas que la empresa busca impartir les llega a los trabajadores, para poder mejorar tanto su vida como su trabajo.

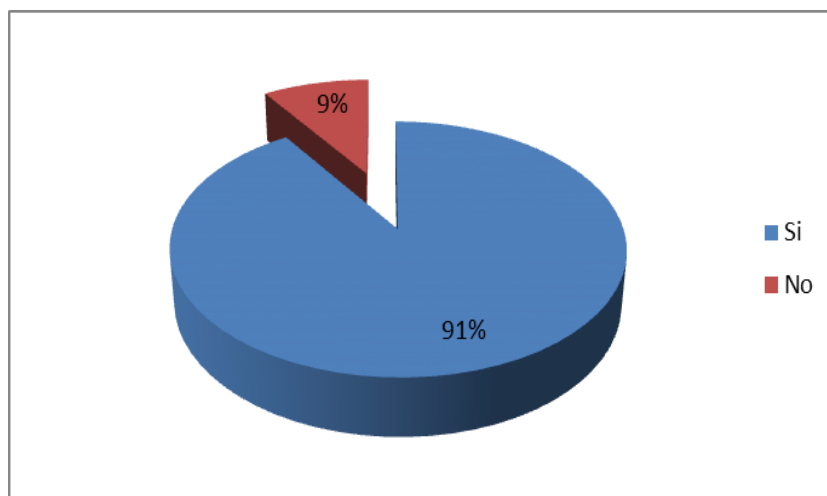
**Pregunta 13. ¿Se siente Usted apto para desempeñar un puesto superior al actual?**

**Cuadro # 23 PUESTO SUPERIOR**

Opciones	Nº	Porcentaje
Si	117	91%
No	12	9%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

**Gráfico # 17 PUESTO SUPERIOR**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta realizada a los empleados de la finca Agrogana S.A.  
**Elaborado** por: El investigador

## ANÁLISIS

El 91% de los encuestados responden estar listos y preparados para ocupar un puesto superior al actual, por otro lado el 9% de los colaboradores han expresado estar muy conformes con sus puestos de trabajo y no les interesa ser promovidos. Esta pregunta nos permite conocer el grado de superioridad con que cada trabajador labora en la empresa.

#### **2.1.4. Análisis de la entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la empresa AGROGANA S.A.**

La entrevista realizada a la Ingeniera María de los Ángeles Maldonado Jefe de Recursos Humanos, nos ha permitido conocer la gran importancia que tienen las personas dentro de la empresa, ya que se basan que no hay éxito sin la cooperación de sus colaboradores.

Los incentivos salariales, ha permitido que el empleado potencialice sus conocimientos habilidades y destrezas, con los que se desarrolla el colaborador.

Se conoció la falta de métodos de evaluación ya que en el proceso operativo se manejan que al mayor trabajo es merecedor el incentivo.

#### **2.1.5. Conclusiones y Recomendaciones**

##### **2.1.5.1. CONCLUSIONES**

Una vez analizada e interpretada la información se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La florícola Agrogana S.A. se ha preocupado por contar con un talento humano lleno de conocimientos, habilidades y destrezas, factores importantes para alcanzar los propósitos planteados por sus accionistas, en busca de un crecimiento importante para la empresa.

- El arduo trabajo de su personal Administrativo, específicamente el Departamento de Talento Humano quien ha trabajado en la búsqueda de satisfacer a sus colaboradores permitiéndoles crecer y desarrollar sus objetivos personales.
- Se aprecia que el recurso humano sostiene una autoestima elevada, por la participación importante en los distintos proyectos desarrollados por la empresa.
- El personal de Agrogana es un equipo motivado, quienes dicen proporcionar un eficiente desempeño, el mismo que se ve reflejado en el crecimiento importante que ha logrado la empresa.
- Se ha creado la premiación al mejor desempeño buscando despertar el interés en cada uno de ellos, estrategia importante para enfrentar los nuevos retos diseñados por la empresa.

#### **2.1.5.2. RECOMENDACIONES**

- Evaluar e identificar temas de capacitación que permitan potencializar las capacidades y destrezas del personal.
- Buscar nuevas estrategias que le permitan evaluar de mejor manera a sus colaboradores con el fin de no crear resentimiento en los mismos y extraer sus mejores rendimientos.

- Buscar mantener y mejorar los planes de capacitaciones par los trabajadores quienes son muy perceptibles a su contenido, ayudándoles de esta forma no solo en sus actividades cotidianas sin no en su vida personal.
- Socializar la misión, visión, objetivos, planes y programas a corto, mediano y largo plazo que la empresa proponga con el objeto de que cada empleado comprenda que la que la empresa entrega beneficios a fin de alcanzar las metas propuestas, para beneficio común.
- Fortalecer las capacitaciones al personal evaluador, quien es el encargado de transmitir información de los niveles de desempeño que maneja la empresa para la designación de beneficios.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. Desarrollo de la Propuesta**

#### **3.1.1. Introducción**

La evaluación del desempeño es un factor primordial para la florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. ya que ha buscado elevar las potencialidades de eficiencia y eficacia de sus colaboradores, estimulándolos por medio de programas de ascensos de puestos, incentivos salariales, y más beneficios que la empresa se ha ingeniado en entregar a sus participantes, con el objeto de avalar personas altamente competitivas, listas a enfrentar los nuevos desafíos del mercado florícola.

La evaluación del desempeño está relacionado con los procesos actuales que se desarrolla en cada uno de los puestos de trabajo, los mismos que se buscan conocer como sus protagonistas se desenvuelven en sus distintas facetas, de lo cual se obtendrá una información clara para conocer si la familia Agrogana está cumpliendo con sus objetivos o es necesario examinar otras estrategias que influyan directamente en el desempeño de sus colaboradores.

Por lo antes mencionado se despeja la importancia de proponer los métodos de evaluación del desempeño, los mismos que le permitirán conocer en cada proceso a sus empleados, dilucidando de esta manera una información de quienes son las personas idóneas para acceder a los beneficios implementados por la florícola, con

ello se permitirá en los trabajadores elevar sus estándares de desempeño, los mismos que le proporcionarán a la empresa gente competitiva y comprometida a trabajar en la búsqueda de días mejores.

### **3.1.2. Justificación**

La gran competitividad que existe en el mercado florícola internacional exige a las empresas dedicadas a esta actividad, buscar estrategias orientándose en el único recurso capaz de enfrentar y lograr grandes retos, su gente quien se ha convertido en el componente ideal para promover y revolucionar el desarrollo empresarial.

La florícola Agrogana S.A. no ajena a esta realidad ha buscado estrategias de competencia, apoyándose en el único recurso capaz de promover y revolucionar el mercado sus, colaboradores los mismos que una vez insertados en la florícola son orientados e incentivados a generar altos niveles de desempeño, por medio de la entrega de beneficios que ha despertado el interés entre sus trabajadores, manejar altos niveles de desempeño.

Por tal motivo la empresa ha implementado la premiación al mejor desempeño entregado por sus colaboradores, ofreciéndoles un incentivo salarial adicional al sueldo, el mismo que es buscado por cada uno de sus colaboradores, de allí se desprende la propuesta de los métodos de evaluación del desempeño, los cuales permitan conocer el nivel de rendimientos de cada colaborador y así ubicar el incentivo, en las personas que aportan con un desempeño excepcional en el trabajo diario de la finca.

### **3.1.3. Objetivos**

#### **3.1.3.1. Objetivo General**

- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño para el personal de la florícola Agrogana S.A. a través de los procesos, los mismos que permitirán conocer el grado de desempeño entregado por sus colaboradores.

#### **3.1.3.2. Objetivos Específicos**

- Investigar los procesos de la florícola para proponer los métodos de evaluación.
- Conocer la forma actual de evaluación del desempeño de sus colaboradores.
- Plantear métodos de evaluación que permitan medir el desempeño de los trabajadores.

#### **3.1.4. Descripción de la propuesta**

Para levantar la información de los procesos existentes en la florícola se realizará una investigación de campo, la misma que permitirá empaparse de las distintas actividades que desarrollan sus colaboradores, además se utilizará la entrevista informal tanto a los evaluadores, Jefes de Área, Gerentes Departamentales, y demás personas, que puedan despejar las dudas que se presenten en el desarrollo del trabajo investigativo.

Con la información obtenida a través de la investigación de campo y la entrevista se pudo conocer la forma, los métodos o maneras actuales de evaluar al talento humano,

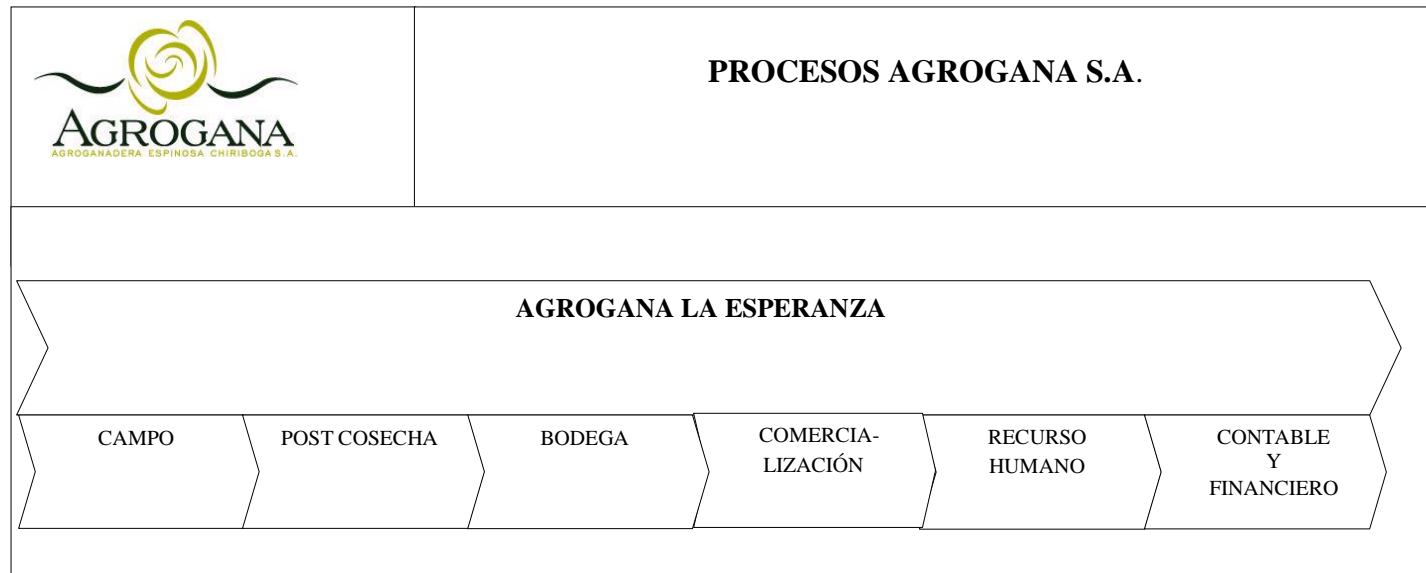
esta información apoyará al diseño de los métodos de evaluación del desempeño enfocados en las actividades de los procesos, los conocimientos, las habilidades, destrezas del personal, etc.

Los métodos de evaluación propuestos, buscan ser un instrumento de ayuda para las personas que se encargan de evaluar el desempeño de los trabajadores, los mismos que permitirán obtener una información clara del nivel de desempeño de cada uno de los integrantes de la familia Agrogana.

El análisis de la evaluación del desempeño, permitirá al Departamento de Talento Humano tomar las decisiones correctas sobre quienes son las personas acreedores a los beneficios donados por la empresa, además empaparse de los trabajadores con bajos niveles de rendimiento, para tomar los correctivos necesarios y de esta manera potencializar sus habilidades, destrezas, conocimientos, etc., para contar con un equipo altamente competitivo.

## PROCESOS DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A.

Gráfico # 18 CADENA DE VALOR



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

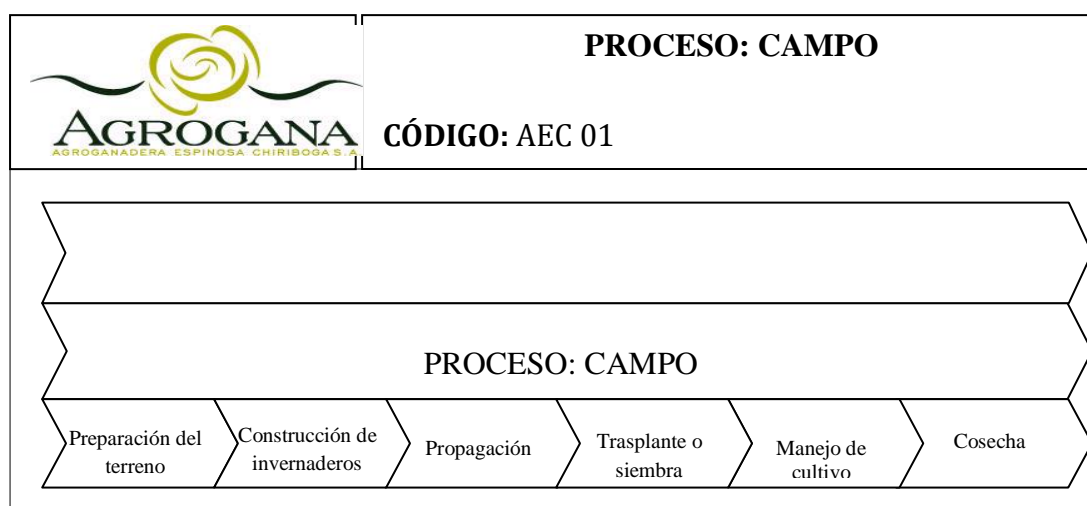
### 3.1.4.1. Campo

Es el primer proceso operativo de la florícola, destinado para la producción de rosas desde el estado vegetativo de la planta hasta terminar con la cosecha. Se le considera el primer proceso ya que es el inicio de las actividades con las cuales la empresa empieza su negocio. El proceso de campo es desarrollado por las personas de manera rotativa, es decir todas las personas realizan las mismas actividades.

**Código:** El proceso de campo se identificará por medio de las siguientes siglas AEC 01, que significa:

- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- C: Campo
- 01: Primer proceso

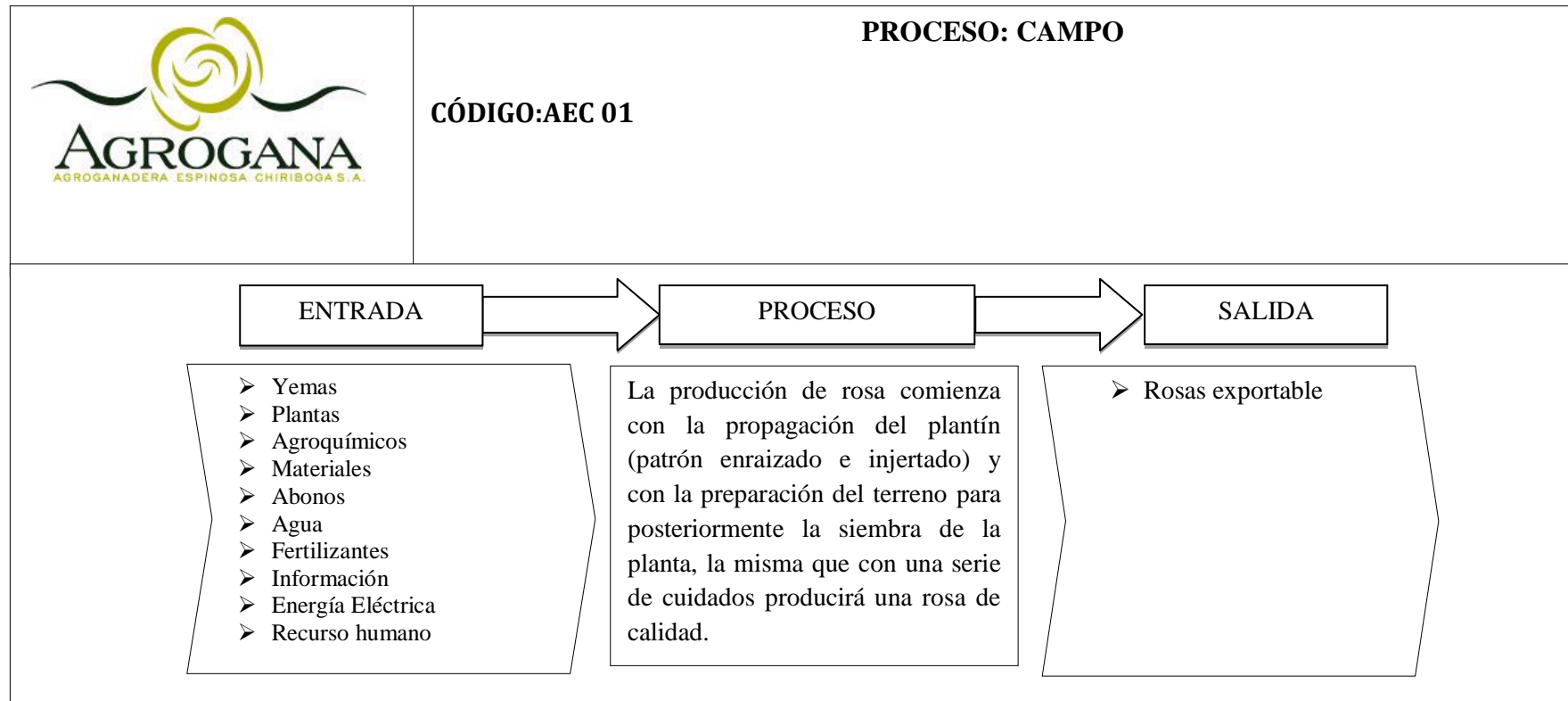
**Gráfico # 19 CADENA DE VALOR PROCESO CAMPO**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador



Gráfico # 20 ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO CAMPO



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

## Cuadro # 24 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO CAMPO


PROCESO: CAMPO		
CÓDIGO: AEC 01		
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Inicio	Inicio del proceso
2	Preparación del terreno	<p>Remover el suelo, utilizando arado para luego formar una estructura compacta y plana en la superficie(hacer drenajes, si la necesidad así lo requiere)</p> <p>Análisis, recolección de muestras del sitio donde se va a hacer el trasplante y su respectivo envío a un laboratorio para que nos dé como resultado la cantidad de nutrientes que existen en ese suelo, cuyo resultado nos va a permitir elaborar nuestro programa de fertilización.</p> <p>Incorporación de materia orgánica, añadir al suelo estiércol de animales, cascarillas de arroz café palma africana bagazo de caña, compos, u otro tipo de material, que pueda mejorar los nutrientes en el suelo.</p> <p>Sistema de riego, colocar el sistema de riego por aspersión y goteo.</p>
3	Construcción de invernaderos	<p>La construcción de invernaderos es muy importante para el desarrollo de la planta, Agrogana sostiene la construcción de invernaderos mediante una estructura de madera cubierta con un plástico resistente, el mismo que le protegerá a la rosa de lluvias heladas, viento, entre otros.</p> <p>En este subproceso existe el personal de mantenimientos el mismo que revisa constantemente que la madera o plástico del invernadero se encuentre en óptimas condiciones.</p>
4	Propagación	<p>Para la propagación es necesario buscar una variedad de mayor preferencia en el mercado, el mismo que debe ser tomado en cuenta características como color, tamaño de botón, productividad, resistencia a enfermedades y viaje ensayos de duración en el florero, etc.).</p> <p>Enraizado e enjertación del patrón</p> <p>Enraizado de Patrón, enraizado del patrón se obtiene a partir de un segmento de tallo de una variedad de rosa de tipo silvestre la cual nos permite darle ciertas características a la futura planta de resistencia a enfermedades del suelo, productividad y resistencia al estrés producido por cambio climáticas humedad temperatura, etc.)</p> <p>Enjertación, es un método de propagación vegetal el cual consiste en poner en la pared de la estaca a la cual previamente se le ha retirado una parte de la corteza en cuyo sitio se coloca la yema de la variedad a ser cultivar, la misma que de 21 a 25 días se suelda o pega y pasa a ser parte de la planta.</p>
5	Trasplante	<p>El trasplante es la siembra de las pequeñas plantas y significa colocar el plantín en el sitio definitivo de acuerdo a la necesidad de la siembra (en 3 bolillo: entre planta cada 18 cm y entre hilera 20 a 25 cm)</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Con una cantidad de plantas de 333 por cama, (dependiendo de la superficie) y de entre 72 y 75 mil plantas por hectárea.</p>

5	Manejo de planta	<p>Desde el trasplante hasta la obtención de los basales.          Eliminar los botones florales para conseguir que la planta gane en estructura.          Desyemar los brotes laterales, hasta que el moñón de injerto produzca basales.          Desde el pinche de basal hasta la cosecha.          Cortar el basal sobre una yema de entre 25-30 cm del suelo, la misma que al brotar dará como resultado los tallos de producción.          (Programar los pinches de acuerdo a las temporadas de mayor demanda en el mercado)          Desyeme de los tallos de producción, es la eliminación de los brotes laterales, (Obtener un tallo largo, grueso, y recto terminado en un solo botón), durante el desarrollo de planta es necesario realizar labores de deshierba, deschuponado, incorporación de materia orgánica, escarificación o trinchado, fertirrigación (proporcionar a la planta los nutrientes y la cantidad de agua necesaria para su desarrollo).          Fumigación          Monitoreo de enfermedades, observación periódica de la plantas para detectar a tiempo la presencia de plagas y enfermedades (Oidio, Araña, Trips, Pulgón, Mildiu Velloso, etc.), el mismo que nos permitirá elaborar el          Del monitoreo e un método de planificación para el control de cada enfermedad o plaga tomando en cuenta un manejo integrado (manejo físico, cultural y químico)          De acuerdo a la severidad e incidencia de las plagas y enfermedades se determina el tipo y cantidad de químico a ser utilizado para su control, tomando en cuenta su rotación (resistencia al químico) de acuerdo al mecanismo de acción.</p>
6	Cosecha	<p>Corte o cosecha, es la primera labor del día, donde se verifica el punto de corte (observar la madurez del botón dependiendo de la variedad, desprendimiento de los pétalos del exterior hacia el interior del botón, dimensión del tallo, entre otras.)          Enmallado, colocar 25 tallos de rosas en una malla que sirve de soporte para que no sufra daños al momento de su traslado.          La rosa cortada es enviada a la Post cosecha donde recibirá un nuevo proceso.</p>
7	Fin	Terminación del proceso

**Fuente:** Investigación de campo


**Elaborado por:** El investigador

## Cuadro # 25 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR ÍNDICES PARA LOS TRABAJADORES DEL CAMPO

		INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS			
Nombre:					
Cargo:					
Fecha					
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 - Deficiente 2 - Regular 3 - Buena 4 - Muy Buena 5 - Excelente	
Nº	Actividad	Índices	PARÁMETROS DE ACEPTACIÓN	ESCALA	PUNTOS
1	Cosecha	# de tallos cosechados Hora	280 – 300 tallos 250 – 279 tallos 220 - 249 tallos 110 – 219 tallos ..... 109 tallos	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
2	Desbrote	# de camas desbrotadas Hora	6 camas 5 camas 4 camas 3 camas ..... 2 camas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
3	Pinches	# de camas pinchadas Hora	13 - 15 camas 10 - 12 camas 7 - 9 camas 4 - 6 camas 1 - 3 camas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
4	Trinchada del suelo	# de camas trinchadas Hora	9 - 10 camas 7 - 8 camas 5 - 6 camas 3 - 4 camas 1 - 2 camas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
5	Siembra	# de plantas sembradas Hora	350 - 360 plantas 340 – 349 plantas 330 – 339 plantas 320 - 329 plantas ..... 319 plantas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
<b>TOTAL</b>					
ESCALA DE PUNTUACIÓN					
PUNTOS		ESCALA		BENEFICIOS	
21 – 25		E= EXCELENTE		Incentivo salarial	
16 – 20		MB= MUY BUENA		Bono comisariato	
11 – 15		B= BUENA			
6 – 10		R= REGULAR		Diálogo con empleado	
1 - 5		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa	
COMENTARIOS _____					
_____					
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD					
_____		_____		_____	
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.	

Elaborado por: El investigador.

**Cuadro # 26 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LOS TRABAJADORES DEL CAMPO**

		INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS				
Nombre:						
Fecha						
Cargo :						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre		
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
	<b>Conocimientos</b>					
1	Manejo de plantas					
2	Preparación del suelo					
3	Podas de plantas					
4	Cosecha					
5	Monitoreo fitosanitario					
	<b>TOTAL</b>					
	<b>Habilidades y destrezas</b>					
1	Cosechar las rosas a un mismo punto de corte					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajo excepcional bajo presión					
4	Aptitud manipulativa					
5	Limpieza de camas.					
	<b>TOTAL</b>					
	<b>Valores</b>					
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
	<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		Incentivo salarial		
56 - 65		MB= MUY BUENA		Bono comisariato		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR		Dialogo con empleado		
..... 35		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
<hr/> <hr/>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<hr/> Evaluador		<hr/> Jefe Inmediato		<hr/> V. B. RR.HH.		


**Elaborado por:** El investigador.

**Cuadro # 27 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL PERSONAL DE FUMIGACIÓN**

Nº		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1		Proceso de fumigación					
2		Dosificación de productos químicos					
3		Matemáticos					
4		Protección personal					
5		Rotación de productos					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Precisión en la preparación de agroquímicos					
2		Facilidad de aprendizaje					
3		Trabajar bajo presión					
4		Aptitud manipulativa					
5		Cuidado de la salud personal					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntualidad					
2		Responsabilidad					
3		Compromiso Organizacional					
4		Solidaridad					
5		Orden					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>							
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>				
66 - 75		E= EXCELENTE	Incentivo salarial				
56 - 65		MB= MUY BUENA	Bono comisariato				
46 - 55		B= BUENA					
36 - 45		R= REGULAR	Diálogo con empleado				
..... 35		D= DEFICIENTE	Separación de la empresa				
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
_____		_____	_____				
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>	<b>V. B. RR.HH.</b>				

Elaborado por: El investigador.

**Cuadro # 28 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL PERSONAL DE MANTENIMIENTOS**

		INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS				
Nombre:						
Fecha:						
Cargo:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador					1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 – Siempre	
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
	<b>Conocimientos</b>					
1	Educación básica					
2	Proceso de mantenimiento de invernaderos					
3	Climatológicos					
4	Uso y mantenimiento de maquinarias (Picadora, bombas de agua, riego por micro aspersión, etc.)					
5	Manejo de las rosas					
	<b>TOTAL</b>					
	<b>Habilidades y destrezas</b>					
1	Equilibrio corporal					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajar bajo presión					
4	Aptitud manipulativa					
5	Visual					
	<b>TOTAL</b>					
	<b>Valores</b>					
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
	<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		Incentivo salarial		
56 - 65		MB= MUY BUENA		Bono comisariato		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR		Dialogo con empleado		
..... 35		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador.

**Cuadro # 29 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LOS SUPERVISORES DE ZONAS**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1		Educación secundaria					
2		Matemáticos					
3		Administración del personal					
4		Calidad					
5		Proceso de producción					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Dirigir la cosechar en un mismo punto de corte					
2		Facilidad de aprendizaje					
3		Trabajar bajo presión					
4		Aptitud manipulativa					
5		Detectar anomalías con el personal					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntualidad					
2		Responsabilidad					
3		Compromiso Organizacional					
4		Solidaridad					
5		Orden					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>					
66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial					
56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato					
46 - 55	B= BUENA						
36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado					
..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa					
<b>COMENTARIOS</b>							
<hr/> <hr/>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
_____	_____	_____					
Evaluador	Jefe Inmediato	V. B. RR.HH.					







Elaborado por: El investigador

Cuadro # 30 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL DEL PERSONAL DE CAMPO

 <b>CUADRO DEL DESEMPEÑO GLOBAL</b>																											
<b>ÁREA:</b> <b>CÓDIGO:</b> <b>ZONA:</b>																											
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	FACTORES				TOTAL PUNTOS	CALIFICACIÓN	BENEFICIOS (INCENTIVO SALARIAL)	COMENTARIOS																		
		ÍNDICES.	CONOCIMIENTO.	HABILIDADES Y DESTREZAS	VALORES																						
1	Chuaquiana Martha																										
2	Maygua Carmen																										
n	...																										
<b>ESCALA DE Puntuación</b>																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>PUNTOS</th> <th>ESCALA</th> <th>BENEFICIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90 – 100</td> <td>E= EXCELENTE</td> <td>Incentivo salarial</td> </tr> <tr> <td>80 – 89</td> <td>MB= MUY BUENA</td> <td>Bono comisariato</td> </tr> <tr> <td>70 – 79</td> <td>B= BUENA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>60 – 69</td> <td>R= REGULAR</td> <td>Diálogo con el empleado</td> </tr> <tr> <td>..... 59</td> <td>D= DEFICIENTE</td> <td>Separación de la empresa</td> </tr> </tbody> </table>										PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS	90 – 100	E= EXCELENTE	Incentivo salarial	80 – 89	MB= MUY BUENA	Bono comisariato	70 – 79	B= BUENA		60 – 69	R= REGULAR	Diálogo con el empleado	..... 59	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS																									
90 – 100	E= EXCELENTE	Incentivo salarial																									
80 – 89	MB= MUY BUENA	Bono comisariato																									
70 – 79	B= BUENA																										
60 – 69	R= REGULAR	Diálogo con el empleado																									
..... 59	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa																									
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>																											
_____			_____			_____																					
Evaluador			Jefe Inmediato			V. B. RR.HH.																					

Elaborado por: El investigador

**Cuadro # 31 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL GERENTE DE PRODUCCIÓN**

		INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS				
Nombre: _____						
Fecha: _____						
Cargo: _____						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre		
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Administrativos					
2	Agropecuarios					
3	Producción					
4	Lógicos Matemáticos					
5	Sistemas informáticos					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Alcanzar la producción planificada					
2	Desarrollar estrategias que faciliten el trabajo.					
3	Ensayar nuevas procedimientos (control de enfermedades, mezcla con productos agroquímicos)					
4	Concentración					
5	Integrar un equipo de trabajo					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>				
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 - 55	B= BUENA					
36 - 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b> _____						
_____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador.

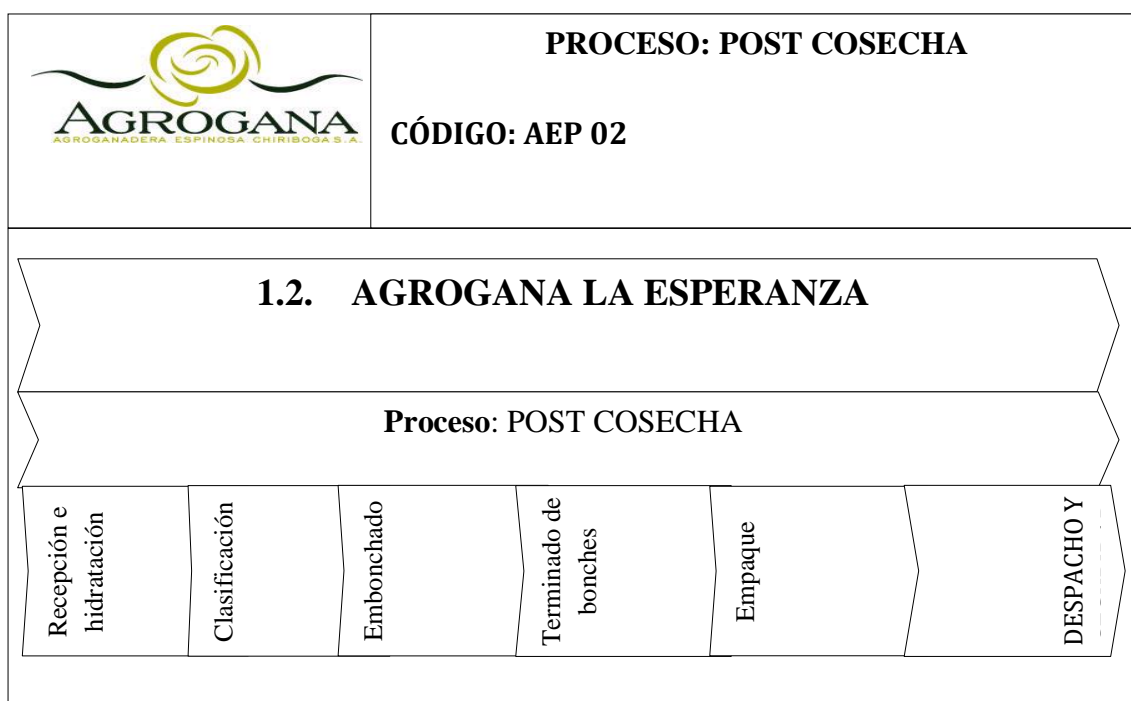
### 3.1.4.2. La Post Cosecha

La Post cosecha es una área diseñada específicamente para la conservación de las rosas que proviene de la cosecha del campo, las mismas que reciben una hidratación empaque y cadena de frío hasta el momento del embarque.

**Código:** El proceso de la Post Cosecha se identificará por medio de las siguientes siglas AEP 02, que significa:

- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- P: Post Cosecha
- 02: Segundo proceso

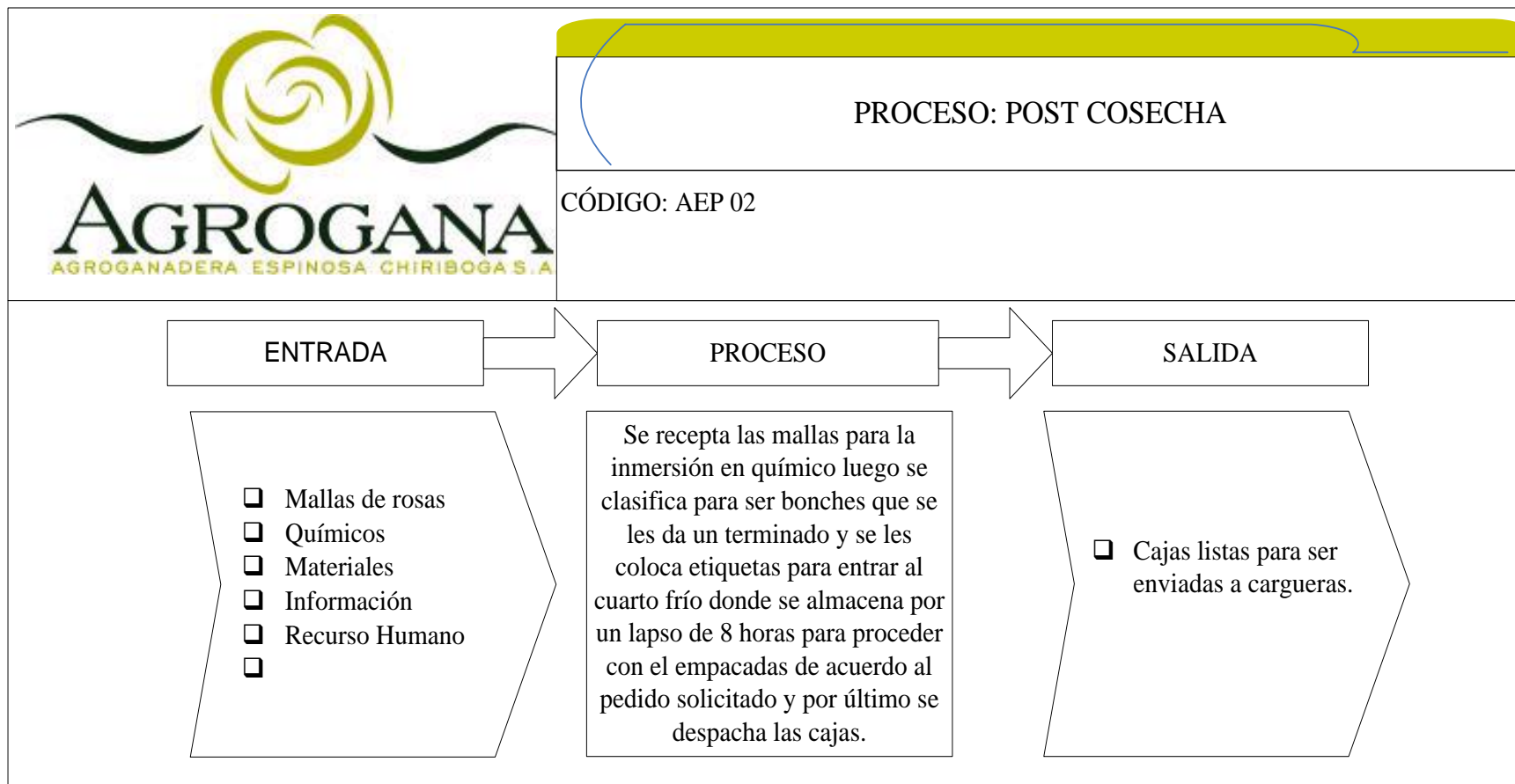
**Gráfico # 21 CADENA DE VALOR PROCESO POST COSECHA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador


Gráfico # 22 PROCESO: ENTRAS Y SALIDAS - POST COSECHA



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

### Cuadro # 32 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO POST COSECHA


PROCESO: POST COSECHA		
CÓDIGO: AEP-02		
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Inicio	La transportación de la cosecha es el inicio de del proceso de la Post Cosecha
2	Recepción e hidratación de mallas	<p>La recepción de mallas consiste en recibir todas las mallas que ingresan a la Post Cosecha en el menor tiempo posible del cual se entrega un informe del número de botones ingresados por variedad.</p> <p>Inmersión en producto químico, las mallas son sumergidas en preparación de químicos para lavar el follaje y una preparación preventiva con fungicida.</p> <p>Hidratación, consiste en colocar las mallas en tachos con una solución de ácido cítrico, cloro, preservantes y bactericidas, que a más de hidratar previene de infecciones, en este sitio se debe esperar 20 minutos para enviar las mallas a la clasificación.</p>
3	Clasificación	<p>Las mallas son receptadas en las mesas de clasificación, las mismas que son distribuidas tomando en cuenta ciertos factores como la longitud del tallo (40, 50, 60, 70, 80,90, 100 cm) la apertura y tamaño del botón, la variedad y la revisión de enfermedades en el follaje, luego de estas verificaciones las personas proceden a deshojar o retirar el follaje unos 20 cm del tallo, una vez clasificada la rosa que cumplen los parámetros establecidos son colocadas en el árbol de clasificación o cunas para el siguiente paso.</p> <p>Las rosas que no cumplan los parámetros establecidos se enmalla para almacenar y reportar como flor nacional.</p>
4	Embonchado	<p>El embonchado significa tomar las rosas clasificadas para formar ramos que pueden tener desde 10, 12, 20, 25 tallos por ramo según las necesidades y especificaciones realizadas por del cliente, previo la venta realizada.</p> <p>Control de calidad, Verificar que los bonches se encuentren formados correctamente y uniformemente, tomando muy en cuenta que el ramo de las 10 o más rosas tengan la aperturación del botón similitud unas de otras. Caso contrario los ramos que no cumplen estos parámetros se le volver a formar los bonches nuevamente.</p>
5	Terminado de bonches	<p>El terminado del bonche significa igualar los tallos de acuerdo a los parámetros establecidos, para crear una igualdad de tallos, este procedimientos se lo realiza en un máquina cortadora la misma que es manipulada por una persona para realizar este proceso, luego se procede a colocar ligas capuchones y comida floral.</p> <p>Lectura de UPC de bonches, de acuerdo a las ventas realizadas se generar etiqueta, enviadas desde facturación acorde a las especificaciones de la orden de pedido, colocar las etiquetas que identifican la variedad de la rosa, el código de barras entre otros.</p> <p>Prioridad de los despachos, tomando en cuenta los horarios establecidos por las cargueras.</p>
6	Empaque	Una vez que los bonches se encuentren terminados, se envían al cuarto frío donde recibe una última hidratación por un periodo de 8 horas antes del empaque, en este lugar se clasifica los bonches

		<p>en gavetas de acuerdo al sorteo de clientes.</p> <p>Para el empaque es necesario preparar cartones, cinta de embalaje zunchos, almohadilla refrigerante, etc.</p> <p>El empaque significa colocar los bonches en las cajas de acuerdo a las exigencias del cliente pudiendo ser estas empacadas de la siguiente forma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° de bonches</th> <th>Medida del bonches</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>40cm</td> </tr> <tr> <td>08</td> <td>50cm</td> </tr> <tr> <td>06/07</td> <td>60 cm</td> </tr> <tr> <td>06/08</td> <td>70cm</td> </tr> <tr> <td>06/08</td> <td>80 cm</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>90 cm</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tapar y enzunchar la caja, una vez que las cajas cumplan la orden de pedido se procede a tapar y enzunchar las cajas para seguridad y protección de los bonches.</p> <p>Etiquetar las cajas, especificar en la caja el número de bonches empacados, tamaño, variedad, cliente, para identificar con facilidad su contenido.</p> <p>Apilar las cajas, una vez finalizado el empaque se coloca una caja sobre en distintas perchas ubicadas en el cuarto frío hasta el momento del embarque.</p>	N° de bonches	Medida del bonches	10	40cm	08	50cm	06/07	60 cm	06/08	70cm	06/08	80 cm	06	90 cm
N° de bonches	Medida del bonches															
10	40cm															
08	50cm															
06/07	60 cm															
06/08	70cm															
06/08	80 cm															
06	90 cm															
7	Despacho	<p>El despacho consiste en enviar las cajas en camiones los mismos que debe tener un sistema de frío para conservar la hidratación de la rosa.</p> <p>Además se debe enviar las facturas para cliente, para agencia y guía de ruta.</p> <p>Cuando el embarque está completo el guardia de las finca se encarga de colocar candados que aseguren la legalidad de la mercadería, tomar una fotografía de la puesta y registrar el número de sello, siguiendo los requerimientos de la certificación BASC.</p>														
8	Fin	Terminación del proceso de la Post Cosecha														

**Fuente:** Investigación de campo


**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 33 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN BAJO ÍNDICES PARA  
EL PERSONAL DE LA POST COSECHA**

		MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS			
Nombre:					
Cargo:					
Fecha:					
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre	
Nº	ACTIVIDAD	ÍNDICES	PARÁMETROS DE ACEPTACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTOS
1	Clasificación	<u># de mallas clasificadas</u> Hora	13 - 15 mallas 12 - 13 mallas 8 - 11 mallas 4 - 7 mallas 1 - 3 mallas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
2	Embonche	<u># tallos embonchados</u> Hora	301 - 310 tallos 291 - 300 tallos 281 - 290 tallos 271 - 280 tallos ..... 270 tallos	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
3	Terminado del bonche	<u># bonches terminados</u> Hora	28 - 30 bonches 25 - 27 bonches 22 - 24 bonches 20 - 22 bonches ..... 19 bonches	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
4	Empaque	<u># de bonches empacados</u> Hora	36 - 40 bonches 30 - 35 bonches 25 - 29 bonches 20 - 24 bonches ..... 19 bonches	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
5	Despacho	<u># de cajas despachadas</u> Hora	46 - 50 cajas 41 - 45 cajas 36 - 40 cajas 31 - 35 cajas ..... 30 cajas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>					
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
21 - 25		E= EXCELENTE		Incentivo salarial	
16 - 20		MB= MUY BUENA		Bono comisariato	
11 - 15		B= BUENA			
6 - 10		R= REGULAR		Diálogo con empleado	
1 - 5		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa	
<b>COMENTARIOS</b>					
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>					
_____		_____		_____	
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.	

Elaborado por: El investigador.

**Cuadro # 34 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL PERSONAL DE LA POST COSECHA**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador			1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 – Siempre			
Nº	Factores	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Dosificación para la hidratación					
2	Enfermedades de la rosa					
3	Uniformidad del punto de corte					
4	Procedimientos de calidad en el proceso					
5	Procedimiento de seguridad BASC.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Generar ideas que apoyen al proceso					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajo en equipo					
4	Aptitud manipulativa					
5	Autocontrol en situaciones hostiles.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		Incentivo salarial		
56 - 65		MB= MUY BUENA		Bono comisariato		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR		Dialogo con empleado		
..... 35		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
<hr/> <hr/>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<hr/> Evaluador		<hr/> Jefe Inmediato		<hr/> V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador.

**Cuadro # 35 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL SUPERVISOR DE LA POST COSECHA**

N		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1		Educación Secundaria					
2		Procesos de calidad					
3		Proceso Post cosecha					
4		Computación					
5		Dosificación de productos químicos					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Controlar al personal					
2		Informar anomalías en el proceso de empaque					
3		Trabajar bajo presión					
4		Aptitud manipulativa					
5		Detectar fallas de calidad					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntualidad					
2		Responsabilidad					
3		Compromiso Organizacional					
4		Solidaridad					
5		Orden					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>			
		66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial			
		56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato			
		46 - 55	B= BUENA				
		36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado			
		..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa			
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
		_____	_____	_____			
		Evaluador	Jefe Inmediato	V. B. RR.HH.			







Elaborado por: El investigador.

**Cuadro # 36 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL – PERSONAL POST COSECHA**

 <b>EVALUACIÓN GLOBAL DEL PERSONAL DE LA POST COSECHA</b>								
Área :								
Código:								
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUMENTO			TOTAL PUNTOS	CALIFICACIÓN	BENEFICIOS (Incentivo Salarial)	COMENTARIOS
		Índices.	Conocimiento.	Habilidades y destrezas				
1	Aguaysa Edison							
2	Mendoza Olga							
	.....							
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>								
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>			
		90 - 100	E= EXCELENTE		Incentivo salarial			
		80 - 89	MB= MUY BUENA		Bono comisariato			
		70 - 79	B= BUENA					
		60 - 69	R= REGULAR		Diálogo con el empleado			
		..... 59	D= DEFICIENTE		Separación de la empresa			
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>								
_____		_____		_____				
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.				

Elaborado por: El investigador

**Cuadro # 37 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL GERENTE DE LA POST COSECHA**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
Nombre:						
Fecha:						
Área:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre		
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
	<b>Conocimientos</b>					
1	Administrativos					
2	Manejo de la Post Cosecha					
3	Producción					
4	Mercado y clientes					
5						
	<b>TOTAL</b>					
	<b>Habilidades y destrezas</b>					
1	Controlar a sus colaboradores					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajo excepcional bajo presión					
4	Aptitud manipulativa					
5	Limpieza de camas.					
	<b>TOTAL</b>					
	<b>Valores</b>					
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
	<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>						
	<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>			
	66 – 75	E= EXCELENTE	 Bono			
	56 – 65	MB= MUY BUENA	 Bono			
	46 – 55	B= BUENA				
	36 – 45	R= REGULAR				
	..... 35	D= DEFICIENTE				
<b>COMENTARIOS</b>						
<hr/> <hr/>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<hr/> Evaluador		<hr/> Jefe Inmediato		<hr/> V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador.

### 3.1.4.3. Bodega

Esta lugar es una área de apoyo para el proceso productivo Campo y Post cosecha, la misma que está diseñada para el abastecimiento, almacenamiento y despacho de los productos, materiales, fertilizantes, etc., para dar cumplimiento a las metas establecidas por los distintos departamentos.

**Código:** El proceso de la Bodega se identificará por medio de las siguientes siglas

AEB 03, que significa:

- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza nombre seudónimo de la florícola
- B: Bodega, almacenaje de los materiales.
- 03: Tercer proceso de la florícola

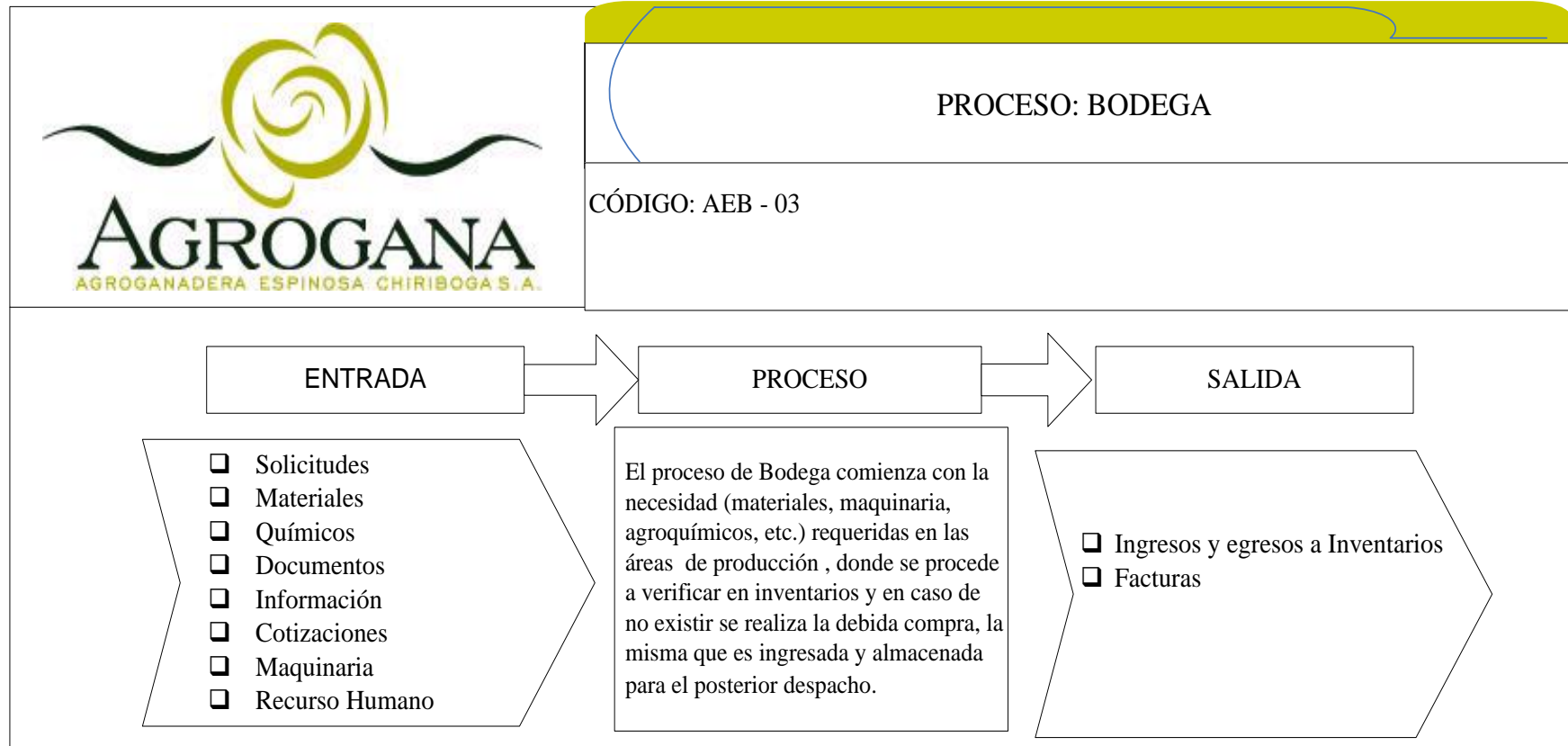
**Gráfico # 23 CADENA DE VALOR PROCESO BODEGA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador


**Gráfico # 24 ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO BODEGA EXISTIERA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 38 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROCESO BODEGA**


<b>PROCESO: BODEGA</b>  <b>CÓDIGO: AEB 03</b>		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Inicio	Inicio del proceso
2	Adquisiciones	<p>Para que se proceda a realizar las debidas compras es necesario realizar las verificaciones de las existencias de materiales, agroquímicos, etc. en inventarios, así como las cantidades máximas y mínimas que deben mantenerse en stock.</p> <p>Cotizar precios, indagar en distintos proveedores el producto, la forma de pago, etc., de lo que se requiera comprar, así como obtener varias cotizaciones.</p> <p>Autorización, una vez que se ha obtenido las cotizaciones es necesario enviar las cotizaciones y solicitar la debida autorización al Departamento Financiero.</p> <p>Negociación, Una vez autorizada la compra se procede a pactar la adquisición del bien así como acordar el día de la entrega, el tiempo y forma de pago, etc.</p> <p>Recibir la orden de compra, la misma que debe tener la respectiva factura para la revisión de lo adquirido.</p> <p>Recibir factura, recibir la factura la misma que debe cumplir los parámetros establecidos por la Ley Tributaria y cumplir con la orden de compra para luego ser enviada la original al Departamento Finanzas y la copia reposa en la Bodega para respaldos del jefe de Bodega.</p>
3	Almacenar	<p>Ingreso a inventarios, una vez constatada la mercancía, se procede a ingresar en los inventarios en el sistema computarizado manejado para el área de Bodega detallando el producto y cantidades.</p> <p>Almacenamiento, este paso consiste en colocar lo adquirido en los lugares respectivamente identificados, cabe recalcar que la bodega está bien rotulada indicando donde debe almacenarse los materiales, los químicos (dependiendo de la toxicidad), maquinaria, etc.</p>
4	Despacho	<p>Despacho, para la entrega de los materiales solicitados es necesario que exista una orden de pedido, la misma que es revisada en inventarios la existencia de lo solicitado, para proceder a la entrega de material es necesario llenar un formulario el mismo que respaldara la entrega firmada por la persona a quien se despacha.</p> <p>Registro en inventario, descargar el material entregado en el inventario, y/o esperar hasta el momento de la devolución del sobrante luego de ejecutado el trabajo.</p>

		<p>El área de Bodega además se encarga del Manejo de desechos peligrosos, el mismo que consiste en que una vez vertidos los agroquímicos en la fumigación se procede a recolectar los envases, para perforar el envase que no pueda ser utilizado con otro fin.</p> <p>Se procede a colocar etiquetas que identifiquen la peligrosidad del material.</p> <p>Almacenar temporalmente el material recolectado, en un lugar cerrado hasta el momento de entregar el material al Gestor Ambiental, para reducir la contaminación del medio ambiente.</p>
5	Fin	Fin del proceso de la Bodega.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 39 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL PESONAL DE SEGURIDAD**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
Nombre:						
Fecha:						
Cargo:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre		
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Educación Básica					
2	Preparación de armas					
3	Control de personal					
4	Defensa personal					
5	Seguridad					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Visual y Psicológica					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajar bajo presión					
4	Aptitud manipulativa					
5	Protección al personal y la empresa.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE Puntuación</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		Incentivo salarial		
56 - 65		MB= MUY BUENA		Bono comisariato		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR		Dialogo con empleado		
..... 35		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
<hr/> <hr/>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<hr/> Evaluador		<hr/> Jefe Inmediato		<hr/> V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador.

**Cuadro # 40 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL JEFE DE OPERACIONES**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
Nombre:						
Fecha:						
Cargo:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador.				1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre		
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Negociaciones con proveedores que le ofrezcan buen precio, calidad y puntualidad, al momento de la compra.					
2	Procedimientos de recolección de materiales peligrosos.					
3	Prevención y control de contaminación al medio ambiente.					
4	Programas para prevención de riesgos laborales.					
5	Procedimientos de seguridad laboral y el cumplimiento de la certificación BASC.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Solicitar materiales, agroquímicos con antelación para no interrumpir el proceso operativo.					
2	Capacidad de establecer relaciones con el cliente interno y proveedores.					
3	Identificar y prevenir riesgos laborales					
4	Ofrecer capacitaciones al trabajador en temas de riesgos laborales					
5	Autocontrol en situaciones hostiles.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
PUNTOS		ESCALA		BENEFICIOS		
66 - 75		E= EXCELENTE		 Bono		
56 - 65		MB= MUY BUENA		 Bono		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR				
..... 35		D= DEFICIENTE				
<b>COMENTARIOS</b>						
<hr/> <hr/>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<hr/> Evaluador		<hr/> Jefe Inmediato			<hr/> V. B. RR.HH.	

Elaborado por: El investigador.

### 3.1.4.4. Comercialización

La comercialización es el área encargada de promocionar y buscar nuevos mercados para ubicar la flor producida en Agrogana, en manos de los clientes, las ventajas que mantiene esta finca es contar con rosas de calidad, certificaciones, cuidado al medio ambiente, entre otros factores que han hecho posible ingresar a los mercados más difíciles y sostenerse frente a la competencia internacional.

**Código:** El proceso de la Comercialización se identificará por medio de las siguientes siglas AECO 04, que significa:

- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- CO: Comercialización
- 04: Cuarto proceso

#### Gráfico # 25 CADENA DE VALOR PROCESO COMERCIALIZACIÓN



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador


**Gráfico # 26 PROCESO ENTRADAS Y SALIDAS – COMERCIALIZACIÓN**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

### Cuadro # 41 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO – COMERCIALIZACIÓN







<b>PROCESO: COMERCIALIZACIÓN</b> <b>CÓDIGO: AECO 04</b>		
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Inicio	Inicio del proceso
2	Ventas	<p>Este proceso consiste en recolectar un estimado de producción, para que de esta manera pueda contactarse con el cliente vía internet o telefónico para ofrecerle el disponible del día.</p> <p>Envío de disponibles, ofrecer el disponible del día al cliente procurando despachar el disponible anterior almacenado por la Post Cosecha si lo hubiere.</p> <p>Confirmación de pedido , confirmar el pedido así como el número de bonches que llevara la caja, los colores y dimensiones, requerimientos para el empaque, etc.</p> <p>Registro de pedidos pactados, registrar todos los pedidos pactados por el cliente para sacar un nuevo disponible que será ofrecido a otro cliente y generar la orden de pedido.</p> <p>Ingreso al sistema la orden de pedido, integra la información al sistema para contabilizar las órdenes de pedido.</p> <p>Además de la venta es necesario analizar otros mercados (mercado abierto), donde se pueda ubicar el producto lo que le permitirá contar con una cartera de clientes, para realizar las ventas sin mayores contratiempos.</p> <p>Realizar preventas para los posteriores días.</p>
3	Facturación	<p>De la venta realizada pasa la información a facturación lugar donde se genera la orden de pedido para preparar el empaque, la misma que es enviada a la Post Cosecha.</p> <p>Contacto con las agencias, ponerse en contacto con las agencias de viaje antes de las 11 am para coordinar el embarque (solicitar el número de guía madre e hija, así como el número de cajas que serán enviadas.)</p> <p>Generar la factura que será enviada al cliente para su posterior cobro.</p>
4	Cobro	<p>Generar estado de cuentas, para el cliente en base a la venta realizada.</p> <p>Envío de documentos, remitir al cliente los documentos sustentos de la venta.</p> <p>Pactar las fechas en las que se cobrara el dinero al cliente, se refiere a llegar a un acuerdo entre el</p>

		<p>cliente y el cobrador donde se delimitara las fechas de cobro</p> <p>Transferencia bancaria, ofrecer la información de la cuenta de Agrogana para su transferencia y/.o solicitar a finanzas el envío del mensajero a retirar cheques</p> <p>Consulta de cuentas, consultar en el sistema si el cliente realizo la transferencia o envió el cheque para la florícola.</p> <p>Ingresar al sistema, registrar el cobro en el sistema para archivar la información.</p> <p>Generar nuevos estados de cuentas para el próximo mes de los clientes.</p>
5	Fin	Terminación del proceso

**Fuente:** Investigación de campo







**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 42 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL GERENTE DE VENTAS**

		INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS				
Área:						
Fecha:						
Evaluador						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador			1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre			
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Investigación de mercado					
2	Estrategias de marketing					
3	Crecimiento empresarial.					
4	Administración de empresas					
5	Varios Idiomas					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Cumplir con los pronósticos y metas de ventas					
2	Contrarrestar los esfuerzos de la competencia					
3	Integrar y dirigir su equipo de vendedores					
4	Atraer y atesorar la lealtad y preferencia de los clientes					
5	Monitorear el área comercial a su cargo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		 Bono		
56 - 65		MB= MUY BUENA		 Bono		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR				
..... 35		D= DEFICIENTE				
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		







Elaborado por: El investigador.

**Cuadro # 43 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL PERSONAL DE VENTAS**

		INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS				
<b>Área:</b> <b>Fecha:</b> <b>Evaluado:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre		
N°	Factores	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Sistemas informáticos					
2	Inglés					
3	Cartera de clientes.					
4	Marketing					
5	Atención al cliente					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Efectuar ventas rentables					
2	Realizar preventas y ordenes fijas					
3	Entregar los estados de cuenta oportunos a sus clientes.					
4	Incrementar la lista de consumidores					
5	Trabajar en equipo					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntual					
2	Responsable					
3	Comprometido organizacionalmente					
4	Optimista					
5	Honesto					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE Puntuación</b>						
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS				
66 - 75	E= EXCELENTE		Bono			
56 - 65	MB= MUY BUENA		Bono			
46 - 55	B= BUENA					
36 - 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b> _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____	_____	_____				
Evaluador	Jefe Inmediato	V. B. RR.HH.				


**Elaborado por:** El investigador.

**Cuadro # 44 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL ÁREA DE FACTURACIÓN**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador			1-	Nunca		
			2-	Casi nunca		
			3-	A veces		
			4-	Con frecuencia		
			5-	Siempre		
Nº	Factores	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Informáticos					
2	Facturación					
3	Archivo					
4	Proceso de empaque					
5	Manejo de FUES y guías					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Aprender con facilidad					
2	Coordinar y dar soluciones a problemas de embarque.					
3	Habilidad para comunicarse					
4	Trabajar en equipo					
5	Busca crear un clima laboral óptimo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		 Bono		
56 - 65		MB= MUY BUENA		 Bono		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR				
..... 35		D= DEFICIENTE				
<b>COMENTARIOS</b> _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		

Elaborado por: El investigador.

**Cuadro # 45 EVALUACIÓN GLOBAL DEL AREA DE COMERCIALIZACIÓN**

		EVALUACIÓN GLOBAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN							
Área :									
Código:									
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	Factores			TOTAL PUNTOS	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS		
		Conocimientos	Habilidades y destrezas	Valores					
1	Andrés Gómez								
2	Diana Gallardo								
n	...								
<b>TABLA DE PUNTUACIÓN</b>									
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>					
		90 - 100	E= EXCELENTE	Incentivo salarial					
		80 - 89	MB= MUY BUENA	Incentivo salarial					
		70 - 79	B= BUENA						
		60 - 69	R= REGULAR	Diálogo con el empleado					
		..... 59	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa					

**Elaborado por:** El investigador

### 3.1.4.5. Recurso Humano

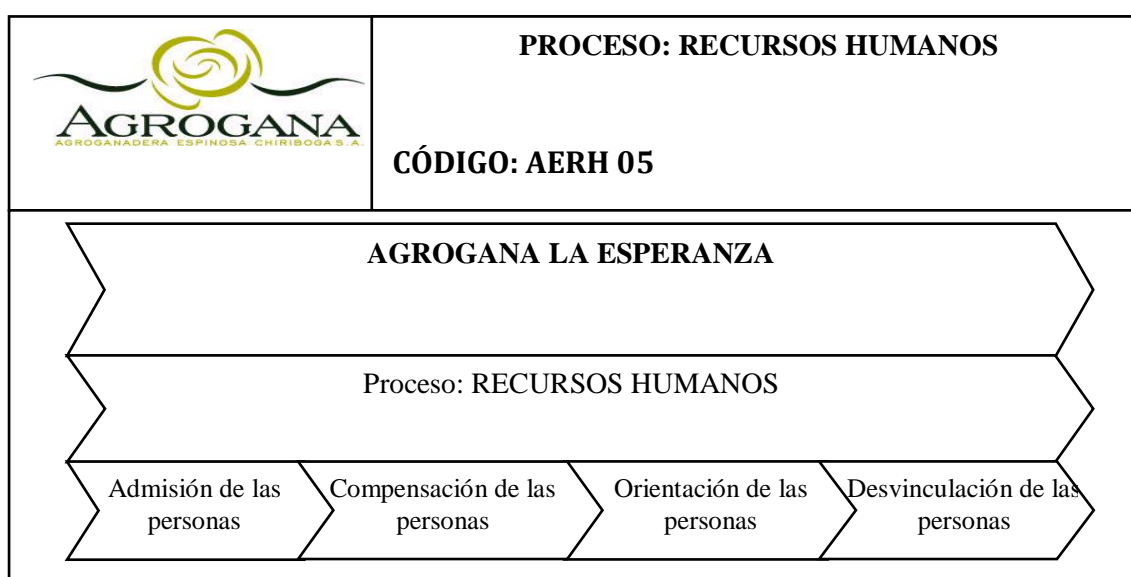
Es un proceso de apoyo que busca orientar remunerar y desarrollar al activo más importante de la florícola las personas, quienes son las encargadas de administrar inteligentemente los recursos de propiedad de la empresa con el objeto de obtener el máximo provecho de los mismos.

**Código:** El proceso de la Bodega se identificará por medio de las siguientes siglas

AERH 05, que significa:

- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- RH: Recurso Humano
- 05: Quinto proceso de la florícola

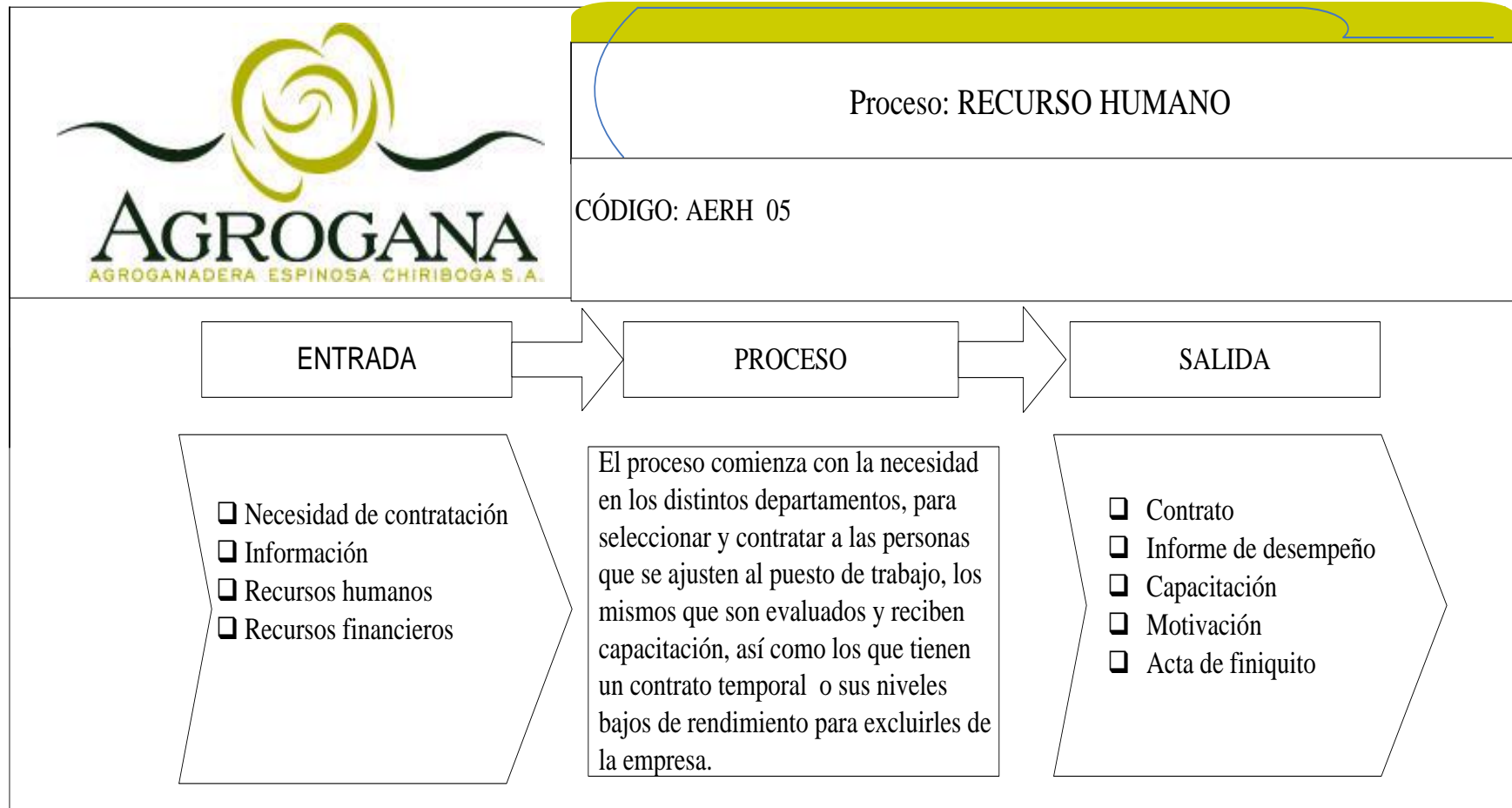
**Gráfico # 27 CADENA DE VALOR – PROCESO RECURSO HUMANO**




**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

**Gráfico # 28 PROCESO DE ENTRADAS Y SALIDAS- RECURSO HUMANO**



**Cuadro # 46 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES – PROCESO  
RECURSO HUMANO**







<b>PROCESO:</b> Recursos Humanos		
<b>CÓDIGO:</b> AERH 05		
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Inicio	Inicio del proceso
2	Admisión de las personas	<p>Consiste en captar a los candidatos con mayores potencialidades y convertirlos en parte de la florícola.</p> <p>Reclutamiento, Se inicia con detectar necesidades de contratar mano de obra (temporada alta) en los distintos departamentos.</p> <p>Elaborar y publicar anuncios, Crear anuncios para que las personas se enteren de la necesidad de una vacante en la empresa (internet, pancartas prensa, etc.), colocar anuncio en la entrada de la puerta.</p> <p>Seleccionar, una vez que se obtenga información de la solicitudes enviadas, se procede a revisar y seleccionar las carpetas o información que cumpla con los requerimientos exigidos por el cargo o puesto.</p> <p>Entrevista, la entrevista es un factor primordial que influye directamente en la selección del candidato.</p> <p>Contratar, firmar el contrato por triplicado (Trámites legales, empresa, persona contratada) informando al nuevo integrante del tipo de contrato, duración del contrato (contrato a prueba para luego ser indefinido o temporal), sueldo y más beneficios que la empresa ofrece.</p> <p>Inducción, Indicar al nuevo integrante de sus responsabilidades y técnicas para desenvolver su puesto o cargo, además la presentación de su equipo de trabajo jefes y /o subordinados, etc.</p> <p>Ingresar al sistema, la información del nuevo integrante para registrar en Nómina de Trabajadores e ingreso al sistema del IESS.</p>
3	Compensación de las personas	<p>La compensación, significa compensar o retribuir al personal por los esfuerzo entregados a la empresa, en base al informe que cada supervisor de área entrega de la toma de información del desempeño</p> <p>Remuneración, Consiste en el pago del salario fijo o básico que se entrega al personal mensualmente.</p> <p>Incentivos salariales, La empresa busca premiar a los trabajadores con altos índices de competencia.</p> <p>Ofreciendo bonos por eficiencia y por</p>

		<p>responsabilidad, cabe recalcar que estos beneficios son entregados en las áreas de Campo y Post cosecha. Beneficios, Son programas de remuneración indirecta que recibe el trabajador como un pago adicional a sus salarios y consiste en: Comedor, Servicios Médicos, Seguros de Vida, Transporte, entre otros.</p> <p>Para la entrega de incentivos es necesario que cada colaborador entregue su mejor desempeño en el trabajo el mismo que es evaluado por cada supervisor de las áreas de Campo y Post cosecha</p> <p>Elaborar un informe para la entrega de incentivos y enviar al departamento financiero encargado de elaborar el rol de pagos.</p>
4	Orientación de las personas de las personas	<p>Capacitación, Es el adiestramiento del personal para fortalecer sus niveles de competencia o motivar al empleado a descubrir sus propias fortalezas, conocimientos, aptitudes, etc.</p> <p>La orientación de las personas esta dado básicamente por guiar a las personas al alcance de los objetivos empresariales, motivar a sus colaboradores para alcanzar dichos objetivos, proporcionar técnicas que mejoren su lugar de trabajo, elevar los niveles de desempeño de cada colaborador, entre otros.</p> <p>La evaluación lo realiza cada departamento para conocer si sus integrantes buscan alcanzar el objetivo antes planificado, o es necesario retroalimentar a sus colaboradores.</p>
5	Desvinculación del trabajador	<p>La desvinculación del personal, es la terminación de la relación laboral con la empresa, se da por las siguientes razones:</p> <p>Duración del contrato.</p> <p>Bajos niveles de desempeño</p> <p>Renuncia voluntaria.</p> <p>Informar al colaborador de la terminación del contrato</p> <p>Eliminar trabajador del sistema, Excluir de la nómina de trabajadores de la empresa, así como del IESS.</p> <p>Elaborar acta de finiquito acorde al tiempo y lo estipulado en la Ley.</p> <p>Entrega de liquidación y firmar del acta de finiquito en la Insectoría de Trabajo.</p>
6	Fin	Fin del proceso

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 47 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador		1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre				
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Atención al cliente interno					
2	Procesos de Recursos Humanos					
3	Leyes laborales - IESS					
4	Procesos de capacitación					
5	Evaluación del desempeño					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Manejar con cautela la presencia de problemas y conflictos con los trabajadores.					
2	Planifica y coordinar las actividades laborales con los demás departamentos.					
3	Detectar la necesidad de personal					
4	Elevar los niveles de desempeño de sus colaboradores.					
5	Satisfacer las necesidades de sus colaboradores.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE Puntuación</b>						
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS				
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 - 55	B= BUENA					
36 - 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b>						
_____ _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____ Evaluador		_____ Jefe Inmediato		_____ V. B. RR.HH.		

Elaborado por: El investigador

### 3.1.4.6. El Proceso Contable Financiero

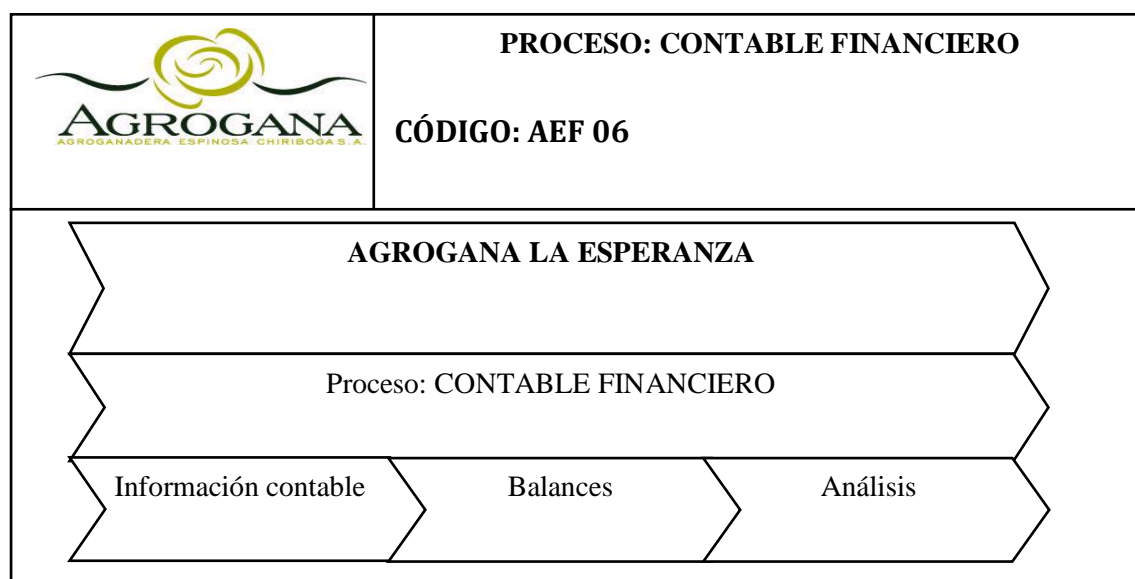
Es un proceso de soporte que se encarga de velar por la correcta utilización de los recursos disponibles de la empresa, además ofrece una información sobre la situación real de la empresa.

**Código:** El proceso Financiero se identificará por medio de las siguientes siglas

AEF06, que significa:

- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- F: Financiero
- 06: Sexto proceso.

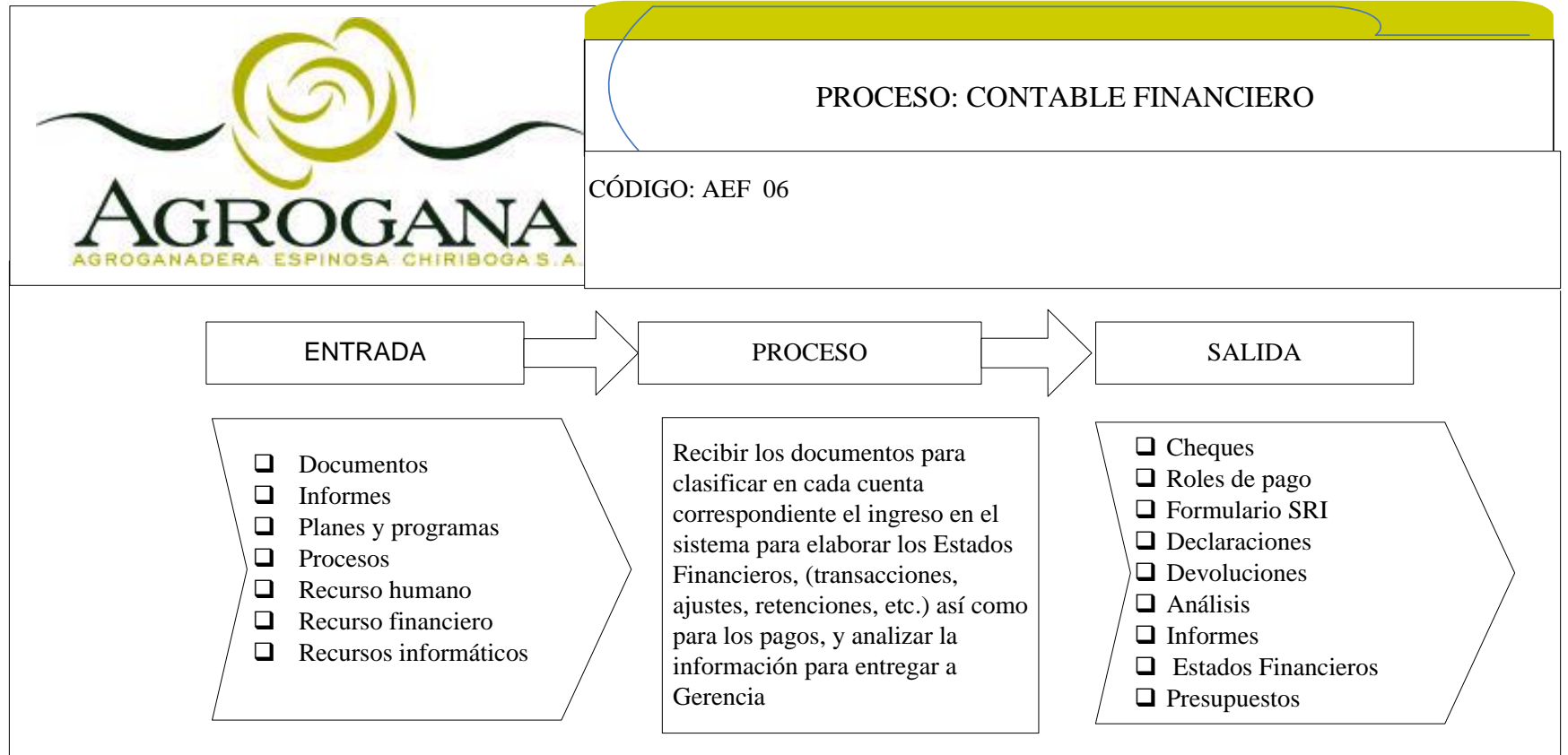
**Gráfico # 29 CADENA DE VALOR- PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador


**Gráfico # 30 PROCESO ENTRADAS Y SALIDAS- CONTABLE FINANCIERO**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El investigador







**Cuadro # 48 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES – PROCESO FINANCIERO CONTABLE**

PROCESO:CONTABLE Y FINANCIERO		
CÓDIGO:AEF 06		
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Inicio	Inicio del proceso
2	Información contable	<p>Ingresar al sistema informático de la florícola cabe recalcar que esta información lo maneja únicamente el Jefe Financiero y el Gente General</p> <p>La florícola cuenta con un sistema informático para manejar la contabilidad (SAI. PX) donde la información es ingresada según se suscite la transacción.</p> <p>La contabilidad es la técnica de registrar clasificar y resumir en términos monetarios las transacciones diarias de la florícola.</p> <p>Para ingresar la información es necesario recibir y clasificar los documentos emitidos por los distintos departamentos.</p> <p>Ingresar facturas, Notas de ventas, Liquidaciones de compras, etc.</p> <p>Analizar cada documento de compras y ventas proceder a realizar las retenciones si así lo requiere el documento.</p> <p>Analizar si se debe retener el valor de la compra o no</p> <p>Si retener, clasificar sobre que lo que se debe retener , Iva, Renta o Iva y Renta, o no retener.</p> <p>Una vez realizado el análisis y cálculo respectivo, hay que elaborar los comprobantes de retención, los mismos que deben entregarse al proveedor en un plazo no mayor de 5 días laborables.</p> <p>Ingresar al sistema del SRI, para su respectiva declaración</p> <p>Informe de ventas , Recibir el informe de ventas realizado por el departamento de comercialización</p> <p>Realizar conciliaciones bancarias</p> <p>Elaborar cheque a proveedores</p> <p>Controlar los saldos de las cuentas</p> <p>Revisar, controlar y contabilizar los intereses de los préstamos bancarios</p> <p>Caja chica, Responder y manejar el fondo de caja chica.</p> <p>Contabilizar y sustentar los egresos para reposición de la caja</p> <p>Registrar, actualizar y contabilizar las cuentas</p> <p>Ajustar un presupuesto de ventas y cobros</p> <p>Emitir y registrar las facturas producidas en el mes cuadrar las CXC, EFECTIVO CXC TRABAJADORES, realizar los respectivos cobros</p> <p>Analizar los pagos producidos en todo el proceso empresarial.</p> <p>Solicitar autorización para el desembolso del dinero</p> <p>Elaborar cheques Realizar los distintos cheques</p> <p>Pagos, entregar cheques tanto al personal como a las distintas instituciones y empresas proveedoras, así como a los bancos.</p> <p>Elaboración de Rol de pagos, Recibir un informe de los distintos departamentos para la elaboración del rol.</p> <p>Análisis de información, Analizar la información emitida por los departamentos</p> <p>Calculo de aportes, calcular el aporte patronal (12,15%) y el aporte individual (9,35%), para incluir en el rol.</p> <p>Elaborar el rol de pagos, tomando en cuenta, multas, descuentos, puestos de trabajo, responsabilidades, etc.</p> <p>Firmas el rol de pago y archivar documentos.</p>

3	Balances	<p>Una vez ingresada toda la información el sistema se encarga de procesar la información dando como resultados los balances financieros.</p> <p>De la información ingresada se obtiene como resultado los Balances (General, , Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Estados de resultados,)</p> <p>Balance General, es un informe financiero que refleja la situación de la empresa en un periodo de tiempo determinado.</p> <p>Estado de pérdidas y ganancias, es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.</p> <p>Cambios en el patrimonio, finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado</p> <p>Flujo de caja, es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.</p> <p>Analizar la información obtenida, El análisis se lo realiza en base a los Estados Financieros, los mismo que proporcionan información para realizar comparaciones y proyecciones, de la situación de la empresa, y de esta manera empaparse si los resultados obtenidos se inclinan a los objetivos propuestos por la Gerencia, caso contrario tomar los correctivos necesarios que lo llevan al logro de los mismos.</p>
4	Análisis.	<p>Una vez realizada los diferentes Balances, se procede a analizar la información utilizando datos de Balances anteriores, la rentabilidad planificada, etc. para que de esta manera se pueda informar como la empresa se encuentra económicamente y de allí, proponer lo presupuestos, inversiones.</p>
5	Fin	Terminación del proceso







**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 49 MÉTODO DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL GERENTE FINANCIERO**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EL GERENTE FINANCIERO</b>				
Nombre:						
Fecha:						
Cargo:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador						1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre
N°	Factores de evaluación	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Contables y financieros					
2	Sistemas informáticos					
3	Leyes contables y tributarias					
4	Administración de empresas					
5	Gerenciales.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Generar ideas en la toma de decisiones por parte de la Gerencia					
2	Interpretar resultados financieros					
3	Coordinar el equipo de trabajo					
4	Ahorro de los recursos					
5	Observar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y corregirlos.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>				
66 – 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 – 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 – 55	B= BUENA					
36 – 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b> _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		







**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 50 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA  
EL ASISTENTE FINANCIERO**

		INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS				
Nombre:						
Evaluador:						
Fecha						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador						1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre
Nº	Factores de evaluación	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Contables e informáticos.					
2	Cuentas por pagar					
3	Manejo de efectivo					
4	Archivo					
5	Dispone de la información a tiempo para cancelar Las CxP.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Recolectar la información oportuna para la cancelación de las cuentas					
2	Negociar					
3	Realizar conciliaciones bancarias					
4	Apoyar con ideas que le permitan mejorar el proceso financiero					
5	Crear un clima laboral optimo					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS				
66 – 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 – 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 – 55	B= BUENA					
36 – 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
Evaluador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		







**Elaborado por:** El investigador

## Cuadro # 51 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AUXILIAR CONTABLE

		<b>METODO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
Nombre:						
Cargo:						
Fecha:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador						1- Nunca 2- Casi nunca 3- A veces 4- Con frecuencia 5- Siempre
N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Bases contables y tributarias					
2	Elaboración de roles de pago					
3	Sistemas informáticos					
4	Archivo					
5	Matemáticos (cálculos de horas extras, aporte IESS, etc.)					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Pago oportuno a los trabajadores					
2	Ingresar información					
3	Es ordenado					
4	Coopera en el desarrollo de las actividades					
5	Busca crear un clima laboral óptimo					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS				
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 - 55	B= BUENA					
36 - 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b> _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
valuador		Jefe Inmediato		V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 52 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LA SECRETARIA**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
Nombre:						
Fecha:						
Cargo:						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 – Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre		
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Sistemas Informáticos					
2	Matemáticos					
3	Ortografía y caligrafía					
4	Envío y recepción de correspondencia (virtual, física)					
5	Ingles básico					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Envío oportuno de la correspondencia					
2	Facilidad de aprendizaje y concentración					
3	Trabajo excepcional bajo presión					
4	Aptitud manipulativa					
5	Crear un clima laboral óptimo					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE Puntuación</b>						
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS				
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 - 55	B= BUENA					
36 - 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b> _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____ Evaluador		_____ Jefe Inmediato		_____ V. B. RR.HH.		

**Elaborado por:** El investigador

**Cuadro # 53 EVALUACION GLOBAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nº		FACTORES			TOTAL PUNTOS	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
		Conocimientos	Habilidades y destrezas	Valores			
1	Gerente Técnico						
2	Jefe Post cosecha						
3	Jefe de Operaciones						
n	...						

TABLA DE PUNTUACIÓN		
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS
90 - 100	E= EXCELENTE	Incentivo salarial
80 - 89	MB= MUY BUENA	Incentivo salarial
70 - 79	B= BUENA	
60 - 69	R= REGULAR	Diálogo con el empleado
..... 59	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa

**Elaborado por:** El investigador

### **3.1.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1.5.1. CONCLUSIONES**

Con la investigación realizada en la florícola AGROGANA S.A. se concluye que:

- Agrogana S.A. refleja un importante desarrollo desde sus inicios hasta la actualidad, su crecimiento se ve reflejado en el reconocimiento de sus productos en los mercados más importantes del sector florícola, su progreso está íntimamente ligado al esfuerzo y trabajo de su gente, quienes se han convertido en los protagonistas directos de la revolución empresarial de la florícola.
- El interés que tiene la finca por elevar los niveles de rendimientos de sus trabajadores, se ve reflejado en el presupuesto destinado para las capacitaciones, así como la visión y habilidad de su equipo administrativo de contar con certificaciones que le permitan no solo adentrarse con facilidad a los mercado más difíciles de incursionar, sino también el incentivo a sus colaboradores, con la entrega del 10% de las ventas realizadas en el exterior a los trabajadores con los más altos estándares de rendimiento.
- La florícola mantiene una escasa manera de evaluar el desempeño de los trabajadores, para la entrega de dichos incentivos y no cuentan con métodos de evaluación del desempeño que diluciden el rendimiento real, ya que actualmente se considera que a mayor trabajo mejor desempeño, dicha manera de evaluar a desmotivado el interés entre sus miembros específicamente del área de producción, lugar donde se evalúa diariamente el rendimiento.

- La falta de un estudio de tiempos y movimientos en el proceso productivo, ha degenerado la motivación entre sus colaboradores, los mismos que son sometidos a cumplir las tareas en el tiempo indicado por sus Jefes o Supervisores, sin tomar en cuenta varios factores que determinen con precisión cuánto y en qué tiempo deben desarrollar las personas su trabajo, para que de ésta manera se obtenga un parámetro exacto para la evaluación de las actividades laborales.
- Los métodos de evaluación se enfocan en ofrecer apoyo a los evaluadores de la finca, ya que actualmente la toma de información lo realizan en una hoja de papel bonn sin formato, lo que ha ocasionado la duda en el Gerente, saber si la entrega del incentivo esta donada al colaborador indicado.
- El método propuesto para de evaluación del desempeño se refiere al método de evaluación de puntos, ya que se asemeja a la evaluación informal que sostiene la finca, además valuar las competencias del saber, hacer y ser de las personas, y no basarse solo en la cantidad de trabajo.

#### **3.1.5.2. RECOMENDACIONES**

A continuación se sugerirá las siguientes recomendaciones como una consecuencia del estudio y análisis realizado al presente proyecto.

- Se recomienda hacerles partícipes a los trabajadores de las planificaciones laborales, así como los objetivos que la empresa busca desarrollar en cada colaborador en interés y compromiso con la empresa.

- Capacitar técnicamente al personal operativo que evalúa los rendimientos de las personas, para evitar errores en la toma de decisiones por las bonificaciones entregadas por la empresa.
- Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos, se interrelacione en la evaluación al personal tomando en cuenta diversos factores tales como variedad, temporada, habilidades y destrezas conocimiento valore, etc., y lo realice por lo menos 2 veces al año.
- Se recomienda realizar un estudio de tiempos y movimientos en los procesos operativos tanto en temporadas altas y bajas para obtener un indicador más exacto que se utilice en la evaluación.
- Utilizar los métodos de evaluación propuestos, los mismos que permitirán facilitar la toma de información y de esta manera clarificar quienes son las personas merecedoras de los incentivos salariales.
- Manejar cautelosamente al personal operativo con bajos índices de rendimiento, buscando nuevas alternativas que le permitan elevar sus niveles de desempeño laboral, ya que si lo reprimen jamás lograrán potencializar su desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Citada*

- ARIAS, Galicia Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, 1980.
- AYALA, Sabino, Evaluación del Desempeño, disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluacióndeldesempenopersonal/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluacióndeldesempenopersonal/default4.asp) (Consulta: septiembre 2011), (2004).
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, décimo séptima edición, editorial McGraw- Hill, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración, tercera edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, 2001.
- KOONTZ, Harold y WEINRICH Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, primera edición, México, editorial Mc. Graw Hill, 1994.
- STONER, James y otros, Administración, sexta edición, editorial Pearson Educación, 1996.
- TAYLOR, Federico, Principios de la Administración Científica, quinta edición, editorial McGraw Hill, 2007.

### *Consultada*

- BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos, catorceava edición.
- DESSER, Gary, Administración de recursos humanos, décimo primera edición, México, editorial Pearson Educación, 2009.
- NEWSTROM, John, Gestión de Talento Humano, edición 2002.
- SAPAG, Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana S.A, 1995.

- SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa.
- SPENCER, Milton y SIEGELMAN Louis, Economía de la Administración de Empresas, primera edición, México, 1963.
- WELSCH, Glenn y otros, Presupuesto Planificación y control de utilidades, quinta edición, México, edición Prentice Hall Hispanoamericana, 1990.

### *Bibliografía virtual.*

- AYALA, Sabino, Evaluación del Desempeño, disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluación\\_deldesempenopersonal/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluación_deldesempenopersonal/default4.asp) (Consulta: septiembre 2010) 162, 2004.
- DOMÉNECH, Rafael, Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm> (Consulta: noviembre 2010), 2004.
- ESPARRAGOZA; Alberto J., Administración de recursos humanos (talento humano), disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm> (Consulta: octubre 2010), 2004.
- MORA, Carlos, El rol del factor humano en la empresa, disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (Consulta: octubre 2010), 2000.
- RUBIO, Elena; El Clima Laboral, disponible en: [http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima\\_12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html). (Consulta: septiembre 2010)

# ANEXOS

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL RECURSO HUMANO DE  
AGROGANA S.A. “LA ESPERANZA”.**

**OBJETIVOS.**

- Determinar la manera de evaluar al personal.
- Establecer la responsabilidad entregada por los colaboradores.

**INSTRUCCIONES.**

- El manejo de la información obtenida será de estricta responsabilidad del investigador, por lo que se asegura la total discreción de la misma.

**3.1.5.2.1. ENTREVISTA**

**1. ¿Qué tan capacitado piensa que se encuentra el personal?.**

Se encuentra óptimamente capacitado, esta es la razón por la cual la empresa se encuentra en su mejor momento.

**2. ¿Qué actividades piensa Usted que le motivan al personal elevar su desempeño?**

La entrega de los incentivos salariales, ya que cada mes el trabajador busca que se le recompense con este incentivo, razón por la cual entrega lo mejor en sus actividades diarias.

**3. ¿Qué actividades desarrolla Usted para incrementar la motivación en el personal?**

Se busca motivar al personal a través de la capacitación, con temas que despierten el interés, entre los participante, además se ha trabajado para crear un clima laboral para el desenvolvimiento optimo del empleado.

**4. ¿Cada que tiempo evalúa al personal y el puesto de trabajo?.**

Los trabajadores son evaluados constantemente, en especial los trabajadores del área de producción, ya que en ellos descansa todo desarrollo de la empresa, el resto de departamentos apoyan estas áreas para alcanzar un macro desarrollo.

**5. Existen métodos de evaluación.**

No existen métodos de evaluación, la información obtenida se enfocan en medir el rendimiento de la actividad más importante del proceso.

**ENCUESTA DIRIGIDA A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA  
AGROGANA S.A. FINCA LA ESPERANZA**

**OBJETIVOS.**

- Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en la empresa.
- Determinar la responsabilidad que la empresa adquiera con el empleado.
- Analizar la capacidad de desempeño transmitida por los trabajadores.

**INSTRUCCIONES.**

- Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas, así como las alternativas, para que de acuerdo a sus conocimientos, experiencia o criterio emita su respuesta.
- El manejo de la información obtenida será de estricta responsabilidad del investigador, por lo que se asegura la total discreción de la misma.
- Marque con una X una sola de las respuestas, y responda con sinceridad.

**ENCUESTA PARA AGROGANA**

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria       Secundaria       Superior       Post Grado

2. ¿Cree Usted que el ambiente de trabajo es óptimo para desarrollar las tareas?

Siempre       A veces       Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Su puesto de trabajo amerita responsabilidad?

Media  Alta  Baja

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Considera Usted que al trabajar en equipo sus tareas son más fáciles para desarrollar?

Si  No  A veces

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Considera Usted que para desempeñarse eficientemente en su puesto necesita un incremento de?:

Capacitación  Incentivo salarial  Implementos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica Usted la actitud de su jefe o supervisor?

Excelente  Buena  Regular  Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Está de acuerdo con la manera de evaluar el desempeño laboral?

Siempre  A veces  Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Considera Usted que existe motivación por parte de la Gerencia y/o Jefes de Área para elevar sus niveles de desempeño?

Si  No  A veces

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo califica Usted su desempeño laboral?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Es Usted considera un recurso importante para le empresa?

Si  No  A veces

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Considera Usted que el incentivo salarial está acorde a su desempeño?

Si  No  A veces

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera Usted que la capacitación le ayuda a mejorar su?:

Trabajo  Vida  Nada

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Se siente Usted apto para desempeñar un puesto superior al actual?

Sí  No

Por qué? \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.