

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Proyecto de graduación para la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial.

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
FLORÍCOLA LA ROSALEDA S.A.”**

Noemí Alexandra Quisanga Llumiluisa

Director: Ing. Marlon Tinajero

Codirector: Ing. Galo Vásquez

Latacunga, Octubre del 2002

## CERTIFICADO:

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que la Srta. NOEMÍ ALEXANDRA QUISANGA LLUMILUISA, ha desarrollado el proyecto de grado titulado **“DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA LA ROSALEDA S.A.”**, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada Señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

---

Ing. Marlon Tinajero

**DIRECTOR**

---

Ing. Galo Vásquez

**CODIRECTOR**

## AGRADECIMIENTO

*MI MÁS SINCERO Y PROFUNDO AGRADECIMIENTO A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE ME HAN AYUDADO A HACER REALIDAD ESTA META DE MI VIDA.*

*EN ESPECIAL A MIS PADRES, HERMANAS, MAESTROS, COMPAÑEROS, AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “LA ROSALEDA S.A.”.*

*ADEMÁS UN PERSONAL RECONOCIMIENTO A MI DIRECTOR Y CODIRECTOR, LOS INGENIEROS MARLON TINAJERO Y GALO VÁSQUEZ, QUIENES ME AYUDARON Y GUIARON EN LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO.*

## ***DEDICATORIA***

DEDICO MI TRABAJO DE TESIS,  
PRINCIPALMENTE A DIOS, POR SER QUIEN GUIA MI CAMINO, Y  
ME PERMITE ALCANZAR TODOS MIS SUEÑOS.

A MI PADRE, POR SER FUENTE DE INSPIRACIÓN PARA LA  
SUPERACIÓN PERSONAL, SIGUIENDO SIEMPRE EL SENDERO DE  
LA RECTITUD Y LA VERDAD.

***A MI MADRE, POR SU APOYO Y CARIÑO INCONDICIONAL EN TODO  
MOMENTO, PORQUE HA SABIDO CULTIVAR EN MÍ VALORES Y PRINCIPIOS  
HUMANOS.***

A MIS HERMANAS, POR AYUDARME A TRAZAR MIS METAS Y A  
MANTENER LA CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA PARA  
ALCANZARLAS.

A MIS AMIGAS, POR SU PACIENCIA Y ENTEREZA EN CULTIVAR  
UNA AMISTAD BASADA EN LA SINCERIDAD, CONFIANZA Y  
APRECIO.

CON CARIÑO, PARA TODOS ELLOS

NOEMÍ

# INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación, se persigue que el empresario y el trabajador tengan, conocimiento sobre lo que es un instrumento de evaluación del desempeño, el mismo que se debe considerar como una inversión, que traerá beneficios para la empresa, proporcionándole la posibilidad de tener trabajadores más motivados y con mejor disposición de trabajo.

Además proporciona beneficios para el trabajador que le permite conocer que una Evaluación del Desempeño, le brinda la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa, optando por mejores puestos y salarios dentro de la organización, contribuyendo de esta manera al desarrollo de las dos partes.

En la actualidad todas las empresas se están viendo en la necesidad de administrar mejor su recurso humano, es por esta razón que la empresa florícola La Rosaleda S.A. ha creído conveniente evaluar a su personal de una manera profesional, implantando un sistema de evaluación del desempeño, de modo que los trabajadores también sientan y vean el fruto de su esfuerzo dentro de la organización y puedan estar motivados.

Para llevar a cabo la presente investigación, se la dividió en Cinco capítulos para su mejor comprensión:

En el primer capítulo se detallan datos generales de la empresa como son: reseña histórica, razón social, misión, visión, objetivos, ámbito de acción, que brinda la oportunidad de conocer mejor a la empresa.

El capítulo dos contiene el marco teórico que permite introducir al lector en el conocimiento del tema, donde se da a conocer, conceptos, métodos, estándares, pautas y usos, de la evaluación del desempeño.

En el tercer capítulo se realiza un análisis situacional de la empresa enfocado en el tema de investigación, además se detallan sus procesos productivos así como también la administración de su personal, y es en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que interactúa la empresa.

En el cuarto capítulo se encuentra la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, es decir el procedimiento a seguir para obtener la información requerida, sobre cuya base se tomarán las acciones respectivas con el fin de obtener los resultados deseados.

Finalmente el capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se ha podido llegar después de la investigación realizada.

Es importante destacar que toda organización tiene como objetivo que sus empleados sean productivos esto se puede lograr con la utilización de un buen sistema de evaluación del desempeño que se encuentre diseñado acorde a las necesidades de la empresa. Constituyéndose como un poderoso instrumento para medir la eficacia y eficiencia individual o colectiva de los trabajadores en base a resultados.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

PAG.

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	1
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
RESEÑA HISTÓRICA.....	4
RAZÓN SOCIAL.....	5
MISIÓN.....	6
VISIÓN.....	7
OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
VALORES.....	9
PRINCIPIOS.....	10
POLÍTICAS.....	11
ÁMBITO DE ACCIÓN.....	12
PRODUCTO.....	12
MERCADO NACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA.....	16
MERCADO INTERNACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA.....	17
FERIAS Y EVENTOS.....	18

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

CONCEPTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27

DEFINICIÓN.....	27
CARACTERÍSTICAS DEL ESTÁNDAR.....	27
PARA QUE SIRVEN LOS ESTANDARES.....	28
TIPOS DE ESTÁNDARES.....	29
ESTÁNDARES RELACIONADOS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
ESTÁNDARES RELACIONADOS CON EL PROCESO.....	30
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES.....	30
LAS MEDICIONES OBJETIVAS DEL DESEMPEÑO.....	30
LAS MEDICIONES SUBJETIVAS DEL DESEMPEÑO.....	31
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.....	37
MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.....	40
MÉTODO DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN.....	44
MÉTODO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS.....	45
MÉTODO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL.....	47
MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMITÉS O GRUPOS.....	48
MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	50
MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES.....	53
MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA.....	54
CUADROS COMPARATIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	54
PROBLEMAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	59
PAUTAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	62
FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN.....	62
ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN.....	63
CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.....	64
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	64
USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	66
PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	67
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	67
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.....	69
PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA.....	70
PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN.....	71
RELACIONES INTERNAS CON LOS EMPLEADOS.....	73
EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE UN EMPLEADO.....	74



### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.**

OBJETO SOCIAL.....	76
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	76
PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	76
INTERRELACIONES DE MERCADO.....	82
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.....	84
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	86
RECLUTAMIENTO.....	86
FUENTE INTERNA.....	86
FUENTE EXTERNA.....	87
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	87
SELECCIÓN.....	88
ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN.....	89
CAPACITACIÓN.....	90
COMUNICACIÓN.....	92
ESTIMULO DE LA CREATIVIDAD.....	93
BENEFICIOS PERSONALES.....	94
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	96
ORGANISMOS SUPERIORES.....	96
NIVEL DE CONTROL.....	97
NIVEL ADMINISTRATIVO.....	97
NIVEL OPERATIVO.....	99
ANÁLISIS F.O.D.A.....	103
PROCESO METODOLÓGICO.....	103
ENCUESTA.....	105
AMBIENTE INTERNO.....	106
FORTALEZAS.....	106
DEBILIDADES.....	108
AMBIENTE EXTERNO.....	109
OPORTUNIDADES.....	109
AMENAZAS.....	111

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

INTRODUCCIÓN.....	114
ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	115
RESPONSABLES.....	116
DOCUMENTOS.....	116
POLÍTICAS.....	117
NORMAS.....	118
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	119
DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	125
IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	126
CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	127
LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS.....	129
LAS RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS.....	129
LAS RECOMPENSAS NO MONETARIAS.....	130
ELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES.....	132
REQUISITOS PARA SER EVALUADOR.....	133
OBLIGACIONES DEL EVALUADOR.....	133
ENTRENAMIENTO DEL EVALUADOR.....	133
ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.....	134

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES.....	140
ANEXOS.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N. 1	MERCADO INTERNACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA...	17
TABLA N. 2	FORTALEZAS.....	106
TABLA N. 3	DEBILIDADES.....	108
TABLA N. 4	OPORTUNIDADES.....	110
TABLA N. 5	AMENAZAS.....	112
TABLA N. 6	ESCALA DE PUNTUACIÓN.....	121

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N. 1	FERIAS Y EVENTOS.....	19
CUADRO N. 2	CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS ANALIZADOS.....	55
CUADRO N. 3	CUADRO COMPARATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS.....	57
CUADRO N. 4	IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN.....	122
CUADRO N. 5	RECOMPENSAS INTRÍNSECAS.....	129
CUADRO N. 6	RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS.....	131
CUADRO N. 7	ESPECIFICACIÓN DE EVALUADORES.....	132
CUADRO N. 8	PAUTAS PARA LA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTAS EFECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	135

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA N. 1	DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ROSAS.....	81
DIAGRAMA N. 2	DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE INTERRELACIÓN DE MERCADO.....	83
DIAGRAMA N. 3	DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE ROSAS.....	85
DIAGRAMA N. 4	DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	89
DIAGRAMA N. 5	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N. 1	MERCADO INTERNACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA...	17
GRÁFICO N. 2	ORGANIGRAMA DE LA FLORÍCOLA LA ROSALEDA S. A....	102
GRÁFICO N. 3	RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN.....	128

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N. 1	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.....	142
ANEXO N. 2	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.....	143
ANEXO N. 3	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN.....	144
ANEXO N. 4	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS.....	145
ANEXO N. 5	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL.....	146
ANEXO N. 6	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	147
ANEXO N. 7	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES.....	148
ANEXO N. 8	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA.....	149
ANEXO N. 9	TABLA DE NÚMEROS ALEATORIOS.....	150
ANEXO N. 10	ENCUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL ANÁLISIS F. O. D. A. ....	151
ANEXO N. 11	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA (A SER APLICADO EN LA EMPRESA).....	155

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

La Rosaleda S.A. es una empresa que busca día a día encontrar nuevas técnicas innovadoras que le permitan crecer y cumplir sus metas, por esto considera esencial el “DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA FLORÍCOLA” el mismo que les brinde nuevas oportunidades para aumentar su potencial de éxito.

Consientes que una evaluación informal, basada en el trabajo diario, es necesaria pero insuficiente. Se quiere contar con un sistema formal y sistemático de evaluación del desempeño que permita, identificar a los empleados que cumplen con su trabajo o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Es necesario también destacar la importancia del desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, que además de mejorar su desempeño, le permite obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades.

Cabe anotar que un buen sistema de evaluación del desempeño puede poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y

capacitación, como también indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Incluso puede servir como una guía para la toma de decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal basándose en la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Asimismo, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

En conclusión la evaluación del desempeño no solo identifica los problemas sino que brinda pautas para su eliminación, creando en la empresa un recurso humano eficiente generador de productividad.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la florícola “La Rosaleda S.A.” encaminado a proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus actividades, con el fin de identificar las principales falencias y obstáculos en el desarrollo de sus funciones.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Proporcionar información sobre el marco referencial, conceptual y teórico de la evaluación del desempeño que nos permita tener un mejor conocimiento del proyecto a desarrollarse.
  
- b) Realizar un diagnóstico de la empresa con el fin de identificar las necesidades en cuanto al diseño del sistema de evaluación del desempeño del personal.
  
- c) Diseñar el sistema de evaluación del desempeño del personal de la empresa florícola “La Rosaleda S.A.” mediante un análisis de los métodos y procedimientos que se emplean para este efecto, con el fin de optar por el que mejores resultados brinde a esta empresa considerando su objeto social.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Cada empresa tiene su propia estructura administrativa y es muy importante que se efectúe una descripción detallada de la organización, la misma que deberá ser analizada y estudiada para que mediante el diagnóstico de la misma podamos obtener información importante que nos permita conocer los factores que ayudan y perjudican a la empresa en su constante evolución.

### **1.3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En la década de los 80 empezó a desarrollarse fuertemente la producción de rosas en Latinoamérica por la abundante y barata mano de obra, el bajo costo de los invernaderos y las excelentes condiciones climáticas, es debido a estos beneficios que la empresa nace de la idea de hombres cotopaxenses con el deseo de formar una plantación para la exportación de productos no tradicionales y con el deseo de obtener utilidad para la empresa y por ende para los accionistas, generando de esta manera fuentes de trabajo para los habitantes de los sectores aledaños.

El 28 de noviembre de 1995 fue fundada la empresa con el nombre de la ROSALEDA S.A., esta es una empresa familiar siendo el mayor accionista el Ing. Alfredo Pallares con un 75% y el 25% restante se divide entre los siguientes socios: Ing. Mascaró, Ing. Cornejo, Ing. José Pallares, María Dolores Pallares, Ing. Fernando Pallares e Ing. Alex Bustos, los socios actuales son los siguientes: Ing. Alfredo Pallares Troya, Ing. Fernando Pallares Troya, Ing. José Pallares Troya, María Dolores Pallares, Carolina Pallares Villamar, Roció Pallares Villamar.

La plantación fue una de las primeras en formarse en nuestra provincia y la primera en incursionar en la floricultura, empezando en sus inicios con 12 bloques de producción de rosas, realizando sus primeras ventas en el año de 1996.

En 1998 y 1999 la empresa incrementa 4 bloques más contando con 9.28 hectáreas de rosas para finales del año 2000.

Actualmente la empresa tiene una producción de alrededor de 25.000 flores diarias, siendo el propósito primordial de la empresa el de producir y comercializar rosas de calidad, altamente competitivas en el mercado internacional.



La ROSALEDA S.A. A través del tiempo ha implementado nuevos métodos para la mejora continua en la variedad de productos para un mercado de alto nivel con condiciones ambientalmente adecuadas por lo que se encuentra constantemente mejorando la calidad y el servicio para satisfacer la demanda permitiendo a la empresa cubrir con las necesidades y exigencias de los clientes, lo que le ha brindado la oportunidad de liderar en los mercados internacionales más importantes del mundo.

### **1.3.2 RAZÓN SOCIAL**

El 28 de noviembre de 1995 fue fundada la empresa con el nombre de la ROSALEDA S.A., bajo la forma de sociedad anónima legalmente constituida, con el aporte de cada uno de los socios y en especial del Ingeniero Alfredo Pallares quien aporta con el 80% de los terrenos que fueron parte del rancho Saquímalá quedando un 20% para el funcionamiento del mismo. En la actualidad la totalidad de los terrenos que fueron parte del rancho se utilizan en un 100% para el cultivo y exportación de rosas.

La razón social o el nombre comercial con el que se identifica a la empresa florícola en el mercado nacional e internacional es: **“LA ROSALEDA S.A.”**



### 1.3.3 MISIÓN

Todas las organizaciones existen para cumplir una misión, la misma que se determina mediante el papel que cumple la empresa en el entorno en que se desenvuelve, traducéndose en la razón de ser de la empresa, en la definición “Del Negocio”

La misión de la florícola La ROSALEDA S.A. es:

Producir y comercializar rosas bajo los más exigentes estándares de calidad, proporcionando fuentes de trabajo a la comunidad, conformando un equipo humano comprometido con el medio ambiente, a través de la tecnología y optimización de los recursos, logrando mayor productividad y obteniendo altos índices de rentabilidad, para los accionistas.

La misión de la empresa esta basada en el énfasis de los siguientes puntos:

- 1) Produciendo rosas bajo los más exigentes estándares de calidad, a la vez ofrecer las últimas variedades existentes en el mercado dando un valor agregado al cliente en cada rosa que salga de la finca hacia su destino final.
- 2) Conformando un equipo humano con excelente clima de trabajo proporcionándoles salarios justos a todo el personal que labora en la empresa.
- 3) Actuando permanentemente dentro de la cultura ecológica a través de un equipo humano comprometido con el medioambiente y

bienestar de sus colaboradores y que tiene como su forma de vida el mejoramiento continuo para el progreso, promoviendo de esta manera el desarrollo sustentable e imagen del Ecuador.

- 4) Logrando la mejor productividad a través de la tecnología y optimización de recursos.
- 5) Orientando toda la gestión al cliente para conseguir su lealtad en permanencia y volumen.
- 6) Obteniendo altos índices de rentabilidad para estar dentro de las 10 primera organizaciones del sector

#### **1.3.4 VISIÓN**

La visión es el conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro.

La visión debe ser inspiradora, estimular el compromiso a la pertenencia de la organización.

Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.

La visión de la empresa La Rosaleda S.A. es la siguiente:

Ser la empresa ecuatoriana líder en la producción de rosas para exportación, de reconocido prestigio internacional por su cultura de

calidad, protección del medio ambiente, bienestar de sus trabajadores, compromiso de sus colaboradores, satisfacción de sus clientes y alta competitividad, lo cual permita obtener una rentabilidad aceptable para los accionistas.

### **1.3.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Los objetivos son los resultados que una empresa espera alcanzar en el desarrollo de sus funciones, para lograr su cumplimiento y eficiencia, deben cubrir e involucrar a toda la organización.

La empresa florícola La Rosaleda S.A. desea alcanzar los siguientes objetivos:

#### **1.3.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Desde la creación de La Rosaleda S.A. el objetivo primordial es:

Lograr el equilibrio entre el DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN entre nuestros tres pilares fundamentales que son: CLIENTES, EQUIPO HUMANO Y ACCIONISTAS.

#### **1.3.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Mantener una utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin problemas.

- ❖ Generar una producción basada en la calidad para mantener a nuestros clientes satisfechos.
- ❖ Establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo.
- ❖ Bajar los costos de producción así como los administrativos y financieros, sin descuidar la calidad de la rosa.
- ❖ Generar plazas de empleo a la comunidad cuidando el factor humano en todo nivel brindando seguridad y construyendo una unión familiar muy fuerte.
- ❖ Preservar los recursos naturales y humanos, con una estrategia de desarrollo que evite la destrucción del ecosistema y preserve la salud integral de sus trabajadores.

### **1.3.6 VALORES**

- ✓ Recurso humano creativo y altamente capacitado
- ✓ Ambiente laboral respetuoso y satisfactorio
- ✓ Responsabilidad y disciplina en todos los actos

### **1.3.7 PRINCIPIOS**

#### *Recurso humano creativo y altamente capacitado*

- ✓ La empresa actualizará permanentemente a los empleados proporcionándoles cursos de capacitación. Para mantener una actitud abierta al cambio.
  
- ✓ Nuestra empresa únicamente contratará personal altamente calificado.

#### *Ambiente laboral respetuoso y satisfactorio*

- ✓ Nuestra empresa motivara el trabajo en equipo que permita el desarrollo personal del empleado y de esta manera de la empresa.
  
- ✓ Mantener buenas relaciones laborales con superiores, compañeros, subalternos, clientes, proveedores y la comunidad.

#### *Responsabilidad y disciplina en todos los actos*

- ✓ El empleado desarrollara sus actividades dentro de un marco ético y legal.

- ✓ La empresa se hará responsables de todos los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medioambiente.

### **1.3.7 POLÍTICAS**

- ❖ Calidad, esfuerzo, seriedad son conceptos que en resumen puede definir nuestra política empresarial que también contempla un minucioso cuidado del ambiente natural.
- ❖ El personal administrativo y operativo no goza de días feriados debido a que la empresa no puede paralizar la producción pero son compensados económicamente en un 100% de su salario como días laborables.
- ❖ El personal operativo deberá utilizar todos los implementos que sean necesarios para realizar todas las actividades dentro de la florícola para de esta manera proteger su salud.
- ❖ Los empleados administrativos y operativos tendrán derecho a participar del servicio de comedor que se brinda dentro de la finca.
- ❖ Dentro de la finca los turnos de aseo se realizaran de acuerdo a los horarios establecidos por la empresa.

- ❖ Todos los empleados deberán realizarse un chequeo medico al final de cada mes para la prevención de enfermedades.

### **1.3.8 ÁMBITO DE ACCIÓN**

La florícola LA ROSALEDA S.A. se encuentra ubicada en la parroquia de Mulaló, sector rural de la ciudad de Latacunga, en el kilómetro uno, entrada a Nabisco, donde cuenta con condiciones agrícolas y climáticas inmejorables óptimas para el cultivo de rosas por su fértil suelo, con doce horas diarias de luminosidad durante todo el año, y abundante agua proveniente de manantiales y vertientes de las alturas de los Andes.

Tiene sus oficinas principales en la ciudad de Quito en el edificio Puertas del Sol ubicado en la Avenida Amazonas y Naciones Unidas, Séptimo piso, oficina 708 donde se desarrollan operaciones relacionadas con la comercialización, venta y exportación del producto así como múltiples operaciones administrativas.

### **1.3.9 PRODUCTO**

Desde los albores de la humanidad, las rosas han sido admiradas y codiciadas, en Asia, Persia y la India; la rosa, dicen, es la flor de los cinco sentidos.

Ecuador es uno de los países más importantes de producción agrícola de Sudamérica, en donde la Rosaleda S.A. produce plantas de rosas que son distribuidas en mercados nacionales e internacionales.

Sin embargo, vender plantas de rosas no es fácil. No solo se requiere de un gran conocimiento del producto y de las tendencias del mercado



internacional, sino también de otros elementos, como: las condiciones del suelo, el clima y la situación geográfica, que faciliten el mejor desarrollo de la planta.

Los 365 días del año, La Rosaleda produce en sus viveros, diferentes tipos de plantas de rosas, en un sinnúmero de variedades que puede ofrecer a sus clientes, entre estas podemos citar las siguientes:

	<p style="text-align: center;"><b>AFRODITA</b></p> <p><i>Color: Melón con bordes durazno</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 35 – 40</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 4 – 5 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 10 – 14 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 50 – 60 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Muy Resistente</i></p>
--	--

	<p style="text-align: center;"><b>BIANCA</b></p> <p><i>Color: Blanco</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 35 – 40</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 4 – 5 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 12 – 15 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 50 – 60 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Verde Oscuro</i></p>
---	--

	<p style="text-align: center;"><b>CLASSY</b></p> <p><i>Color: Rojo</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 30 – 35</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 5 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 10 – 12 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 50 – 70 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Sin espinas</i></p>
---	---

	<p style="text-align: center;"><b>FERIA</b></p> <p><i>Color: Bicolor naranja con borde de pétalo rojo</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 40 – 45</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 4.5 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 15 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 50 – 70 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Verde Claro</i></p>
---	---

	<p style="text-align: center;"><b>BLACK MAGIC</b></p> <p><i>Color: Rojo Geranio</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 30 – 35</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 6 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 10 – 12 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 70 – 90 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Grande y Verde Oscuro</i></p>
--	--

	<p style="text-align: center;"><b>ANNA</b></p> <p><i>Color: Rosado fuerte</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 30 – 35</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 6 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 10 – 12 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 60 – 80 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Decorativo</i></p>
---	---

	<p style="text-align: center;"><b>KONFETY</b></p> <p><i>Color: Amarillo Intenso</i></p> <p><i>No. de Pétalos: 30 – 35</i></p> <p><i>Tamaño del Botón: 4 – 5 cm.</i></p> <p><i>Vida en florero: 10 – 12 días</i></p> <p><i>Longitud del tallo: 60 – 70 cm.</i></p> <p><i>Follaje: Sin espinas</i></p>
---	--

	<p style="text-align: center;"><b>BO</b></p> <p><i>Color: Rosado crema</i>  <i>No. de Pétalos: 35</i>  <i>Tamaño del Botón: 3 cm.</i>  <i>Vida en florero: 10 – 12 días</i>  <i>Longitud del tallo: 50 cm.</i>  <i>Follaje: Fuerte Contraste</i></p>
---	--

	<p style="text-align: center;"><b>SOPHIE</b></p> <p><i>Color: Rosado Pálido</i>  <i>No. de Pétalos: 35 – 40</i>  <i>Tamaño del Botón: 3.5 cm.</i>  <i>Vida en florero: 10 – 12 días</i>  <i>Longitud del tallo: 50 – 70 cm.</i>  <i>Follaje: Resistente a oidium</i></p>
--	--

	<p style="text-align: center;"><b>CHARLOTTE</b></p> <p><i>Color: Bicolor Amarillo Rosado</i>  <i>No. de Pétalos: 35 – 40</i>  <i>Tamaño del Botón: 6 cm.</i>  <i>Vida en florero: 15 – 18 días</i>  <i>Longitud del tallo: 60 – 90 cm.</i>  <i>Follaje: Grande</i></p>
---	--

	<p style="text-align: center;"><b>SUNDANGE</b></p> <p><i>Color: Blanco con bordes rosados</i>  <i>No. de Pétalos: 30 – 35</i>  <i>Tamaño del Botón: 4 cm.</i>  <i>Vida en florero: 10 días</i>  <i>Longitud del tallo: 50 – 70 cm.</i>  <i>Follaje: Brillante</i></p>
---	---

En Ecuador la floricultura ocupa uno de los primeros lugares como un sector dinámico de la economía nacional, donde se produce una de las mejores plantas de rosas en el mundo, con los estándares más altos de calidad en el ámbito internacional y son orgullosamente ecuatorianas.

### **1.3.8.1 MERCADO NACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA**

“La empresa distribuye sus ventas de la siguiente manera al mercado nacional en un porcentaje del 3% de su producción.”<sup>1</sup>

La venta de rosas en el mercado nacional se lo realiza a trabajadores de la empresa y clientes específicos que realizan pedidos a la plantación o cualquier persona que desee adquirirlas.

Los canales de distribución en este mercado son directos es decir que la persona que desea adquirir el producto se acerca a la plantación y su compra la realiza personalmente, en caso de ser un pedido alto o de instituciones o empresas que ya son clientes constantes se los envía el pedido al lugar que sea requerido.

El transporte de las rosas en el mercado nacional es el mismo que lleva el producto a los aeropuertos internacionales, el embalaje es más sencillo que para el mercado exterior ya que se envía en envases plásticos o en cajas de cartón reutilizadas que aseguran una cierta humedad a los tallos para evitar el resecamiento del producto.

Cabe destacar que LA ROSALEDA S.A. destina el mayor porcentaje de su producción al mercado internacional que sin duda es su mercado meta.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por el personal de la empresa la Rosaleda S.A., Departamento de Comercialización.

### 1.3.8.2 MERCADO INTERNACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA

“La empresa cubre con sus ventas el mercado internacional en un 97% de su producción total.”<sup>2</sup> (Ver tabla No. 1)

Sus principales mercados son:

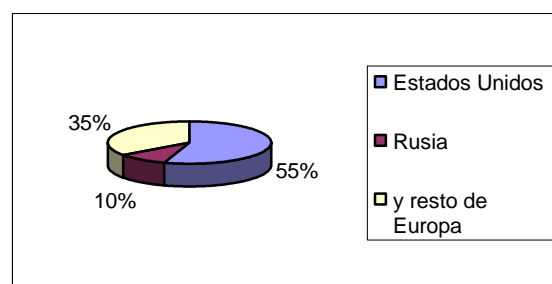
**TABLA N. 1**  
**MERCADO INTERNACIONAL QUE CUBRE LA EMPRESA**

Estados Unidos	55%
Rusia	10%
Y resto de Europa	35%

Fuente : Información Proporcionada por el personal de la empresa

Elaborado Por: Noemí Quisanga

**GRAFICO N. 1.1**



Fuente : Información Proporcionada por el personal de la empresa

Elaborado Por: Noemí Quisanga

<sup>2</sup> Información proporcionada por el personal de la empresa la Rosaleda S.A., Departamento de Comercialización.

Lo que nos indica que el mercado internacional más importante para La Rosaleda es el de Estados Unidos al que se destina más de la mitad de todas las ventas con un porcentaje del (55%) seguido del resto de Europa con un porcentaje del (35%) y finalmente tenemos a Rusia con un pequeño porcentaje del (10%).

Por ser un producto perecible, el transporte utilizado para su traslado es por vía aérea.

Sus canales de distribución para este tipo de mercado son directos, donde se mantiene un diálogo con el cliente extranjero para el envío de su pedido, de lo contrario se vende a las comercializadoras para que estas realicen sus ventas a sus clientes internacionales.

### **1.3.8.3 FERIAS Y EVENTOS**

La calidad de la flor nacional es altamente reconocida los productores nacionales ganaron 34 premios en la feria internacional “Alsmeer”, la más importante en el ámbito mundial, celebrada el mes de noviembre del 2001 en Holanda.

Las ferias y eventos internacionales relacionados con el sector floricultor se llevan a cabo en importantes países como:

ESTADOS UNIDOS, FRANCIA, INGLATERRA, ALEMANIA, ITALIA, HOLANDA, MÉXICO, ESPAÑA, BÉLGICA, AUSTRALIA, KENIA, ISRAEL, AFRICA DEL SUR, JAPÓN, KOPREA, AUSTRALIA, RUSIA.

Las fechas en las que el mercado internacional requiere una mayor cantidad de flores son las siguientes:

**CUADRO NO. 1**  
**FERIAS Y EVENTOS**

<b>ENERO</b>
1 Año Nuevo 15 Día del adulto en el Japón 31 Año nuevo en China
<b>FEBRERO</b>
1-2 Fiestas de China 11 Día de la celebración en el Japón 14 Día de los Enamorados 24-25 Carnavales
<b>MARZO</b>
1 Día de las chicas en el Japón 2 Día de la Abuela en Francia 8 Día de la mujer en Rusia, Polonia, etc. 14 Día Blanco en Japón 17 Día de San Patricio en USA Y UK 19 Día del Padre en España 21 Día de la Primavera 26 Día de la Madre en Inglaterra
<b>ABRIL</b>
Domingo de Ramos 19-23 Día de la Secretaria en USA 20 Día de la secretaria en Europa Y Japón 29 Día Verde en Japón 30 Nacimiento de la Reina en Países Bajos
<b>MAYO</b>
1 Día del Trabajo 3 Memorial Day en Japón 7 Día de la Madre en España y Portugal 14 Día de la Madre en Japón, USA, Italia, Alemania, Grecia 20 Día de la Armada USA 22 Día de la Victoria en Canadá 26 Día de la Madre en Polonia 28 Día de la madre en Francia y Suecia
<b>JUNIO</b>
1 Día del Niño 3 Día del Padre en Dinamarca 11 Día de la Madre en Luxemburgo 14 Día de la Bandera USA 18 Día del Padre en Francia, Grecia, UK, Japón, USA. 23 Medio verano en Suecia
<b>JULIO</b>
1 Día de Regalos de Verano en Japón 1 Día de Canadá

4 Independencia de USA 14 Día de Francia 21 Día de Bélgica
AGOSTO
15 Todos los Santos en el Japón 15 Ascensión de María
SEPTIEMBRE
4 Día del Trabajo en USA 10 Día del Abuelo en USA 12 Día de María en España 15 Día de los Abuelos en el Japón 17-23 Semana de las Flores en USA 23 Día del Abuelo en UK 28 Acción de gracias en Suiza
OCTUBRE
1 Día de Acción de Gracias en Alemania 9 Acción de gracias en Canadá 10 Día del Altísimo en Japón 26 Día de Australia 31 Halloween USA
NOVIEMBRE
1 Día de los Difuntos 2 Día de Cultura en el Japón 3 Día del Padre en Finlandia 11 Día del Veterano USA 12 Día del Padre Suecia 16 Día de la Reflexión en Alemania 23 Día del Trabajo en Japón 25 Día de Acción de Gracias en USA y Japón 27 Fiestas de Advenimiento en Europa
DICIEMBRE
1 Regalos de Invierno en Japón 6 Día de San Nicolás en Bélgica y Países Bajos 6 Día de Finlandia y España 7 Día de Voluntariado en los Países Bajos 8 Día de María de Australia, España 23 Nacimiento del emperador Japón 25 Navidad 31 Sylvester (Noche Vieja)

Fuente : Información proporcionada por el personal de la empresa

Elaborado Por: Noemí Quisanga



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo."<sup>3</sup>

“La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

Evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados,

---

1Arias Galicia, F: *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México, 1980, (copia) Pág. 37

sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.”<sup>4</sup>

“La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.

Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.”<sup>5</sup>

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

## **2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En la actualidad se está dando cierto interés al desarrollo del hombre dentro de la empresa, por su rendimiento óptimo en el cumplimiento de sus tareas, de donde radica la importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización.

En una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (copia) Pág. 75

<sup>5</sup> Castillo Aponte José, Administración de personal; segunda edición (copia) Pág. 45

Como es el caso de la empresa florícola “La Rosaleda S.A.” que se desarrolla en un país como el nuestro, en donde la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, y carecen de mecanismo de medición del desempeño. En muchos de los casos, si cuentan con uno, no siempre miden lo que realmente deben medir.

Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Algunas de las manifestaciones de la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa son:

“Los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran. La información se genera demasiado tarde para actuar. Los reportes son demasiado generales y no apoyan directamente las prioridades.”<sup>6</sup>

Debemos reconocer que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

---

<sup>6</sup> GONZALEZ E. Arturo (1996), " Medición del desempeño Organizacional", Ideas Económicas, Mexico,D.F.. 1 de noviembre de 1996. P. 1 y 13

"Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado y genera una mejora continua."<sup>7</sup>

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa.

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien.

Por último, es importante resaltar que un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

---

<sup>7</sup> GONZALEZ E. Arturo (1996), " Medición del desempeño Organizacional", Ideas Económicas, Mexico,D.F.. 1 de noviembre de 1996. P. 1 y 13

## **2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- ❖ La vinculación de la persona al cargo.
  
- ❖ Entrenamiento.
  
- ❖ Promociones.
  
- ❖ Incentivos por el buen desempeño.
  
- ❖ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
  
- ❖ Autoperfeccionamiento del empleado.
  
- ❖ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

- ❖ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
  
- ❖ Estímulo a la mayor productividad.
  
- ❖ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
  
- ❖ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
  
- ❖ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
  
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

## **2.4 ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.4.1 DEFINICIÓN**

Un estándar es un criterio global de referencia que señala un nivel deseable, tanto de las acciones como de los resultados en cada una de las áreas de intervención del sistema.

El estándar se basa en la necesidad y conveniencia, debe contar con criterios de referencia comunes.

La evaluación requiere de estándares de desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

### **2.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL ESTÁNDAR**

El estándar debe cumplir con las siguientes características:

- Realista. Es decir, que las acciones propuestas y los insumos requeridos sean viables, y que los resultados se puedan alcanzar en condiciones normales de operación.
  
- Dinámico. El estándar se deberá poder ajustar en el proceso y en el tiempo, como resultado de la evaluación.
  
- Medible. Es decir, que se pueda verificar su posición, mediante un indicador acordado.
  
- Concertado. El estándar es entendido y acordado por todos los interesados y hay un compromiso en torno a la calidad y al logro que representa, la meta en el tiempo para el logro del estándar.

### **2.4.3 PARA QUÉ SIRVEN LOS ESTÁNDARES**

- Son los orientadores de todas las acciones del sistema. Es en referencia a ellos como se hacen los diagnósticos y cómo se establece el nivel de aproximación a la calidad y al logro esperado del sistema.
  
- Sirven como instrumentos para la focalización de recursos y el establecimiento de prioridades.



- Permiten revisar la pertinencia de las diversas acciones del sistema y determinar su contribución relativa a la calidad y al logro deseados.
- Sirven para establecer los niveles aceptables de desempeño en la evaluación. Es decir, el desempeño aceptable se puede definir en términos de un nivel de aproximación al estándar.
- A partir de los estándares se definen las variables e indicadores, tanto para la evaluación, como para el monitoreo, la capacitación, la supervisión y la evaluación de impacto del sistema.

#### **2.4.4 TIPOS DE ESTÁNDARES**

Existe una clasificación de estándares de desempeño vinculados a la medición de los objetivos no cuantificables de la organización:

- Los relacionados con el clima organizacional.
- Los relacionados con los procesos.

##### **2.4.4.1 ESTÁNDARES RELACIONADOS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se consideran todos los relacionados a la actitud de las personas orientado al mejoramiento de las relaciones interpersonales, la formación de equipos eficientes, la practica de esquemas participativos de toma de decisiones y dirección, la colaboración interfuncional entre otros.

#### **2.4.4.2 ESTÁNDARES RELACIONADOS CON EL PROCESO**

Este tipo de estándares se relacionan con los procesos y los sistemas de la organización. Incluyen datos respecto a la manera de realizar el trabajo, el conocimiento técnico, el aporte a la eficiencia de los métodos y procedimientos de trabajo.

### **2.5 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones de desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que existe entre estándares de desempeño y medición del desempeño. Si por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de los remaches, al operario no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, etcétera.

Para ser útiles las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

#### **2.5.1 OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES**

##### **2.5.1.1 LAS MEDICIONES OBJETIVAS DEL DESEMPEÑO**

Son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable.

Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresar en forma matemáticamente precisa.

### **2.5.1.2 LAS MEDICIONES SUBJETIVAS DEL DESEMPEÑO**

Son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la “simpatía” que provocan en su público varios locutores radiales escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de radio.

Las observaciones subjetivas son de baja precisión. Cuando son indirectas, el grado de precisión baja aun más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

## **2.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleve acabo sus labores basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en el desempeño del personal.

Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

La evaluación del desempeño es efectuada por medio de sistemas que pueden variar intensamente, no solo de una empresa a otra, sino también

dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Por lo general, el sistema de evaluación del desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos. Así, como las políticas de recursos humanos varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Como, de modo general, la aplicación del personal se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación.

Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, como sistema de evaluación de personal administrativo, de personal del nivel de supervisión, de personal del nivel de jefatura, de ejecutivos, de personal de ventas etc.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como también estructurar cada uno de éstos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Esta adecuación es de importancia primordial para el buen funcionamiento del método y para la obtención de sus resultados. No sobra repetir que el sistema de evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Se ha dicho también que, en lo fundamental, la evaluación del desempeño no pasa de ser un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

### **2.6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es un método de evaluación del desempeño desarrollados con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Este método de evaluación es más amplio, pues permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

“Uno de los problemas más serios del planeamiento y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de retroalimentación de datos acerca del desempeño que los empleados, admitidos, integrados y

entrenados por la dependencia de personal, están efectuando en sus cargos. Sin esa retroalimentación de datos, la dependencia de personal no está en condiciones de medir, controlar, la eficiencia de sus servicios.”<sup>8</sup>

En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación de desempeño.

Características del Método de Investigación De Campo: Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista en evaluación de desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo.

Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay un énfasis en la función de *staff* en asesorar de manera más completa a cada jefe. El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación del desempeño con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

**a. Evaluación inicial:** El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:

---

<sup>8</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (copia) Pág. 280

- Desempeño más que satisfactorio.- donde el signo positivo (+) representa o identifica una posición ventajosa del trabajador frente a su rendimiento laboral.
  
- Desempeño satisfactorio.- donde los signos (+/-) representan una situación medianamente satisfactorio del trabajador frente a su rendimiento laboral
  
- Desempeño menos que satisfactorio.- donde el signo negativo (-) representa una situación desfavorable del trabajador frente a su rendimiento laboral

**b. Análisis suplementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas técnicas o específicas relacionadas con el personal de una determinada área es decir de la que se encuentra en evaluación, las mismas que serán efectuadas por el especialista al jefe de dicha área.

**C. Planeamiento:** una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar:

- Consejos al funcionario.
  
- Readaptación del funcionario.
  
- Entrenamiento.

- Desvinculación y sustitución.
- Promoción a otro cargo.
- Mantenimiento en el cargo actual.

**d. Seguimiento:** Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas del Método de Investigación de Campo: El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

1. Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes del problema.



4. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras y además áreas de actuación de la administración de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación de personal.
7. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del Método de Investigación de Campo: El método de investigación de campo ofrece las siguientes limitaciones:

1. Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

### **2.6.2 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

“El método de elección forzada (forced choice method) es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos

estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo que no permitían resultados efectivos, el método de elección forzada, aplicado experimentalmente, posibilitó resultados bastante satisfactorios, y después varias empresas lo adaptan e implementaron.”<sup>9</sup>

Características del Método de Elección Forzada: El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto implica la denominación de "elección forzosa". La naturaleza de las frases puede variar mucho, no obstante, hay dos formas de composición:

- a) Se forman bloques de las frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluado elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
  
- b) Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

---

<sup>9</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 286

En el formulario con bloques de significado positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación. Sin embargo, en el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado.

Así, se evitan las influencias personales comunes de todo proceso de evaluación personal. En realidad, la experiencia que entre las dos formas citadas, la segunda presenta los mejores resultados.

También se observa que, en general, el evaluador acostumbra resistirse a elegir frases de sentido negativo para definir el desempeño de sus subordinados. Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación (Ver Anexo N. 1)

Ventajas del Método de Elección Forzada: El método de elección forzada presenta las siguientes:

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización. (efecto de halo).

2. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.

Desventajas del Método de Elección Forzada: El método de elección forzada presenta también las siguientes desventajas:

1. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado.
2. Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales, discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **2.6.3 MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

“El método de escala gráfica es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el pre-juzgamiento del evaluador, que podrían causar

interferencias considerables. Algunos autores coinciden que las razones de la popularidad del método de escala gráfica es su sencillez al aplicarse, ya que facilita la evaluación rápida de muchos empleados, y proporciona un espacio para que el calificador comente la valoración concedida a cada factor, la misma que es estimulada de manera especial, o hasta exigida, cuando el calificador proporciona la calificación más alta o más baja que facilita el procesamiento de los resultados. El propósito de este tipo de exigencias es evitar juicios arbitrarios y superficiales.”<sup>10</sup>

Características del Método de Escala Gráfica: Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión de este factor.

Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta óptimo o muy satisfactorio. Esto explica el cuadro (gráfico de dos entradas: en las entradas horizontales) líneas se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas) se ubican los grados o graduaciones de los factores. (Ver Anexo N. 2)

---

<sup>10</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 290

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte, cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Ventajas del Método de Escala Gráfica: El método de escalas gráficas presenta las siguientes ventajas:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que se simplifica enormemente.

4. Para evitar juicios arbitrarios y superficiales el calificador comenta la valoración concedida a cada factor, la misma que es estimulada de manera especial, o hasta exigida, cuando el calificador proporciona la calificación más alta o más baja que facilita el procesamiento de los resultados.

Desventajas del Método de Escala Gráfica: El método de escalas gráficas presenta las siguientes desventajas:

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.

Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.

3. Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.

#### **2.6.4 MÉTODO DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN**

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. (Ver Anexo N. 3)

La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Ventajas del Método de Escalas de Puntuación: Entre las ventajas de este método se encuentran:

1. La facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo
2. Los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo.
3. Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.



Desventajas del Método de Escalas de Puntuación: Las desventajas de esta técnica son numerosas.

1. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.
2. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos.
3. La retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

### **2.6.5 MÉTODO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS**

El método de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), en donde el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado

“Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: la primera se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación; por ejemplo, de febrero a abril. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado; las acciones

que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.”<sup>11</sup> (Ver Anexo N. 4)

#### Ventajas del Método de Acontecimientos Críticos:

Este método es extremadamente útil para:

1. Proporcionar retroalimentación al empleado.
2. Reduce el efecto de distorsión que tiene en la memoria los acontecimientos recientes.
3. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

#### Desventajas del Método de Acontecimientos Críticos:

1. Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero permiten que posteriormente decaiga el nivel de su registro, hasta que al ver que se acercase la fecha de evaluación, añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes.
2. Cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el

---

<sup>11</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 297

efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

### **2.6.6 MÉTODO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL**

“Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.”<sup>12</sup>

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. (Ver Anexo N. 5)

#### Ventajas del Método de Escalas de Calificación Conductual:

Las ventajas de una escala de calificación conductual son:

1. La participación de los empleados puede conducir a una mayor aceptación del proceso de evaluación del desempeño y de las medidas de desempeño que utiliza.
2. Las escalas de calificación conductual tienen un alto nivel de validez de contenido.

---

<sup>12</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 299

### Desventajas del Método de Escalas de Calificación Conductual:

Las principales desventajas de este método son:

1. Toma mucho tiempo y esfuerzo desarrollarla
2. El método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
3. Una escala diseñada para un puesto talvez no se puede aplicar en otro.

### **2.6.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMITÉS O GRUPOS**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que en las organizaciones siempre se efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos.

En general, puede decirse que un empleado no obtiene promoción porque se desempeña satisfactoriamente, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás.

La segunda razón y aún más poderosa es que estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

#### Ventajas del Método de Evaluación por Comités o Grupos:

Las ventajas de este método son:

1. Con la utilización del método de evaluación por comités o grupos puede crear una atmósfera de cooperación entre los empleados.
2. Inyecta cierto grado de objetividad al utilizar personas externas.

#### Desventajas del Método de Evaluación por Comités o Grupos:

Entre las desventajas podemos anotar:

1. Este método puede conducir a competencias internas
2. Disminuye el papel del supervisor inmediato
3. puede ser difícil reunir a los gerentes para una evaluación de grupos a causa de otras exigencias de su tiempo.

### **2.6.8 MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

“La administración por objetivos es una filosofía de administración propuesta originalmente por Peter Drucker en 1954. Busca juzgar el desempeño de los empleados con base en su éxito para lograr los objetivos que han establecido a través de la consulta con sus superiores. El esfuerzo por mejorar el desempeño con la administración por objetivos se enfoca en las metas que tienen los empleados por lograr más que en las actividades que realizan o las características que presentan en relación con las tareas a ellos asignadas”.<sup>13</sup>

La administración por objetivos es un sistema que conlleva un ciclo que inicia al establecer las metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso de fijación de metas por el que se establecen los objetivos de la organización, los departamentos, y los gerentes y empleado. (Ver Anexo N. 6)

Una de las características importantes del ciclo es que el empleado establece metas específicas usando un amplio informe de las responsabilidades del empleado elaborado por el supervisor. Se analizan con el supervisor las metas establecidas por el empleado y se las revisa y modifica en forma conjunta hasta que ambas partes están satisfechas con ellas.

Las metas están acompañadas de un recuento detallado de las acciones que el empleado propone realizar para alcanzarlas. Entonces se evalúa el progreso del empleado hacia las metas a través de revisiones periódicas, conforme se va disponiendo de datos objetivos. En este momento se pueden cambiar las metas conforme se va recibiendo más información.

---

<sup>13</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 236

Al concluir un periodo (por lo general seis meses o un año), el empleado hace una auto-evaluación de lo que ha logrado, sustentando la auto-evaluación con datos reales cada vez que esto es posible. La “entrevista” es un análisis de la auto-evaluación del empleado que realizan el supervisor y el empleado juntos.

Requisitos para el Éxito de la Administración por Objetivos.- para que los programas de administración por objetivos tengan éxito deben reunir varios requisitos.

Primero, los objetivos establecidos en cada nivel de la organización deben ser cuantificables y medibles tanto a largo como a corto plazo.

Segundo, los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado, y las metas (por ejemplo, ganancias, costos del producto fabricado, ventas por producto, control de calidad) deben ser congruentes en cada nivel (alto ejecutivo, gerente y empleado).

Tercero, los gerentes y empleados deben establecer momentos específicos en los que se revisarán y evaluarán las metas.

Finalmente, cada meta establecida de los empleados debe estar acompañada por una descripción de la manera como se logrará dicha meta.

“Odiorne explica que el éxito de la administración por objetivos depende muchísimo de un cambio de conducta del supervisor así como del subordinado. Ambos individuos deben estar dispuestos a establecer mutuamente metas y estándares medibles para el desempeño de los empleados.

Además, la administración por objetivos debe ser vista como una parte de un sistema de administración, no sólo como una parte más del trabajo del gerente. Los gerentes que adoptan la administración por objetivos como un sistema de dirección deben estar dispuestos a delegar la responsabilidad de alcanzar los objetivos en sus subordinados”<sup>14</sup>.

Una de las ventajas principales de la administración por objetivos es que requiere fijar metas establecidas para el empleado. La fijación de metas ha demostrado mejorar el desempeño de los empleados, con ello aumentando la productividad.

“Los aumentos medibles del desempeño en el puesto típicamente se encuentran entre 10 y 25 por ciento, y en algunos casos hasta más arriba”<sup>15</sup>.

La fijación de metas sirve porque permite a los empleados concentrar su esfuerzo en labores importantes del trabajo y los hace responsables de llevar a cabo. Además, al fijar metas se establece un sistema de retroalimentación automático, ya que los empleados pueden evaluar con regularidad su desempeño en comparación con sus metas.

El fijarse metas ha sido beneficioso para grupos tan diversos como el personal de oficina, científicos, empleados de mantenimiento, analistas de computación e ingenieros.

---

<sup>14</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 236

<sup>15</sup> George S. Odiorne, La Evaluación por Objetivos, (resumen) Pág.137



Críticas de la Administración por Objetivos.- El sistema de administración por objetivos no carece de críticos. “Un investigador sostiene que la administración por objetivos es un sistema de evaluación largo y costoso que sólo tiene un impacto moderado en el éxito de las organizaciones. Otra crítica contra la administración por objetivos es que la información acerca del desempeño está diseñada para medir resultados a corto, más que a largo plazo. De esta manera, por ejemplo, los supervisores de línea pueden permitir que su equipo sufra una reducción en los costos de mantenimiento”.<sup>16</sup>

De hecho, en cualquier puesto que conlleve interacción con otras personas no basta satisfacer ciertos objetivos de producción o ventas. Existen factores como la cooperación, adaptabilidad, iniciativa, y preocupación por las relaciones humanas que pueden ser importantes para el éxito en el trabajo.

Si estos factores son aspectos importantes del puesto, es necesario incluirlos en la revisión de la evaluación. De esta manera, para ser realistas, es necesario tomar en cuenta tanto los resultados como el método usado para alcanzarlos.

### **2.6.9 MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la

---

<sup>16</sup> Chiavenato Hidalberto: Administración de Recurso Humano; tercera edición (resumen) Pág. 237

tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad. (Ver Anexo N. 7)

### **2.6.10 MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados). (Ver Anexo N. 8)

## **2.7 CUADROS COMPARATIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### CUADROS COMPARATIVOS DE LOS SISTEMAS ANALIZADOS

La evaluación del desempeño presenta varios métodos de evaluación los mismos que serán comparados en los cuadros que se describen a continuación:

**CUADRO N. 2**  
**CUADRO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS**  
**SISTEMAS ANALIZADOS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Escalas de puntuación	-Fácil de aplicar -Se puede aplicar en grupos grandes de empleados	-Se elimina aspectos específicos del desempeño del puesto. -El empleado no tiene buena retroalimentación por lo que tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes.
Evaluación por comités o grupos	-Uso de jueces múltiples que pueden cancelar cualquier interés personal, rigor, tendencia central, efecto de halo. -Ayuda a la toma de decisiones de incremento de pagos, promociones, distinciones etc.	-Este sistema es demasiado costoso y frecuentemente es difícil encontrar supervisores que estén familiarizados con el desempeño del empleo.
Métodos de elección forzada	-Resultados más confiables exentos de influencias subjetivas personales. -Aplicación simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores. -Se estandariza con facilidad	-Elaboración e implementación son complejas, exigiendo una planificación muy cuidadosa y demorada. -Presenta resultados globales, sin dar mayor información por lo que no se pueden conocer las necesidades de capacitación y desarrollo.
Comparación aparejada (por pares)	-Fácil de realizar no se necesita mayor capacitación de los evaluadores	-No brinda mayor retroalimentación. -Puede ser subjetivo.
Escalas graficas de calificación	-Fácil de utilizar, ofrece una calificación cuantitativa para cada empleado. -Posibilita una visión integrada y resumida de las características de desempeño más destacadas para la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. Es un sistema que exige poco trabajo del evaluador en el registro de la evaluación	-Criterios podrían ser poco claros, el efecto de halo, la tendencia central, la condescendencia y preferencias pueden ser problemas. -No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no este a las características del evaluador. -Se tiende a generalizar la apreciación acerca de los evaluadores en todos los factores.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Métodos de distribución forzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fácil de aplicar, no requiere de mayor preparación de los evaluadores.</li> <li>-Una calificación puede evaluar a un gran número de subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los resultados dependen de lo adecuado de la elección original de puntos críticos.</li> <li>-Los evaluadores se sienten mal al calificar solo a uno o dos de sus empleados en una categoría superior y obligadamente a encasillar a los demás dentro de categorías inferiores.</li> <li>-Es erróneo la suposición de normalidad (curva acampanada) por lo que el sistema pierde validez.</li> </ul>
Evaluación por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vinculada con el acuerdo conjunto sobre los objetivos de desempeño.</li> <li>-Se llega a conocer bien el trabajo de cada empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fijación de objetivos no claros y no medibles, o demasiado altos.</li> <li>-Costo elevado por el tiempo en que se incurre en cada empleado.</li> </ul>
Métodos de incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ayuda a especificar que es correcto e incorrecto en el desempeño del empleado.</li> <li>-Obliga al supervisor a evaluar constantemente al subordinado.</li> <li>-Brinda retroalimentación de lo que el empleado puede hacer para eliminar cualquier deficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificulta la clasificación y calificación de los empleados en relación con los demás.</li> <li>-Mantener el registro puede conducir a una supervisión demasiado estrecha, provocando que los subordinados sientan que hermano grande les está vigilando.</li> <li>-Un problema grave de este sistema es el descuido al recopilar la información.</li> </ul>
Escala de calificación conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecen un alto nivel de valides y contenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difícil de desarrollar</li> <li>-Número limitado de elementos conductuales</li> </ul>
Verificación de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profunda visualización del contenido de los cargos su responsabilidad de las habilidades, las capacitaciones y los conocimientos exigidos.</li> <li>-Evaluación profunda, imparcial, objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de los problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es de costo elevado, por la actuación de un especialista y requiere de un tiempo determinado.</li> </ul>

### CUADRO N. 3

#### 3.7.2 CUADRO COMPARATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS

Método	# de empleados	Evaluador	Aplicación	Retroalimentación	Calidad de Ret.
Evaluación por objetivos	Grupos no muy grandes ya que requieren de gran cantidad de tiempo	Debe estar capacitado, conocer bien el puesto del empleado	Toma gran cantidad de tiempo, ya que se debe tener una entrevista para fijar objetivos y evaluar su cumplimiento	Se limita a los objetivos establecidos, puede centrarse más en cantidades que en calidad. No permite analizar bien el porque del no cumplimiento de los objetivos	c
Escala de puntuación	Grupos grandes de empleados	Evaluador no capacitado	Fácil de aplicar, se tiene formato preestablecido	No genera una retroalimentación al empleado ya que se elimina aspectos específicos del puesto	d
Índice críticos	No se puede aplicar a grupos muy grandes	El evaluador debe llevar un registro específico por empleado, por lo que necesita mucho tiempo	Supervisión demasiado estrecha, se lo realiza durante todo el tiempo, requiere de varias entrevistas.	Da ejemplos concretos para explicar la evaluación, si es bien aplicada puede generar una gran retroalimentación	b
Evaluación por comités o grupos	Recomendable realizar en grupo de trabajo pequeño y con cultura organizacional madura	Necesita capacitación, y conocer muy bien el puesto del empleado	Se requiere de varias personas que conozcan el puesto de trabajo, requiere de tiempo se torna costoso	Brinda una retroalimentación eficaz ya que se elimina la subjetividad en la evaluación	a
Método de elección forzada	Gran número de empleados	Necesita conocer el trabajo del empleado, no requiere de mayor capacitación	Método práctico que se estandariza con calidad. Genera resultados más confiables	Si no se aplica correctamente no genera retroalimentación eficaz, no brinda información sobre necesidades de capacitación y desarrollo.	c

<b>Método</b>	<b># de empleados</b>	<b>Evaluador</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Retroalimentación</b>	<b>Calidad de Ret.</b>
Comparación aparejada	Se puede aplicar en grupos no muy grandes	Conocer los puestos de los empleados y estar al tanto del desempeño de los empleados	Es fácil de aplicar pero puede ser muy subjetivo	Brinda una retroalimentación en base a la comparación, no permite conocer las causas de las deficiencias, puede ser subjetiva.	d
Escalas graficas de calificación	Gran número de empleados	No necesita capacitación	Uno de los más utilizados muy fácil de aplicar	Puede ser muy subjetivo por lo que es escasa la retroalimentación para el desarrollo personal.	d
Método de distribución forzada	Grupos muy grandes	No requiere de capacitación no necesita mucho tiempo	Fácil aplicación, encasilla a los empleados dentro de un rango, es efectivo si el desempeño, de los empleados tiene una curva normal	No brinda mayor retroalimentación y en algunas ocasiones se convierte en un desmotivador	c
Escala de calificación conductual	Se puede aplicar a gran número de empleados	No debe tener mayor capacitación pero debe conocer el puesto y estructura de la compañía	Difícil de desarrollar, toma mucho tiempo y esfuerzo	La retroalimentación es limitada, solo se contempla un número limitado de elementos conductuales	d
Verificación de campo	Se aplica a determinados puestos de trabajo	Requiere a un experto en evaluación y del supervisor inmediato quien debe conocer muy bien el puesto	Es un método muy costoso, requiere de mucho tiempo y de mucha planificación	Retroalimentación tanto al empleado como al supervisor, va a las causas y origen del desempeño, es muy positivo	a

Fuente: Hidalberto Chiavenato

Elaborado Por: Noemí Quisanga

Nota : La calidad de retroalimentación es calificada de la siguiente manera

- a) Retroalimentación efectiva, contribuye al desarrollo del empleado
- b) Retroalimentación útil, contribuye medianamente al desarrollo del empleado
- c) Retroalimentación escasa y pobre, para contribuir al desarrollo del empleado
- d) Retroalimentación deficiente, no contribuye al desarrollo del empleado

## **2.8 PROBLEMAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Aunque las organizaciones desearían que los procesos de evaluación del rendimiento no cargarán el peso del prejuicio personal, sesgos ni idiosincrasias, el proceso puede incluir toda una serie de problemas potenciales.

Es probable que la evaluación del empleado sea distorsionada en la medida que prevalezcan los factores siguientes:

- Efecto de Halo o aureola.- Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no son.
- Tendencia central.- Consiste en calificar a todas las personas de modo idéntico como si entre ellas no hubiera diferencias. El Jefe Inmediato siente miedo de parecer demasiado decidido en sus juicios, a la vista de sus superiores y de no poder demostrar esos juicios con hechos concretos. Por otra parte no desea crearse problemas con ninguno de sus subordinados; por último, la evaluación con este error es fruto de un escaso conocimiento de sus subordinados.
- Tendencia a los extremos.- Consiste en la tendencia por parte del jefe inmediato, a asignar a las personas puntuaciones o juicios no

inferiores a un cierto nivel (tendencia hacia la indulgencia); lo contrario de esto es la tendencia hacia la severidad que actúa en sentido totalmente opuesto, es decir, que el evaluador, por exceso de crítica tiende a mantener los juicios en un nivel sumamente bajo.

- El efecto de la memoria.- Consiste en la tendencia por parte del jefe inmediato, a mantener constantemente sus propios juicios sobre una persona a lo largo del tiempo; el evaluador tiende a ser afectado incondicionalmente por el recuerdo de sus propios juicios anteriores.
- El efecto de similitud.- Cuando los evaluadores califican a otros y prestan especial atención a las cualidades que perciben en sí mismo, cometen un error de similitud. Por ejemplo, el evaluador que se considera agresivo puede evaluar a otros con la idea de que tengan agresividad. Quienes tengan esta característica saldrán beneficiados y otros perjudicados.

Este problema no existiría si el mismo evaluador calificara a todos los miembros de la organización. Sin embargo, cuando hay varios evaluadores, es evidente que la confiabilidad sufre porque todos aplican sus propios criterios de similitud.

### **Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño**

1. **Barreras metodológicas**, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:



- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
  - Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
  - Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
  - Forma de conducir la entrevista de evaluación como si fuera una tarea de rutina.
2. **Barreras de conducta profesional** como recelos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas:
- Obstáculos políticos, ya que la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.
  - Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas.

Con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse estas y otras situaciones, para buscar la evaluación en forma óptima y que realmente logre sus objetivos

## **2.9 PAUTAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La mayoría de aspectos negativos analizados anteriormente que se presentan en el proceso de evaluación del desempeño, podrían ser controlados si se planifica y dedica mayor atención a la ejecución de ciertas pautas antes y durante la implementación del proceso. A continuación examinaremos algunos elementos para tener en cuenta en el proceso.

### **2.9.1 FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN**

“La frecuencia de relación de la evaluación es una variable que depende de muchos aspectos, que van desde los objetivos y necesidades a satisfacer con el proceso de evaluación, hasta la misma capacidad administrativa de la organización”<sup>17</sup>.

Sin embargo, la evaluación ANUAL, es la que se desarrolla con mayor facilidad, aunque con frecuencia es cuestionada por no ser adecuada para motivar suficientemente a los empleados.

Las evaluaciones con frecuencia SEMESTRALES se ejecutan con un poco de mayor dificultad, por el despliegue logístico adicional en que se incurre. De hecho, los supervisores necesitan de un proceso de capacitación más intenso. Pero, el dialogo producido entre los actores de la evaluación, normalmente es un factor motivante para el empleado.

Finalmente, las evaluaciones TRIMESTRALES pueden constituirse en la frecuencia ideal de evaluación, lo lógico si se opta por esta alternativa, debe ser emplear formularios de uso sencillo y fácil de procesar. El mayor

---

<sup>17</sup>Sistema de evaluación de personal, Peñafiel (Resumen) Pág. 267

despliegue logístico puede ser compensado ampliamente, con la obtención de un medio eficaz para el desarrollo de la comunicación entre supervisores y empleados.

De todos modos, la frecuencia para efectuar evaluaciones de desempeño en las organizaciones depende además de los factores mencionados inicialmente, de otros elementos como: la naturaleza del puesto, el tamaño de la organización y por supuesto el número de empleados por cada categoría.

Existen también argumentos psicológicos, que indican que las revisiones del desempeño. A intervalos variables son las más lógicas. Uno de ellos, es que estimulan al evaluador a proveer retroalimentación al evaluado “Justo a Tiempo”, cuando advierte incidentes críticos en la conducta del evaluador.

A menudo también se recomienda evaluar a los nuevos empleados justo antes del final de su periodo de prueba. También es práctico evaluar varias veces al empleado durante su primer año de trabajo.

### **2.9.2 ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN:**

- Evaluación del supervisor inmediato
  
- Evaluación por los compañeros
  
- Evaluaciones psicotécnicas

- Investigación de campo
  
- Auto evaluación

### **2. 9. 3 CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES**

Este tipo de programas generalmente coordinados por el departamento de Recursos Humanos, son parte de la planificación de la evaluación de desempeño, que permite orientar al evaluador y hacerle comprender la filosofía del proceso, su importancia para el desarrollo de la organización y específicamente le brinda herramientas para la aplicación del método, y formularios a utilizar.

Mediante el proceso se desarrollan o refuerzan habilidades necesarias, como técnicas de entrevistas, herramientas para fijación de objetivos verificables y varios elementos importantes para la implementación y despliegue del método a emplearse.

### **2.9.4 RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La retroalimentación del desempeño es la información acerca del desempeño que le permite a una persona cambiar el mismo.

Más aún es parte natural de la existencia del ser humano.

Constituyen una de las bases del proceso de aprendizaje continuo del individuo.

La retroalimentación, es sin lugar a duda el mecanismo más barato que se puede utilizar para mejorar el desempeño.

Aparentemente es un concepto muy simple, pero en la práctica existe gran cantidad de factores que deben tomarse en cuenta y que influyen en el aumento o disminución de su eficiencia, los cuales detallamos a continuación.

- Información específica.- Aconsejar a los ejecutantes del proceso exactamente lo que deben hacer cuando observen que los datos suben o bajan.
- Entrenamiento.- Si la persona no ha sido entrenada, la retroalimentación no será eficaz aún cuando teóricamente el ejecutante logre controlar el desempeño
- Rapidez.- En tareas repetidas, proyectos y actividades permanentes mientras más rápida es la retroalimentación es mejor.
- Individual.- Es más fácil cuando se basa en el desempeño individual.
- Automonitoreado.- Dada individualmente, provoca una medición individual del desempeño.

- Relacionadas con los resultados.-Comunicada por supervisores o gerentes se asocian con frecuencia a resultados más consistentes, que la proporcionada por otras personas.
- Positiva.- Cuando se establecen metas en conjunto con buena retroalimentación, los mejoramientos sorprenden incluso a los más optimistas.
- Fácil de comprender.-Debe ser de fácil interpretación para que sea útil a la mejora del desempeño.
- Graficada.-Hacerlo gráficamente siempre será mejor que de forma oral o escrita, los gráficos son objetivos y de manejo apropiado.
- Antecedente para el esfuerzo.- Si no existe un plan para reforzar el mejoramiento antes de iniciar la retroalimentación, lo más probable es que se produzca un nivel mínimo de desempeño. También expresado negativamente, es un pésimo antecedente para el esfuerzo positivo.

## **2.10 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para muchas organizaciones la meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, se pueden buscar otras metas, al desarrollar un sistema de evaluación que se ajuste a los cambios en la cultura corporativa que permitan alcanzar los

objetivos organizacionales, de hecho los datos de una evaluación del desempeño pueden ser validos en numerosas áreas de recursos humanos.

### **2.10.1 PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos claves.

La planeación de la sucesión en los puestos de gerencia es una preocupación fundamental en todas las empresas.

Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar este esfuerzo.

Después de una efectiva evaluación del desempeño, viene la promoción del trabajador, aquel que está realmente capacitado para ascender de puesto, o para recibir los incentivos ya sea económicos o no económicos por parte de la empresa y que está consciente de que tendrá más presión y más obligaciones, pero que también tendrá un reconocimiento dentro de sus compañeros y de sus superiores, el que tendrá la capacidad y habilidades para sobresalir ante los demás en beneficio no sólo de la empresa, sino en pro de su propio desarrollo.

### **2.10.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se pueden determinar que los gerentes exitosos de una empresa

(identificados por medio de la evaluación del desempeño), se conducen de cierta manera cuando desempeñan tareas claves. Estos datos pueden constituir puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas en entrevistas de descripción del comportamiento.

Asimismo, al validar las pruebas de selección, la clasificación de los empleados se puede utilizar como la variable contra la que se comparan las calificaciones en las pruebas. En este caso, la determinación correcta de la validez de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de la evaluación.

El uso de la evaluación del desempeño, en el reclutamiento y selección de personal puede considerarse como el instrumento adecuado que proporcionara la información necesaria para saber si el nuevo trabajador podrá adaptarse satisfactoriamente o no a su nueva cultura organizacional es decir a su nuevo empleo aumentando las probabilidades de elegir a la persona ideal para cubrir un puesto.

Aunque el reclutamiento y selección de empleados dista mucho de llegar a ser perfecto, algunas organizaciones no diseñan dichos sistemas buscando aumentar al máximo la probabilidad de elegir a la persona adecuada para ocupar el puesto.

Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato elegido puede no ser muy satisfactorio. Quizá se requiera cierta capacitación para mejorar las habilidades del candidato. En el peor de los casos, el candidato resultará inaceptable y se tendrá que encontrar a un sustituto. De igual manera, cuando los procesos de reclutamiento y selección conducen a la contratación de candidatos menos calificados o personas que no concuerdan en la organización, es probable que las personas seleccionadas sientan angustia, tensión e incomodidad. Esto a su vez, pudo haberse evitado, puesto que el rendimiento indebido de un empleado



recién contratado se puede detectar con una buena evaluación del desempeño que permitirá a la empresa implantar los correctivos necesarios para solucionar dichos problemas.

### **2.10.3 DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**

El recurso humano ha tenido y siempre tendrá un rol fundamental en el proceso que permite convertir a una empresa en una corporación de primera línea. En este sentido, la procura del bienestar de cada trabajador, sobre la base de su desarrollo integral, debe ser el objetivo prioritario de toda organización.

Al incorporar un sistema evaluación del desempeño, como rector del desarrollo del trabajador, se fortalece el trabajo en equipo. Convirtiéndose en uno de los pasos más importantes para aumentar los niveles de competitividad organizativos, educativos y operacionales que permite el desarrollo del recurso humano de la organización.

Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Por ejemplo, si el puesto de secretaria exige habilidad en redacción técnica, y para ello se aplica una evaluación marginal en ese factor, esto puede indicar la necesidad de capacitación adicional en la comunicación por escrito. Si el administrador de recursos humano se encuentra que varios supervisores de primera línea tienen dificultades para aplicar la disciplina, se puede sugerir sesiones de capacitación dirigida a este problema.

Al identificar deficiencias que afectan de manera adversa el desempeño, los gerentes de línea y de recursos humanos pueden desarrollar programas de desarrollo de su personal, que permitan a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus deficiencias.

Un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean organizados o desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.

#### **2.10.4 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA**

Se puede conceptualizar la planeación y desarrollo de carrera desde un punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial.

Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera. Por ejemplo, asignando labores especiales que preparen e incentiven al empleado para planear y desarrollar su carrera dentro de la organización a la que pertenecen

El uso de la evaluación del desempeño permite evaluar la eficiencia propia del empleado, permitiendo incentivar el desempeño laboral efectivo, aumentando las expectativas del empleado en cuanto a su capacidad para desempeñarse bien en situaciones nuevas. Por tanto la evaluación del desempeño es un medio que permite incentivar en el empleado la planeación y desarrollo de carrera laboral

Las organizaciones que ofrecen actividades formales para el desarrollo de las carreras basadas en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, disminuye la probabilidad de que la frustración laboral reduzca la productividad.

En el entorno contemporáneo (con más recortes y espacios de control y menos posibilidades de ascenso) los empleados enfrentarán, cada vez con más frecuencia, la realidad de carreras que se estancan. Los empleados, sintiéndose frustrados, podrían buscar otros empleos.

Las organizaciones que cuentan con programas para carreras, bien diseñados, tendrán empleados con expectativas más realistas y sistemas de carreras que reducirán la probabilidad de que los empleados buenos los abandonen debido a la falta de oportunidades.

### **2.10.5 PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN**

Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionan una base para la toma de decisiones racionales respecto de los incrementos de sueldo. La mayoría de los gerentes creen que se debe premiar un desempeño sobresaliente en el puesto en forma tangible con un incremento en el sueldo. Creen que “ lo que uno premia es lo que uno recibe”.

Para estimular un buen desempeño, una empresa o compañía debe diseñar e implantar un sistema justo para la evaluación del desempeño, y luego premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo con sus resultados.

Una de las metas de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones en cuanto a la distribución de compensaciones. Si se carece de este proceso se corre el riesgo de tomar criterios equivocados y al no evaluar bien el desempeño laboral real, los empleados recibirán compensaciones excesivas o injustas, esto puede acarrear consecuencias negativas, por

ejemplo, disminución del esfuerzo, aumento del ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además, se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye mucho en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. En concreto la satisfacción de un empleado aumenta cuando las compensaciones proporcionadas por la empresa se basan en aspectos de desempeño ya que el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en dicha evaluación.

Dentro del competitivo ambiente económico y laboral de hoy, las empresas están estableciendo cada vez más, programas de compensación con base en un estándar de desempeño. Generalmente los directores deben relacionar por lo menos algún tipo de recompensa con el esfuerzo y desempeño del empleado.

El término pago por desempeño se refiere a menudo a una amplia gama de opciones para aplicar programas de compensación que incluyen pago por mérito, bonos en efectivo, incentivos y varios planes de participación de las ganancias.

Cada uno de estos sistemas de compensación busca diferenciar entre el pago de quienes tienen un desempeño promedio y uno sobresaliente. Los gerentes comentan que la diferenciación del desempeño es un proceso que mejora la productividad de un empresa. “Resulta interesante ver cómo los estudios de productividad muestran que los empleados aumentan su producción de un 15 a un 35 por ciento cuando la empresa instala un programa de compensación”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Comportamiento Organizacional , Stephen P. Robbins (copia) Pág. 258

Es claro que tanto la organización como los empleados se benefician cuando se tiene éxito con los programas de compensación que consideran el desempeño del empleado.

#### **2.10.6 RELACIONES INTERNAS CON LOS EMPLEADOS**

Es frecuente que los datos de evaluación se utilicen también para tomar decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia. Por ejemplo, la autoestima es esencial para la motivación. Por tanto, se debe diseñar e implantar un sistema de evaluación que mantengan la autoestima de los empleados.

Los sistemas de evaluación del desempeño que dan por resultado descripciones brutalmente francas, provocan la desmotivación de la gente.

El desempeño de un empleado en un puesto puede ser útil para determinar su capacidad para ocupar otro puesto en el mismo nivel, según se requiere en la consideración de transferencias. O cuando el nivel de desempeño es inaceptable, puede ser apropiado la derogación o hasta el despido.

Cuando se trata de empleados que trabajan de acuerdo con un control colectivo de trabajo, la suspensión de los mismos suele basarse en su antigüedad. Sin embargo, cuando la gerencia es más flexible, el registro del desempeño de un empleado puede ser un criterio más importante.

El interés de los administradores por mejorar las relaciones internas con los empleados gira en torno a sus afectos, según su rendimiento.

### **2.10.7 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE UN EMPLEADO**

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial del empleado al mismo tiempo que califican su desempeño en el puesto. Se ha dicho que el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado.

Sin embargo, el desempeño anterior de un empleado en un puesto puede no indicar con precisión el desempeño futuro en un puesto diferente o de mayor nivel. El mejor vendedor de la empresa puede no tener los atributos necesarios para convertirse en un gerente distrital de ventas exitoso.

La promoción del mejor programador de computadoras a gerente de procesamiento de datos puede significar un desastre. Dar demasiada importancia a las habilidades técnicas y pasar por alto otras habilidades igualmente importante es un error común en la promoción de empleados a puestos de gerencia. El reconocimiento de este problema ha llevado a algunas empresas a separar la evaluación del desempeño, que examina la conducta anterior, de la evaluación del potencial, que está orientado al futuro.

Algunas organizaciones tienen como prioridad esencial la evaluación del potencial del individuo que se basa en el análisis de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

La empresa florícola LA ROSALEDA S.A. no cuenta con ningún proceso formal de evaluación del desempeño, para medir el rendimiento de sus empleados.

Esta evaluación se la realiza basada en la información espontánea que proporcionan o comentan día tras día los jefes inmediatos, sobre el adecuado o inadecuado desempeño del trabajo de los empleados que se encuentran bajo su mando.

Se puede decir que este tipo de evaluación informal carece de mecanismos de control del desempeño tales como objetividad y subjetividad, estándares de medición, retroalimentación del desempeño, que permitan verificar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados.

Por esto, es importante que se implante un método de evaluación escrita que se realice, no como algo casual sino como algo obligatorio, de esta manera se podrá tener un sustento escrito del desempeño del trabajador en su puesto, el mismo que permitirá fomentar el desempeño deseable y tomar los correctivos necesarios para desechar el desempeño que se considera indeseable.

### **3.1 OBJETO SOCIAL**

“Dentro de los cultivos agrícolas no tradicionales de exportación, las flores han ocupado el primer lugar durante los últimos diez años, especialmente las rosas”<sup>19</sup>.

La empresa florícola “La Rosaleda S.A.”, tiene como objeto social el cultivo y comercialización de rosas.

Por lo que he creído conveniente detallar y explicar en este capítulo dichos procesos que permiten la obtención de un producto de calidad y altamente competitivo en el mercado nacional e internacional.

#### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

##### **3.1.1.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN**

En este proceso se detallan las diferentes fases que debe pasar la flor desde la preparación del terreno hasta su cosecha como se detalla a continuación:

##### **a. Formación del Cultivo:**

1. *Preparación del Terreno:* Este proceso incluye labores de:

❖ Subsolada

---

<sup>19</sup> Revista EXPOFLORES, (resumen), Pág. 16



❖ Nivelación del terreno

❖ Preparación de la tierra

Primero se debe subsolar, que consiste en remover la tierra por debajo de la capa arable, esto es roturar a bastante profundidad pero sin voltear la tierra. De esta manera se facilita el drenaje posterior del agua, pero no se pone encima (de la capa de tierra con la que se va a trabajar) tierra que no es rica en minerales y que no son favorables al cultivo.

Después se procede a la nivelación del terreno, eliminando quicuyo y montículos de tierra, de ahí se le incorpora una serie de abonos químicos, orgánicos y fertilizantes. Este procedimiento utiliza rastra, que voltea el abono y lo incorpora a la tierra pero no levanta la tierra más profunda que fue movida con el arado subsolador.

Finalmente, se procede a nivelar el suelo, que no puede tener una pendiente superior al 4% puesto que el sistema de riego perdería toda efectividad y las plantas crecerían en desnivel.

2. *Construcción de Invernaderos:* Para la construcción de invernaderos se suele usar 2 tipos de estructuras: metálica o de madera. Indistintamente de cuál de éstas se utilice, siempre deberá cubrirse la estructura con un plástico de alta densidad, con protección de los rayos ultra violeta, que deberán ser colocados en el techo y en las partes laterales de los invernaderos.

El propósito de los invernaderos es de proteger a las plantas de la lluvia, viento, plagas, heladas, excesivo sol, etc. Estos invernaderos tienen además unas cortinas laterales que sirven para tener una mayor circulación de aire. Además se requieren instalaciones para riego e iluminación dentro de los invernaderos por goteo, microaspersión o mangueras con ducha.

3. *Construcción de camas y caminos:* Para la construcción de las camas, donde "reposan" las plantas mientras crecen, dependen de las posibilidades de cada finca. Las dimensiones idóneas son: 30 m. De largo x 75 cm. de ancho, lo que da 4 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

Los caminos pueden medir de 30 a 35 m. De largo, depende de las condiciones de la finca, x 50 cm. de ancho. Bajo estas condiciones se obtienen 240 camas por invernadero.

4. *Plantación:* En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

Es muy importante la densidad de la plantación, los expertos recomiendan sembrar una sola hilera por cama, con un espacio de 10 cm. entre planta y planta, esto favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control. Si se sigue esta recomendación se tendrían 300 plantas por cama (de acuerdo a la información previa

de la estructura de la cama), un total de 72.000 plantas por invernadero.

5. *Labores culturales*: Son una serie de actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de agua.

Dentro de estas labores señalamos:

- ❖ *Toturaje*: es la colocación de maderas perpendicularmente al suelo y cruzadas por alambres o piolas, con esto se forma una especie de cerca dentro de la cual crece la planta y se forma correctamente. Es importante aprovechar el mayor crecimiento vertical de la planta, porque esto asegura tallos mas largos y por tanto un mejor precio.
- ❖ *Deshierbe*: se lo hace durante las primeras etapas de formación de la planta, es muy importante retirar las matas que crecen alrededor de la planta porque éstas le quitan agua, luz y espacio.
- ❖ *Desbotone*: esto se hace para obligar a la planta a que brote un mayor número de "yemas" y para que los tallos se engrosen. Cuando esto se da, se debe cortar los botones secundarios y terciarios y solo dejar el botón principal.

- ❖ Podas: se deben podar los tallos enfermos o muy delgados, esto ayuda a que la planta crezca más coposa. Cuando se realiza una poda se debe sellar el tallo cortado para evitar el rebrote; esto se denomina pinch. Dentro del lapso de la 4ta. A la 8va. Semana del pinch, empieza la producción.

## **b. Manejo y Cosecha**

1. *Manejo del cultivo:* Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas (como se señaló en el desbotone) que se demoran de 8 a 10 semanas en convertirse en botones florales listos para la cosecha.

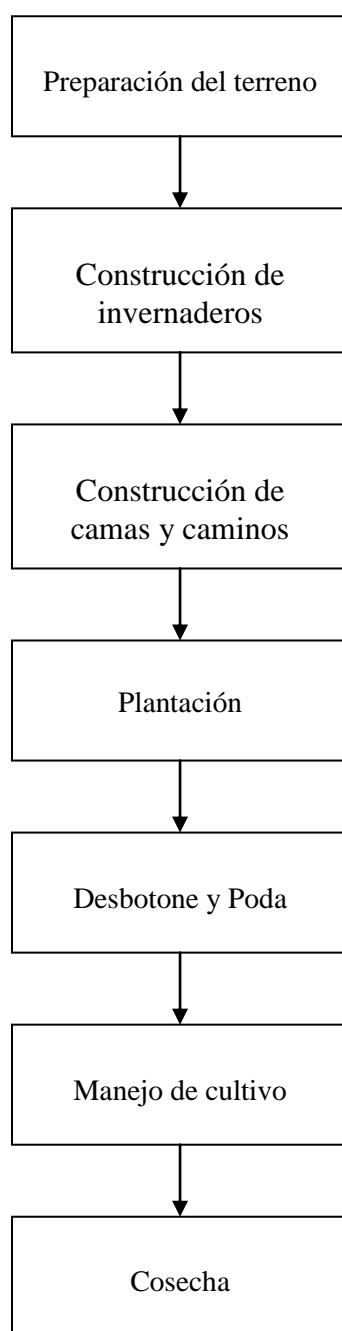
En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

2. *Protección ambiental :* Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, las empresas florícolas deben incurrir en costos de protección del medio ambiente para lo que cuentan con programas de arborización e instalación de jardines, además de la construcción de fosas y pozos sépticos para la purificación del agua antes de ser enviada a los ríos o fuentes naturales. Todo esto podría considerarse en un proceso de protección ambiental.

3. Cosecha: Es el proceso de corte y recolección manual de los botones, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte. Generalmente se cosecha a las 24 semanas de injertada la planta.

**DIAGRAMA N. 1**

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ROSAS**



Elaborado por: Noemí Quisanga

### 3.1.1.2 INTERRELACIONES DE MERCADO

#### Post-cosecha y Embalaje

1. *Recepción de la flor e hidratación:* Una vez cortados los tallos, éstos requieren de un alto cuidado en el manejo puesto que son muy frágiles y propensos a la deshidratación inmediata (máximo 10 minutos después de cortados).

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son mandadas directamente a las tinas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

2. *Post-cosecha y empaque:* En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4° C y una humedad del 85%, y se mantienen allí por 4 horas; de ahí pasan a la selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje.

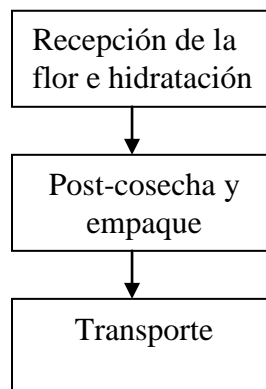
Después son agrupadas en bunches de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino y se las envuelve en un plástico resistente, de allí vuelven a una solución hidratante por máximo 12 horas y de ahí al cuarto frío.

El proceso de post-cosecha se efectúa todos los días, el de empaque solamente cuando va a embarque o a entrega.

3. Transporte: Por ser altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante. Este proceso abarca 3 fases:
- Transporte dentro de la finca, con caballos, motos o el sistema (más utilizado) del cable vía, que es una especie de teleférico que transporta los tallos de un lado a otro.
  - Transporte de la finca al aeropuerto, deberá ser realizado en camiones refrigerados, propios o arrendados para el efecto, para conservar a las plantas.
  - Transporte internacional hacia el mercado de destino, por medio de líneas aéreas comerciales, ya sea para pasajeros o vuelos charteados para el efecto.

## **DIAGRAMA N. 2**

### **DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE INTERRELACIÓN DE MERCADO**



Elaborado por: Noemí Quisanga

### **3.1.1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

En esta fase de promoción del producto, se buscan clientes directos, fincas pequeñas que deseen beneficiarse de la intermediación que puede ofrecérsele, ferias internacionales y su respectivo efecto multiplicador.

La mejor promoción es la calidad del producto, para lo cual se presentan muestras para penetrar en los mercados de destino, se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan "standing orders" por el tipo de rosa y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa.

La negociación se hace en un año, estableciendo el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se gana en precio pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

Ingresa la orden de venta al área de Pedidos y ellos mandan ésta al Jefe de Post-cosecha para que busque en el inventario de productos terminados.

En caso de ser una orden fija, ya se conocen los procedimientos; si es una orden nueva, primero deberá verificarse la existencia de la flor y después confirmar al cliente.

Servicio: Algunas fincas prestan servicio post-venta a sus compradores, éste consiste en colocar la flor en el puerto de destino, corriendo con los trámites (y a veces los gastos) de envío de la finca al aeropuerto, del aeropuerto al país de destino y el precio final será CIF "Coste, Seguro y Flete" significa que el vendedor realiza la entrega en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste

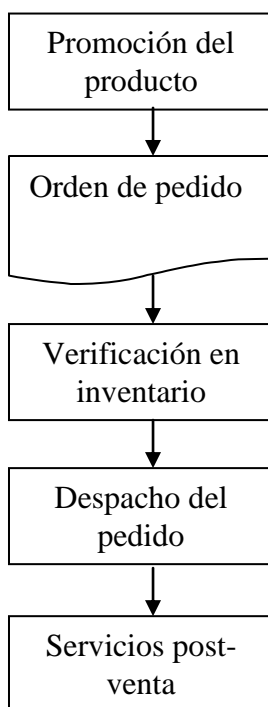


adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador.

Sin embargo, debido a las grandes dificultades de transporte que tiene nuestro país, la gran mayoría de las fincas negocian a precio FOB, “Franco A Bordo” significa que el vendedor realiza la entrega en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación. Esta empresa tiene la estrategia de negociar precios FOB.

### DIAGRAMA N. 3

#### DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE ROSAS



Elaborado por: Noemí Quisanga

## **3.2 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Dada la importancia que toda empresa da a su recurso humano, es decir a los empleados, se debe tener muy en cuenta los procesos de reclutamiento y selección con el fin de conseguir una estructura administrativa eficiente. Sin dejar de lado la satisfacción del trabajador a quien se le debe proporcionar un trato equitativo, oportunidades de progreso, adecuada seguridad personal y económica. Considerando que si un empleado se encuentra a gusto y satisfecho con la empresa, sin duda pondrá toda su capacidad y esfuerzo para verla surgir.

### **3.2.1 RECLUTAMIENTO**

“Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos, con los atributos necesarios y así alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se les puede seleccionar a los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto”<sup>20</sup>

La etapa de reclutamiento es muy importante para la empresa, porque es el proceso que debe atraer individuos para ocupar algún puesto vacante, en éste paso se debe analizar las fuentes de reclutamiento, las mismas que se clasifican en:

#### **3.2.1.1 FUENTE INTERNA**

Se constituyen los empleados actuales de la empresa que pueden ser promovidos y transferidos, los mismos que deben absorber las funciones que

---

<sup>20</sup> Administración de Personal, Werther William, (copia) Pág. 464

se requieren llenar. La Rosaleda S.A. hace uso de dos fuentes internas que son:

- La Promoción.- Es el ascenso de un trabajador es decir ocupar un cargo superior, este cambio se lo realiza considerando que el trabajador se encuentre adecuadamente capacitado.
  
- Traslado o Trasferencia.- Es el movimiento de un trabajador de un puesto en un nivel jerárquico determinado, a otro puesto distinto, en el mismo nivel.

#### **3.2.1.2 FUENTE EXTERNA**

Consiste en atraer personal que se encuentra fuera de la empresa. La Rosaleda S.A. utiliza la siguiente fuente externa:

- Competidores y otras empresas .- Puede ser una fuente importante de candidatos para puestos en los que es muy deseable contar con individuos que posean un adecuado grado de experiencia, tales individuos pueden estar ya empleados en otras organizaciones, por esto las empresas busca estos candidatos calificados para ser tomados en cuenta.

#### **3.2.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Los medios de reclutamiento son los canales utilizados para difundir las vacantes. “La Rosaleda S.A.”, según la necesidad del puesto que está vacante. Utiliza los siguientes medios.

En el caso de las fuentes externas se utiliza el anuncio de prensa que consiste en publicar un aviso en el medio escogido (La Gaceta) para atraer personal, por ejemplo en la época de San Valentín en donde se contrata mayor personal para las áreas de cosecha y pos-cosecha.

Para las fuentes internas, la comunicación oral se emplea para efectuar un aviso a la o las personas interesadas en ocupar una vacante. Y la comunicación escrita que es la manera formal de comunicar al empleado el surgimiento de la vacante. Estos medios son más utilizados cuando se trata de cubrir un cargo administrativo con el fin de desarrollar al recurso humano existente.

### **3.2.2 SELECCIÓN**

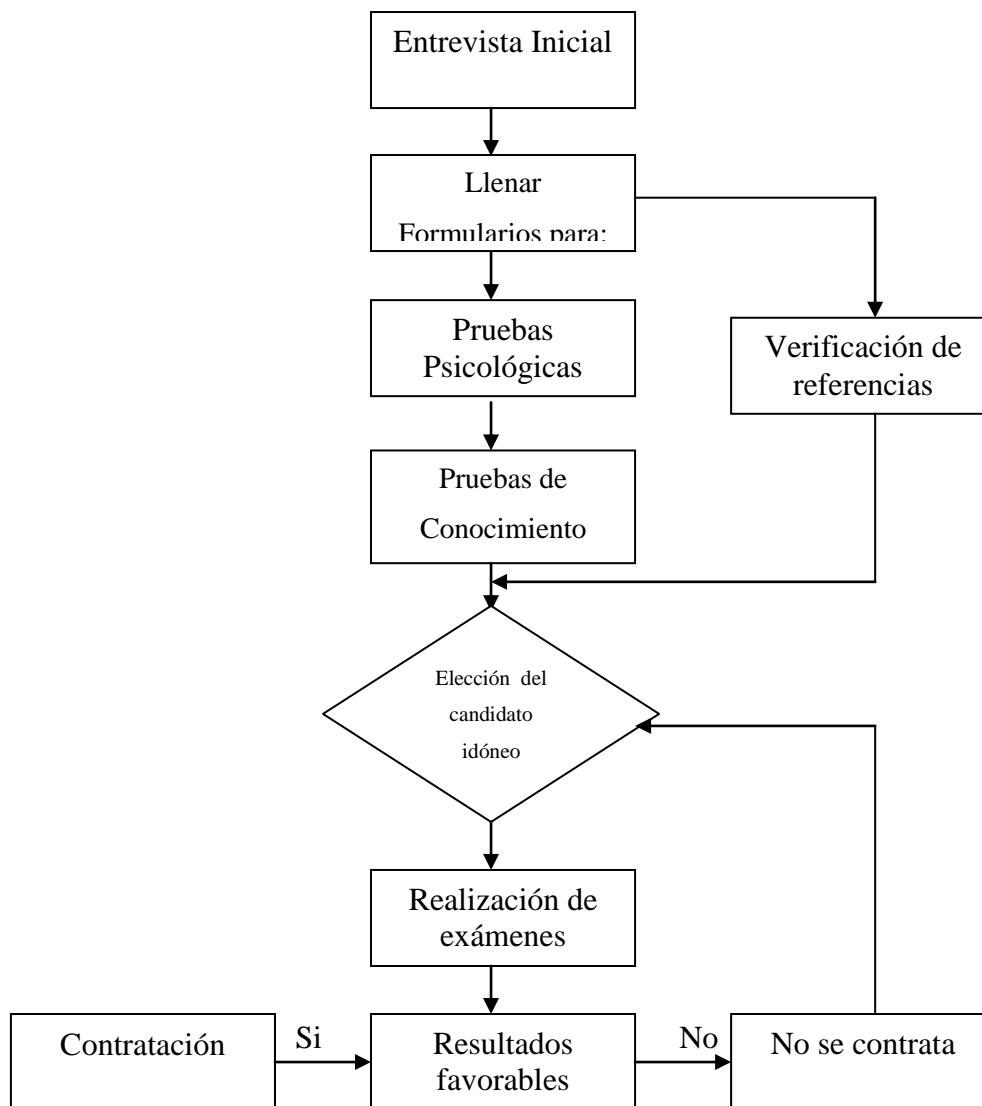
“Los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de decisión de la selección, puesto que la organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables, si los esfuerzos del reclutamiento dan por resultado sólo unos cuantos solicitantes aptos”<sup>21</sup>

La selección del personal es importante, porque es la fase donde se analizarán las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a la persona que se considere como la más adecuada para el desempeño actual de un determinado puesto.

Para la selección del personal, la empresa “La Rosaleda S.A.”, realiza una entrevista previa a cada uno de los postulantes, de donde escoge al candidato idóneo que va a llenar la vacante, para posteriormente realizar verificación de referencias y luego de la presentación de los exámenes médicos requeridos se procede a la contratación del nuevo empleado.

---

<sup>21</sup> Administración de Personal, Werther William, (copia) Pág. 476

**DIAGRAMA N. 4****DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN**

Elaborado por: Noemí Quisanga

**3.2.3 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN**

“Proceso de familiarización al nuevo empleado con sus funciones, la organización, las políticas y los otros empleados”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Administración de Personal, Werther William, (copia) Pág. 464

La orientación y ubicación del empleado ya sea nuevo o antiguo es muy importante, porque ayuda al individuo a adaptarse con mayor facilidad a su nuevo empleo, y además que éste conozca las normas, políticas, procedimientos y valores que rigen el desarrollo de la empresa.

La carencia de un programa de orientación y ubicación del empleado en la empresa La Rosaleda S.A., hace que la adaptación y el aprendizaje de la persona que ocupa un nuevo puesto sea más lento, provocando múltiples errores por parte del empleado y desconocimiento de normas y políticas que tiene la empresa.

Este problema se podría solucionar con la implantación de un programa de inducción, que le permita al nuevo empleado orientarse y ubicarse en la organización. De esta manera se le proporcionaría la información básica sobre la empresa, la misma que debe incluir hechos como: la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios de trabajo y con quien trabajará el nuevo empleado es decir todos los datos que necesite para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que debe utilizar siempre una empresa con sus nuevos miembros, es un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

### **3.2.4 CAPACITACIÓN**

“Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Administración de Personal, Werther William, (copia) Pág. 468

La capacitación es muy importante para una organización, puesto que ayuda a incrementar los conocimientos y las habilidades, logrando así obtener una mayor productividad de los empleados.

La Rosaleda S.A., no cuenta con un programa permanente de capacitación y desarrollo, además no se ha designado un fondo que cubra los costos ya sea total o por lo menos parcial del valor por la obtención de éste servicio.

Sería de gran ayuda para la empresa la implantación de un plan de capacitación, que busque conocer con certeza lo que el personal debe aprender en función del puesto que desempeña actualmente, introducción de nueva tecnología, cambios en los procesos, asignación de nuevas tareas o simplemente, porque es necesario evitar desperdicios, pérdidas de tiempo, errores en las tareas y otro aspecto que provoca un desempeño pobre.

Un programa específico de capacitación puede mejorar la autoeficiencia de un empleado, es decir, que permite desarrollar con éxito el comportamiento necesario para producir un resultado. Para los empleados tal comportamiento son las actividades del puesto y el resultado es su desempeño eficaz.

Los trabajadores con mucha auto-eficacia tienen fuertes expectativas acerca de sus habilidades para desarrollarse con éxito. De manera que la capacitación es un medio para afectar positivamente la auto-eficacia porque los empleados pueden estar más que dispuestos para emprender tareas en sus puestos y para ejercer un alto nivel de esfuerzo. O en los términos de expectativas es muy posible que los individuos perciban que sus esfuerzos conducen al desempeño.

### 3.2.5 COMUNICACIÓN

“Es la transferencia de información comprendida de una a otra persona.”<sup>24</sup>

La calidad de la comunicación dentro de una empresa es una importante herramienta para evitar malos entendidos entre los empleados, para esto es necesario comunicar claramente a los subordinados (forma verbal o escrita) que es lo que se va a hacer.

La Rosaleda S.A., carece de buenos canales de comunicación, problema que causa tensión y falta de satisfacción entre el personal.

La forma de comunicación que más se maneja en la empresa es la informal, es decir basada solamente en rumores que en muchos de los casos son variables.

El camino más utilizada para la trasmisión de información por parte de la empresa es la comunicación vertical descendente donde fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- Instrucción sobre la tarea.
  
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo.
  
- Información sobre procedimientos y prácticas.

---

<sup>24</sup> Administración de Personal, Werther William, (copia) Pág. 476



- Información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución.
  
- Información ideológica para inculcar un sentido de misión.

Uno de los problemas más grandes por los que atraviesa este tipo de comunicación es que la información puede sufrir errores cuando fluye por vía vertical descendente, errores que distorsionen la comunicación.

La principal distorsión se produce al reducirse la extensión del mensaje, conforme baja por la línea jerárquica. Esta reducción implica un resumen del contenido del mensaje, cuya eficacia y orientación dependerá de las habilidades e intereses de transmisión de la información del supervisor con respecto a sus subordinados.

Otra distorsión importante se refiere a la dificultad de comprensión de los mensajes, como consecuencia de que el supervisor posee una comprensión más global del objetivo de la información.

Se corre el peligro de definir los mensajes en claves diferentes, entre la definición que hace el supervisor y la que hace el subordinado, dando lugar a errores y malentendidos, si el supervisor no es capaz de transmitir adecuadamente el mensaje en toda su complejidad, o controla el uso que haga del mensaje el subordinado.

### **3.2.6 ESTÍMULO DE LA CREATIVIDAD**

“Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Módulo de Gerencia en Talento Humano, Guevara Orlando (copia) Pág. 1

El estímulo de la creatividad es importante, porque proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

En la empresa no se da mucha importancia al estímulo de la creatividad, puesto que no se realizan sesiones regulares con los empleados para intercambiar ideas que pueden solucionar problemas internos de la empresa.

Para solucionar este problema, se debe dar gran importancia al Capital Humano, apostando a las ideas, creatividad y la eficiencia de los trabajadores, de esta manera se logrará el desarrollo del recurso humano y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa.

El éxito en el estímulo de la creatividad por parte de las compañías a sus trabajadores, se basa en el fortalecimiento de las relaciones internas que permitan superar los conflictos, proporcionando de esta manera un clima de mayor apertura porque el empleado es copartícipe legítimo en el desarrollo de las empresas y exige de ellas una responsabilidad compartida en la búsqueda de calidad, productividad y desarrollo, como propósito común para la mejora del trabajador, el desarrollo del mismo y de la empresa que solo se logrará sumando voluntades y abriendo espacios para el involucramiento y la creatividad en el ámbito laboral.

### **3.2.7 BENEFICIOS PERSONALES**

Toda empresa para motivar y mantener satisfecho a su personal, debe proporcionarles beneficios personales, los mismos que causan mayor

compromiso del empleado hacia la empresa con su consecuente elevación de productividad laboral.

La empresa La Rosaleda S.A., ofrece los siguientes beneficios a sus empleados:

- Uniformes.- La empresa a todo su personal operativo dota de ropa de trabajo, la misma que deberá ser utilizada correctamente, en sus diarias actividades laborales.
  
- Préstamos económicos .- Los mismos que se conceden a los empleados que así lo requieran. Este beneficio se lo otorga pensando en solventar alguna necesidad emergente del empleado, como puede ser: enfermedades, accidentes, fallecimiento de un familiar, entre otros.
  
- Transporte.- Considerando que es obligación y responsabilidad de la empresa el transporte seguro de sus trabajadores de y hacia la misma, ofrece el servicio de transportación el mismo que ésta programado acorde al horario de trabajo establecido.
  
- Alimentación.- La empresa ofrece el servicio de alimentación a todos sus empleados, al mismo que tendrán derecho de acuerdo al horario de trabajo, en que se encuentren laborando.
  
- Actividades recreativas.- La empresa organiza y ejecuta actividades recreativas para la distracción y esparcimiento de sus empleados,

entre estas actividades podemos citar: campeonatos internos de fútbol y básquet, festejo navideño, paseos.

### **3.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

LA ROSALEDA S.A. no cuenta con un organigrama que refleje la estructura de la organización, pero sin embargo se propone una división jerárquica, la misma que se detallan a continuación y a la que se le puede considerar como la estructura administrativa y organizacional de la empresa.

#### **3.3.1 ORGANISMOS SUPERIORES**

##### *Junta General de Accionistas*

Es el Organismo Superior de la Compañía y la máxima autoridad de la misma, posee las facultades para tomar decisiones y resolver asuntos de índole interna y externa de la empresa.

Está integrada por los titulares de las acciones y dirigida por el Presidente

##### *Gerente General*

El gerente es el representante legal y la máxima autoridad ejecutiva de la empresa, es designado por la Junta General de Accionistas y es el responsable de la gestión económica, administrativa y técnica de la misma.

### **3.3.2 NIVEL DE CONTROL**

#### *Asesoría Legal*

Se encarga de asesorar en el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y contractuales así como de las normas y procedimientos establecidos dentro de la organización, e interviene en asuntos legales jurídicos y mercantiles.

#### *Auditoría Externa*

Se encarga de evaluar el cumplimiento de las operaciones financieras o administrativas de la empresa como un servicio a la alta dirección

#### *Asesoría de Calidad*

Se encarga del seguimiento, inspección y vigilancia de todos los procesos para lograr la obtención de productos que satisfagan y superen las expectativas del cliente.

Proporciona la asesoría técnica y administrativa que le sea solicitada.

### **3.3.3. NIVEL ADMINISTRATIVO**

#### *Gerente de Producción*

Planifica, organiza, dirige, coordina y controla todas las actividades relacionadas con la producción de rosas.

### *Supervisor de Post-cosecha*

Se encarga de la planificación, coordinación y control del procesamiento, empaque y despacho de las rosas, buscando satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a puntualidad y características se refiere.

### *Supervisor de mantenimiento*

Se encarga de llevar una adecuada coordinación y control de todo lo referente al proceso productivo de la flor comprendido en las áreas de fumigación y campo, así como de los insumos que se emplean en su cuidado, y su posterior despacho.

### *Gerente de Ventas*

Planifica, organiza, dirige, coordina y evalúa todas las actividades relacionadas con comercialización de las rosas y se encarga de que el producto cumpla con las expectativas del cliente, así como la concertación de las cantidades y características requeridas.

### *Jefe de Recursos Humanos*

Esta Jefatura está encargada de la organización y control de las actividades relacionadas con la administración del recurso más importante con el que cuenta la empresa, y que indudablemente es el humano, además de velar por su bienestar, y consecuentemente el de la empresa.

### *Trabajo Social*

Se encarga de velar por el bienestar de los empleados tratando de enriquecer y mejorar el desarrollo individual y de grupo, con el fin de cubrir las necesidades más urgentes.

### *Gerente Financiero*

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades económicas y financieras en las que incurre la empresa para su normal funcionamiento, así como el control en las adquisiciones de material e insumos utilizados en el proceso productivo.

### *Contador*

Se encarga de organizar, procesar, evaluar y controlar el proceso contable de la empresa.

### *Asistentes*

Se encargan de organizar planificar y ejecutar actividades de apoyo para sus Jefes inmediatos.

En la empresa los asistentes de las áreas tanto de ventas como de contabilidad brindarán respaldo a sus respectivas dependencias con el fin de colaborar en todas sus actividades.

### **3.3.4 NIVEL OPERATIVO**

#### *Obreros de Poscosecha*

Se encargan del cuidado y mantenimiento de la flor después del proceso de corte, es decir su conservación en cuartos fríos brindándole el ambiente adecuado para su conservación.

#### *Obreros de Empaque*

Seleccionan bajo un estricto control de calidad considerando el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color de la flor y el follaje para posteriormente agruparlos en bunches, de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino.

#### *Obreros de Campo*

Se encargan del proceso de preparación del terreno, construcción de invernaderos, construcción de camas y caminos, plantación y su respectivo mantenimiento.

#### *Obreros de Fumigación*

Realizan el control de plagas y enfermedades a las que puedan estar expuestas las flores, así como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.



## **Tipología Y Departamentalización**

La estructura administrativa de la empresa La Rosaleda S.A. esta basada en un autoridad lineal con staff, que da derecho al administrador de dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad entre superior y subordinado que se extiende de la cima de la organización al nivel más bajo, siguiendo lo que se conoce como una cadena de mando.

Un administrador con autoridad de línea como vínculo de la cadena de mando tiene derecho de dirigir el trabajo de los subordinados y de tomar ciertas decisiones sin consultarle a otros. En la cadena de mando, claro está, todo administrador también está sujeto a la dirección de su superior.

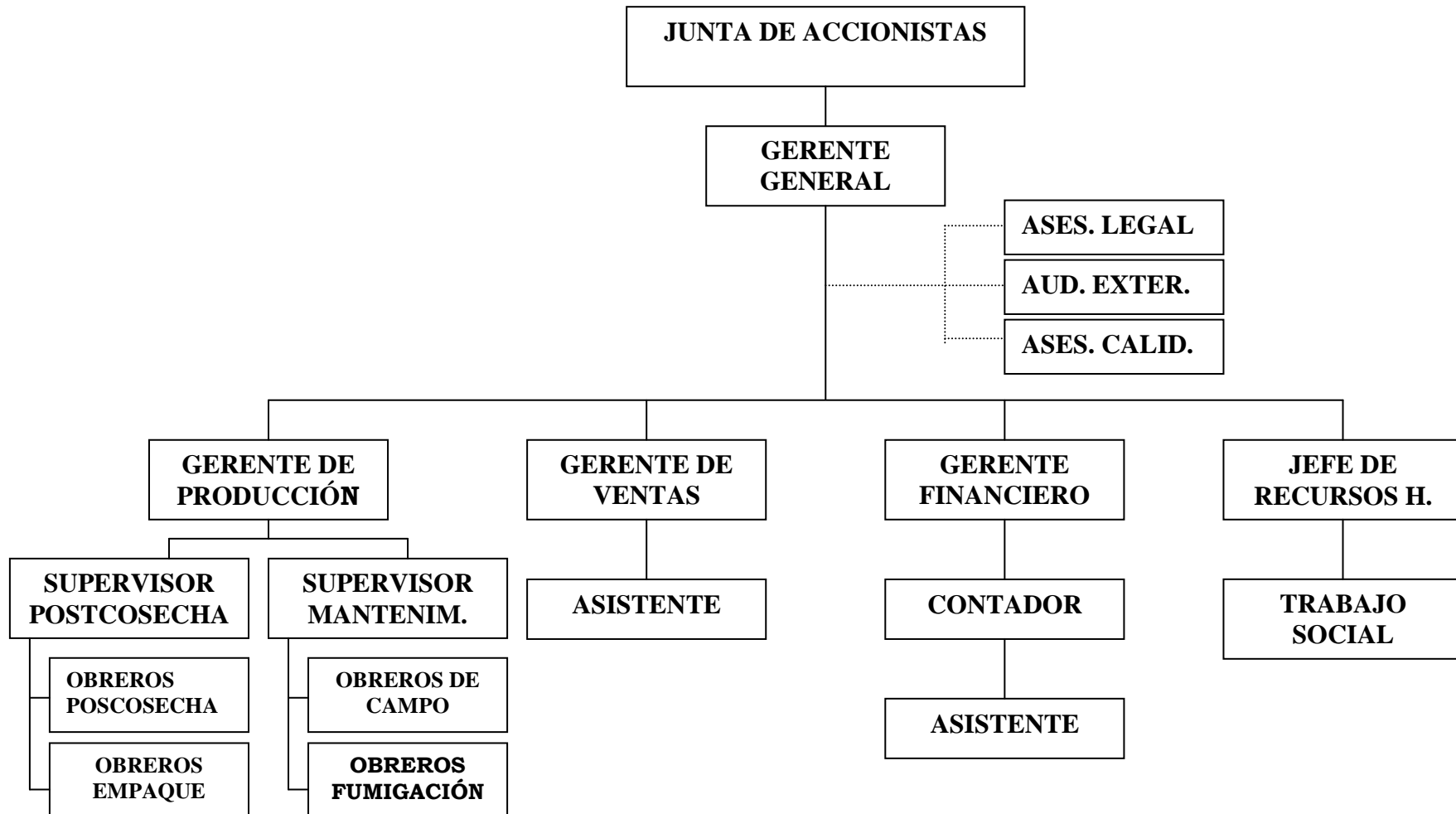
Además la organización cuenta con una asesoría staff, ya que estas ayudan al personal de línea a trabajar de modo más eficaz, para el logro de los objetivos empresariales.

La autoridad de staff se constituye en posiciones que respaldan, ayudan y aconsejan a los administradores de línea.

Las actividades de la organización se agrupan en departamentos, basadas en las funciones del trabajo que se realizan, es decir su división esta dada por la departamentalización funcional.

El organigrama que resume lo anteriormente propuesto se detalla a continuación: (Gráfico N. 2 )

GRAFICO N. 2  
**FLORÍCOLA “LA ROSALEDA S.A.”**  
**ORGANIGRAMA**



### **3.4 ANÁLISIS F.O.D.A.**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

#### **3.4.1 PROCESO METODOLÓGICO:**

Para tener un acceso directo a la información requerida se utilizó un instrumento de recolección de datos como es la Encuesta.

Para efectuar la encuesta se estableció una muestra, que en otras palabras es una parte que representa al universo y que refleja sus características, con dicho propósito se empleo la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * \Gamma * Z}{(N-1) * E + \Gamma * Z}$$

En donde:

**n** = tamaño de la muestra, o sea el número de unidades a determinarse.

**N** = universo o número de unidades que conforman la población.

En este caso esta representada por 150 que son el número de cargos que existen en la empresa.

**$\Gamma$**  = Varianza de la población, respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale a 0,25.

**Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza, es un valor constante que tomado con relación al 95% (como más usual) equivale a 1,96.

**N-1** = Es una corrección que se usa para muestras grandes mayores de 30.

**E** = Límite de error muestral que generalmente varía entre 0,01 y 0,09.

Para este caso se utilizará un error de 0,02

Al remplazar la fórmula tenemos:

$$n = \frac{N * \Gamma * Z}{(N-1) * E + \Gamma * Z}$$

$$n = \frac{150 * (0.25) * 1.96}{(150-1) * 0.02 + 0.25 * 1.96}$$

$$n = 21,18$$

El resultado obtenido con la aplicación de la fórmula, nos indica el tamaño de la muestra o el número de personas a ser encuestadas, y que es 21.

Para escoger a las personas a las cuales se aplicaría la encuesta se las consideró como muestras probabilísticas, es decir que todo elemento que conforma la población tiene la misma probabilidad de integrar la muestra.

Para obtener la muestra se efectuó un muestreo aleatorio es decir una selección al azar, para lo que se asignó previamente un código a cada uno de los cargos existentes en la empresa y que totalizan 150.

Posteriormente se utilizó la tabla de números aleatorios (Anexo N. 9), ya que se constituye en la forma más fácil de obtener una muestra requerida que en este caso es de 21 personas.

### **3.4.2 ENCUESTA.**

La encuesta formulada y aplicada para la obtención de información concerniente al (F.O.D.A.), está estructurada de acuerdo a la situación actual de la empresa, cuyo contenido se encuentra detallado en el (Anexo N. 10).

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, y con los cuales se consiguió identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.), son los que se detallan a continuación:

### 3.4.2.1 AMBIENTE INTERNO

En este punto es necesario señalar que se debe realizar un análisis del Entorno Interno respectivo de la organización, en donde debe estudiarse las fortalezas y debilidades de la entidad. Esta información permitirá determinar cuáles son los principales problemas que se deberá solventar.

#### 3.4.2.1.1 Fortalezas

Son los recursos y capacidades especiales que posee la empresa, y por los cuales se encuentra en una posición privilegiada frente a la competencia

**TABLA N. 2**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>N ° de repeticiones</b>	<b>Porcentaje %</b>
• Personal técnico calificado	5	23.81
• Buena imagen institucional en el mercado internacional.	2	9.52
• Buena inversión en invernaderos y sistema de drenaje	2	9.52
• Poseen una cadena de distribución directa del producto para el mercado internacional	4	19.05
• Posee liquidez económica para enfrentar a los cambios del entorno.	1	4.76
• Buen manejo del portafolio de los clientes, de esta manera se disminuye el riesgo	2	9.52
• Dispone de un sistema de cobranza adecuada que asegura la recaudación de las transacciones realizadas.	2	9.52
• La empresa posee gran variedad de rosas en comparación a sus competidores.	3	14.3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Noemí Quisanga

De acuerdo a un orden de prioridad he creído conveniente hacer un análisis de las fortalezas encontradas en la empresa “La Rosaleda S.A.”, que mayor número de repeticiones han obtenido, y son las siguientes:

### ***1.- Personal técnico calificado***

La empresa posee un personal técnico calificado, que ha sido capaz de adaptar a las condiciones nacionales, la tecnología existente, con esto se logro reducir "tiempos y esperas" como también procesos, al igual que los costos de producción.

### ***2.- Posibilidades de expansión***

La Rosaleda S.A. es una empresa que busca ser líder en el mercado, por eso siempre esta preocupada de su crecimiento, mejora y expansión en el mercado.

En lo que va del año 2002 se ha terminado la construcción de un gran número de invernaderos que permitirá el incremento de la producción de rosas, dándole a la empresa la posibilidad de cubrir un mayor número de pedidos.

### ***3.- La empresa posee gran variedad de rosas en comparación a sus competidores.***

Siendo una de las empresas autorizadas para la producción y comercialización de rosas “La Rosaleda S.A.” es poseedora de un gran número de variedades en rosas de corte en invernadero. Para ver la

posibilidad de introducir nuevas variedades de rosas en su producción y venta se está haciendo ensayos en 2 hectáreas de invernaderos.

### **3.4.2.1.2 Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

**TABLA N. 3**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>N ° de repeticiones</b>	<b>Porcentaje %</b>
• Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas.	2	9.52
• El personal no conoce las funciones y responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo.	2	9.52
• Empresa familiar de orden centralizado	2	9.52
• Disminución de las ventas por el incremento de nuevas empresas que ofrecen el mismo producto.	2	9.52
• Porcentaje elevado de flor de desecho.	7	33.35
• Separación física de las oficinas de las plantaciones	5	23.81
• El precio del producto no es competitivo en el mercado.	1	4.76
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Noemí Quisanga.

Las debilidades encontradas en la empresa “ La Rosaleda S.A.”, que se analizan de acuerdo a su importancia son las siguientes:



### ***1. Porcentaje elevado de flor de desecho.***

La flor que va a ser exportada tiene que reunir ciertas características de presentación y calidad, por esta razón existe un gran número de flores, que al no reunir los requisitos necesarios para su comercialización son catalogadas como flor de desecho.

### ***2. Separación física de las oficinas de las plantaciones***

La florícola “La Rosaleda S.A.” tiene sus oficinas principales en la ciudad de Quito y sus plantaciones se encuentran ubicadas en la parroquia de Mulaló sector rural de Latacunga lo que origina muchos problemas por la separación física de las mismas dificultando la comunicación y la toma de decisiones.

## **3.4.2.2 AMBIENTE EXTERNO**

La empresa debe considerar que existen también factores que se producen fuera de la empresa pero que de igual manera influyen y afectan el desarrollo de la misma, estos factores se catalogan como oportunidades y amenazas que presenta el sector floricultor para una empresa productora de rosas de exportación.

### **3.4.2.2.1 Oportunidades**

Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**TABLA N. 4**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>N ° de repeticiones</b>	<b>Porcentaje %</b>
• Crecimiento de los mercados consumidores de flores.	3	14.3
• La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional.	3	14.3
• La ubicación del Ecuador es favorable para ingresar a nuevos mercados internacionales.	2	9.52
• Buena ubicación y distribución logística de la finca	1	4.76
• Disponibilidad de un clima favorable para la producción de rosas.	4	19.05
• Existencia de fechas especiales en las que el mercado internacional demanda mayor cantidad de flores.	2	9.52
• Participación en ferias y eventos que le permita promocionar su producto.	1	4.76
• La empresa cuenta con pedidos fijos para la comercialización de sus productos.	1	4.76
• La empresa cumple con todos las normas y disposiciones para su funcionamiento.	1	4.76
• La existencia de la competencia influye en la calidad del producto para mejorarlo.	2	9.52
• Existen buenas relaciones comerciales con los proveedores.	1	4.76
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Noemí Quisanga

Luego de los resultados obtenidos he creído conveniente analizar las siguientes oportunidades que posee la empresa

### ***1.- Disponibilidad de un clima favorable para la producción de rosas***

La buena ubicación geográfica de la empresa, hace que esta goce de una excelente luminosidad permanente durante todo el año gracias a la altura de los suelos donde se cultiva la rosa, lo que asegura una mayor calidad de la flor por el tamaño del botón, y además una reducción en el período de crecimiento de la planta.

### ***2.- Crecimiento de los mercados consumidores de flores.***

Existe la posibilidad de ingresar a nuevos nichos de mercado. La empresa en particular esta buscando posibilidades en el mercado Asiático y en el mercado de Europa Oriental, donde existe gran apertura para la flor ecuatoriana.

### ***3.- La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional***

Para nadie es desconocido que la flor ecuatoriana es la de mayor acogida en Latinoamérica, por su excelente calidad, colorido, aroma, belleza y variedad, ha llegado a constituirse en un símbolo para nuestro país, siendo reconocida por la comunidad internacional con varios galardones en las principales ferias del mundo.

#### **3.4.2.2 Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

**TABLA N. 5**

<b>AMENAZAS</b>	<b>N ° de repeticiones</b>	<b>Porcentaje %</b>
• Las empresas competidoras poseen mejor tecnología de punta.	4	19.05
• La inestabilidad política y económica del país afecta al sector florícola.	2	9.52
• Ingreso de nuevos productos sustitutos	4	19.05
• La limitación en las frecuencias áreas producen altos costos en los fletes.	2	9.52
• Entrada de nuevos competidores tanto a nivel nacional como internacional.	5	23.81
• Las políticas dictadas por el gobierno influyen en la economía de la empresa.	2	9.52
• La migración de las personas ha influido en la disminución de la mano de obra de la empresa y en el encarecimiento de los sueldos y salarios.	2	9.52
Total	21	100%

Fuente: Información recopilada sobre la base de encuestas.

Elaborado por: Noemí Quisanga

Sin duda las amenazas que se analizarán a continuación son las que han afectado en gran proporción a la empresa.

### ***1.- Entrada de nuevos competidores tanto a nivel nacional como internacional***

Esta es una de las mayores amenazas para una empresa Florícola puesto que: a mayor cantidad de oferentes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.

En 1990 el Ecuador tenía una superficie cultivada de 286 has. de flores, para 1999 se sobrepasaron las 2.500 has., lo que significa que hay al menos 250 empresas en este sector.

En cuanto a nuevos participantes internacionales, Kenya, Zimbawe, Uganda y otros países africanos han incursionado en la producción de rosas de exportación. Los mismos que fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de rosas que es Holanda. Si bien constituye una competencia, no es comparable la calidad de la flor ecuatoriana con la africana.

### ***2.- Las empresas competidoras poseen mejor tecnología de punta.***

Gran fuerza han adquirido las empresas competidoras, principalmente por la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reducen sus costos de producción y amplían sus beneficios. Las empresas nacionales que han invertido en la adquisición de tecnología han logrado asegurar su liderazgo en el mercado ya que pueden ofrecer su producto a precios más bajos.

### ***3.- Ingreso de nuevos productos sustitutos.***

El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún. En San Valentín, principal fecha para la exportación de rosas, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado una rosa de seda de la India, que era una imitación perfecta de la rosa natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible. No es posible dormirse en los laureles, el éxito alcanzado por nuestras rosas puede verse mermado debido al trabajo ineficiente en la apertura de nuevos mercados.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

LA ROSALEDA S.A. es una empresa que en los últimos años ha querido implementar programas de desarrollo organizacional, así como de solución de problemas a través de mejoramiento continuo.

Sin embargo se considera que los empleados no han alcanzado su máxima capacidad de producción en el puesto de trabajo, lo cual puede ser provocado por varios factores tales como: falta de capacitación, falta de promoción, falta de recursos materiales y humanos, inexistencia de políticas salariales internas, ambiente de trabajo inadecuado, falta de infraestructura, rotación de personal.

Por estas razones la Gerencia de la florícola La Rosaleda S.A., quiere evaluar a los empleados y analizar los resultados para determinar que factores están afectando el rendimiento del personal y en base a ello tomar los correctivos necesarios, para no correr el riesgo de bajar la calidad del producto o bien ser superados por la competencia.

El objetivo de implantar un modelo de evaluación de desempeño en determinada empresa es la de proporcionar una herramienta de

descripción exacta y confiable, de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo.

Por esta razón y una vez analizados los distintos métodos de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano, (en el capítulo II) y determinado que no existe ningún sistema de evaluación formal, he llegado a la conclusión que dadas las necesidades de la empresa florícola “La Rosaleda S.A.” el mejor método a implementarse es el de ESCALA GRÁFICA ya que además de ser práctico y confiable tiene niveles de medición o estándares completamente verificables.

Cabe destacar que es necesario evaluar continuamente el rendimiento de los empleados para medir la calidad del trabajo individual, y poder medir los avances hacia los objetivos de la empresa.

En base a los resultados de la evaluación se podrán realizar promociones, transferencias o separaciones de personal, como también implementar programas de capacitación e incentivos e impartir cursos de motivación, o bien hacer ajustes salariales con base a los resultados obtenidos.

## **4.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El sistema de evaluación del desempeño propuesto para la empresa florícola “La Rosaleda S.A.”, tendrá una aplicación que abarcará toda la organización, es decir tanto el personal de la plantación que se encuentra ubicada en la parroquia Mulaló perteneciente al cantón Lasso, así como aquel que desempeña sus actividades en las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito.

### **4.3 RESPONSABLES**

El desarrollo, administración y coordinación del sistema para la Evaluación del Desempeño del personal de la empresa florícola “La Rosaleda S.A.” será responsabilidad del departamento de recursos humanos. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin, con la asistencia y asesoraría del departamento de recursos humanos, que es quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

De esta forma, el jefe evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

### **4.4 DOCUMENTOS**

El formato que se utilizará para realizar la evaluación del desempeño de la empresa florícola La Rosaleda S.A. se lo consideró tomando como base las necesidades de la empresa en estudio.

Teniendo muy en cuenta que la mayor parte de los empleados son operativos y posee un reducido personal administrativo, se aplicará un solo formulario para todo el personal de la empresa.

Se ha optado por este modelo de formulario, considerando que las preguntas que se enmarcan en el mismo son de carácter cerrado, es decir no afectarán a la tabulación final pues éstos contemplarán los parámetros establecidos.



Además el formulario presenta la posibilidad de que el evaluador realice un comentario aclaración o acotación a la evaluación realizada, permitiendo obtener un panorama más claro de dicho resultado.

El modelo del formulario con el que se determinará el nivel de desempeño del empleado se encuentra en el ( Anexo N. 11 )

## **4.5 POLÍTICAS**

Las políticas sugeridas para conseguir un adecuado desarrollo de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- ❖ Todas las personas que prestan sus servicios en “la Rosaleda S.A.” por un lapso no menor de seis meses estarán sujetas al proceso de Evaluación del Desempeño.
  
- ❖ La evaluación se basará en la apreciación sistemática de las cualidades individuales de rendimiento, actitud y potencial que posee la persona para contribuir al logro de las metas institucionales, como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.
  
- ❖ Al funcionario evaluado, se le dará a conocer su calificación, en reunión individual con el calificador, siendo su derecho y obligación recibirla. No obstante, podrá solicitar al calificador las explicaciones verbales que la justifiquen.

- ❖ La persona evaluada podrá expresar su opinión sobre el proceso y sobre la calificación que recibió, después de habersele comunicado el resultado de la evaluación.
  
- ❖ Una vez comunicadas, las calificaciones, estas deberán ser firmadas por la persona evaluada y su respectivo evaluador como constancia de la toma de conocimiento, dentro del plazo estipulado.

## **4.6 NORMAS**

Las normas sugeridas para lograr un mejor desarrollo de la evaluación de desempeño son las que se citan a continuación:

- ❖ El personal de la empresa será evaluado en su desempeño de responsabilidad, eficiencia, relaciones humanas y supervisión profesional semestralmente, de acuerdo al sistema de evaluación propuesto.
  
- ❖ El departamento de Recursos Humanos enviará a los evaluadores el formulario de Evaluación de Desempeño.
  
- ❖ Al finalizar el semestre, el supervisor inmediato realizará la evaluación en el formulario correspondiente.

- ❖ La evaluación del desempeño se aplicará en iguales condiciones para todos los empleados, con el fin de cumplir con el requisito de estandarización.

#### **4.7 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño humano es un proceso dinámico que permanentemente debe ajustarse a las exigencias y cambios de la organización.

Como todo proceso contiene varios pasos a seguir:

1. Para facilitar la evaluación del desempeño del personal de la empresa florícola La Rosaleda S.A. se los clasificará en las siguientes categorías a los empleados a evaluar:

- Gerencia
  
- Mandos Medios
  
- Administrativo
  
- Operativo.

**Gerencia:** se constituyen las personas que fijan los objetivos de la empresa, de igual manera se encargan de planificar y ejecutar las actividades a realizarse dentro de la misma, verificando que se cumplan dentro de las disposiciones estipuladas.

**Mandos medios:** son las personas que supervisan que se cumplan los lineamientos propuestos por la Gerencia, así como las actividades del área que se encuentran bajo su responsabilidad.

Influyen directamente en las personas a su cargo y aportan sugerencias para el mejoramiento continuo de la calidad del producto.

**Administrativos:** son las personas que trabajan directamente en una oficina.

Llevan controles administrativos, presupuestos, pedidos de materiales, trámites de papelería, pagos, control de archivo y correspondencia.

**Operativos:** son todas aquellas personas que dependen directamente de un supervisor y ejecutan las órdenes dadas.

Trabajan directamente con herramientas o en la operación de alguna máquina o parte de un proceso productivo.

2. Utilización del formato desarrollado para realizar la evaluación del desempeño, con los siguientes factores: calidad, productividad,

conocimiento del puesto, confiabilidad, disponibilidad, independencia.

3. Se deberá entregar al evaluador un formato con el nombre del empleado a evaluar para que lo califique de acuerdo a su apreciación en el trabajo.
  
4. La calificación del empleado se realizará en base a la escala de puntos que a continuación se detalla, la misma que abarca del 100-90 como sobresaliente, hasta inferiores de 60 como no satisfactorio:

**TABLA N. 6**  
**ESCALA DE PUNTUACIÓN**

	PUNTEO
SOBRESALIENTE	100-90
MUY BUENO	90-80
BUENO	80-70
NECESITA MEJORAMIENTO	70-60
NO SATISFACTORIO	Inferior a 60

Fuente: Hidalberto Chiavenato

Elaborado Por: Noemí Quisanga

Para saber donde ubicar al empleado de acuerdo a la calificación obtenida, se deberá utilizar la siguiente cuadro:

**CUADRO N. 4**  
**IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN.**

S	Sobresaliente	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
MB	Muy Bueno	Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B	Bueno	Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
NM	Necesita mejoramiento	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
NS	No satisfactorio	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.
NC	No calificado	No aplicable o demasiado pronto para aplicar

Fuente: Hidalberto Chiavenato

Elaborado Por: Noemí Quisanga

5. La nota obtenida para cada ítem nos refleja donde deberá ser capacitado y motivado cada trabajador. Al tener el resultado de toda un área de la empresa se podrá programar los cursos y a que empleado se necesita apuntar a dicho curso, por ejemplo:

Si el trabajador se ubica entre el calificativo de bueno y regular en la Calidad, productividad y la independencia se deberán programar cursos tales como: planeación estratégica, administración por objetivos, productividad, cursos de calidad total.

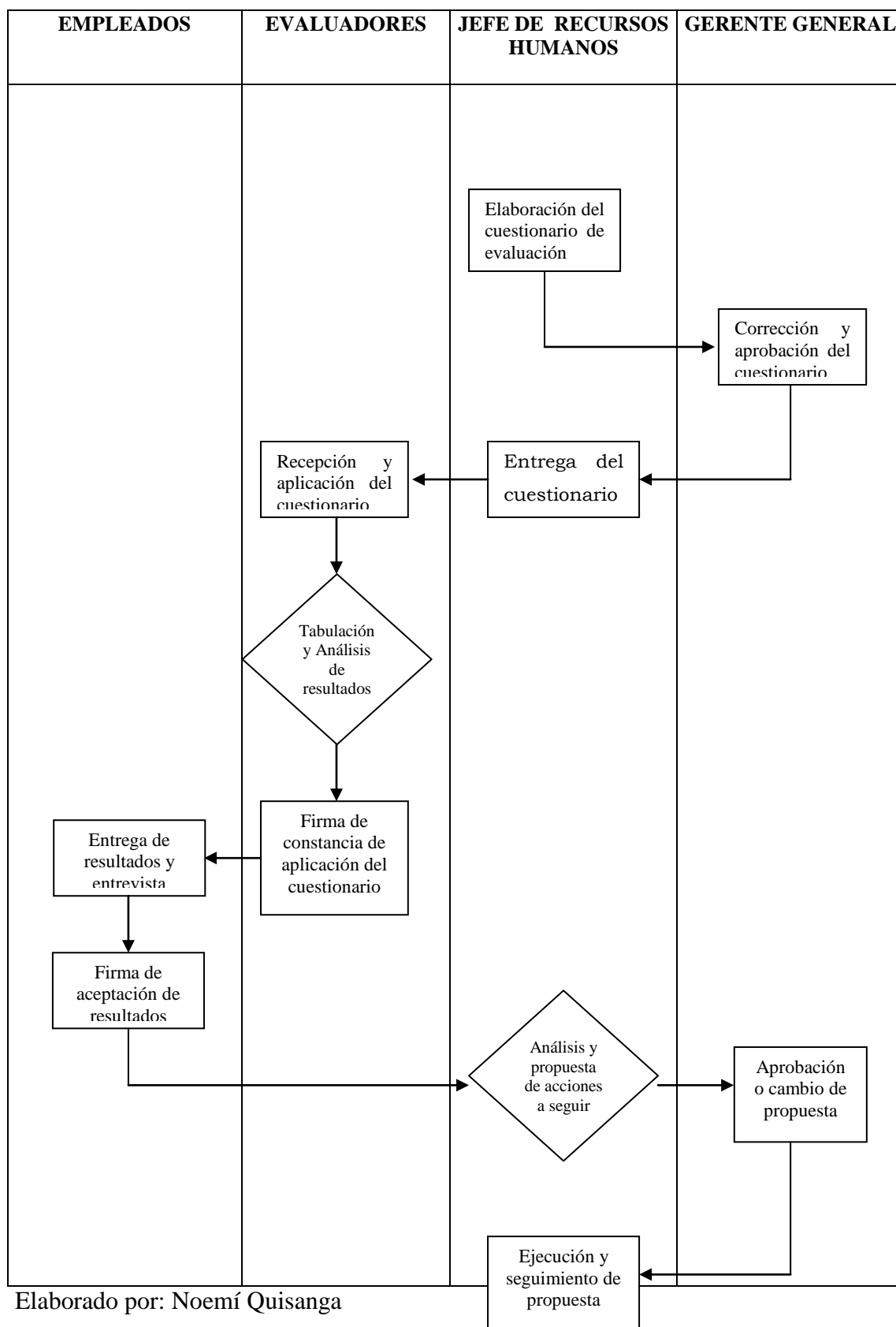
6. Por medio de los resultados de la evaluación vamos a detectar a los empleados que sobresalen y a los que tienen un rendimiento poco satisfactorio.

Hay que tomar en cuenta que el empleado por muy baja nota que tenga hay que motivarlo para que trate de mejorar su desempeño.

7. Con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño el Jefe de Recursos Humanos deberá plantear una propuesta sobre las posibles acciones a tomarse con cada empleado. Dicha propuesta deberá ser aprobada por el Gerente General, ya que esto ayudará a cumplir con el objetivo principal de la evaluación, como es buscar el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados.
8. La evaluación deberá realizarse por lo menos dos veces al año, lo que le servirá al empleado para mejorar su rendimiento y un ajuste salarial, así como al jefe para conocer las necesidades de capacitación y tener un récord laboral de su personal.

El flujograma que resume el proceso de Evaluación del Desempeño se detalla a continuación:

**DIAGRAMA N. 5**  
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**





#### **4.7.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PROPUESTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El sistema de Escala Gráfica que se utilizará para la evaluación del desempeño del personal en la empresa florícola La Rosaleda S.A. es el único método que califica elementos de importancia vital para la empresa, que le permitirá obtener éxito en la evaluación del personal.

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño, ya que califica el rendimiento de las personas mediante factores de medición previamente definidos y graduados.

Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de Evaluación del Desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.

En este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como la calidad, productividad, conocimiento del puesto, confiabilidad, disponibilidad, independencia.

El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. De manera que un factor como el conocimiento del puesto podría calificarse de no satisfactorio (“muy mal informado acerca de los deberes de su puesto”) o de sobresaliente (“tiene un dominio completo de todas las fases del puesto”). Para evitar juicios arbitrarios y superficiales el calificador comenta la valoración concedida a cada factor.

El método de Escala Gráfica es de fácil comprensión tanto para evaluadores y evaluados lo que facilita su aplicación ya que la utilización de un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Este sistema tiene la ventaja, que se puede aplicar de una manera estandarizada para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables como también igualdad de condiciones para todos los empleados.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

#### **4.7.2 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

La meta primordial de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones.

En cuanto a las implicaciones del proceso de evaluación del desempeño puedo decir que si se toman en cuenta criterios equivocados o no evalúan bien el rendimiento laboral real, los empleados pueden recibir recompensas excesivas o injustas, ésto puede tener consecuencias negativas, por ejemplo, disminuir el esfuerzo, aumentar el ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye mucho en el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

En concreto, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene posibilidad de tomar parte en la evaluación.

#### **4.7.2.1 CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Para iniciar el proceso de evaluación del desempeño se partirá de un programa de capacitación o información tendiente a preparar a los trabajadores para la ejecución de dicho sistema, donde se les dará a conocer, todo lo referente a la evaluación del desempeño del personal, el método a utilizarse y su forma de aplicación.

Dicha capacitación estará a cargo del departamento de Recursos Humanos la misma que tendrá la duración de un día en donde se dividirá al personal en dos horarios distintos para que no interrumpa con su trabajo.

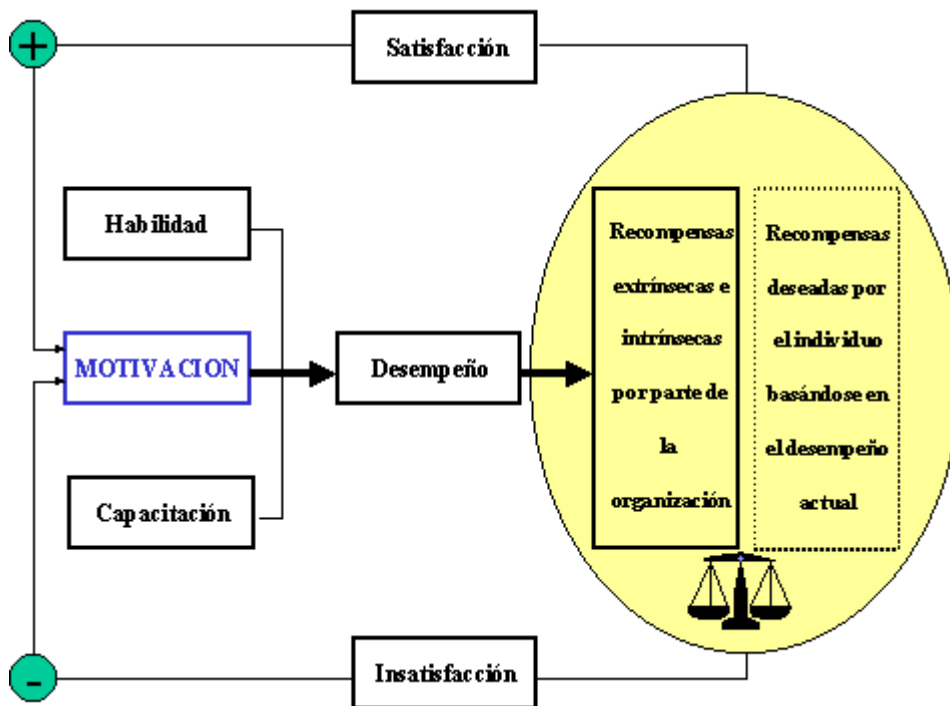
Para analizar este tema también se debe considerar que las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un nuevo sistema o programa sin contar con la aprobación de su gente.

Las empresas que imponen este tipo de actividades a sus empleados, por lo general, solo consiguen buenos resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

Por lo antes mencionado creo que para lograr buenos resultados con la aprobación e implantación del programa de evaluación de desempeño en la empresa florícola “La Rosaleda S.A.” se debe tener muy en cuenta la relación entre motivación, desempeño y satisfacción que es el punto focal para tener éxito en la implantación de programas o sistema en la empresa.

En el esquema que se detalla a continuación se puede entender la importancia de dicha relación:

**GRAFICO N. 3**  
**RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN**



Fuente: Monografias.com Motivación de equipos de trabajo.

Elaborado Por: Noemí Quisanga

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias, ya que las personas hacen lo que hacen para satisfacer sus necesidades, que antes de hacer algo, piensan en el rendimiento o la recompensa.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

#### **4.7.2.1.1 Las Recompensas Intrínsecas**

“Son las que obtienen las personas por su cuenta y son, en gran parte, resultado de la satisfacción que deriva el trabajador de sus actividades”<sup>26</sup>:

#### **CUADRO N. 5 RECOMPENSAS INTRÍNSECAS**

- ❑ Participar en la toma de decisiones
- ❑ Más responsabilidad
- ❑ Oportunidad de crecer a nivel personal
- ❑ Mayor libertad y discreción en el trabajo
- ❑ Trabajo más interesante
- ❑ Diversidad de actividades

Fuente: Stephen P. Robbins

Elaborado por: Noemí Quisanga

#### **4.7.2.1.2 Las Recompensas Extrínsecas**

“Abarcan la remuneración directa, la remuneración indirecta y las recompensas no monetarias”<sup>27</sup>.

Los empleados esperan que su **remuneración directa** esté de acuerdo, en general, con la evaluación de su contribución que, según ellos, dan a la organización y además esperan que sea equiparable a la remuneración

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins: Comportamiento Organizacional (copia) Pág. 598

<sup>27</sup> Stephen P. Robbins: Comportamiento Organizacional (copia) Pág. 598

directa que reciben otros empleados con capacidad y rendimiento similar. Por ejemplo un sueldo o salario base de acuerdo al puesto y a las actividades que desempeñan.

Las organizaciones ofrecen a los empleados **remuneraciones indirectas** pero si éstas se dan de manera general y están al alcance de todos los empleados de un nivel laboral, dado, sea cual fuera su rendimiento, no serán recompensas que verdaderamente motiven.

No obstante, cuando la administración controla la remuneración indirecta y la usa para recompensar el rendimiento, entonces si se puede considerar una recompensa que motiva. Por ejemplo cuando los automóviles de la empresa están a disposición de ciertos empleados en razón de su rendimiento y no “del puesto que ocupan” podemos decir que este tipo de recompensa motivará a quienes consideren atractiva esta forma de remuneración.

#### **4.7.2.1.3 Las recompensas no monetarias**

Suelen ser un abanico de cosas deseables que están a disposición de la organización.

El único límite para crear recompensas no monetarias es la capacidad de los administradores para detectar los premios que las personas de la organización consideran deseables y que están al alcance. Por ejemplo algunos trabajadores le conceden gran importancia a su posición. Un despacho con muros de madera, alfombrado, con un enorme escritorio de caoba puede representar el decorado que les estimula para un rendimiento magnífico.

**CUADRO N. 6****RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS**

<b>Compensaciones directas</b>	<b>Compensación indirecta</b>	<b>Recompensas no monetarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salario o sueldo básico.</li> <li>-Bonos por rendimiento.</li> <li>-Adquisición de acciones.</li> <li>-Horas extras y días feriados.</li> <li>-Participación de utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programas de utilidades.</li> <li>-Pago por tiempo que no se trabaja</li> <li>-Servicios y gratificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elección de muebles de oficina.</li> <li>-Estacionamiento numerado</li> <li>-Tarjetas de presentación.</li> <li>-Nombres de puestos impactantes.</li> <li>-Elección de horario de comidas.</li> <li>-Elección de actividades preferidas.</li> <li>-Secretaria personal</li> </ul>

Fuente: Stephen P. Robbins

Elaborado Por: Noemí Quisanga

La utilización de cualquiera de estos tipos de recompensas, que se encuentran directamente relacionadas con el desempeño del personal, nos ayudará a motivar a la gente para que acepten la implantación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa, considerando que dicho proceso les brindará grandes beneficios a los empleados los mismos que se retribuirán a favor de la empresa.

#### 4.7.2.2 ELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES

Quien evalúa al personal es el propio jefe, que mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializados para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

Aquí entra a funcionar el departamento o gerencia de Recursos Humanos, que a través de su representante también deberá evaluar al funcionario en cuestión, para evitar así, la mayor cantidad de sesgos y arbitrariedades del proceso y convertirla en un instrumento de medición objetivo y certero. Por esta razón las personas encargadas de calificar a todo el personal de la empresa La Rosaleda S.A. van a ser las siguientes:

**CUADRO N. 7**  
**ESPECIFICACIÓN DE EVALUADORES.**

<b>Evaluadores</b>	<b>Evaluados</b>
Gerente General	. Se encargara de evaluar a todas las gerencias.
Gerentes de cada uno de los departamento	. Son los encargados de evaluar al personal de mandos medios y administrativo.
Supervisores	. Se encargaran de evaluar a todo el personal operativo.

Elaborado Por: Noemí Quisanga



Cabe destacar que para la elección de los evaluadores se siguió un estricto orden jerárquico, manteniendo de esta manera la autoridad del evaluador, que facilitará el proceso de calificación.

#### **4.7.2.2.1 Requisitos para ser evaluador**

Las personas que ocupen cargos que los habilitan para calificar, deberán contar con una antigüedad mínima en el cargo de 6 meses. En el caso de que alguno de los funcionarios no cumpla la condición anterior, será reemplazado por quien designe la Gerencia General.

#### **4.7.2.2.2 Obligaciones del evaluador.**

Para formar su convicción el evaluador o calificador deberá apreciar objetivamente los méritos y desméritos del personal a calificar, haciendo abstracción de toda consideración ajena a los factores a evaluar. Realizada la calificación de un funcionario, el evaluador deberá firmar el respectivo formulario de calificaciones. Al término del proceso de calificación, el evaluador, dará a conocer, en forma verbal, en una entrevista formal y personal, la calificación y justificación al funcionario calificado.

#### **4.7.2.2.3 Entrenamiento del evaluador.**

Independientemente de que se opte por un método comparativo sencillo o un complicado para la ejecución de la evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema. El mero hecho de saber si su evaluación se utilizará para tomar una decisión o una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Para solucionar estos problemas se les proporcionará a los evaluadores un manual que describa en detalle el método, políticas y normas a desarrollarse.

También se utilizarán, por lo común las sesiones de capacitación para evaluadores donde se les explicará el procedimiento, la mecánica de su aplicación, los posibles errores y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se realizarán evaluaciones piloto, es decir los asistentes las efectuarán uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

#### **4.7.2.3 ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN**

“Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro”<sup>28</sup> El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de conocimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.

---

<sup>28</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, (copia) Pág. 256

El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que pueden estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas del cuadro N. 8 resultan muy útiles para ser efectiva la sesión de evaluación. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño.

**CUADRO N. 8**  
**PAUTAS PARA LA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTAS EFECTIVAS PARA**  
**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- ❑ Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- ❑ Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- ❑ Lleve acabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupción.
- ❑ Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- ❑ Sea específico en cuanto pueda.
- ❑ Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- ❑ Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- ❑ Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- ❑ Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- ❑ Concluya la sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado

Fuente: José Castillo Aponte

elaborado por: Noemí Quisanga

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas.

Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del empleado que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados en su labor y los cambios que deben efectuarse.

La sesión de evaluación de desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas. Ya que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la inmensa mayoría de las compañías modernas destacan mucho la importancia de este diálogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ❖ La florícola La Rosaleda S.A. es una empresa de Sociedad Anónima, dedicada a la producción y comercialización de rosas de calidad, la misma que ha conseguido su propio desarrollo y ha ayudado al crecimiento del sector en el que se desempeña.
  
- ❖ La evaluación del desempeño informal que se realiza en la empresa me lleva a concluir, que carece de toda validez, porque no se usa para el efecto ningún tipo de sistema o método que permita conocer en realidad como es el desempeño del empleado, y el hecho de no ser constante perjudica a un más los resultados obtenidos.
  
- ❖ Existe un consenso a nivel gerencial de la necesidad de implementar un método de evaluación del desempeño tomando en cuenta el número de empleados con los que cuenta la empresa, ya que los resultados positivos que se obtengan de esta evaluación se retribuirán en favor de la organización.

- ❖ Es fundamental que la empresa florícola La Rosaleda S.A. cuente con un procedimiento para la aplicación de la evaluación del desempeño, ya que por medio de ella se puede apreciar el rendimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, como también estimar o juzgar la calidad de su trabajo, las cualidades y actitudes de los empleados, además de detectar si existen problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa, o al cargo que ocupa actualmente.
  
- ❖ Debido a que no existe ningún método para la Evaluación del Desempeño; tampoco se han determinado elementos que influyan consistentemente para la promoción o desarrollo de los empleados; sin embargo existe conciencia de la necesidad de determinar estos elementos a fin de que el trabajador sepa como obtener los incentivos tanto económicos como no económicos.
  
- ❖ De acuerdo a lo investigado sobre la Evaluación del Desempeño y las características específicas de la empresa; se ha determinado como el método más adecuado para implementarse en la florícola La Rosaleda S.A. el de Escala Gráfica ya que además de ser práctico y confiable tiene niveles de medición y estándares completamente verificables.
  
- ❖ La empresa cuenta con una estructura organizacional obsoleta ya que no se ha realizado su respectiva actualización y divulgación, la misma que no contribuye de ninguna manera al logro de las metas de la empresa.

- ❖ Debido a que no se ha implementado programas de desarrollo y motivación en los empleados, existe una gran resistencia al cambio, por el evidente temor a lo desconocido, lo que dificultará de alguna manera la incorporación de nuevos sistemas o programas en la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Previo a la implementación del sistema de evaluación del desempeño se recomienda brindar información oportuna, a todos los empleados de la empresa sobre sus objetivos, mecanismos y participación en el programa, esto con el fin de eliminar la resistencia a su ejecución y logrando consecuentemente la cooperación de los mismos.
  
- ❖ Hacer énfasis en la capacitación de los evaluadores para garantizar el éxito del programa, así como la seguridad en la veracidad de los resultados obtenidos.
  
- ❖ La implementación del métodos de Escala Gráfica, debe realizarse con el apoyo de un consultor externo para el adecuado funcionamiento del mismo desde su inicio.
  
- ❖ Crear una política que garantice el seguimiento de los resultados de la Evaluación del Desempeño, de tal manera que se logren sus objetivos además de que el personal se vea beneficiado con dicho proceso.
  
- ❖ Es importante considerar que el desarrollo de una empresa debe ir de la mano con sus planes, programas o procedimiento, por tal razón se debe examinar periódicamente el sistema de Evaluación del Desempeño a fin de actualizarlo oportunamente de acuerdo con el crecimiento de la empresa.



- ❖ Brindar un seguimiento adecuado a las acciones propuestas para cada empleado, de acuerdo a los resultados obtenidos luego de la aplicación de la evaluación del desempeño, así como el apoyo para las promociones e incentivos de los empleados, consiguiendo de esta manera motivar el trabajo de todo el personal de la organización.
  
- ❖ Por medio de la evaluación del desempeño se puede determinar si los empleados necesitan algún tipo de capacitación o entrenamiento para mejorar la productividad de la empresa y proporciona juicios sistemáticos a los miembros de la organización para dar apoyo a los incrementos de salario, las promociones, las transferencias y algunas veces tomar decisiones drásticas como los despidos.
  
- ❖ Para que una organización sea comprensible debe contar con una estructura organizacional actualizada, misión, visión, organigramas los cuales servirán de guía a los empleados y determinarán en que forma contribuyen con su trabajo al logro de las metas de la empresa. Asimismo los jefes deberán informar a los empleados el significado de la estructura organizacional y el puesto que ellos tienen en ésta y los canales de comunicación que existen.

## ANEXO 1

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
funcionario: _____							
cargo: _____ sección: _____							
A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “x” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor a pedir ayuda	41		
Comportamiento irresponsable	02			Mantiene su archivo bien ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido	04			Es dinámico	44		
Cortés ante los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca está influenciado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
•							•
•							•
•							•
Se preocupa en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que “le gusta lo que hace”	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Aplica criterios al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Fuente : Administración de Personal de Chiavenato  
 Elaborado por: Noemí Quisanga

**ANEXO 2 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

**EVALUACIÓN DEL EMPLEADO**

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

<b>Factores de evaluación</b>	<b>Grado</b>					<b>Puntos</b>
<b>1. Producción</b>  Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio	1-2-3  Producción inadecuada	4-5-6  Producción apenas aceptable	7-8-9  Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12  Mantiene siempre una buena producción	13-14-15  Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	
<b>2. Calidad</b>  Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3  Comete demasiado errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6  Generalmente satisface, aunque a veces deja que desear	7-8-9  Generalmente trabaja con cuidado	10-11-12  Siempre hace bien su trabajo	13-14-15  Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
<b>3. Responsabilidad</b>  Evalúe como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados	1-2-3  Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6  No siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización	7-8-9  Puede confiarse en él, si se ejerce un fiscalización normal	10-11-12  Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción	13-14-15  Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización	
<b>4. Cooperación – actitud</b>  Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata ordenes	1-2-3  Siempre está poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación	4-5-6  A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo	7-8-9  Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12  Está Dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	13-14-15  Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
<b>5. Buen sentido e iniciativa</b>  Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando a recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	1-2-3  Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6  Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas	7-8-9  Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	10-11-12  Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13-14-15  Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones.  Se puede confiar siempre en sus decisiones	
<b>6. Presentación personal</b>  Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.	1-2  Negligente y descuidado	3-4  A veces descuida su apariencia	5-6  A menudo está bien presentado	7-8  Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	9-10  Es sumamente cuidadoso y presentable	
<b>Subtotal de puntos</b>						

## ANEXO 3

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS DE PUNTUACIÓN.

<b>Instrucción para el evaluador:</b> Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado _____			Departamento _____		
Nombre del evaluador _____			Fecha _____		
	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1.confiabledad					
2. Iniciativa					
3.Rendimiento					
4. Asistencia					
5.Actitud					
6.Cooperación					
7.Compañerismo					
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
10.Calidad de trabajo	+	+	+	+	
TOTALES					
Puntuación total =					

Fuente : Administración de Personal y Recursos Humanos de Werther William

Elaborado Por: Noemí Quisanga

## ANEXO 4

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

Lado rojo			Lado azul		
Fecha de Ocurrencia	Ítem:	Incidente crítico negativo	Fecha de Ocurrencia	Ítem:	Incidente crítico positivo
Factor de evaluación: <b>Productividad</b> Ítem: A. Trabajo lentamente. B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo C. No inicio su tarea inmediatamente			Ítem: A. trabajo rápidamente B. economizó tiempo en el periodo de trabajo C. comenzó inmediatamente la nueva tarea, aunque tenia otros trabajos en curso		

Fuente : Administración de Personal de Chiavenato  
Elaborado Por: Noemí Quisanga

## ANEXO 5

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL.

Instrucciones: Sírvase llenar el formulario de acuerdo al numeral que usted crea necesario

Nombre del empleado:	Actividad:	
Nombre del evaluador:	Periodo de evaluación:	
CANTIDAD DE TRABAJO		
¿Esta su productividad en un nivel aceptable?		
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>		
Considere la exactitud, precisión, limpieza o forma de acabar su trabajo en el manejo de las tareas que se le asigna		
<b>CONFIABILIDAD</b>		
Considere el grado hasta el que se puede confiar en que esta empleado cumpla con sus compromisos en el trabajo		
<b>INICIATIVA</b>		
Considere su confianza en sí mismo, ingenio y su disposición para aceptar responsabilidades		
<b>ADAPTABILIDAD</b>		
Considere su capacidad para responder a requerimientos y condiciones cambiantes		
<b>COOPERACIÓN</b>		
Considere su capacidad para trabajar con y otras personas ¿ Acepta de buena voluntad las tareas, inclusive el tiempo extra?		
<b>DECLARACIÓN DEL EMPLEADO</b> Firma del empleado.....	Estoy de acuerdo ( ) Fecha.....	No estoy de acuerdo ( ) 
Firma supervisor:	Fecha :	Firma evaluador:

Fuente : Administración de los Recursos Humanos de Sherman Artur

Elaborado Por: Noemí Quisanga

## ANEXO 6

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

NOMBRE:	CARGO
AREA:..	FECHA

OBJETIVOS PLANTEADOS	PLAZOS	OBJETIVOS ALCANZADOS	% LOGRO
PERIODO DE EVALUACIÓN DESDE .....HASTA.....			
1.- Medidas para el mejoramiento			
2.-Fortalezas.			
3.- Debilidades			
4.- Planes de capacitación			
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR			

Fuente: [www.gogle.com](http://www.gogle.com)

Elaborado por: Noemí Quisanga

## ANEXO 7

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		x		
A y D	x			
C y D			x	
A y C	x			
B y C		x		
B y D		x		
Puntuación	2	3	1	0
Clasificación en cuanto a productividad	2	1	3	4

Fuente : Administración de Personal de Chiavenato

Elaborado Por: Noemí Quisanga



## ANEXO 8

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA.

**Instrucciones:** Sírvase distribuir en porcentajes de acuerdo al puntaje obtenido

Periodo de evaluación		Nombre del evaluador	
EMPLEADO	PUNTOS	%	
L. LOPEZ	18	0.18	
P. PINEDA	13	0.13	
D. SALAZAR	13	0.13	
H. ZAPATA	12	0.12	
N. CAMINO	10	0.10	
A. ROMERO	9	0.09	
K. BERMEO	8	0.08	
J. PIEDRA	7	0.07	
V. ALTAMIRANO	6	0.06	
M. MORALES	4	0.04	

Fuente : Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins

Elaborado Por: Noemí Quisanga

## ANEXO 9

### TABLA DE NÚMEROS ALEATORIOS

Dígitos Aleatorios				
1581922396	2068577984	8262130892	8374856049	4637567488
0928105582	7295088579	9586111652	7055508767	6472382934
4112077556	3440672486	1882412963	0684012006	1933147914
7457477468	5435810788	9670852913	1291265730	4890031305
0099520858	3090908872	2039593181	5973470495	9776135501
7245174840	2275698645	8416549348	4676463101	2229367983
6749420382	4832630032	5670984959	5432114610	2966095680
5503161011	7413686599	1198757695	0414294470	0140121598
7164238934	7666127259	5263097712	5133648980	4011966963
3593969525	0272759769	0385998136	9999089966	7544056852
4192054466	0700014629	5169439659	8408705169	1074373131
9697426117	6488888550	4031652526	8123543276	0927534537
2007950579	9564268448	3457416988	1531027886	7016633739
4584768758	2389278610	3859431781	3643768456	4141314518
3840145867	9120831830	7228567652	1267173884	4020651657
0190453442	4800088084	1165628559	5407921254	3768932478
6766554338	5585265145	5089052204	9780623691	2195448096
6315116284	9172824179	5544814339	0016943666	3828538786
3908771938	4035554324	0840126299	4942059208	1475623997
5570024586	9324732596	1186563397	4425143189	3216653251
2999997185	0135968938	7678931194	1351031403	6002561840
7864375912	8383232768	1892857070	2323673751	3188881718
7065492027	6349104233	3382569662	4579426926	1513082455

Fuente: Estadística para Administradores de Levin

Elaborado por: Noemí Quisanga

## **ANEXO 10**

### **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO LATACUNGA – ECUADOR**

**TEMA:** ANÁLISIS FODA DE LA FLORÍCOLA “LA ROSALEDA S.A.”

**OBJETIVO GENERAL:** Establecer las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS de la organización.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

\* REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- Determinar las fortalezas.
- Determinar las debilidades.

\* REALIZAR EL ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

- Determinar las oportunidades.
- Determinar las amenazas.

#### **INSTRUCCIONES:**

Estimado Amigo (a):

Esta encuesta tiene como finalidad determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa, por lo que solicito que lea detenidamente el contenido de las preguntas, seleccione solo una respuesta y marque con una (x) la que usted crea conveniente. Su contestación debe ser lo más sincera posible, ya que su ayuda será de gran utilidad para determinar con exactitud la situación actual de la empresa.

# CUESTIONARIO

## FORTALEZAS:

- Personal técnico calificado ( )
- Buena imagen institucional en el mercado internacional. ( )
- Buena inversión en invernaderos y sistema de drenaje ( )
- Posibilidades de expansión ( )
- Poseen una cadena de distribución directa del producto para el mercado internacional ( )
- Posee liquidez económica para enfrentar a los cambios del entorno. ( )
- Buen manejo del portafolio de los clientes, de esta manera se disminuye el riesgo ( )
- Dispone de un sistema de cobranza adecuada que asegura la recaudación de las transacciones realizadas. ( )
- La empresa posee gran variedad de rosas en comparación a sus competidores. ( )

## DEBILIDADES:

- Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizadas ( )
- El personal no conoce las funciones y responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo. ( )
- Empresa familiar de orden centralizado ( )
- Disminución de las ventas por el incremento de nuevas empresas que ofrecen el mismo producto. ( )
- Porcentaje elevado de flor de desecho. ( )
- Separación física de las oficinas de las plantaciones ( )
- El precio del producto no es competitivo en el mercado. ( )

### **OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento de los mercados consumidores de flores. ( )
- La flor ecuatoriana tiene gran prestigio en el mercado internacional. ( )
- La ubicación del Ecuador es favorable para ingresar a nuevos mercados internacionales. ( )
- Buena ubicación y distribución logística de la finca ( )
- Disponibilidad de un clima favorable para la producción de rosas. ( )
- Existencia de fechas especiales en las que el mercado internacional demanda mayor cantidad de flores. ( )
- Participación en ferias y eventos que le permita promocionar su producto. ( )
- La empresa cuenta con pedidos fijos para la comercialización de sus productos. ( )
- La empresa cumple con todas las normas y disposiciones para su funcionamiento. ( )
- La existencia de la competencia influye en la calidad del producto para mejorarlo. ( )
- Existen buenas relaciones comerciales con los proveedores. ( )

### **AMENAZAS:**

- Las empresas competidoras poseen mejor tecnología de punta. ( )
- La inestabilidad política y económica del país afecta al sector florícola. ( )
- Ingreso de nuevos productos sustitutos ( )
- La limitación en las frecuencias aéreas producen altos costos en los fletes. ( )
- Entrada de nuevos competidores tanto a nivel nacional como internacional. ( )

- Las políticas dictadas por el gobierno influyen en la economía de la empresa. ( )
- La migración de las personas ha influido en la disminución de la mano de obra de la empresa y en el encarecimiento de los sueldos y salarios. ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



La Rosaleda S.A.

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_ Número de registro de nómina \_\_\_\_\_  
 Motivo de la revisión:  Anual  Promoción  Desempeño satisfactorio  
 Por méritos  Término del periodo de prueba  Otros  
 Fecha en que el empleado empezó en el puesto actual \_\_\_\_\_  
 Fecha de la última evaluación \_\_\_\_\_ Fecha de la evaluación programada \_\_\_\_\_

Instrucciones : Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del empleado. Indique N/A si no es apropiado. Asigne puntos cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

**IDENTIFICACION DE LA CALIFICACIÓN**

**S - sobresaliente**- El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.  
**MB - muy bueno**.- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.  
**B - bueno**.- Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.  
**NM - necesita mejoramiento**.- El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.  
**NS - no satisfactorio**.- Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos e individuos con esta calificación.  
**NC - no calificado**.- No aplicable o demasiado pronto para calificar

FACTORES GENERALES	CALIFICACIÓN	ESCALA	DETALLES O COMENTARIOS DE APOYO
1. <b>Calidad</b> - Precisión cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.	S <input type="checkbox"/>	100 – 90	Puntos <input type="checkbox"/> _____ _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90 – 80	
	B <input type="checkbox"/>	80 – 70	
	NM <input type="checkbox"/>	70 – 60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
2. <b>Productividad</b> - La calidad y eficiencia del trabajo productivo en un período de tiempo específico	S <input type="checkbox"/>	100 – 90	Puntos <input type="checkbox"/> _____ _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90 – 80	
	B <input type="checkbox"/>	80 – 70	
	NM <input type="checkbox"/>	70 – 60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
3. <b>Conocimiento del puesto</b> .- Habilidades prácticas/técnica e información utilizada en el trabajo	S <input type="checkbox"/>	100 – 90	Puntos <input type="checkbox"/> _____ _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90 – 80	
	B <input type="checkbox"/>	80 – 70	
	NM <input type="checkbox"/>	70 – 60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
4. <b>Confiabilidad</b> .- La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea.	S <input type="checkbox"/>	100 – 90	Puntos <input type="checkbox"/> _____ _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90 – 80	
	B <input type="checkbox"/>	80 – 70	
	NM <input type="checkbox"/>	70 – 60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
5. <b>Disponibilidad</b> .- La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea	S <input type="checkbox"/>	100 – 90	Puntos <input type="checkbox"/> _____ _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90 – 80	
	B <input type="checkbox"/>	80 – 70	
	NM <input type="checkbox"/>	70 – 60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
6. <b>Independencia</b> .- El grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión	S <input type="checkbox"/>	100 – 90	Puntos <input type="checkbox"/> _____ _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90 – 80	
	B <input type="checkbox"/>	80 – 70	
	NM <input type="checkbox"/>	70 – 60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	

Firma del Evaluado \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador \_\_\_\_\_