



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO  
ORIENTADO AL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL  
CANTÓN LATACUNGA.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales.

**Autoras:**

Barreto Andagoya Daniela Alexandra

Salazar Morejón Paola Carolina

**Director:**

Ing. Cárdenas Marcelo MBA.

Latacunga – Ecuador

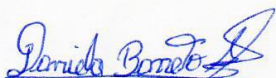
Agosto, 2017

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo DANIELA ALEXANDRA BARRETO ANDAGOYA y PAOLA CAROLINA SALAZAR MOREJÓN con cédula de ciudadanía No 050320068-5, No 180429837-8, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PARROQUIA ÁLAQUEZ DEL CANTÓN LATACUNGA**, siendo Ing. Marcelo Cárdenas MBA. Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, agosto del 2017



.....  
Daniela Alexandra Barreto Andagoya  
C.I. No 050320068-5



.....  
Paola Carolina Salazar Morejón  
C.I. No 180429837-8

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**"MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PARROQUIA ALÁQUEZ, CANTÓN LATCUNGA,** de Daniela Alexandra Barreto Andagoya y Paola Carolina Salazar Morejón con cédula de ciudadanía No 050320068-5, No 180429837-8, de la carrera de Comercio, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto del 2017

Director



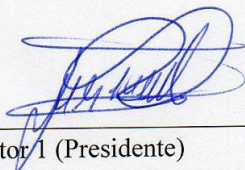
Ing. Marcelo Cárdenas MBA.  
C.I. 050181033-7

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de lectores, aprueban el presente informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: Barreto Andagoya Daniela Alexandra y Salazar Morejón Paola Carolina con el título de Proyecto de Investigación: **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL CANTÓN LATACUNGA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de Proyecto. Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto del 2017

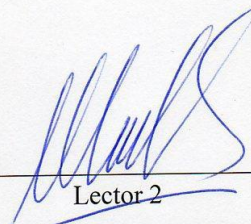
Para constancia Firman



Lector 1 (Presidente)

Ing. Yadira Paola Borja Brazales.

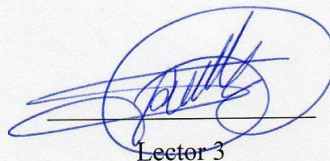
CC.: 050278683-3



Lector 2

Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales

CC.: 050196922-4



Lector 3

Dra. Silvia Hortencia Altamirano Bautista.

CC.: 050165557-5

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TTULO:MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO  
ORIENTADO AL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL  
CANTÓN LATACUNGA**

**Autoras:**

Barreto Andagoya Daniela Alexandra

Salazar Morejón Paola Carolina

**RESÚMEN**

El presente proyecto de investigación pretende dejar como propuesta una herramienta de evaluación para el personal de la empresa “Highland Colors”, con la finalidad de contribuir a la determinación de las necesidades de los trabajadores en busca de mejorar el rendimiento de las actividades asignadas por el jefe inmediato, mediante la indagación pudimos identificar el bajo nivel de productividad del personal, el objetivo principal fue determinar el modelo más adecuado de evaluación de desempeño para el talento humano, por medio de la investigación se pudo obtener la fundamentación teórica que sustenta los modelos de evaluación de desempeño existentes, realizando el diagnostico situacional de la organización conocimos el manejo administrativo y operativo esto ayudó a identificar las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA), que posee la misma,. El proyecto adquiere un enfoque cualitativo porque el estudio permite conocer, describir y comprender en términos cualitativos, aspectos que influyen en el desempeño de los trabajadores, es una investigación descriptiva porque describe el problema que enfrenta la florícola en el desarrollo de las actividades, el método de la investigación es de campo debido a que se lo realiza en el lugar que acontecen los hechos, el diseño estructural de la florícola contribuyó a determinar que el modelo de evaluación de desempeño más apropiado es el modelo 360°, el cual se enfoca en la valorización de los jefes inmediatos, pares o compañeros, subordinados, de cada una de las áreas que conforman la organización como son: gerencia, cultivo, postcosecha, fumigación, ventas, contabilidad, y mantenimiento los mismos que permitieron la factibilidad de la propuesta del modelo. Los resultados obtenidos de la encuesta en el estudio demostraron que en la organización existen debilidades en la capacidad organizacional en un 57% (pregunta N° 4, administrativos)y recurso humano 40% (pregunta N° 5 operativos), esto se debe al escaso control que se da sobre el desempeño de los trabajadores, estableciendo que es necesario determinar un sistema para evaluar el nivel de rendimiento del personal en su puesto de trabajo, el 100% (pregunta N° 11 administradores) menciona que los incentivos aportan a un buen desempeño laboral.La aplicación del modelo queda a consideración de la gerencia. La evaluación del desempeño del personal inicia desde la preparación, sensibilización al personal, determinación del proceso de evaluación, recolección de la información, reportes de la evaluación, la retroalimentación, el plan de desarrollo y el informe a gerencia.

**Palabras clave:** Modelo de evaluación, desempeño, talento humano, evaluación del personal, administración, productividad, incentivos.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS


## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto al Idioma Inglés presentado por el señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas :Barreto Andagoya Daniela Alexandra y Salazar Morejón Paola Carolina, cuyo título versa **“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL SECTOR FLORÍCOLA DE LA PARROQUIA ALAQUÉZ DEL CANTÓN LATACUNGA”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, agosto del 2017

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Msc. Edison Marcelo Pacheco Pruna  
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS**  
C.C. 050261735-0



[www.utc.edu.ec](http://www.utc.edu.ec)

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco de todo corazón a Dios y a mis padres.*

*Que estuvieron en los momentos buenos y malos.*

*Que con un consejo una palabra día a día me dio aliento para seguir adelante en mi vida estudiantil al conseguir un logro más en mi vida.*

*A Dios por darme la oportunidad de demostrarles a mis padres el esfuerzo que han hecho por mí a mis hermanos que siempre me dieron gracias a mí a mis profesores por enseñarme todos sus conocimientos en mi carrera universitaria demostrare día a día las enseñanzas y poder seguir siendo mejor en esta vida.*

***Daniela Alexandra Barreto Andagoya***

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por ser nuestra guía y consuelo en aquellos momentos de tristeza y felicidad, por darme la fe, fuerza paciencia, de cumplir un sueño que parecía imposible, a todos nuestros docentes que con esmero nos brindaron sus conocimientos en el transcurso de nuestra formación profesional para que hoy sea una muestra de sacrificio, valentía y constancia de un trabajo en equipo.*

*A mis amistades y familiares que de alguna manera ayudaron a continuar con mi labor.*

**Paola Carolina Salazar Morejón.**

## **DEDICATORIA**

*Todo mi esfuerzo realizado en mi proyecto Se lo dedico a mi dios quien me guío en el camino para conseguir mi objetivo en la vida que fue mi título profesional.*

*A mis padres que a pesar de mis tropiezos y obstáculos que tuve al transcurso de mi vida siempre estuvieron ahí brindándome su apoyo para no rendirme y cumplir con mi meta.*

*Mi prima que a pesar de los momentos más difíciles que vivimos me alentaba para seguir adelante, a mis hermanos quienes son mí inspiración.*

*A mis amigos que estuvieron siempre en esos momentos oscuros que tuvimos que enfrentar juntas para llegar a cumplir nuestro sueño anhelado.*

***Daniela Alexandra Barreto Andagoya***

## **DEDICATORIA**

*Este proyecto se los dedico con todo mi amor y cariño primero a mis padres, mihermano quienes estuvieron a mi lado siempre brindándome su apoyo, incondicional y sus consejos para defenderme en la vida.*

*De manera especial se lo dedico a mi esposo y a mi hijo por sus palabras de ánimo, su confianza, amor, por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.*

*A mi querida Abuelita Carmen que aun que ya no está con nosotros gracias a sus concejos, cariño, apoyo contribuyo para que hoy cumpla un sueño anhelado.*

**Paola Carolina Salazar Morejón.**

## ÍNDICE

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
RESÚMEN .....	v
ABSTRACT.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	4
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	5
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
6. OBJETIVOS .....	8
6.1. Objetivo General:.....	8
6.2. Objetivos Específicos: .....	8
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS .....	9
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	10
8.1. Modelos de Evaluación de desempeño .....	10
8.1.1. Evaluación de desempeño según autores .....	10
8.1.2. Importancia .....	12
8.1.3. Características:.....	12
8.1.4. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	13
8.1.5. Parámetros de evaluación del rendimiento .....	13
8.1.6. Formación y desarrollo profesional .....	13
8.1.7. Fases del proceso de evaluación de desempeño.....	14
8.1.8. Relaciones e influencias:.....	15
8.1.9. Métodos de evaluación de desempeño.....	15

8.2.	Métodos de evaluación .....	17
8.2.1.	Responsabilidad del desempeño .....	17
8.3.	Método de escalas de calificación.....	18
8.4.	Tipos de modelos de evaluación de desempeño .....	18
8.4.1.	Modelo de Escala Gráfica .....	18
8.4.2.	Modelo de Elección Forzada .....	20
8.4.3.	Modelo de investigación de campo.....	22
8.4.4.	Evaluación 90 grados .....	25
8.4.5.	Evaluación 180 grados .....	27
8.4.6.	Evaluación 360° .....	29
9.	PREGUNTA CIENTÍFICA .....	35
10.	METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL.....	35
10.1.	Enfoque de la investigación .....	35
10.2.	Tipo de investigación .....	35
10.3.	Métodos de investigación .....	36
10.4.	Técnicas de investigación .....	37
10.5.	Población de estudio .....	37
10.6.	Herramientas estadísticas .....	38
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	39
11.1.	Resultados de la aplicación de los instrumentos .....	39
11.2.	Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal administrativo. ....	40
11.3.	Direccionamientos estratégicos de “Highland Colors”.....	74
11.4.	Análisis de FODA .....	76
11.4.1.	Análisis interno .....	76
11.4.2.	Análisis externo .....	82
11.4.3.	Matriz FODA .....	88
11.4.1.	Análisis de selección de modelos .....	90
11.5.	Propuesta del modelo 360° para la empresa florícola “Highland Colors”.....	96
12.	IMPACTOS (TECNICOS, SOCIALES, AMBEINTALES O ECONÓMICOS) .	119
13.	PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO .....	120
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	121
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	122
14.	Anexos.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Beneficiarios Directos.....	5
Tabla N° 2: Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados.....	9
Tabla N° 3: Población de estudio .....	37
Tabla N° 4: Ingreso a la empresa .....	40
Tabla N° 5: Tiempo en la empresa .....	41
Tabla N° 6: Nivel educativo .....	42
Tabla N° 7: Mejor desempeño en su trabajo .....	43
Tabla N° 8: Trabajo en equipo .....	44
Tabla N° 9: Desempeño en las actividades .....	45
Tabla N° 10: Mejorar el desempeño.....	46
Tabla N° 11: Realiza capacitaciones .....	47
Tabla N° 12: Mejora la calidad de vida.....	48
Tabla N° 13: Evaluación de trabajadores .....	49
Tabla N° 14: Ayudan a mejorar el desempeño.....	50
Tabla N° 15: Reconocimiento por el trabajo.....	51
Tabla N° 16: Oportunidad de ascender .....	52
Tabla N° 17: Actividades repetitivas.....	53
Tabla N° 18: Posturas forzadas .....	54
Tabla N° 19: Cargas constantemente .....	55
Tabla N° 20: Ingresos en la empresa.....	56
Tabla N° 21: Florícola .....	57
Tabla N° 22: Nivel educativo .....	58
Tabla N° 23: Producción .....	59
Tabla N° 24: Desempeño.....	60
Tabla N° 25: Actividades .....	61
Tabla N° 26: Incrementan .....	62
Tabla N° 27: Capacitación.....	63
Tabla N° 28: Mejorará.....	64
Tabla N° 29: Reconocimiento .....	65
Tabla N° 30: Desempeño laboral .....	66
Tabla N° 31: Gerente y trabajadores .....	67
Tabla N° 32: Rendimiento.....	68
Tabla N° 33: Accidente .....	69

Tabla N° 34: Seguridad y salud.....	70
Tabla N° 35: Protección personal.....	71
Tabla N° 36: Accidente de trabajo .....	72
Tabla N° 37: Correlaciones de los instrumentos .....	73
Tabla N° 38: Fiabilidad .....	74
Tabla N° 39: Capacidad financiera.....	76
Tabla N° 40: Capacidad tecnológica .....	77
Tabla N° 41: Capacidad recursos humanos .....	78
Tabla N° 42: Capacidad organizacional .....	78
Tabla N° 43: Capacidad directiva.....	79
Tabla N° 44: Capacidad competitiva.....	79
Tabla N° 45: Matriz de impacto interno.....	81
Tabla N° 46: Riesgo país.....	82
Tabla N° 47: Inflación .....	82
Tabla N° 48: Tasa de desempleo .....	83
Tabla N° 49: Factor económico.....	83
Tabla N° 50: Factor político-legal .....	84
Tabla N° 51: Factor político-legal .....	84
Tabla N° 52: Factor tecnológico.....	85
Tabla N° 53: Factor competitivo .....	86
Tabla N° 54: Factor geográfico .....	86
Tabla N° 55: Matriz de impacto externo .....	87
Tabla N° 56: Análisis de los modelos de evaluación del desempeño 90°, 180° y 360 .....	91
Tabla N° 57: Para el Nivel Gerencial .....	99
Tabla N° 58: Para el Nivel Administrativo .....	99
Tabla N° 59: Para el Nivel Operativo.....	100
Tabla N° 60: Nivel gerencial .....	112
Tabla N° 61: Nivel Administrativo .....	112
Tabla N° 62: Nivel Operativo.....	113
Tabla N° 63: Nivel Cliente interno.....	113
Tabla N° 64: rangos de evaluación.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Árbol de problemas .....	7
Figura N° 2: Fases del proceso de evaluación.....	14
Figura N° 3: Formulario del modelo de escala gráfica.....	19
Figura N° 4: Formulario del modelo de Elección Forzada.....	21
Figura N° 5: Formulario del modelo de escala gráfica.....	23
Figura N° 6: Proceso de Evaluación de 180°.....	27
Figura N° 7: Evaluación 360°.....	32
Figura N° 8: Ingreso a la empresa .....	40
Figura N° 9: Tiempo en la empresa.....	41
Figura N° 10: Nivel educativo.....	42
Figura N° 11: Mejor desempeño en su trabajo .....	43
Figura N° 12: Trabajo en equipo .....	44
Figura N° 13: Desempeño en las actividades .....	45
Figura N° 14: Mejorar el desempeño .....	46
Figura N° 15: Realiza capacitaciones.....	47
Figura N° 16: Evaluado constantemente .....	48
Figura N° 17: Evaluación de trabajadores.....	49
Figura N° 18: Ayudan a mejorar el desempeño .....	50
Figura N° 19: Reconocimiento por el trabajo.....	51
Figura N° 20: Oportunidad de ascender .....	52
Figura N° 21: Actividades repetitivas .....	53
Figura N° 22: Posturas forzadas .....	54
Figura N° 23: Cargas constantemente .....	55
Figura N° 24: Ingresos en la empresa.....	56
Figura N° 25: Florícola.....	57
Figura N° 26: Nivel educativo.....	58
Figura N° 27: Producción.....	59
Figura N° 28: Desempeño .....	60
Figura N° 29: Actividades .....	61
Figura N° 30: Incrementan .....	62
Figura N° 31: Capacitación .....	63
Figura N° 32: Mejorará .....	64

Figura N° 33: Reconocimiento .....	65
Figura N° 34: Desempeño laboral .....	66
Figura N° 35: Gerente y trabajadores .....	67
Figura N° 36: Rendimiento .....	68
Figura N° 37: Accidente .....	69
Figura N° 38: Seguridad y salud .....	70
Figura N° 39: Protección personal .....	71
Figura N° 40: Accidente del trabajo .....	72

## PROYECTO DE TITULACIÓN II

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del proyecto:**

“Modelo de evaluación de desempeño del Talento Humano orientado para la empresa “Highland Colors”, de la parroquia Aláquez del Cantón Latacunga.

**Fecha de inicio:**

Octubre del 2016

**Fecha de finalización:**

Agosto del 2017

**Lugar de ejecución:**

**Parroquia:** Aláquez

**Cantón:** Latacunga

**Provincia:** Cotopaxi

**Unidad Académica que auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas

**Carrera que auspicia:**

Carrera de Ingeniería Comercial

**Proyecto de investigación vinculado:**

Gestión del Talento Humano

**Equipo de Trabajo****Tutor**

**Apellidos y Nombres:** Ing. Marcelo Cárdenas M.B.A

**Teléfonos:** 0999864626

**Cédula:** 050181033-7

**Correo electrónico:** milton.cardenas@utc.edu.ec

**Coordinadores del proyecto**

**Apellidos y Nombres:** Andagoya Barreto Daniela Alexandra

**Teléfono:** 0983581741

**C.I:** 0503200685

**E-Mail:** danielita15@ymail.com

**Apellidos y Nombres:** Salazar Morejón Paola Carolina

**Teléfono:** 0959599675

**C.I:** 1804298378

**E-Mail:** carito\_salazar32@yahoo.com

**Área de Conocimiento:** Administración y Economía para el desarrollo humano y social.

**Línea de investigación:** Gestión del Talento Humano

**Sub-línea de investigación:** Modelo de evaluación de desempeño.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de investigación permite identificar el nivel de desempeño del personal de la empresa “Highland Colors”, el objetivo la determinación de un modelo adecuado de evaluación del desempeño para el talento humano, la investigación cuenta con una sustentación de la fundamentación teórica, la cual permite establecer aspectos que están relacionados con los modelos para evaluación del recurso humano, entre los fundamentos científicos están; los objetivos del modelo, procedimientos, fases y metodología de valorización del desempeño en los trabajadores, también se examina los modelos 90, 180, 360 grados, selección forzada, de escala gráfica. El proyecto adquiere un enfoque cualitativo con una investigación descriptiva y de campo, las que fueron utilizadas para el estudio de la realidad de la empresa sobre el desempeño laboral, la apertura del gerente de la organización y conocer la disposición de todo los trabajadores para el desarrollo de la investigación fue indispensable para llevar a cabo es estudio, el método deductivo, sintético aplicados sirvieron para la identificación las causas y efectos de la productividad del personal de la organización. La realización de la entrevista al gerente y la encuesta a los trabajadores permite recolectar de información, a través la interpretación de la encuestas se obtienen resultados referentes a la capacitación del personal, a los incentivos, el proceso de evaluación de desempeño, además el desarrollar un análisis interno y externo del entorno de la florícola para la definición de la matriz FODA, el establecimiento de estrategias que aporte al mejoramiento organizacional de la empresa. El diseño estructural de la florícola atribuye a la determinación del modelo de evaluación de desempeño más apropiado entre los analizados, las áreas de cultivo, postcosecha, fumigación, ventas, contabilidad, gerencia y manteamiento permiten la factibilidad de la aplicación del modelo de evaluación de desempeño, la correlación de las preguntas y el cálculo de fiabilidad por el método estadístico alfa de Cronbach dan validez al cuestionario, el establecimiento de conclusiones y recomendaciones dan la finalización de la investigación. La empresa “Highland Colors” con un proceso de evaluación sistemático logrará mejorar las condiciones del recurso humano y a su vez incrementar la productividad individual y grupal del personal de la florícola.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del talento humano en el sector florícola es importante, porque valora los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes con las que cuenta el personal, esto aporta al mejoramiento del desempeño laboral en cada uno de los cargos, permitiendo el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en el sector florícola de la parroquia Aláquez.

El proyecto es novedoso puesto que mediante la evaluación de desempeño permite al administrador o gerentes tomar decisiones acertadas que mejoren el rendimiento del personal, mediante buenas remuneraciones, incentivos, beneficios sociales, entre otros. Es por ello, que la evaluación del talento humano en la empresa es necesaria ya que permite conocer cómo se está ejecutando el trabajo, así como también ayuda a determinar el nivel de satisfacción que los empleados tienen en relación a las tareas asignadas.

El proyecto es viable porque cuenta con la apertura de la gerencia de “Highland Colors”, el solo plantear un sistema de incentivos que motive al personal por el cumplimiento de sus tareas dentro de la empresa no es suficiente, por lo tanto el modelo de evaluación de desempeño se constituye en una herramienta de crecimiento productivo, en el cual exista una armonía entre la actividad y el empleado.

El presente trabajo investigativo beneficia directamente a los trabajadores y a la empresa Highland Colors, porque mediante la información recolectada en la evaluación del desempeño se puede dar mejoras a aspectos que dificulte el desarrollo normal de las actividades, a su vez incrementando la producción de la empresa y el desempeño de los trabajadores, cumpliendo con los objetivos propuestos.

La utilidad práctica del proyecto sobre la evaluación de desempeño ayudó a conocer lo que se espera de cada uno de los trabajadores y comprobar el desempeño esperado por los empresarios florícolas, con lo que se espera aportar en el desarrollo del personal y a su vez generar el rendimiento de las actividades individualmente y grupal, con la información que se obtenga con el modelo de evaluación el gerente podrá tomar decisiones en función a mejorar el desempeño de sus trabajadores.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos del proyecto de investigación constituyen el personal de la florícola “Highland Colors”

**Tabla N° 1**  
Beneficiarios Directos

Cargos	# de personal
Gerente	1
Personal administrativo	7
Personal Operativo	51
Total	59

**Fuente:** Empresa Highland Colors.  
**Elaborado por:** La investigadoras

#### 5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La floricultura en el Ecuador es uno de los principales entes económicos conjuntamente con la ganadería, la producción de flores tiene sus inicios en los años 70, en el año de 1984 las florícolas mediante la Asociación de productores o exportadores de flores del Ecuador que hoy se conoce como “Expoflores” se inscribe al ministerio de Agricultura y Ganadería, la producción florícola toma fuerza a partir de los años 90 en esta época se comienza a exportar en mayor cantidad y por ende aumenta la producción, las empresas para cubrir la demanda de los productos y satisfacer a los consumidores se ven en la necesidad de mejorar el desempeño de los trabajadores y aumentar las hectáreas de producción, según datos del “EFI” Economía y Finanzas Internacionales en el país en el año de 1966 se tiene un aproximado de 1484.64 hectáreas de cultivo de flores y a principios del 2006 la cifra crece considerablemente con 3440.35 hectáreas. Por su belleza y calidad las flores ecuatorianas son cotizadas en todas las partes del mundo y el aumento de la demanda sigue creciendo constantemente, debido a esto las empresas se ven en la necesidad de mejorar la calidad y los procesos de producción manteniendo un personal altamente capacitado.

La ubicación geográfica es un factor importante para el cultivo de rosas, la mayoría de las florícolas se encuentran ubicadas en la región sierra del Ecuador en especial en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, mediante las condiciones que aportan estos sectores se puede obtener flores con colores muy llamativos y brillantes, según datos de PRO ECUADOR Cotopaxi siembra un 65% de rosas y

el resto de otro tipo de flores, entre las provincias exportadoras de flores Cotopaxi se destaca puesto que mediante los excelentes procesos de producción que las florícolas aplican logran productos de calidad y cumplen los estándares de los mercados internacionales, además las florícolas del sector han innovado en los colores obteniendo flores de alto contraste y brillantes que cautivan a las personas y son adquiridas con mayor frecuencia en el mercado extranjero como Europa, Estados Unidos y Asia. Una de las características principales de las rosas que se cultivan en la provincia de Cotopaxi además de los colores es su tallo de textura gruesa y larga lo que impide que se marchite rápidamente. En las diferentes ciudades de la provincia como Latacunga, Salcedo y Pujilí se asientan un gran número de plantaciones debido a su clima, que aporta con las condiciones necesarias para la producción.

En la parroquia de Aláquez provincia de Cotopaxi se encuentran algunas plantaciones que se dedican a la comercialización y exportación de rosas, al existir en la zona empresas de la misma actividad económica estas se encuentran en competencia constante, por este motivo cada una desarrolla estrategias de comercialización, ventas, entre otras, las cuales les permiten ser más competitivas, una de las empresas del sector es Highland Colores que cuenta con 59 colaboradores, con un número significativo de trabajadores es necesario conocer el rendimiento de todos, por este motivo se ve en la necesidad de evaluar el desempeño del recurso humano con la finalidad de elevar al máximo la productividad y sobresalir ante las demás empresas. Uno de los inconvenientes que se presenta en las empresas que se dedican a esta actividad es la rotación constante del personal y por ende el desequilibrio y retrasos en la producción por el bajo rendimiento de la mano de obra, para combatir este problema es necesario que exista incentivos representativos y buen trato de las personas, evitando el desahucio de los colaboradores y desarrollar las actividades normalmente.

La evaluación del desempeño está ligada directamente con las actividades de producción de una empresa, puesto que los trabajadores son los responsables directos en ayudar a cumplir con las metas propuestas por la organización, existen varios factores que perjudican el normal rendimiento de los empleados y esto provoca retrasos en los procesos productivos puesto que no están siendo eficientes en las actividades que realizan, estos factores de afectación se puede conocer mediante una evaluación en el desempeño en la que se identifica mediante los resultados las causas del problema y poder corregir de tal manera que se maximice la productividad, teniendo recursos humanos altamente eficientes y productivos, en el trabajo de investigación de la Universidad de

Antioquia del departamento de ciencias sociales y psicología, la autora Patricia Henao menciona que “el proceso de evaluación en una empresa, es un proceso constante, que favorece a través del conocimiento y valoración, facilitar el crecimiento personal y productivo” la evaluación permite observar y evaluar a los trabajadores para tomar soluciones y cambios positivos que permitan mejorar el comportamiento de las personas y por ende la producción de la organización.

## EFFECTOS

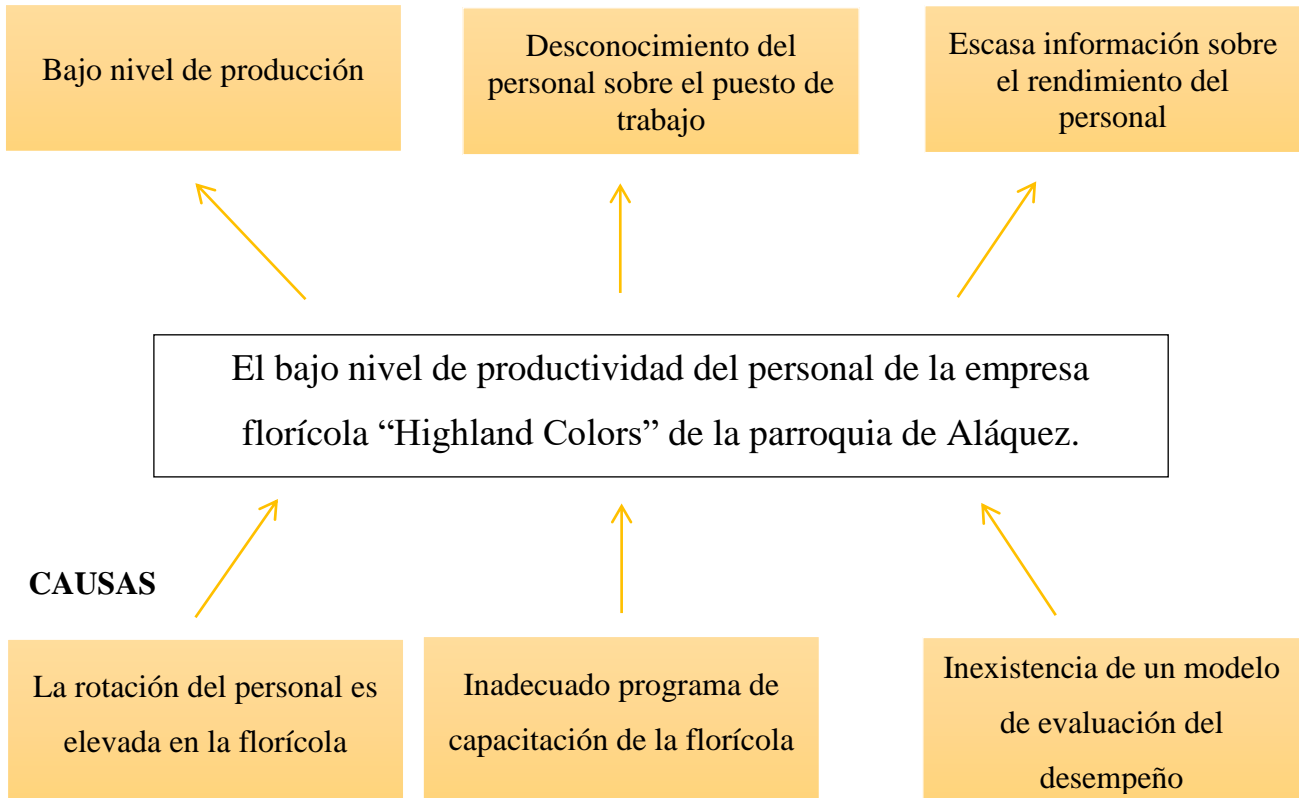


Figura N° 1: Árbol de problemas

La rotación del personal en el área de cultivo es una de las causas para que no se logre establecer un sistema de evaluación para esta área de la florícola, lo que ha generado que el nivel de producción en ocasiones se reduzca porque no se cuenta con el número de empleados para realizar el corte de las flores.

El no disponer de un sistema de capacitación que permita a los trabajadores prepararse y especializarse en sus áreas de trabajo es una dificultad para la empresa, este desconocimiento ha provocado retraso en la producción, a más del costo que representa la inducción en el cual el trabajador pasa preparando y no produce.

La inexistencia de un modelo para la evaluación del desempeño del personal ha ocasionado que los supervisores y la gerencia no conozcan en nivel de productividad de los trabajadores, en especial del área de cultivo, la empresa necesariamente tiene que aplicar un modelo de evaluación de desempeño para su recurso humano.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General:**

- Determinar un modelo adecuado de evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa “Highland Colors” del sector florícola.

### **6.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar la teoría que sustente los modelos de evaluación en el desempeño del talento humano.
- Realizar un diagnóstico situacional a la empresa para determinar el modelo de evaluación del talento humano aplicable a la florícola “Highland Colors”.
- Detallar un modelo de evaluación al personal para mejorar el desempeño de los trabajadores de la florícola “Highland Colors”, de la parroquia Aláquez.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla N° 2

Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Objetivos Específicos	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la teoría que sustente los modelos de evaluación de desempeño del talento humano.</li> </ul>	Establecer el fundamento teórico relacionado con los modelos de evaluación de desempeño del talento humano.	Conocer los modelos de evaluación de desempeño de personal y los pasos a seguir para su desarrollo.	Revisión de material bibliográfico. Obtener sustento teórico mediante el internet, libros, revistas, artículos científicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico situacional a la empresa para determinar el modelo de evaluación del talento humano aplicable al sector florícola.</li> </ul>	Establecer los tipos, métodos, población y muestra de investigación aplicables a la empresa florícola.	Aplicación de las encuestas al personal de la empresa florícola.	<p><b>Técnica</b> Entrevista Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Preguntas abiertas Cuestionario</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Detallar un modelo de evaluación al personal para mejorar el desempeño de los trabajadores del sector florícola de la parroquia Aláquez.</li> </ul>	Conocer los requisitos necesarios para una adecuada evaluación del profesional de una empresa agrícola.	Adaptación del modelo para la evaluación del desempeño de las empresas del sector florícola.	Modelo de evaluación del desempeño.

Elaborado por: La investigadoras

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **8.1. Modelos de Evaluación de desempeño**

Los modelos de evaluación de desempeño del personal están desarrollados acorde a las diferentes tipos de empresas que producen o proporcionan servicios, el conocer cómo el personal de una empresa labora permite que se tomen decisiones para el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Fermín, Urbay, Rodríguez, (2011) “La evaluación de desempeño profesional constituye un factor importante en la evaluación del desempeño del personal.” (p. 9)

Los modelos de evaluación de desempeño de talento humano constituyen una herramienta administrativa importante dentro del desarrollo del personal, la cual incluye aspectos que permiten determinar una efectiva dirección organizacional, además de identificar los puntos negativos y positivos de los trabajadores con el propósito de establecer el nivel de cumplimiento de las funciones, identificando su obediencia y contar con una base que permita mantener un adecuado desempeño laboral dentro de la organización.

#### **8.1.1. Evaluación de desempeño según autores**

El modelo de desempeño del personal es un sistema que se utiliza para la recolección de información de cada una de las actividades que un individuo viene desempeñando en unas áreas específicas de la empresa.

Chiavenato, I. (2008) “La evaluación de desempeño constituye un instrumento para realimentar la información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol”. (p. 262)

La evaluación se realiza mediante instrumentos que permiten recopilar la información de las personas que se va a evaluar con la finalidad de conocer las características y condiciones en la que se encuentran y buscar alternativas que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

Bustamante, R. (2008) “La evaluación del desempeño permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos determinantes para el mejoramiento.” (p. 161)

Las empresas aplican evaluaciones a sus trabajadores con la finalidad de mejorar la producción combatiendo las debilidades encontradas, estas condiciones se mejoraron mediante incentivos, incrementando el ambiente laboral, capacitaciones y mejorando las condiciones del área de trabajo, esto permite que el trabajador realice las actividades de manera que aumente su rendimiento.

Serrano, J. (2011) Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. (p. 110)

Mediante la información recolecta por la evaluación, se puede valorar la eficiencia del trabajador y tomar acciones correctivas en caso de que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa, una actividad tiene un determinado periodo de tiempo que el empleado debe cumplir en este lapso sus actividades, de lo contrario el trabajador no ejerce su actividad de manera eficiente y se debe tomar acciones para mejorar la producción y ajustarse a los tiempos necesarios para desarrollar las actividades.

Cabrera, E. (2003) La evaluación del desempeño debe ser un proceso participativo, en donde el evaluador y el evaluado contribuyan al logro del resultado objetivo. (p. 8)

Al realizar la evaluación del desempeño es recomendable que el empleador y el empleado tengan buenas relaciones de trabajo, puesto que de esta manera será posible recolectar la información de manera más acertada y se podrá tomar acciones correctivas eficientes que mejoren el rendimiento de los trabajadores.

Guillén, M. (2008) Un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de trabajo, Se hace pues, necesario disponer de un sistema

de evaluación de desempeño o rendimiento que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales u globales. (p. 285)

La evaluación del desempeño constituye un instrumento de evaluación individual del personal las cuales permiten identificar las falencias de los empleados o trabajadores, cuya finalidad es mejorar su desempeño individual. En la misma vía de las competencias, la evaluación debe tener un componente relativo al comportamiento, que puede aplicarse mediante una encuesta dirigida al jefe inmediato del empleado, un cliente interno o externo del empleado, o un par del mismo.

### **8.1.2. Importancia**

La evaluación de desempeño adquiere más importancia debido a que permite medir los objetivos y metas que debe cumplir el personal de la empresa. Las actividades laborales deben estar acorde a las personas y a sus habilidades personales. Los modelos de evaluación tienen la finalidad de determinar un parámetro de evaluación para conocer si un trabajo es efectuado de manera adecuada o inadecuada. El objetivo es mantener un alto desempeño dentro de los trabajadores de una empresa.

La evaluación de desempeño es un proceso de gestión en el cual se transmiten los objetivos y competencias a los trabajadores para conocer las necesidades y materializados dentro de un plan de acción, mediante el cual se da seguimiento al rendimiento de las personas, que garantice las expectativas de la empresa y que sirva de guía para las futuras evaluaciones.

### **8.1.3. Características:**

- La competencia del personal implica la capacidad que tienen las personas en lo relacionado a la creación de conocimientos, habilidades.
- La competencia tecnológica implica la capacidad para asimilar el conocimiento mediante las diversas técnicas para su desempeño.
- Todas las personas poseen diversas dosis de conocimientos para ello, estas deben recibir una adecuada retroalimentación.

#### 8.1.4. Objetivos de la evaluación del desempeño

Se ha establecido que dentro de la evaluación del desempeño se encuentra:

- Mejorar el desempeño de los empleados.
- Dar a conocer a los empleados como están efectuando su trabajo.
- Corregir los errores o falencias dentro de las funciones que efectúan.
- Poner en manifiesto las fortalezas que tiene el personal.
- Mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales con el personal.
- La satisfacción obtenida por medio de las comunicaciones proactivas entre el supervisor y el empleado.

Los beneficios que se derivan de estos permiten comprender las expectativas, en lo que respecta a las prioridades claras, y la mejoría de los métodos de trabajo. Tanto los supervisores como empleados deben mantener una adecuada retroalimentación y hacer que la evaluación funcione.

#### 8.1.5. Parámetros de evaluación del rendimiento

Dentro de los parámetros de estimación del rendimiento tenemos los siguientes:

**Calidad del trabajo:** Hace referencia a la calidad con la que se realizan las tareas.

**Cantidad de trabajo:** Capacidad y absorción del trabajo.

**Responsabilidad y actitud:** Participación dentro del entorno participativo.

**Iniciativa:** Decisiones ante las diversas situaciones.

**Colaboración:** Disposición de ayudar a los demás miembros de la organización.

#### 8.1.6. Formación y desarrollo profesional

La formación y desarrollo del personal dentro de la organización es un aspecto necesario, ya que este permite cuidar e invertir en el personal, así como disminuir los índices de absentismo y rotación. El cual tiene como fin buscar el perfeccionamiento y el desarrollo de las potencialidades, capacidades y aptitudes que ayuden a diversificar y actualizar el conocimiento.

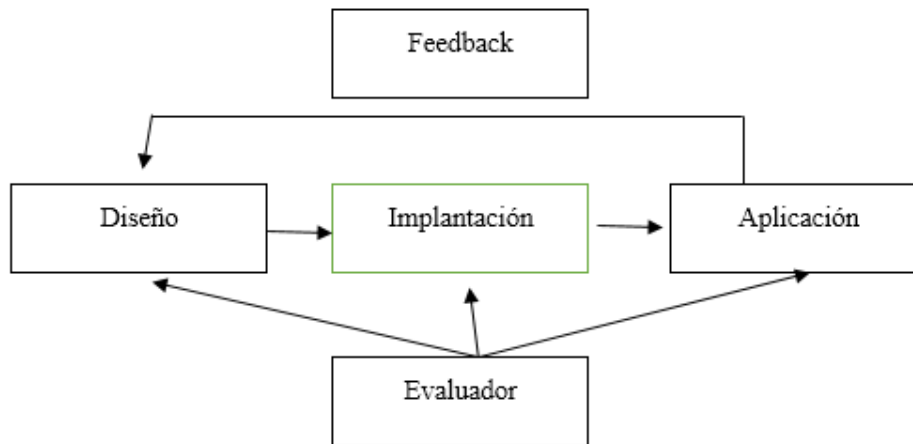
Para determinar los objetivos de formación se debe precisar lo siguiente:

- Establecer el tipo de formación que se va a impartir.
- Quién se encarga de impartir dicha formación
- Niveles de aprovechamiento
- Objetivos de formación

### 8.1.7. Fases del proceso de evaluación de desempeño

Dentro de la fase de evaluación del personal se detallan algunos aspectos necesarios para evaluar al personal dentro de las cuales se detallan las siguientes fases:

- Fase de diseño
- Fase de implantación
- Fase de aplicación
- Fase de evaluación



**Figura N° 2:**Fases del proceso de evaluación

La evaluación es una fase con una característica, peculiar y ésta es que toma su sentido como parte integrante de cada una de las fases previas, de forma que para desarrollar un eficaz proceso de evaluación del desempeño es necesario que haya mecanismos de retroalimentación. (Retribución del personal, 2006, p. 88)

La evaluación de puestos busca establecer cuál es el valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo dentro de una empresa, asignando una cantidad a pagar en función de dichos valores con la finalidad de cumplir con el principio de equidad interna.

**Cabe mencionar que dentro del puesto de trabajo se tienen los siguientes pasos:**

- Análisis de los puestos de trabajo.
- Definición de los conceptos retribuirles.
- Sistema de evaluación de puestos de trabajo.

#### **8.1.8. Relaciones e influencias:**

La evaluación de desempeño se encuentra relacionada a diversas actividades que tienen relación con la gestión de los recursos humanos dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

**Análisis de puestos de trabajo:** El fundamento de la evaluación del rendimiento del análisis del puesto.

**Selección y ubicación:** Este tipo de información se obtiene mediante la evaluación del rendimiento y es necesaria para la toma de decisiones, selección y ubicación de los trabajadores

**Retribución:** Uno de la finalidad de la evaluación del rendimiento es evaluar y motivar a los trabajadores.

**Formación y desarrollo profesional:** Proporciona información del rendimiento del empleado.

#### **8.1.9. Métodos de evaluación de desempeño**

##### **a) Método de observación directa**

Este método es uno de los más utilizados, por ser un instrumento eficaz. El análisis de puestos se efectúa mediante la observación directa en donde se puede apreciar la dinámica del ocupante dentro del ejercicio de sus funciones, mediante mencionado método se realiza el análisis de puestos “en una hoja” los puntos clave de observación lo más adecuado para los empleados que efectúan operaciones manuales o de carácter sencillo que permiten el uso de la observación directa.

### **Características del método de observación**

- Permite obtener una serie de información sobre el puesto el cual se efectúa mediante una observación visual de cada una de las actividades del puesto.
- En lo relacionada a la participación del analista es siempre activa.
- Permite obtener información verídica.
- No requiere de paralización de los puestos de trabajo.

### **b) Método del cuestionario**

Mediante este método se efectúa preguntas al personal generalmente cerradas con la finalidad de obtener información de los ocupantes de los puestos, el mismo que consiste en el diseño de preguntas que se le distribuye a cada uno de los integrantes de la organización. Dentro de los requisitos de los cuestionarios se encuentran que cada uno de los ocupantes, de esta manera se puede eliminar los detalles innecesarios o dudas en las preguntas.

### **Características**

- La información obtenida sobre los puestos se lo efectúa mediante el llenado de los cuestionarios por medio del llenado del cuestionario al ocupante del puesto.
- La participación del ocupante es activa dentro de la evaluación.
- Es un método económico e ideal para analizar cada uno de los puestos y permite obtener un adecuado rendimiento.

### **c) Método de la entrevista**

Keats & Dephne(2010) dice que “Todo aquel que trabaja con personas utiliza la entrevista de alguna u otra forma. Trabajadores sociales, profesionales en diversos sectores de las ciencias de la salud, consejeros en varios campos como una herramienta básica”. (p. 1)

Este método es flexible permite analizar y obtener información sobre el porqué cuando puede desarrollar una relación con las habilidades que se requieren cada puesto. A la vez este permite la obtención de datos relacionados con los puestos a través del dialogo del contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o su jefe inmediato.

### **Ventajas**

- Permite la obtener información a través de las personas que conocen.
- Ayuda a la discusión y aclaración de las inquietudes y dudas sobre los diversos puestos.
- No tiene ninguna contraindicación de aplicar en un determinado puesto.

### **d) Métodos Mixtos**

Este tipo de métodos permite la obtención de información mediante la combinación de los métodos anteriores dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- El cuestionario y la entrevista.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista.
- Observación directa y entrevista.

## **8.2. Métodos de evaluación**

Son varios los sistemas de evaluación de desempeño que se suele utilizar dentro de las cuales tenemos los siguientes:

- Escalas
- Sistemas de comparación
- Listados de verificación

### **8.2.1. Responsabilidad del desempeño**

En la mayor parte de las empresas, el departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el diseño y la implementación de los programas de evaluación del desempeño. Siendo necesario que los gerentes cumplan con su desempeño. Con frecuencia gerencia debe efectuar las evaluaciones a fin de participar directamente en el programa si estos desean alcanzar el éxito.

## **Supervisor inmediato**

El empleado es la opción más común para evaluar el desempeño, esta posición es la adecuada para observar el desempeño del empleado.

### **8.3. Método de escalas de calificación**

Este método proporciona con frecuencia una calificación general, el método generalmente permite el uso de más de un criterio de desempeño. Mediante este tipo de métodos se usa escalas de calificación las cuales, por su sencillez, permiten efectuar evaluaciones rápidas de muchos empleados y facilita la comparación del desempeño de los empleados.

Además, cabe recalcar que los factores para la evaluación son generalmente de dos tipos: relacionados con el puesto y las características personales. Mencionados factores permiten incluir comportamientos como las habilidades interpersonales y rasgos, así como también la capacidad de adaptación. Es aquí donde el calificador completa la forma del grado en que cada factor describe mejor al empleado en su desempeño.

### **8.4. Tipos de modelos de evaluación de desempeño**

Existe una diversidad de modelos de evaluación del desempeño laboral, cada empresa u organización deberá determinar el más adecuado para el personal acorde con las actividades que desempeña la compañía. Entre los más conocidos esta los modelos:

#### **8.4.1. Modelo de Escala Gráfica**

La evaluación del desempeño de las personal por el de escala gráfica, consiste en la evaluación de factores definidos y graduados, esto se lo realiza a través de un formulario de doble entrada en el cual, de forma horizontal las filas representa los factores de evaluación del desempeño y las columnas dan a conocer los grados de variación de los factores evaluados.

Según Whetten, D. (2004)“Una escala de calificación gráfica e indica que el empleado se desempeñó en forma insatisfactoria, debe escribir en términos objetivos por que ha hecho esa evaluación. El subordinado tiene derecho de saber, y usted tiene la responsabilidad de respaldar sus decisiones con evidencias” (p. 572)

El modelo basado en la escala grafica permite conocer el desempeño del personal de tal forma que se determine con objetividad los resultados que en la evaluación se obtuvo, un trabajador bajo dependencia tiene el derecho saber su rendimiento sobre las labores que ha estado realizando.

### Modelo de Escala Gráfica

#### Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Nombre del Funcionario _____ Fecha: ___/___/___ Departamento/Sección _____ Cargo: _____					
Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
<b>Producción</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior, Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	Es parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	Nunca es satisfactorio o comete numerosos errores.
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita Entrenamiento	Tiene escaso conocimiento del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura Colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colaborando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

**Figura N° 3:**Formulario del modelo de escala gráfica  
**Fuente:**Villa, P. (2014)

#### a) Ventajas del modelo de escalas gráfica

- Permite a los evaluadores aplicar un instrumento de fácil comprensión y simple.
- Facilita una visión integrada y resumido de los factores, características del desempeño para destacar la situación laboral de la empresa.

- Reduce el trabajo del evaluador en la parte del registro de forma simplificada que permite el modelo de escala gráfica.

#### **b) Desventajas del modelo de escalas gráficas**

- No permite que el evaluador tenga flexibilidad por lo que toca ajustar el instrumento y este se encuentre a las características del evaluado.
- Está sujeto a interferencias y distorsiones de los evaluadores que tiene que generalizar a los subordinados para todos los factores de evaluación.
- Es rutinario y los resultados de las evaluaciones se vuelven generales.

El estudio de LLumiluisa, N. (2002) aplicado a la empresa florícola Rosaleda en la ciudad de Latacunga, parroquia Mulaló, la florícola está estructurada organizacionalmente con las áreas administrativas y operativas, administrativamente está compuesta de: Gerencia de producción, supervisor de postcosecha, supervisor de mantenimiento, gerente de ventas, jefe de recurso humanos, trabajadora social, gerente financiero, contador, asistentes, a nivel operativo está compuesto por; Obreros de empaque, obreros de campo, obreros de fumigación, obreros de postcosecha. Por medio de la evaluación del desempeño por el modelo de escala gráfica se pudo 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.

#### **8.4.2. Modelo de Elección Forzada**

El modelo basado en la elección forzada consiste en la evaluación al personal con descriptores y alternativas de tipos de desempeños, en el que el evaluado tiene que escoger forzosamente una o dos opciones. El formulario contiene factores positivos y negativos, el cual estas condiciones de percibir y localizar los factores suman puntos en los que se determina el desempeño del personal.

De acuerdo Jiménez, D. (2007)“El método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, de cada par de afirmaciones que se le ofrecen.

Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo de ahí que se denomine de selección forzada” (p. 252).

La aplicación de la evaluación del desempeño por el método de evaluación elección forzada exige al evaluador a tomar una selección de aviones que pueden ser positivas o negativas, en la cual describe el desempeño del trabajador en forma y frecuencia, por la cual se denomina la selección forzada que el evaluador desarrolla.

### Modelo de Elección Forzada

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>			
Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			
Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			
Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			
Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			
Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			
Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buenas memorias			
Se expresa con dificultad			

**Figura N° 4:** Formulario del modelo de Elección Forzada  
Fuente: Villa, P. (2014)

#### a) Ventajas del modelo de selección forzada

- Permite la obtención de datos exactos eliminando la información subjetiva y generalizada.
- De aplicación simple que no necesita mayormente un preparación sofisticada del evaluador.
- El instrumento de aplicación es de fácil interpretación para el evaluador.

### **b) Desventajas del modelo de selección forzada**

- La elaboración, planeamiento de la selección forzada es muy compleja por lo que demanda de mayor tiempo para el supervisor.
- Es discriminativo porque presenta resultados de empleado buenos, medios y débiles de una forma generalizada sin mayor información al respecto de la evaluación.
- Para impulsar el desarrollo del recurso humano es necesario que el entrenamiento del personal sea potencializado.
- No refleja la información sobre los subordinados en la evaluación realizada.

En el proyecto de Acosta Cárdenas L. (2011) realiza un análisis a través del modelo de selección forzosa, diseño y propuesta del subsistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo financiero de la gerencia de explotación y producción Quito de la empresa Pública Petroecuador, en la que toma referencia a todos los métodos de evaluación incluyendo al de selección forzada puesto que este permite alcanzar los objetivos propuestos por la investigadoras que es medir el grado de efectividad del trabajador en cada uno de los puestos. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento para tomar medidas que permitan a la organización realizar sus funciones de la mejor manera posible.

### **8.4.3. Modelo de investigación de campo**

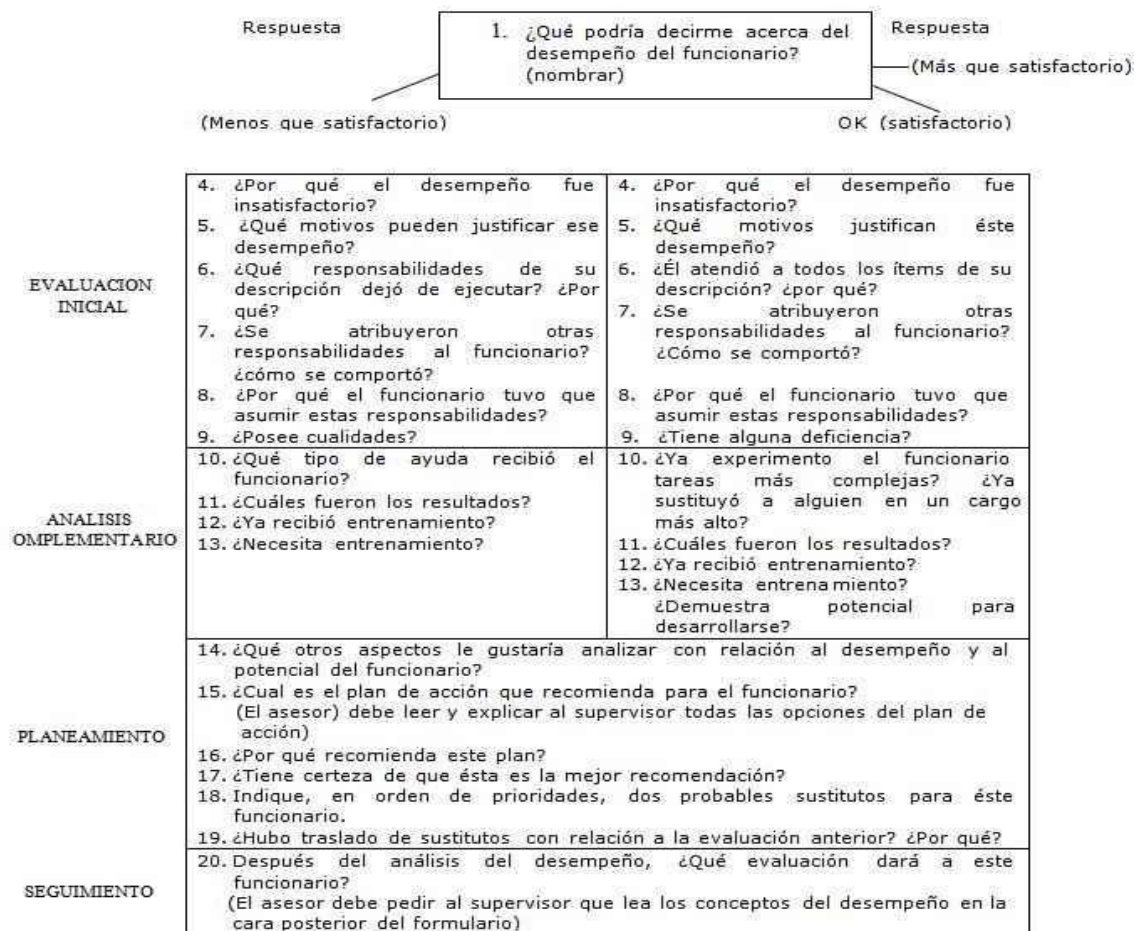
El modelo de investigación de campo permite conocer al especialista en evaluación del personal el desempeño de los trabajadores a través de una entrevista con el jefe inmediato superior, quien proporciona de información sobre el rendimiento que cada empleado tiene en el área de trabajo. El modelo permite obtener un diagnóstico del empleado y planificar el desarrollo del cargo y de la organización.

De acuerdo con González, A. (2012) “La evaluación del desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a

cada una de las secciones para entrevistas a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados” (p. 266)

En el proceso de evaluación del desempeño a través del modelo de investigación de campo su característica principal es que se efectuó la evaluación al superior con la asesoría de un especialista (Staff), quién desarrolla la entrevista al jefe superior.

### Modelo de Investigación de Campo



**Figura N° 5:** Formulario del modelo de escala gráfica  
 Fuente: Villa, P. (2014)

**a) Ventaja del modelo de investigación de campo**

- Permite la visualización profunda al evaluador porque a través de su metodología analiza dos etapas, los cargos así como también las actitudes, habilidad y conocimientos exigidos para el puesto.

- Existe una relación provechosa entre el especialista y el superior proporcionando un alto nivel de entrenamiento para la evaluación del personal.
- Determina las causas del comportamiento del personal de forma objetiva.
- Permite una planificación anticipada para el reconocimiento de obstáculos.
- Ayuda al acoplamiento del plan de carrera de los trabajadores de la empresa.

#### **b) Desventajas del modelo de investigación de campo**

- El costo del proceso de evaluación es alto por la contratación del especialista de evaluación.
- Existe un retraso en el tiempo de expedición de los resultados por causa de la entrevista que se la realiza a cada uno de los empleados de la organización.
- La información no es precisa sobre un problema definido que genere en la empresa el bajo desempeño del trabajador.

Según un estudio realizado en el grupo empresarial DYGESTIC en (s.f., 2009), dedicado a la manufactura de las empresas industriales, aplicaron el método de investigación de campo en más de 2.346 trabajadores para conocer su desempeño una vez que estén utilizando los equipos de protección personal (EPP). El proceso de la evaluación del personal se lo realizó estableciendo: la fuente de información, la muestra aleatoria, el grado de error, coeficiente de confianza, universo. El diseño de los instrumentos contó con los parámetros de identificar el conocimiento, el tipo de equipo de protección y las incidencias recolectadas en los datos obtenidos en la investigación de campo. El entorno analizado en la investigación de campo del grupo empresarial DYGESTIC fue los trabajadores, proveedores y EPP, estos aspectos son con los que trabaja en la evaluación a través de este método de investigación de campo.

#### 8.4.4. Evaluación 90 grados

La evaluación siempre debe estar en función de cómo se ha definido el puesto. Si la entidad decide trabajar en función a las competencias, se evalúa en función a las mismas.

##### a) Importancia

Es importante el modelo de 90 grados porque permite evaluar el desempeño y los resultados de un individuo en función a sus competencias, además es aplicado en empresas que van a empezar a realizar evaluaciones de desempeño del personal.

##### b) Ventajas

- Regula y analiza las Competencias.
- Permite evaluar el trabajo de cada individuo en la organización.
- Proporciona pautas de mejora en el personal.
- Fomenta la comunicación entre el jefe y empleado.
- Permite analizar la situación laboral de talento humano.

##### c) Desventajas

- Solo se evalúa jefe y subordinado.
- Es aplicable en empresas pequeñas.
- Constituye un método tradicional

##### d) Características de la evaluación del desempeño:

Dentro de las características de la evolución de desempeño se encuentra las siguientes:

- **El perfeccionamiento de la gerencia:** Es la encargada de proporcionar un marco para el desarrollo futuro del empleado, mediante la identificación y preparación del personal a fin de que este asuma mayores responsabilidades.
- **La medición del desempeño:** Mediante este aspecto se establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa.

- **La retroalimentación:** Proporciona una idea general del rendimiento.
- **La comunicación:** Permite estructurar el dialogo entre el supervisor y el subordinado.

#### e) **Pasos para desarrollar la evaluación de desempeño**

Según Brazzolotto (2012)

Los procesos para realizar la evaluación de desempeño son los siguientes:

#### **I. Fase de diseño**

En mencionada fase se identifica las necesidades de mejora que facilite la información del evaluado, en donde se busca la motivación de los empleados mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación entre el evaluado y el evaluador.

#### **II. Fase de implantación**

Mediante esta fase se busca asegurar una correcta implementación del sistema mediante un plan de comunicación, que informe a todos los miembros de la empresa sobre cuáles son las bases dentro del programa de evaluación del desempeño e informarles al personal sobre la evaluación.

#### **III. Fase de aplicación**

Es fundamental no descuidarse de los aspectos logísticos del proceso dentro de las cuales se encuentran: cuestionarios, comunicación de las fechas entre otros.

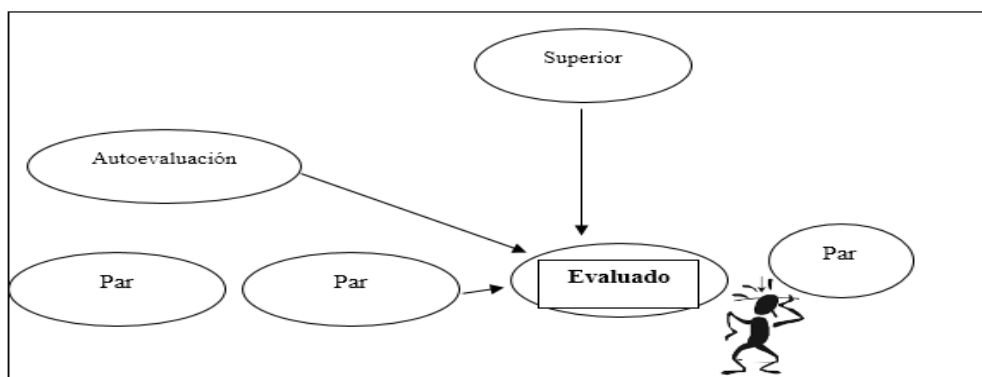
#### **IV. Fase de desarrollo**

Es necesario mantener y actualizar el sistema para que este se efectúe acorde a los objetivos de la organización, así como la introducción de mejoras mediante los involucrados del proceso que ayuden a mantener su credibilidad y su utilidad.

De acuerdo con el estudio de Chamorro, J. (2011) aplicado a la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, oficina central, el investigador realizó una combinación de objetivos con las competencias de la organización que le permitieron realizar la evaluación del desempeño a través del modelo 90 grados con el cual logro establecer parámetros como; competencia, eficiencia, sencillez, creatividad y eficacia. Al ser un institución que proporciona el servicio de capacitación para las empresas de seguridad, mantenimiento, en el proceso de evaluación los departamento evaluados fueron el director de la agencia central, el subdirector, coordinadores, auxiliares, responsables, asistentes. Al ser un método de evaluación administrativo el modelo 90 grado fue el más adecuado por el direccionamiento que este modelo se enfoca, el cual es solo al ámbito empresarial administrativo.

#### 8.4.5. Evaluación 180 grados

Dentro de la evaluación de 180° se aplica cuando una persona no posee otras que reporten. En mencionados casos, se sugiere que se implemente aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a los supervisados o subordinados.



**Figura N° 6:** Proceso de Evaluación de 180°  
**Fuente:** (Alles, M., 2015)

##### a) Importancia

Es importante el modelo de 180 grados debido a que este permite realizar una evaluación a los colaboradores acorde a una escala de evaluación que servirá para evaluar las fortalezas y debilidades de cada miembro en la organización.

## **b) Fases para evaluación de desempeño**

Según Chico (2011) establece las fases para una evaluación:

Las fases de la evaluación de desempeño dentro de las empresas constituyen al mejoramiento continuo del personal, las cuales son las siguientes:

### **Fase I Planeación del desempeño:**

Constituye la primera actividad a realizarse, está consiste en realizar una autoevaluación acorde a las competencias del personal, diseñándolas acorde a los criterios que el evaluador considere efectuar, empezando desde un nivel bajo hasta dar un comportamiento según la escala, siendo necesario que el evaluador se asegure que estas sean acorde al cargo que desempeñan y que ayuden a generar un impacto en cada una en relación al desempeño.

### **Fase II Seguimiento y acompañamiento**

En esta fase se busca efectuar un monitoreo dando soporte al colaborador que asegure el cumplimiento de las metas y el desarrollo de cada uno de las competencias del personal, permitiendo que haya una retroalimentación que garantice los planes y el acompañamiento del evaluador durante el proceso de la evolución.

### **Fase III Evaluación para el desarrollo**

En esta fase se realiza en una sola sesión demostrando el nivel de competencias evidenciales.

Para ello es necesario:

1. Primero, definir el puesto, asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con los criterios, responsabilidades de cada uno de ellos.
2. Segundo, se debe evaluar del puesto los cuales deben tener algún tipo de calificación.
3. Tercero, se realiza una retroalimentación, en donde se comenta el desempeño y los progresos del subordinado.

### c) Ventajas

- Permite obtener información de los miembros del talento humano.
- Mide las competencias y desempeño del personal.
- Permite implementar planes de mejora.
- Diseña programas de capacitación permanente del personal.
- Proporciona retroalimentación para el desarrollo profesional.

### d) Desventajas

- Permite realizar una evaluación superior y par.
- Se efectúa únicamente de una manera circular.

La evaluación realizada al Servicio Geológico Mexicano (SGM, 2017) en donde la aplicación de modelo de evaluación 180 grados permitió la valorización de los jefes inmediatos y pares que los empleados de los niveles administrativos y departamentales ven el desempeño de los trabajadores por medio de las competencias que cada empleado cumple y a los objetivos que la organización geológica realiza con el afán de determinar las fortalezas y debilidades sobre los objetivos que se ha planteado alcanzar. En la investigación el modelo 180 grados permite evaluar a los pares y subordinados en la visión del jefe inmediato.

### 8.4.6. Evaluación 360°

El método de evaluación 360° es modelo de evaluación de desempeño que evalúa de forma circular en donde se considera a todos los niveles jerárquicos de la empresa, en donde se involucra adicionalmente a los clientes externos y proveedores si existe la necesidad de conocer la percepción de la parte externa.

Alles, M. (2015) define a la evaluación de 360°: “Se trata de un esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puedo incluir a otras personas, como proveedores o clientes”. (p. 327)

La valoración de los jefe, hacia sus subordinados y viceversa es una característica del modelo 360°, el entorno que se diagnóstica da un vista general de cada colaborador dentro de la empresa y las condiciones que este ve a sus compañeros.

Alles, M., (2014) “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal”. (p.222)

La evaluación de desempeño de 360° se basa en el contexto general que envuelve a cada persona. Mencionada la evaluación se efectúa de manera circular teniendo en consideración a todos los elementos con interacción con el cotizado. Es decir el superior, los compañeros y pares, los subordinados y los clientes internos, los proveedores y todas las personas que girar a través del evaluado participan.

**Modelo de evaluacion 360 grados**

RECURSOS HUMANOS Política de Evaluación de Desempeño 360 Grados					
<b>Evaluación de 360 Grados</b> (Confidencial)					
I. Datos del Evaluado				Fecha: / /	
Nombres		Cargo			
Oficina/Area		Ubic. Física			
II. Datos del Evaluador: <b>Relación con el evaluado:</b> (Marcar con una X)					
Evaluidor	Jefe Inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente Interno	
III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)					
	CALIFICACIÓN (*)				COMENTARIOS
<b>Calidad administrativa programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, discute y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5
<b>Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5
<b>Sentido costo beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5
<b>Compromiso de Servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5
<b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)	1	2	3	4	5
(*) Aplicado solo para programas					
IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)					
	CALIFICACION				COMENTARIOS
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se eseta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5
<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5
<b>Supervisión/Acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son quejas a los suyos.	1	2	3	4	5

Figura N° 7: Proceso de Evaluación de 180°  
Fuente: (Silva, 2012)

### a) Importancia

Está constituido por una evaluación que permite al colaborador adaptarse a todas las situaciones y ajustarse a los requerimientos del trabajo. En virtud de ello, se trata de una herramienta profesional que permite evaluar, y registrar las respuestas sobre el valorado.

### b) Ventajas

- Permite identificar las fortalezas y debilidades del talento humano.
- Reduce los riesgos de la evaluación del rendimiento del personal
- Fomenta la participación de todos los miembros del talento humano.
- Permite identificar las necesidades de capacitación.
- Proporciona una retroalimentación del personal.
- Optimiza el rendimiento del personal.
- Proporciona una perspectiva más amplia de la gestión del talento humano.
- Se puede emprender acciones para corregir las debilidades del personal.

### c) Desventajas

- Es completo y requiere de mayor tiempo.
- Debe haber la colaboración de todo el personal.
- Puede existir desacuerdo en las calificaciones.

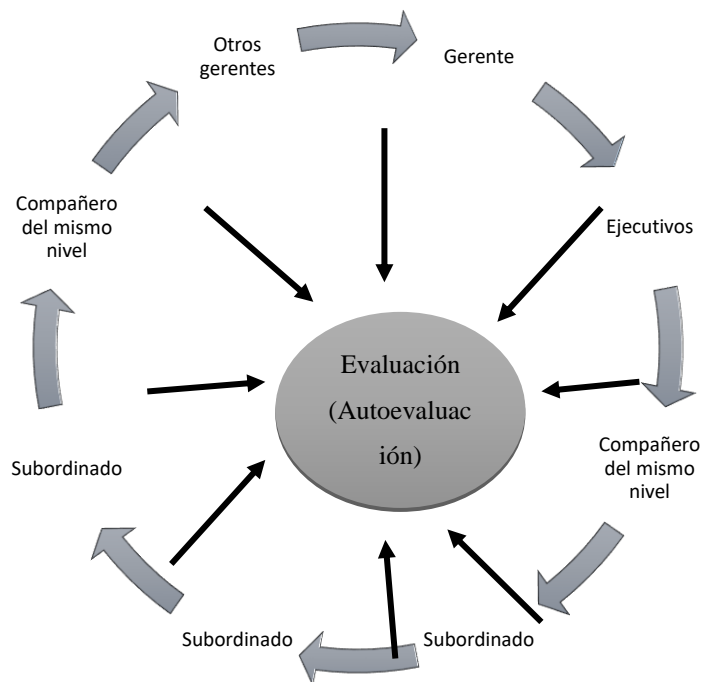
### d) Proceso a seguir en una evaluación de 360°

Alles, M. (2015) el proceso a seguir es el siguiente:

- **Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización.** Este tipo de evaluación se orienta a evaluar los comportamientos acordes al modelo de competencias de la empresa.
- **Diseño de la herramienta:** Constituye el soporte del proceso, es decir, aquí se encuentra el cuestionario de evaluación 360°.
- **Elección de las personas:** Hace referencia al personal que va a intervenir como los evaluadores: superiores, clientes internos, colaboradores y proveedores. (p. 327)

La evaluación 360 es la forma más novedosa de realizar las evaluaciones y consiste en que cada persona vaya valorando por medio de ítems o factores predefinidos, cada uno de los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Es por ello, que cada una de las evaluaciones debe tener una relación con las carreras de las personas, y que sus derivados son acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. Es por eso que el área de Recursos Humanos es un asesor el cual debe ayudar en el cumplimiento de las políticas de la organización e implementar cada una de las evaluaciones acorde a los objetivos del sistema. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias o promociones.



**Figura N° 8:** Evaluación 360°  
**Fuente:** (Chiavenato, I., 2008)

#### e) Nivel de consecución

Dentro de los niveles de resultados reales para cada uno de los objetivos, estos deben encontrarse acorde a la siguiente escala:

- Superado ampliamente.

- Superado
- Alcanzado
- Cerca de ser alcanzado
- Claramente no alcanzado.

Toctaguano, M., (2015) en el tema de investigación el proceso de evaluación del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Postecon S.A., sucursal Pastocalle, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en el período 2013.

### **Pasos para realizar la evaluación de desempeño**

- a) Para evaluar las áreas
- b) Selección de áreas
- c) Diseño de evaluación
- d) Sensibilización
- e) Coaching
- f) Ejecución
- g) Recolección de datos y reporteo
- h) Retroalimentación
- i) Informe para gerencia

Alanuca D., & Mise M., (2016), en la tesis de grado titulada “Modelo de evaluación 360° para fortalecer el desempeño laboral del personal de la empresa Semayari ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, para el periodo 2015-2016”, expresa que se siguen los siguientes pasos:

- a) Modelo de Evaluación 360°
- b) Importancia de la Evaluación 360°
- c) Objetivos de la Evaluación 360°
- d) Proceso
- e) Preparación
- f) Sensibilización

- g) Proceso de Evaluación
- h) Recolección de Datos
- i) Reporteo
- j) Retroalimentación
- k) Plan de Desarrollo

### **Pasos a adaptarse evaluación 360 grados**

- a) **Preparación:** En este tipo de etapa se toma en consideración los pasos y tiempo que se requieren durante el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados.
- b) **Sensibilización:** La sensibilización se da a conocer los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional.
- c) **Proceso de evaluación:** Este proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al estimado.
- d) **Recolección de datos:** Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas.
- e) **Reporteo:** El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.
- f) **Retroalimentación:** Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado.
- g) **Planes de desarrollo:** Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas.
- h) **Informe para gerencia:** Se da a conocer a gerencia los resultados obtenidos en la evaluación realizada. (Alles, M., 2015),

## 9. PREGUNTA CIENTÍFICA

¿Qué modelo de evaluación desempeño será factible para la empresa florícola “Highland Colors” de la parroquia Aláquez?

A través de la investigación el modelo adecuado de acuerdo con las características organizacionales de la florícola “Highland Colors”, el modelo 360° es el más idóneo para la implementación en la empresa dedicada al cultivo de rosas.

## 10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

### 10.1. Enfoque de la investigación

La investigación es de carácter no experimental porque en el proyecto no se realizó la manipulación ni comparación de las variables, es decir este estudio permite conocer el objeto de estudio, en el lugar exacto en donde sucedieron los hechos, el tener contacto con el personal de empresa florícola, la facilidad en la obtención de la información, la apertura del gerente, aportó la determinación en la selección de la empresa investigada, con la finalidad de contribuir a la determinación de las necesidades de los trabajadores en busca de mejorar el rendimiento de las actividades asignadas por el jefe inmediato.

El proyecto adquiere un enfoque cualitativo porque el estudio permite conocer, describir y comprender en términos cualitativos, aspecto que influyen en el desempeño de los trabajadores de la florícola “Highland Colors”, la evaluación del desempeño está basada en las competencias que cumple el personal de cada área de la empresa florícola.

### 10.2. Tipo de investigación

**Investigación descriptiva**, se describe el problema que enfrenta la empresa florícola en el desarrollo de las actividades por los trabajadores. Además de cómo efectuar el proceso de evaluación de desempeño en la organización, la calificación representa la productividad que se

obtuvo en cada uno de los puestos de trabajo acorde a las destrezas, competencias, habilidades que se desempeña en cada área de trabajo.

### 10.3. Métodos de investigación

El trabajo investigativo es de campo porque está realizado en el lugar de los acontecimientos, donde se producen los hechos mismos que corresponde a la empresa florícola “Highland Colors”, además que se tuvo acceso al personal de la florícola, con lo que se pudo determinar las necesidades de los empleados para mejorar el rendimiento laboral.

Con el diagnóstico situacional analiza las fortalezas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la empresa “Highland Colors”, a través de este análisis se lograron conocer los factores internos que mayor dificultades tiene la florícola, para lo cual es necesario la aplicación del análisis FODA.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, o no viene al caso.
- Tabulación o cuadros según variables

Análisis e interpretación de resultados se analizó los siguientes aspectos:

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

**Método Bibliográfico-documental** aportó al desarrollo teórico y científico del proyecto, que sirvió como sustento sobre la evaluación del desempeño del personal, el uso de libros, revistas, páginas web, como fuentes de secundarias permitió un análisis de los procesamientos, modelos para evaluar el desempeño del talento humano de la empresa florícola “Highland Colors”.

**El método inductivo** permite identificar las necesidades de evaluar el desempeño por cada trabajador hasta llegar a un conocimiento de la totalidad del desempeño por áreas y el cumplimiento de las actividades de toda la empresa florícola “Highland Colors”.

**El método sistémico** apporto en el diseño de las etapas, procesos para el modelo de evaluación del desempeño del personal, porque el método permite establecer de forma sistemática el proyecto investigativo.

#### 10.4. Técnicas de investigación

**La observación** se identificó que la empresa florícola “Highland Colors”, no cuenta con un modelo que les permita la evaluación del desempeño del personal administrativo como operativo, lo que ha ocasionado demoras y retrasos en la producción y gestión de recursos.

**La encuesta** es utilizada para el levantamiento de la información de los involucrados directos con la problemática sobre el planteamiento de un modelo de evaluación del desempeño del personal, la técnica fue aplicada a los trabajadores operativos y administración.

**La entrevista** aportó a conocer aspectos generales de la relación del personal con su mando directo, cómo percibe el flujo de trabajo y los puntos de vista sobre implementar un programa de evaluación de desempeño del personal, la entrevista se la realizó al gerente de la florícola “Highland Colors”.

#### 10.5. Población de estudio

La unidad de estudio representa la población o segmento que es objeto de estudio para el proyecto se consideró; el personal administrativo, operativo y el gerente de la florícola “Highland Colors” ubicada en la parroquia Aláquez de la ciudad de Latacunga como unidad de estudio.

**Tabla N° 3**  
Población de estudio

<b>Población</b>	<b>Número</b>
Gerente	1
Personal administrativo	7
Personal operativo	51
<b>Total</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Empresa Highland Colors.  
**Elaborado por:** La investigadoras

## **10.6. Herramientas estadísticas**

El procesamiento de la información, se partió de la tabulación de la información recolectada a los involucrados con la temática para lo cual se aplicó el programa SPSS y para la graficación de los resultados se trabajará con los gráficos de sectores.

Luego procedieron al análisis de los resultados en donde se determinó de forma cuali-cuantitativa los datos que se obtienen de la unidad de estudio investigada.

Una vez analizada la información se realizó la interpretación de los resultados, esto permitió conocer las causas, necesidades, del talento humano de la florícola “Highland Colors”. Con esta información se procederá a la identificación del modelo apropiado para estas industrias.

La implantación y verificación de las posibles soluciones para establecer el modelo apropiado para la gestión de evaluación del talento humano de la empresa florícola “Highland Colors”. Se determinó las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

## **11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **11.1. Resultados de la aplicación de los instrumentos**

#### **Entrevista aplicada al gerente de la empresa “Highland Colors”, de la parroquia Aláquez:**

##### **1. ¿Qué actividades piensa usted que motivan al personal elevar su desempeño?**

La empresa es condescendiente con los trabajadores, porque cumplen con todos los beneficios que estipula la normativa laboral, por lo tanto la florícola ofrece la afiliación al IESS, motivación por el pago de horas extras, y agasajos en las fechas importantes.

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

La capacitación que el personal de la empresa florícola realiza es destinada para los jefes departamentales, el proceso de capacitación lo hacen los socios de la florícola.

##### **3. ¿Qué actividades desarrolla la florícola para incrementar la motivación y el compromiso en el personal?**

La empresa promueve los inventos sociales como la navidad, día de las madres, fin de año entre otros programas en los cuales el personal comparte momentos de distracción y socialización entre compañeros de trabajo y jefes, cabe acotar que el control de los estados financieros la realiza cada tres meses el gerente.

##### **4. ¿Qué métodos de evaluación utiliza para la valoración a su personal?**

Para conocer el rendimiento del personal el control se lo realizan a través de hojas de control y la asignación de tareas en las cuales se logra e identificar el trabajo realizado por cada empleado de la florícola.

##### **5. ¿Cada que tiempo evalúa a su personal y el puesto de trabajo?**

La evaluación es periódica, pero esta evaluación depende de turno que el jefe a cargo este o la planificación que se haya realizado para la evaluación del personal, lo que indica que los trabajadores de la empresa están siendo valorados constantemente.

## 11.2. Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal administrativo.

### 1.- ¿Cómo ingreso a trabajar en la empresa?

**Tabla N° 4**

Ingreso a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Solicitud de empleo	2	28,6	28,6	28,6
	Recomendación personal	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 9:** Ingreso a la empresa

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 71% del personal administrativo llegó a laborar en la empresa por recomendación personal, un 29% única que entro a trabajar bajo solicitud de empleo.

La mayoría del personal administrativo entro a laborar en la florícola por recomendación de una persona cercana a la empresa, lo que significa que el proceso de reclutamiento de personal se lo realiza de forma subjetiva, y no cumple un procedimiento estándar para el ingreso a la florícola.

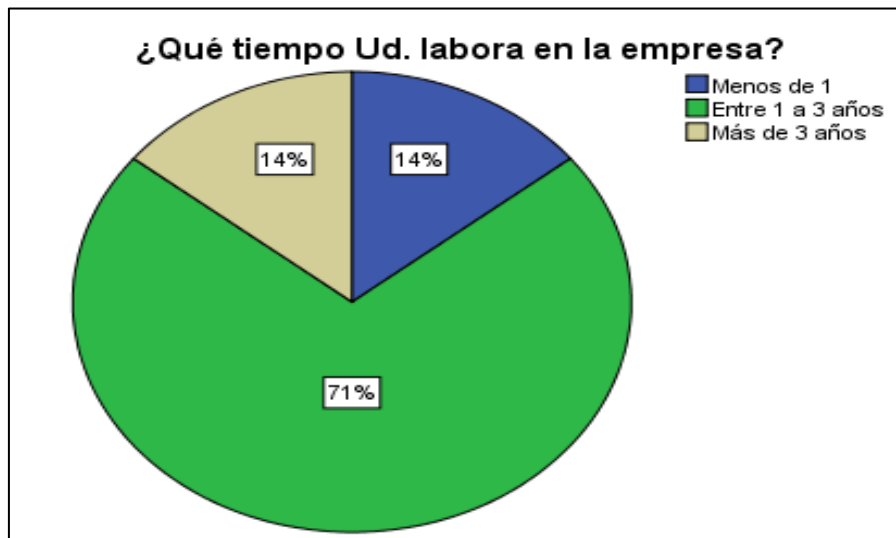
## 2.- ¿Qué tiempo Ud. labora en la empresa?

**Tabla N° 5**  
Tiempo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1	1	14,3	14,3	14,3
	Entre 1 a 3 años	5	71,4	71,4	85,7
	Más de 3 años	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 10:** Tiempo en la empresa

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 71% del personal administrativo indica que lleva de 1 a 3 años en la empresa, el 14% menciona que esta más de 3 años laborando y otro 14% expresa que tiene menos de 1 años en la florícola.

Gran parte del personal de la empresa florícola trabaja entre un promedio de 1 a tres años, lo que indica que el área administrativa si conserva a sus empleado y no tiene un mayor flujo de rotación de personal, como suele suceder el áreas más conflictiva de una organización.

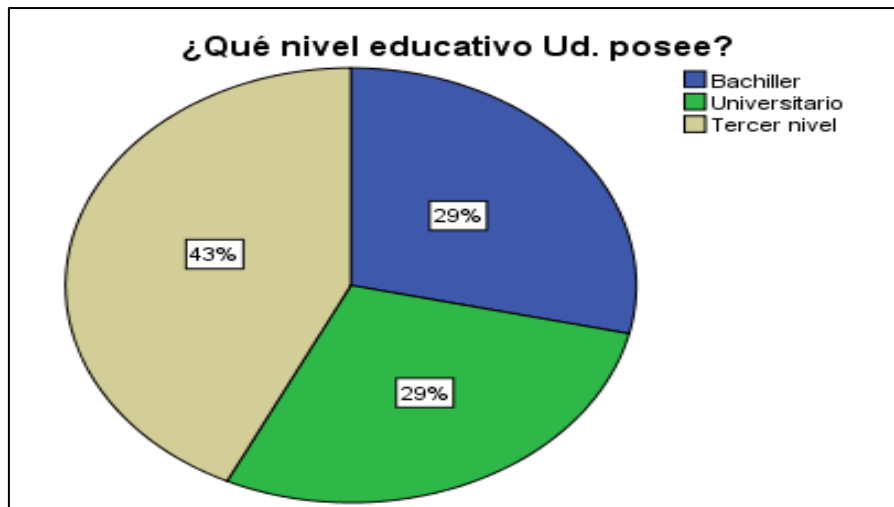
### 3.- ¿Qué nivel educativo Ud. posee?

**Tabla N° 6**  
Nivel educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachiller	2	28,6	28,6	28,6
	Universitario	2	28,6	28,6	57,1
	Tercer nivel	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 11:** Nivel educativo

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 43% del personal administrativo cuenta con un nivel educativo de tercer nivel, el 29% es universitario y otro 29% indica que su nivel de estudios es bachiller.

El personal administrativo de florícola en su mayoría está preparado académicamente ya que cuenta con un nivel de preparación entre universitario y con título de tercer nivel. Lo que demuestra que las actividades del área administrativa la llevan personal académicamente preparado para las funciones de cada puesto de trabajo.

#### 4.- ¿Usted se capacita para un mejor desempeño en su área de trabajo?

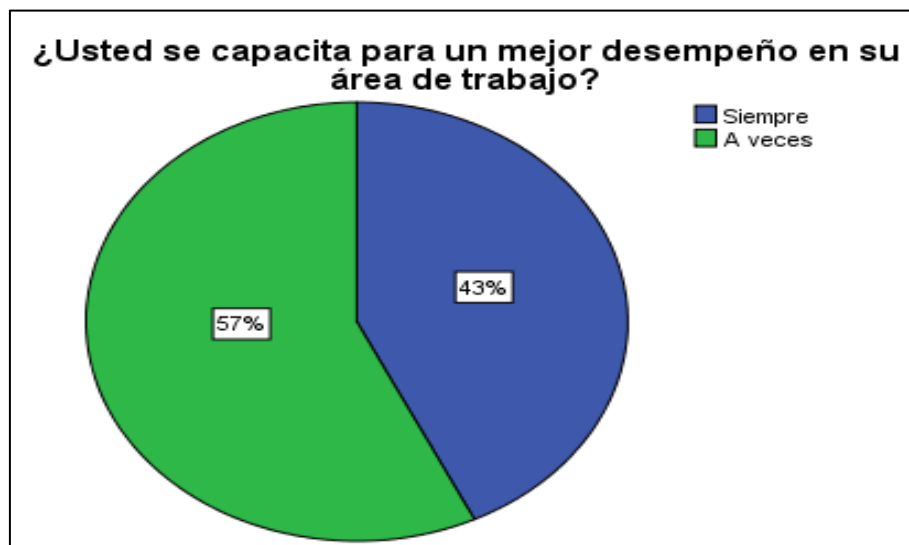
**Tabla N° 7**

Mejor desempeño en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	42,9	42,9	42,9
	A veces	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 12:** Mejor desempeño en su trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

#### Análisis e interpretación

El 57% de los administradores indica que a veces se ha capacitado para el desempeño de su área de trabajo, un 43% indica que siempre se está capacitando.

Un gran parte del personal esta medianamente capacitándose por su propia cuenta, para realizar las actividades del puesto de trabajo. Lo que indica que no hay una cultura o motivación propia del personal administrativo para capacitarse en lo que respecta al desarrollo de mejor manera de las tareas de trabajo.

## 5.- ¿El trabajo en equipo le ayuda a mejorar su desempeño?

**Tabla N° 8**

Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	85,7	85,7	85,7
	A veces	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 13:** Trabajo en equipo

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Para el 86% del personal administrativo encuestado menciona que siempre el trabajo en equipo mejora su desempeño, un 14% manifiesta que a veces el trabajo en equipo ayuda.

Un gran parte de empleados de la florícola expresan que el trabajar en equipo en tareas asignadas por el jefe inmediato les ayuda a mejorar su rendimiento y desempeño laboral. Esto demuestra que existe una buena cooperación entre el personal administrativo para el desarrollo de actividades complejas.

## 6.- ¿Cómo calificaría su desempeño en las actividades que realiza en la florícola?

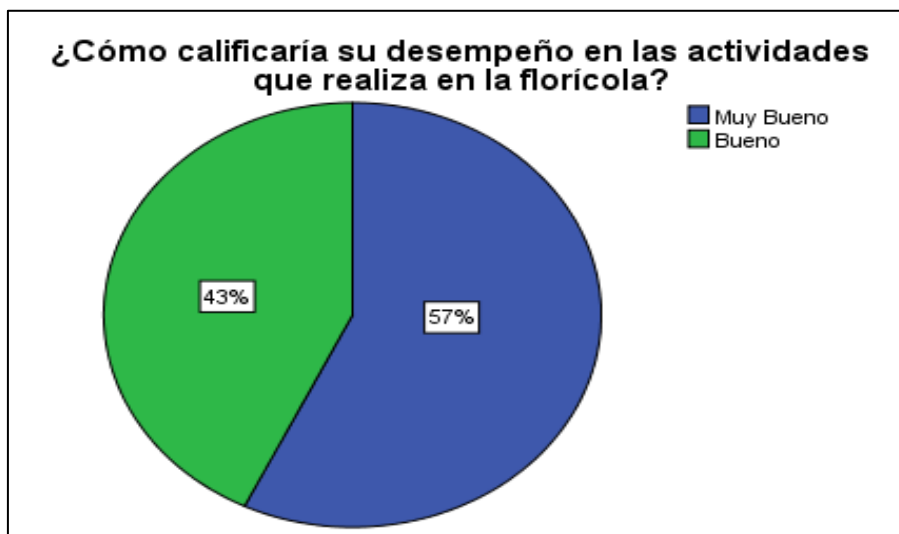
Tabla N° 9

### Desempeño en las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	4	57,1	57,1	57,1
	Bueno	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 14: Desempeño en las actividades**

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 57% del personal administración menciona que su desempeño es muy bueno y el 43% de los encuestados manifiesta que su calificación es buena en lo que respecta a su desempeño laboral en el florícola.

La mayoría del personal administrativo establece que su calificación con respecto a su desempeño es muy buena. Lo que indica que el personal conoce muy bien sus funciones y tareas, las cuales las vienen desempeñando de la mejor manera y que no ha existido mayores inconvenientes con fallas o retrasos.

## 7.- ¿Para mejorar el desempeño en su área de trabajo es necesario el incremento?

**Tabla N° 10**  
Mejorar el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitaciones	5	71,4	71,4	71,4
	Incentivos	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 15:** Mejorar el desempeño

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 71% de los empleados indica que para mejorar su desempeño sería mejor las capacitaciones y un 29% manifiesta que la florícola deberá proporcionar de incentivos a los trabajadores en todas las áreas de trabajo.

Una gran parte del personal administrativo menciona que el planteamiento de programas de capacitación les ayudaría a mejorar el desempeño de sus actividades. Lo que significa que los empleados están conscientes que la empresa debe capacitarles en algunos aspectos para mejorar la eficiencia en las áreas de trabajo de la florícola “Highland Colors”.

## 8.- ¿La empresa realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de forma?

**Tabla N° 11**  
Realiza capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuente	4	57,1	57,1	57,1
	Ocasional	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 16:** Realiza capacitaciones

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 57% de los empleados menciona que la florícola “Highland Colors”, realiza capacitaciones frecuentemente, el 43% expresa que la capacitación es ocasionalmente.

La mayor parte de empleados administrativos manifiesta que la empresa florícola “Highland Colors”, si realiza capacitación de forma frecuentemente. Lo que indica que la empresa si cuenta con un programa de capacitación para el personal administrativo, es recomendable que la organización siga capacitando al personal de todas las áreas.

**9.- ¿El ser evaluado constantemente le ayudara a mejorar sus habilidades de digitación, comunicación, relación y toma de decisiones?**

**Tabla N° 12**  
Mejora la calidad de vida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 17:** Evaluado constantemente

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### **Análisis e interpretación**

El 100% de los empleados encuestados del área administrativo indica que si mejorarían sus habilidades como, digitación, comunicación y toma de decisiones, si, se les evalúan constantemente.

La totalidad del personal administrativo esta conciente que la aplicación de un proceso de evaluación si les permitiría mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor forma las actividades diarias. Lo que indica que la evaluación desarrolla las habilidades de digitación, comunicación, toma de decisiones en el personal de la florícola “Highland Colors”.

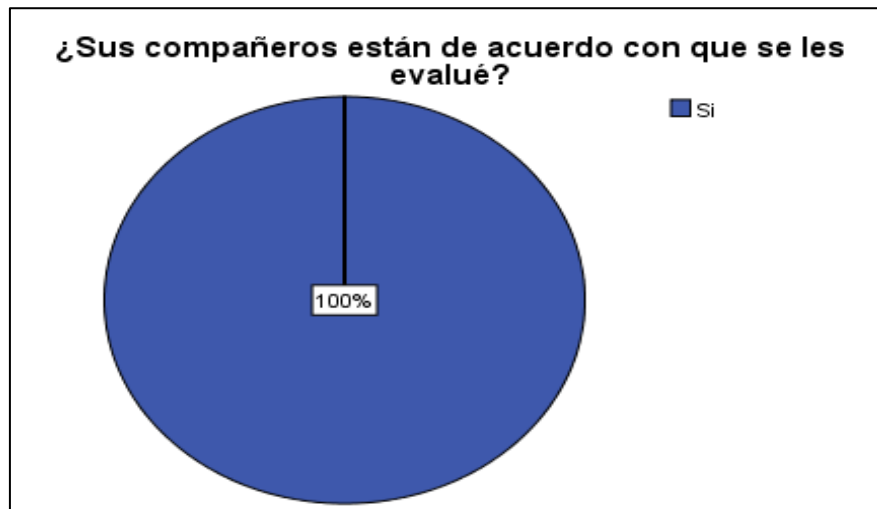
## 10.- ¿Sus compañeros están de acuerdo con que se les evalué?

**Tabla N° 13**  
Evaluación de trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 18:** Evaluación de trabajadores

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 100% de los empleados encuestados del área administrativo menciona que si están de acuerdo que se les evalué a sus compañeros de trabajo.

Todo el personal administrativo de la empresa “Highland Colors”, está de acuerdo que se realice un proceso de evaluación constante a los compañeros de trabajo para un mejor desempeño de cada área de trabajo. Lo que indica que existe un pre disponibilidad de los empleados para ser evaluado si ningún inconveniente.

## 11.- ¿Las evaluaciones ayudan a mejorar el desempeño del trabajador?

**Tabla N° 14**

Ayudan a mejorar el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 19:** Ayudan a mejorar el desempeño

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 100% de los empleados encuestados del área administrativo menciona que si las evaluaciones del trabajo que vienen realizando les aportará para un buen desempeño laboral.

La totalidad de los empleados del área administrativa de la empresa florícola “Highland Colors”, están conscientes que las evaluaciones les ayudarán a generar un buen desempeño laboral. Por lo que es importante que la empresa desarrolle un modelo de evaluación para evaluar al personal de la organización.

## 12.- ¿Ha recibido Ud. algún tipo de reconocimiento por el trabajo que ha realizado?

**Tabla N° 15**  
Reconocimiento por el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	71,4	71,4	71,4
	A veces	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 20:** Reconocimiento por el trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 71% del personal administrativo indica que siempre ha recibido un reconocimiento por su trabajo, un 29% en cambio dice que a veces lo han felicitado por sus labores realizadas.

La mayoría del personal administrativo manifiesta que la empresa florícola o el jefe inmediato si lo ha reconocido por el trabajo que viene realizando. Lo que indica que la organización no deja de lado el reconocimiento cuando se ha realizado un buen trabajo por parte de algún empleado.

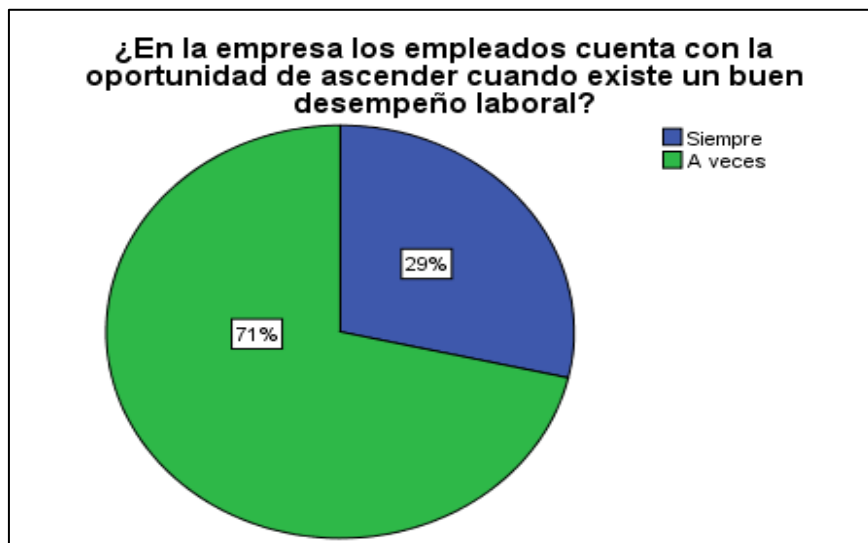
### 13.- ¿En la empresa los empleados cuenta con la oportunidad de ascender cuando existe un buen desempeño laboral?

**Tabla N° 16**  
Oportunidad de ascender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	28,6	28,6	28,6
	A veces	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 21:**Oportunidad de ascender

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 71% de los administrativos manifiesta que a veces existe la oportunidad de ascender dentro de la florícola, el 29% mencionan que siempre se puede alcanzar un puesto de trabajo.

La mayoría del personal administrativo menciona que existe la oportunidad de ascenso en la empresa florícola “Highland Colors”. Lo que indica la empresa da facilidades para que los empleados puedan acceder a puestos superiores.

#### 14.- ¿Las actividades que realiza son repetitivas?

**Tabla N° 17**  
Actividades repetitivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 22:** Actividades repetitivas

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

#### Análisis e interpretación

Un 100% de los empleados encuestados del área administrativa mencionan que las actividades que ellos realizan son repetitivas y las actividades de cada área.

La totalidad de los empleados establecen que la empresa florícola “Highland Colors”. Lo que demuestra que la florícola tiene un programa de ascenso en el cual los trabajadores pueden postularse para que una obrera acceda a un puesto superior.

## 15.- ¿Para desarrollar su trabajo es necesario hacerlo en posturas forzadas?

**Tabla N° 18**  
Posturas forzadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	14,3	14,3	14,3
	No	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 23:** Posturas forzadas

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 86% de los empleados del área administrativa de la empresa florícola “Highland Colors”, establece que su trabajo no necesita posturas forzadas, el 14% establece que si tiene que realizar movimientos forzosos.

La mayoría de empleados de la empresa “Highland Colors”, mencionan que las actividades que realizan no necesitan de posturas forzadas. Lo que demuestra que los trabajadores del área administrativa no están expuestos a trabajos en los que este aplicando la fuerza.

## 16.- ¿En su trabajo manipula cargas constantemente?

**Tabla N° 19**  
Cargas constantemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	14,3	14,3	14,3
	No	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 24: Cargas constantemente**

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 86% de los empleados manifiesta que no manipula cargas constantemente y un 14% menciona que si manipula cargas constantes en sus actividades diarias.

La mayor parte de los empleados del área de administración expresan que no manipulan cargas en las que demande esfuerzo físico. Lo que significa que los trabajadores del área administrativa no manipulan cargas pesadas.

## Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal operativo.

### 1.- ¿Cómo ingreso a trabajar en la empresa?

**Tabla N° 20**

Ingresos en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Solicitud de trabajo	27	49,1	51,9	51,9
	Recomendación personal	25	45,5	48,1	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 25:** Ingresos en la empresa

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 52% de los trabajadores operativos de la empresa florícola entraron a trabajar a través de una solicitud de empleo, el 48% en cambio ingreso a la organización por medio de una recomendación personal.

Un parte mayor de los trabajadores del área operativa ingreso a la empresa a través de una solicitud de empleo, en el cual lo hizo dirigiéndose a la florícola. Lo que indica que existe un porcentaje medianamente mayor, a trabajadores que ingresaron por medio de una solicitud de empleo y por recomendación personal.

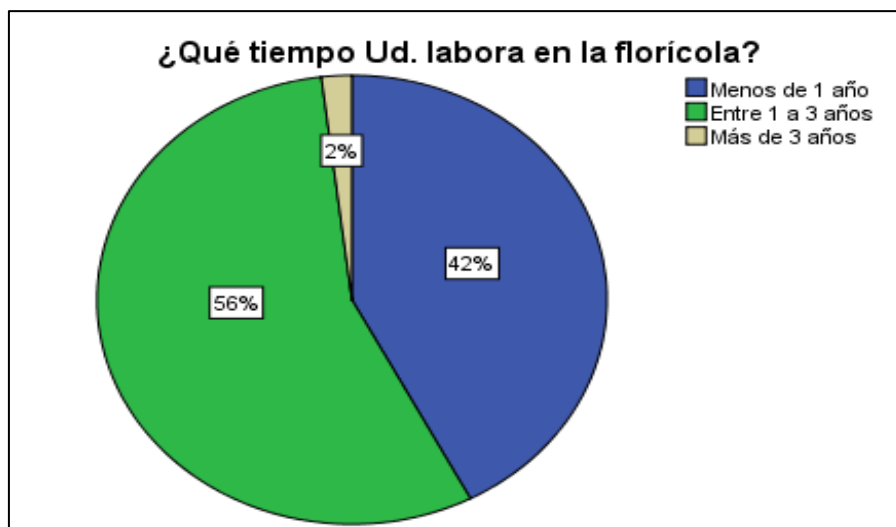
## 2.- ¿Qué tiempo Ud. labora en la florícola?

**Tabla N° 21**  
Florícola

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	22	40,0	42,3	42,3
	Entre 1 a 3 años	29	52,7	55,8	98,1
	Más de 3 años	1	1,8	1,9	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 26:** Florícola

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 56% de los trabajadores operativos trabaja 1 a 3 años, el 42% manifiesta que lleva menos de un año en la empresa y tan solo el 2% de los trabajadores llevan más de 3 años en la empresa.

La mayoría de empleados del área operativa de la empresa florícola “Highland Colors”, llevan trabajando de 1 año a 3 años en la organización. Lo que demuestra que la empresa cuenta con un personal fijo un poco de la mitad en adelante, ya que existe un considerable porcentaje de personal que trabaja menos de 1 año, esto sucede por el grado de rotación de personal con el que cuenta la florícola en el área de cultivo.

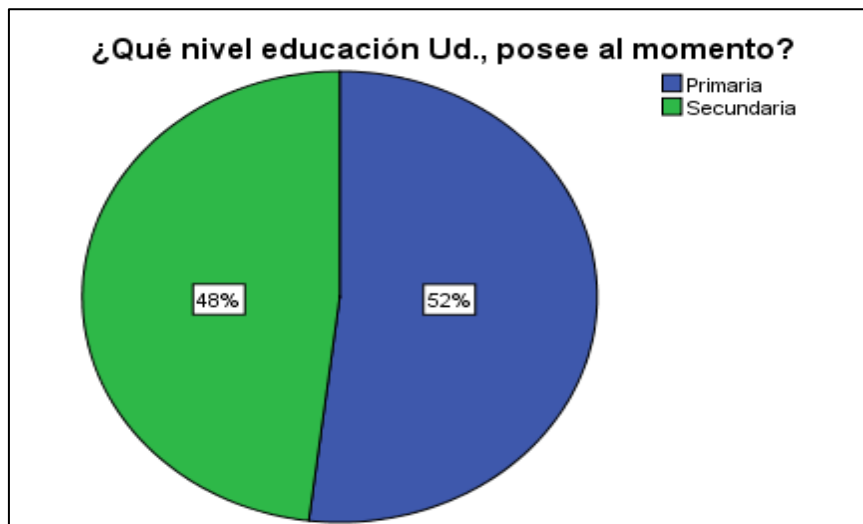
### 3.-¿Qué nivel educación Ud., posee al momento?

**Tabla N° 22**  
Nivel educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	27	49,1	51,9	51,9
	Secundaria	25	45,5	48,1	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 27:** Nivel educativo

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 52% del personal de operativo cuenta con un nivel de educación de secundaria, un 48% de los trabajadores tiene estudio de primaria.

Gran parte de los empleados del área operativa de la empresa florícola “Highland Colors”, cuenta con un nivel de educación hasta secundaria. Lo que da a notar que para las actividades de cultivo, postcosecha, fumigación y mantenimiento no es necesariamente que el trabajador cuente con un nivel de educación especializado.

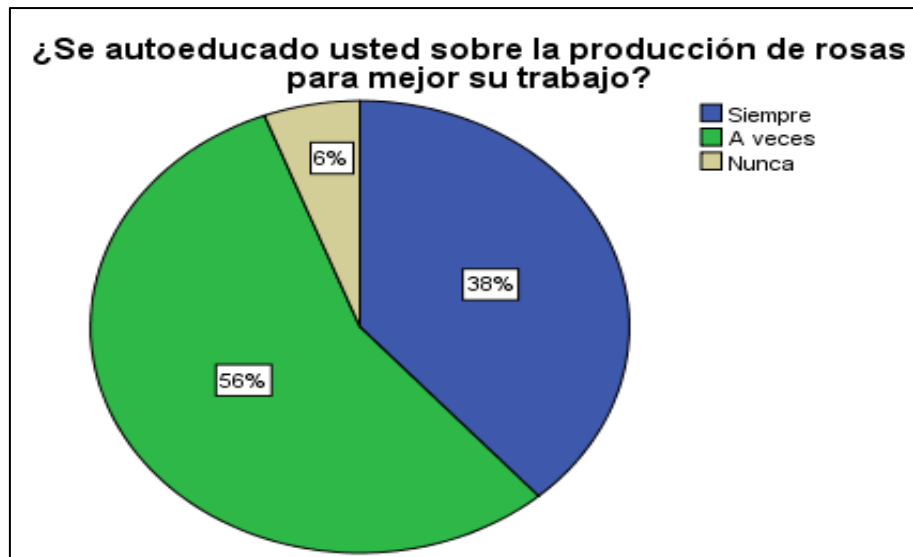
#### 4.- ¿Se autoeducado usted sobre la producción de rosas para mejor su trabajo?

**Tabla N° 23**  
Producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	20	36,4	38,5	38,5
	A veces	29	52,7	55,8	94,2
	Nunca	3	5,5	5,8	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 28:**Producción

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

#### Análisis e interpretación

El 56% de los trabajadores de la empresa mencionan que a veces se auto educan, un 38% indican que siempre se han preparado y el 6% manifiesta que nunca se han preparado por su cuenta para conocer la producción de rosas.

Una mayoría de los trabajadores del área de producción de la florícola indican que si se han preparado por su cuenta en lo que respecta a la producción de rosas. Lo que demuestra que los obreros si se preocupan por realizar de mejor manera sus actividades diarias. En necesario que la empresa incentive el autoeducación en los trabajadores.

## 5.- ¿Las varias actividades que se realizan su área operativa afectan a su desempeño?

**Tabla N° 24**

Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	21	38,2	40,4	40,4
	A veces	26	47,3	50,0	90,4
	Nunca	5	9,1	9,6	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 29:** Desempeño

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Para el 50% de los trabajadores de la florícola a veces el desarrollo de varias actividades les afecta en su desempeño, un 40% indica que siempre y tan solo el 10% menciona que no afectan las diversidad de actividades en su trabajo.

Los trabajadores en su mayoría indican que el realizar varias actividades durante su jornada laboral si les afecta en el desempeño. Lo que significa que es necesario una planificación de las actividades que el personal operativo realiza para que no se recargue de trabajo al obrero y así no reducir su rendimiento.

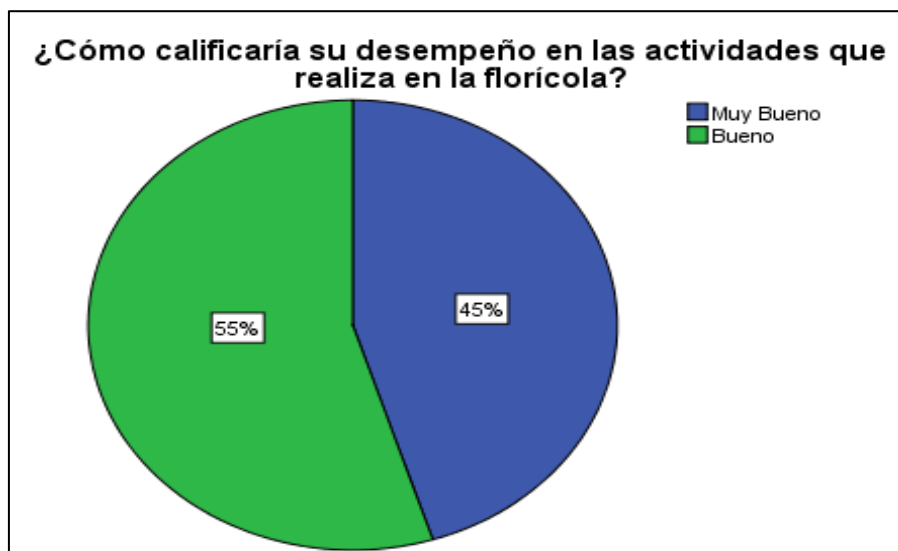
## 6.- ¿Cómo calificaría su desempeño en las actividades que realiza en la florícola?

**Tabla N° 25**  
Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	23	41,8	45,1	45,1
	Bueno	28	50,9	54,9	100,0
	Total	51	92,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	7,3		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 30:** Actividades

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 55% de los trabajadores dice que su nivel de trabajo es bueno, un 45% de los trabajadores indica que es muy bueno su desempeño.

Gran parte de los trabajadores de la empresa florícola “Highland Colors”, tienen un buen nivel de desempeño al realizar cada una de las tareas encomendadas. Lo que demuestra que los trabajadores indican que el área operativa tiene un buen ritmo de trabajo según la percepción de los trabajadores de las áreas de cultivo, postcosecha, fumigación, y mantenimiento.

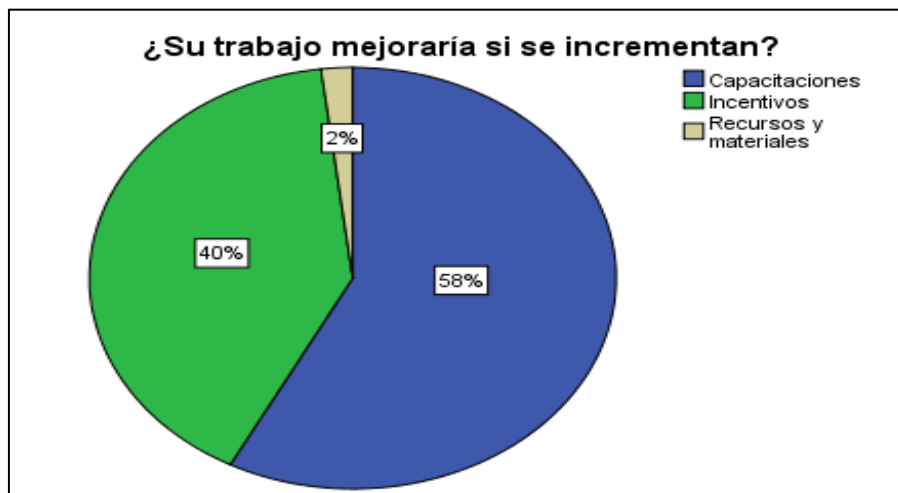
## 7.- ¿Su trabajo mejoraría si se incrementan?

**Tabla N° 26**  
Incrementan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitaciones	30	54,5	57,7	57,7
	Incentivos	21	38,2	40,4	98,1
	Recursos y materiales	1	1,8	1,9	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 31:** Incrementan

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 58% de los trabajadores del área operativa menciona que su trabajo mejoraría si se dan capacitaciones, un 40% manifiesta que si se incrementan incentivos y tal solo un 2% expresa que con recursos y materiales podría mejorar.

Para una mayoría de trabajadores del área operativa es la capacitación con la cual ellos indican que sus labores diarias mejorarían si la empresa les proporciona esa actividad. Lo que demuestra que la capacitación es muy importante para los trabajadores de la florícola "Highland Colors", con la cual se puede incrementar la producción y mejorar la productividad.

## 8.- ¿La capacitación que ha recibido le ha permitido mejorar en su área de trabajo?

**Tabla N° 27**  
Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	50,9	53,8	53,8
	No	24	43,6	46,2	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 32:** Capacitación

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 54% de los trabajadores operativos establecen que la capacitación que ha recibido les ha permitido mejorar en su trabajo, el 46% manifiesta que no les ha ayudado la capacitación en sus tareas.

La mayor parte de trabajadores del área operativa de la empresa florícola “Highland Colors” expresa que la capacitación recibida le ha permitido mejorar sus tareas diarias. Lo que indica que un personal capacitado, realizar de mejor forma sus actividades, es necesario que la florícola siga otorgando capacitaciones para el personal operativo.

## 9.- ¿Con una evaluación usted mejorará su comunicación, manejo de herramientas y responsabilidad?

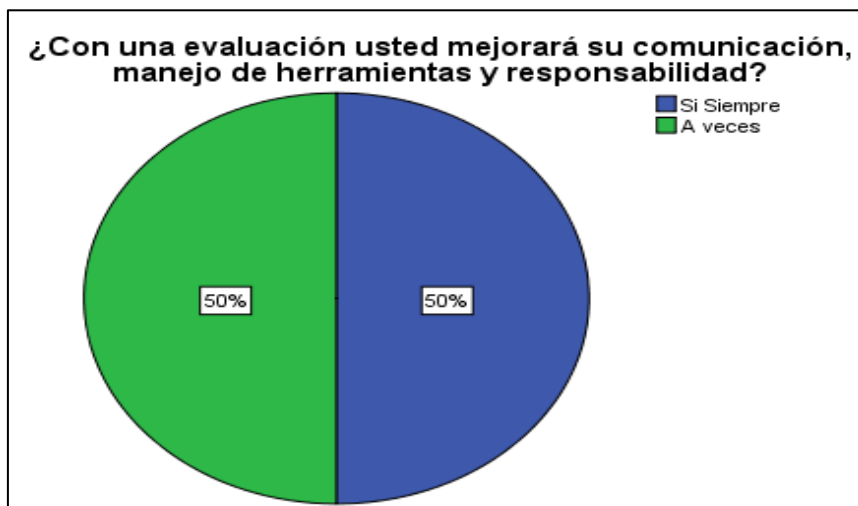
**Tabla N° 28**

Mejorará

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si Siempre	26	47,3	50,0	50,0
	A veces	26	47,3	50,0	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 33:** Mejorará

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 50% de los trabajadores indica que siempre la evaluación ayuda a mejorar sus habilidades, otro 50% opina que a veces la evaluación le permite realizar de mejor forma sus tareas.

La mitad del personal del área operativa menciona que la evaluación les permite mejorar sus habilidades como el manejo herramientas, comunicación y responsabilidad. Lo que indica el personal está de acuerdo con el proceso de evaluación, porque consideran que eso les ayudará a mejorar sus labores en cada área de trabajo en lo que respecto a la producción de rosas.

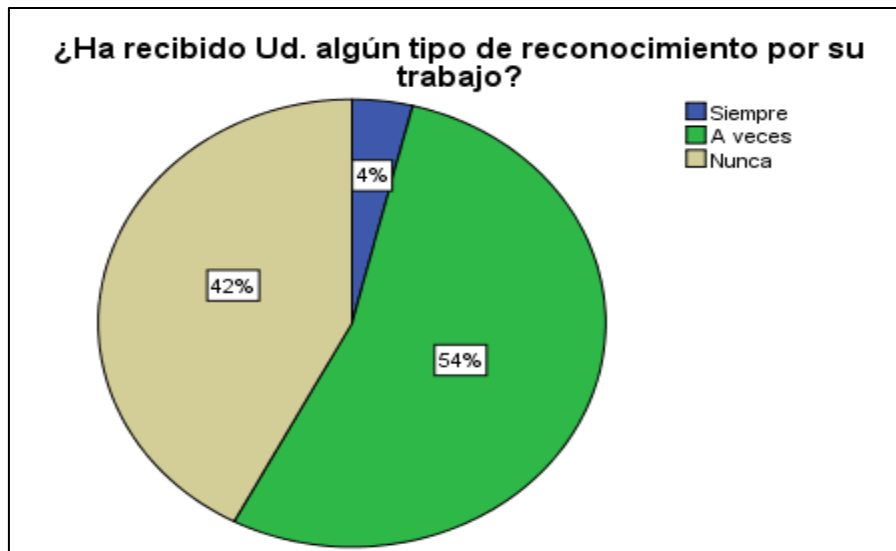
## 10.- ¿Ha recibido Ud. algún tipo de reconocimiento por su trabajo?

**Tabla N° 29**  
Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	3,6	3,8	3,8
	A veces	28	50,9	53,8	57,7
	Nunca	22	40,0	42,3	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 34:** Reconocimiento

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 54% del personal del área operativa menciona que a veces le han reconocido por su trabajo, un 42% expresa que nunca recibió un reconocimiento y tan solo 4% establece que si lo han reconocieron en la empresa.

Un parte mayoritaria de los trabajadores expresan que no es frecuente el reconocimiento que han recibido por parte del jefe inmediato. Lo demuestra que la personal rara vez fue felicitado por su desempeño en alguna tarea, la florícola deberá implementar una forma de impulsar al trabajador a mejorar sus labores diarias con incentivos.

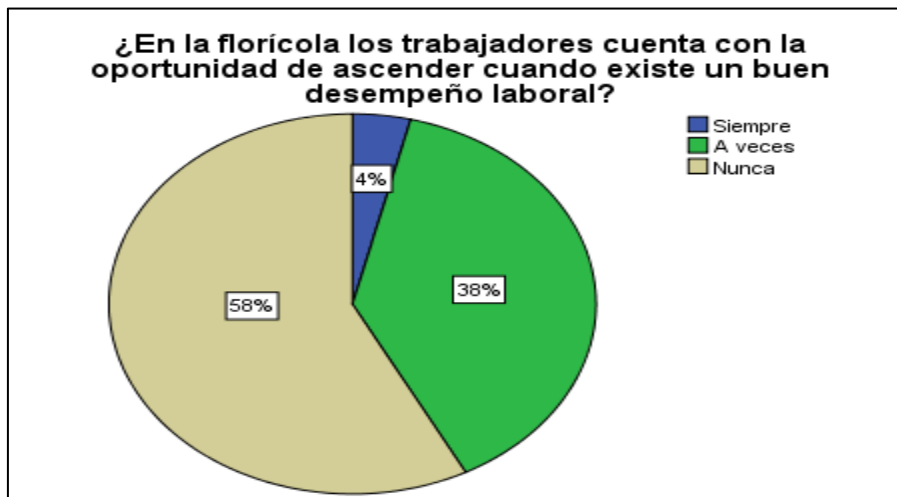
## 11.- ¿En la florícola los trabajadores cuenta con la oportunidad de ascender cuando existe un buen desempeño laboral?

**Tabla N° 30**  
**Desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	3,6	3,8	3,8
	A veces	20	36,4	38,5	42,3
	Nunca	30	54,5	57,7	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 35:** Desempeño laboral

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 58% del personal del área operativa de la empresa florícola “Highland Colors”, mencionan que nunca ha tenido oportunidad de acceder en la florícola, un 38% manifiesta que a veces y tan solo para el 4% indica que siempre hay ocasión para ascender en la organización.

La mayoría de trabajadores reconoce que no hay una opción real para ascender en la empresa, algunas ocasiones no se les toman en cuenta para esto al personal del área operativa. Lo que indica que en la empresa no existe un plan de ascenso que permita a los trabajadores postularse a nuevos puestos de trabajo dentro de la florícola.

## 12.- ¿La relación entre el gerente y los trabajadores de la florícola?

**Tabla N° 31**  
Gerente y trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	28	50,9	53,8	53,8
	Excelente	24	43,6	46,2	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 36:** Gerente y trabajadores

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 54% del personal operativo manifiesta que su relación entre gerente y trabajadores es buena, el 46% en cambio expresa que es excelente el trato entre la gerencia y el personal de la florícola “Highland Colors”.

La mayoría de trabajadores indica que la relación de los trabajadores con el gerente es buena y que esto les permite dar a conocer sus inquietudes con el jefe inmediato. Esto demuestra que la empresa “Highland Colors”, cuenta con buen sistema de comunicación que le han permitido desarrollar una relación laboral idónea entre los jefes inmediatos y los subordinados.

### 13.- ¿Cómo controlan el rendimiento de los trabajadores en la florícola?

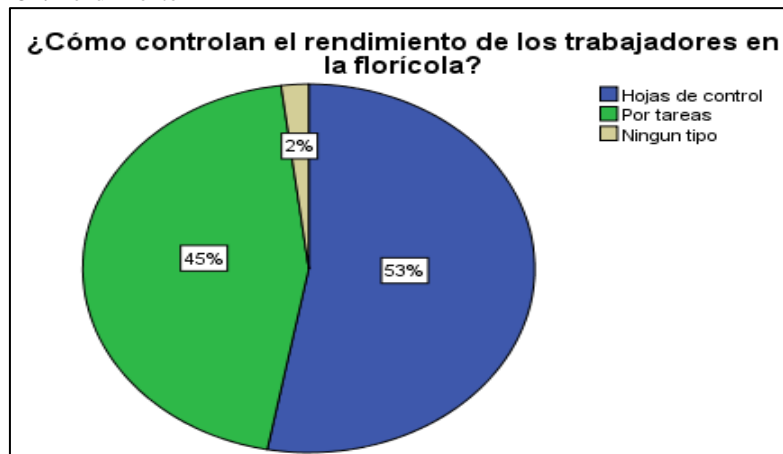
**Tabla N° 32**  
Rendimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hojas de control	27	49,1	52,9	52,9
	Por tareas	23	41,8	45,1	98,0
	Ningún tipo	1	1,8	2,0	100,0
	Total	51	92,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	7,3		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

**Figura N° 37:** Rendimiento



**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

Un 53% de los trabajadores operativos indica que el control lo realizan por medio de las hojas de control, el 45% expresa que a través de las tareas los evalúan y tan solo el 2% menciona que no existe un control de ningún tipo.

La mayor parte del personal del área operativa establece que el control lo realizan en la empresa a través de las hojas de control. Lo que significa que en la empresa existe un nivel de control aceptable y que le permiten determinar el desempeño de los obreros de las áreas de cultivo, postcosecha, fumigación y mantenimiento.

#### 14.- ¿En un accidente laboral la florícola procede?

**Tabla N° 33**

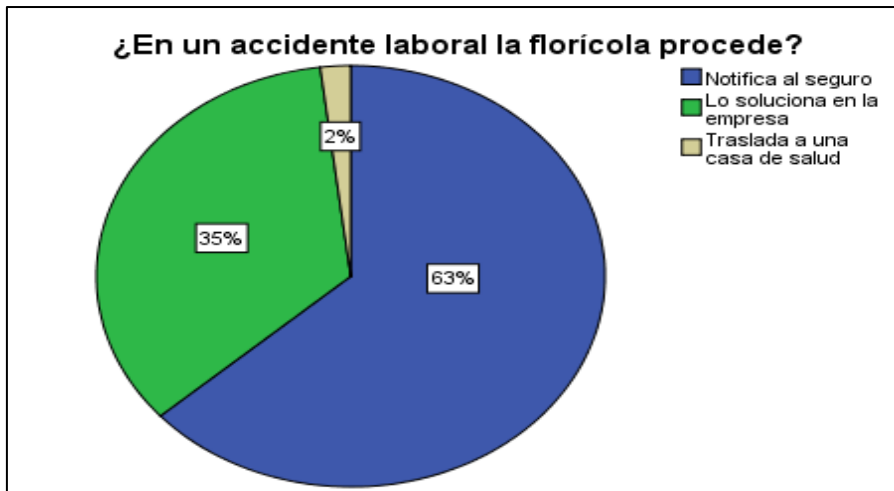
Accidente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Notifica al seguro	33	60,0	63,5	63,5
	Lo soluciona en la empresa	18	32,7	34,6	98,1
	Traslada a una casa de salud	1	1,8	1,9	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

**Figura N° 38:** Accidente



**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola “Highland Colors”

**Elaborado por:** Las investigadoras

#### Análisis e interpretación

El 63% de los trabajadores del área operativa expresa que en caso de un accidente laboral la empresa notifica al seguro, un 35% menciona que la florícola lo soluciona y tan solo el 2% indica que lo trasladan a una casa de salud.

La mayor parte del personal del área operativa indica que en caso de un accidente laboral la empresa “Highland Colors”, notifica al seguro, dependiendo de la gravedad del accidente el obrero es trasladado a una casa de salud. Lo que significa que las autoridades de la florícola tienen la disponibilidad de ver por el bienestar del trabajador que sufrió un accidente dentro de la empresa.

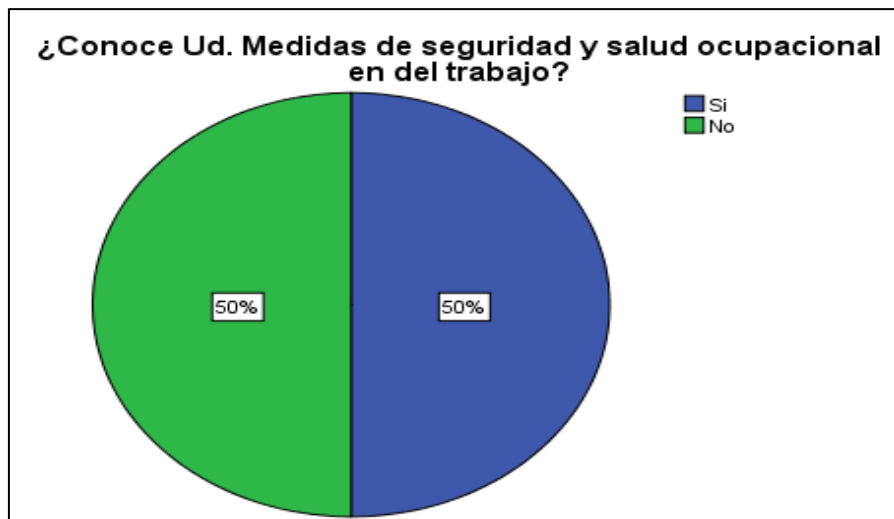
### 15.- ¿Conoce Ud. Medidas de seguridad y salud ocupacional en del trabajo?

**Tabla N° 34**  
Seguridad y salud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	47,3	50,0	50,0
	No	26	47,3	50,0	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 39:** Seguridad y salud

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 50% de los trabajadores de la empresa florícola "Highland Colors", si conoce de la temática sobre la seguridad y salud ocupacional, otro 50% menciona que no sabe sobre la seguridad del personal.

Un parte de los trabajadores conoce sobre la seguridad y salud del personal en una empresa, otra parte en cambio no conoce. Lo que significa que es necesario establecer un programa de sociabilización para el personal de área operativa sobre la seguridad y salud del personal.

## 16.- ¿Para realizar las actividades ocupa equipos de protección personal?

**Tabla N° 35**  
Protección personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	54,5	57,7	57,7
	No	22	40,0	42,3	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 40:** Protección personal

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

### Análisis e interpretación

El 58% del personal operativo si ocupa equipos de protección personal (EPP) y un 42% en cambio manifiesta que no utiliza los EPP.

La mayor parte de los trabajadores ocupa equipos de protección personal para realizar las tareas en la empresa florícola. Lo que indica que la florícola proporciona de EPP., a los trabajadores para que realicen sus operaciones diarias, es necesario que la empresa determine un programa de rotación de los EPP., para que las tareas sean realizadas sin accidente y faciliten el desempeño del personal.

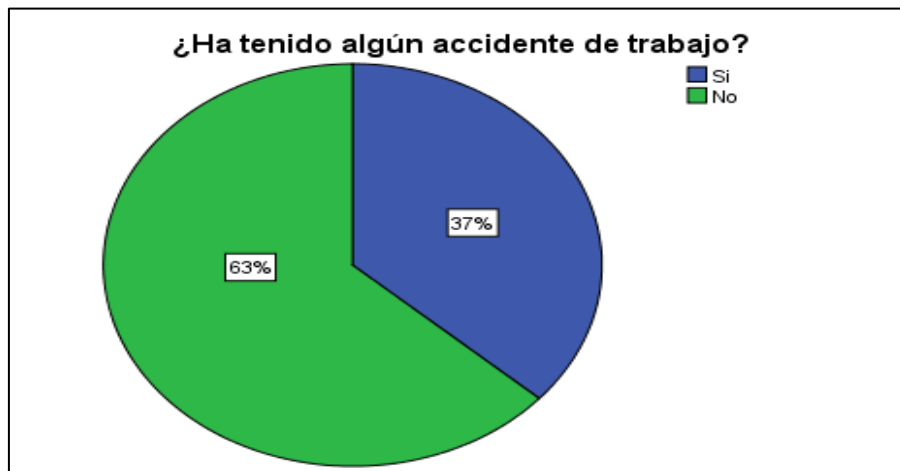
## 17.- ¿Ha tenido algún accidente de trabajo?

**Tabla N° 36**  
Accidente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	34,5	36,5	36,5
	No	33	60,0	63,5	100,0
	Total	52	94,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,5		
Total		55	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras



**Figura N° 41:** Accidente del trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada a la florícola "Highland Colors"

**Elaborado por:** Las investigadoras

## Análisis e interpretación

El 63% de los trabajadores manifiestan que no ha tenido ningún accidente laboral y un 37% si ha tenido algún tipo de accidente.

La mayoría del personal de las áreas operativas como; cultivo, postcosecha, fumigación y mantenimiento expresan que no han tenido ningún tipo de accidente laboral. Lo que indica que los trabajadores de la empresa tienen mucho cuidado al momento de realizar sus tareas para no sufrir accidentes, es recomendable concientizar la necesidad del valor de atención en cada tarea y como una desconcentración en el área de trabajo puede causar.

## Correlaciones de los instrumentos aplicados

Tabla N° 37  
Correlaciones de los instrumentos

		Correlaciones																
		¿Cómo ingreso a trabajar en la empresa?	¿Qué tiempo Ud. labora en la florícola?	¿Qué nivel educación Ud. posee al momento?	¿Se autoeducado usted sobre la producción de rosas para mejor su trabajo?	¿Las varias actividades que se realizan su área operativa afectan a su desempeño?	¿Cómo calificaria su desempeño en las actividades que realiza en la florícola?	¿Su trabajo mejoraría si se incrementan?	¿La capacitación que ha recibido le ha permitido mejorar en su área de trabajo?	¿Con una evaluación usted mejorará su comunicación, manejo de herramientas y responsabilidad?	¿Ha recibido Ud. algún tipo de reconocimiento o por su trabajo?	¿En la florícola los trabajadores cuenta con la oportunidad de ascender cuando existe un buen desempeño laboral?	¿La relación entre el gerente y los trabajadores de la florícola?	¿Cómo controlan el rendimiento de los trabajadores en la florícola?	¿En un accidente laboral la florícola procede?	¿Conoce Ud. Medidas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo?	¿Para realizar las actividades ocupa equipos de protección personal?	¿Ha tenido algún accidente de trabajo?
¿Cómo ingreso a trabajar en la empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .000 52	.808 <sup>**</sup> .000 52	1,000 <sup>**</sup> .000 52	.743 <sup>**</sup> .000 52	.767 <sup>**</sup> .000 52	.889 <sup>**</sup> .000 51	.861 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.851 <sup>**</sup> .000 52	.778 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.930 <sup>**</sup> .000 51	.762 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.890 <sup>**</sup> .000 52	.730 <sup>**</sup> .000 52
¿Qué tiempo Ud. labora en la florícola?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.808 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.808 <sup>**</sup> .000 52	.888 <sup>**</sup> .000 52	.888 <sup>**</sup> .000 52	.896 <sup>**</sup> .000 51	.769 <sup>**</sup> .000 52	.781 <sup>**</sup> .000 52	.837 <sup>**</sup> .000 52	.720 <sup>**</sup> .000 52	.913 <sup>**</sup> .000 52	.781 <sup>**</sup> .000 52	.845 <sup>**</sup> .000 51	.699 <sup>**</sup> .000 52	.837 <sup>**</sup> .000 52	.728 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52
¿Qué nivel educación Ud. posee al momento?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1,000 <sup>**</sup> .000 52	.808 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.743 <sup>**</sup> .000 52	.767 <sup>**</sup> .000 52	.889 <sup>**</sup> .000 51	.861 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.851 <sup>**</sup> .000 52	.778 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.930 <sup>**</sup> .000 51	.762 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.890 <sup>**</sup> .000 52	.730 <sup>**</sup> .000 52
¿Se autoeducado usted sobre la producción de rosas para mejor su trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.743 <sup>**</sup> .000 52	.888 <sup>**</sup> .000 52	.743 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.927 <sup>**</sup> .000 52	.805 <sup>**</sup> .000 51	.716 <sup>**</sup> .000 52	.722 <sup>**</sup> .000 52	.764 <sup>**</sup> .000 52	.884 <sup>**</sup> .000 52	.824 <sup>**</sup> .000 52	.722 <sup>**</sup> .000 52	.771 <sup>**</sup> .000 51	.867 <sup>**</sup> .000 52	.764 <sup>**</sup> .000 52	.685 <sup>**</sup> .000 52	.882 <sup>**</sup> .000 52
¿Las varias actividades que se realizan su área operativa afectan a su desempeño?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.767 <sup>**</sup> .000 52	.888 <sup>**</sup> .000 52	.767 <sup>**</sup> .000 52	.927 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.821 <sup>**</sup> .000 51	.740 <sup>**</sup> .000 52	.750 <sup>**</sup> .000 52	.785 <sup>**</sup> .000 52	.710 <sup>**</sup> .000 52	.827 <sup>**</sup> .000 52	.750 <sup>**</sup> .000 52	.787 <sup>**</sup> .000 51	.700 <sup>**</sup> .000 52	.785 <sup>**</sup> .000 52	.720 <sup>**</sup> .000 52	.825 <sup>**</sup> .000 52
¿Cómo calificaria su desempeño en las actividades que realiza en la florícola?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.889 <sup>**</sup> .000 51	.896 <sup>**</sup> .000 51	.889 <sup>**</sup> .000 51	.805 <sup>**</sup> .000 51	.821 <sup>**</sup> .000 51	1 .000 51	.763 <sup>**</sup> .000 51	.854 <sup>**</sup> .000 51	.924 <sup>**</sup> .000 51	.771 <sup>**</sup> .000 51	.871 <sup>**</sup> .000 51	.854 <sup>**</sup> .000 51	.823 <sup>**</sup> .000 50	.675 <sup>**</sup> .000 51	.924 <sup>**</sup> .000 51	.789 <sup>**</sup> .000 51	.815 <sup>**</sup> .000 51
¿Su trabajo mejoraría si se incrementan?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.861 <sup>**</sup> .000 52	.769 <sup>**</sup> .000 52	.861 <sup>**</sup> .000 52	.716 <sup>**</sup> .000 52	.740 <sup>**</sup> .000 52	.763 <sup>**</sup> .000 51	1 .000 52	.895 <sup>**</sup> .000 52	.828 <sup>**</sup> .000 52	.910 <sup>**</sup> .000 52	.670 <sup>**</sup> .000 52	.895 <sup>**</sup> .000 52	.935 <sup>**</sup> .000 51	.903 <sup>**</sup> .000 52	.828 <sup>**</sup> .000 52	.967 <sup>**</sup> .000 52	.829 <sup>**</sup> .000 52
¿La capacitación que ha recibido le ha permitido mejorar en su área de trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.962 <sup>**</sup> .000 52	.781 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.722 <sup>**</sup> .000 52	.750 <sup>**</sup> .000 52	.854 <sup>**</sup> .000 51	.895 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	.880 <sup>**</sup> .000 52	.749 <sup>**</sup> .000 52	1,000 <sup>**</sup> .000 52	.967 <sup>**</sup> .000 51	.792 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	.925 <sup>**</sup> .000 52	.703 <sup>**</sup> .000 52
¿Con una evaluación usted mejorará su comunicación, manejo de herramientas y responsabilidad?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.962 <sup>**</sup> .000 52	.837 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.764 <sup>**</sup> .000 52	.785 <sup>**</sup> .000 52	.924 <sup>**</sup> .000 51	.828 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.824 <sup>**</sup> .000 52	.809 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	.894 <sup>**</sup> .000 51	.733 <sup>**</sup> .000 52	1,000 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.759 <sup>**</sup> .000 52
¿Ha recibido Ud. algún tipo de reconocimiento por su trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.851 <sup>**</sup> .000 52	.720 <sup>**</sup> .000 52	.851 <sup>**</sup> .000 52	.684 <sup>**</sup> .000 52	.710 <sup>**</sup> .000 52	.771 <sup>**</sup> .000 51	.910 <sup>**</sup> .000 52	.880 <sup>**</sup> .000 52	.824 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.796 <sup>**</sup> .000 52	.880 <sup>**</sup> .000 52	.855 <sup>**</sup> .000 51	.806 <sup>**</sup> .000 52	.824 <sup>**</sup> .000 52	.941 <sup>**</sup> .000 52	.864 <sup>**</sup> .000 52
¿En la florícola los trabajadores cuenta con la oportunidad de ascender cuando existe un buen desempeño laboral?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.778 <sup>**</sup> .000 52	.913 <sup>**</sup> .000 52	.778 <sup>**</sup> .000 52	.824 <sup>**</sup> .000 52	.827 <sup>**</sup> .000 52	.871 <sup>**</sup> .000 51	.670 <sup>**</sup> .000 52	.749 <sup>**</sup> .000 52	.809 <sup>**</sup> .000 52	.796 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.749 <sup>**</sup> .000 52	.593 <sup>**</sup> .000 51	.809 <sup>**</sup> .000 52	.693 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	
¿La relación entre el gerente y los trabajadores de la florícola?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.962 <sup>**</sup> .000 52	.781 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.722 <sup>**</sup> .000 52	.750 <sup>**</sup> .000 52	.854 <sup>**</sup> .000 51	.895 <sup>**</sup> .000 52	1,000 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	.880 <sup>**</sup> .000 52	.749 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.967 <sup>**</sup> .000 51	.792 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	.925 <sup>**</sup> .000 52	.703 <sup>**</sup> .000 52
¿Cómo controlan el rendimiento de los trabajadores en la florícola?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.930 <sup>**</sup> .000 51	.845 <sup>**</sup> .000 51	.930 <sup>**</sup> .000 51	.771 <sup>**</sup> .000 51	.787 <sup>**</sup> .000 51	.823 <sup>**</sup> .000 50	.935 <sup>**</sup> .000 51	.967 <sup>**</sup> .000 51	.894 <sup>**</sup> .000 51	.855 <sup>**</sup> .000 51	.750 <sup>**</sup> .000 51	.967 <sup>**</sup> .000 51	1 .000 51	.844 <sup>**</sup> .000 51	.894 <sup>**</sup> .000 51	.899 <sup>**</sup> .000 51	.702 <sup>**</sup> .000 51
¿En un accidente laboral la florícola procede?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.762 <sup>**</sup> .000 52	.699 <sup>**</sup> .000 52	.762 <sup>**</sup> .000 52	.667 <sup>**</sup> .000 52	.700 <sup>**</sup> .000 52	.675 <sup>**</sup> .000 51	.903 <sup>**</sup> .000 52	.792 <sup>**</sup> .000 52	.733 <sup>**</sup> .000 52	.806 <sup>**</sup> .000 52	.593 <sup>**</sup> .000 52	.792 <sup>**</sup> .000 52	.844 <sup>**</sup> .000 51	.733 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.556 <sup>**</sup> .000 52
¿Conoce Ud. Medidas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.962 <sup>**</sup> .000 52	.837 <sup>**</sup> .000 52	.962 <sup>**</sup> .000 52	.764 <sup>**</sup> .000 52	.785 <sup>**</sup> .000 52	.924 <sup>**</sup> .000 51	.828 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	1,000 <sup>**</sup> .000 52	.824 <sup>**</sup> .000 52	.809 <sup>**</sup> .000 52	.926 <sup>**</sup> .000 52	.894 <sup>**</sup> .000 51	.733 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.759 <sup>**</sup> .000 52
¿Para realizar las actividades ocupa equipos de protección personal?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.890 <sup>**</sup> .000 52	.728 <sup>**</sup> .000 52	.890 <sup>**</sup> .000 52	.685 <sup>**</sup> .000 52	.720 <sup>**</sup> .000 52	.789 <sup>**</sup> .000 51	.967 <sup>**</sup> .000 52	.925 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.941 <sup>**</sup> .000 52	.693 <sup>**</sup> .000 52	.925 <sup>**</sup> .000 52	.899 <sup>**</sup> .000 51	.856 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52	.850 <sup>**</sup> .000 52
¿Ha tenido algún accidente de trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.730 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.730 <sup>**</sup> .000 52	.882 <sup>**</sup> .000 52	.825 <sup>**</sup> .000 52	.815 <sup>**</sup> .000 51	.629 <sup>**</sup> .000 52	.703 <sup>**</sup> .000 52	.759 <sup>**</sup> .000 52	.864 <sup>**</sup> .000 52	.856 <sup>**</sup> .000 52	.703 <sup>**</sup> .000 52	.702 <sup>**</sup> .000 51	.556 <sup>**</sup> .000 52	.759 <sup>**</sup> .000 52	.650 <sup>**</sup> .000 52	1 .000 52

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Trabajadores de la florícola

El nivel de correlación de los instrumento es de significancia alta con el cual se logra determinar que las preguntas están relacionada con el tema de investigación, los trabajadores y gerente están de acuerdo que la implementación de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa es necesario.

**Tabla N° 38**  
Fiabilidad

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,987	,988	17

Fuente: Análisis SPSS.

### **11.3. Direccionalmentosestratégicos de “Highland Colors”**

#### **Misión:**

Satisfacer a nuestros clientes a través de la producción y comercialización de rosas de la más alta calidad.

#### **Visión:**

Ser líderes en el mercado Internacional a través de la introducción de nuevas variedades de flores frescas de corte, buscando nuevos canales de comercialización y distribución que incentiven el desarrollo y crecimiento denuestros clientes.

#### **Valores:**

Los valores de la compañía no se encuentran escritos, sin embargo la gerencia de piensa que los valores de la cultura corporativa son los siguientes:

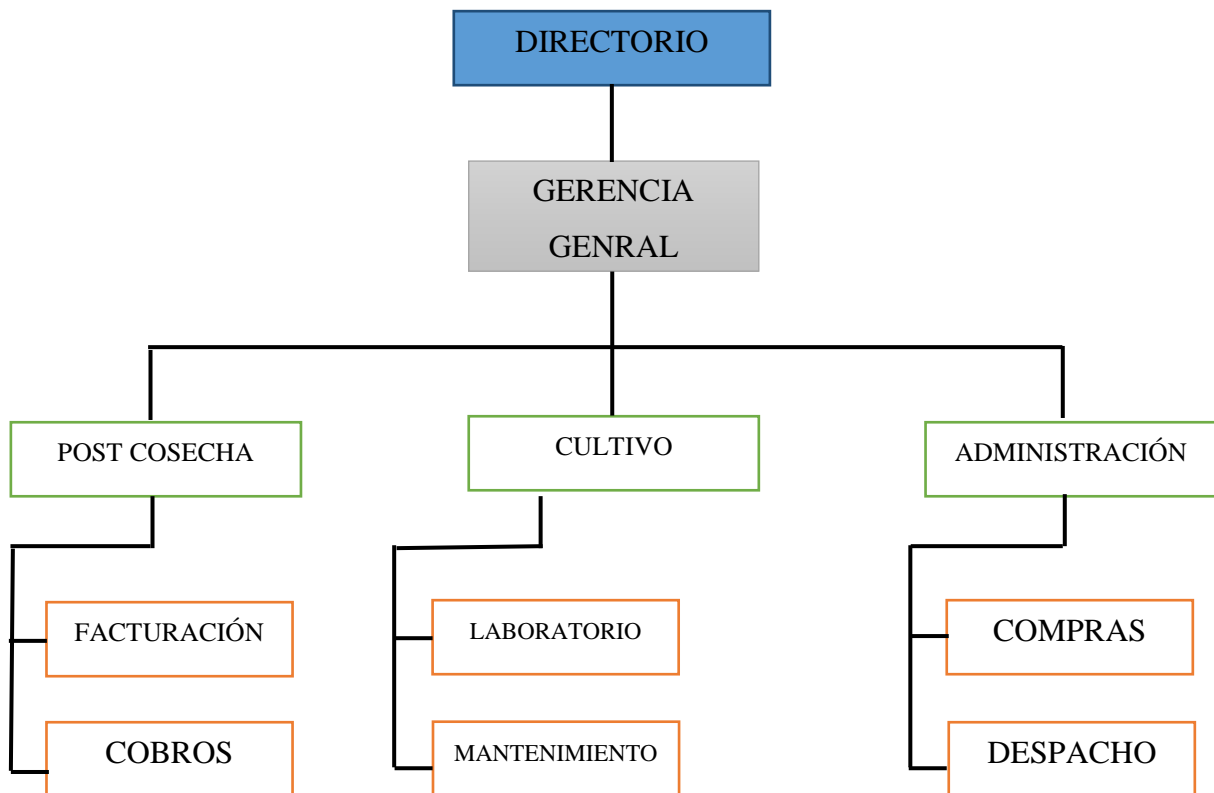
- Honestidad.
- Respeto al cliente.
- Trabajo en Equipo.

**Objetivos:**

No cuenta con objetivos definidos a largo ni corto plazo, existen reuniones de las distintas áreas de la organización en las que se planean y definen actividades a desarrollarse.

**Políticas:**

No existen políticas ni procesos definidos en la organización que den un lineamiento a los empleados, sin embargo como primicia de todos los empleados es hacer su trabajo de la mejor manera para la completa satisfacción del cliente.

**Estructura Organizacional**

**Fuente:** Empresa Highland Colors.  
**Elaborado por:** La investigadoras

## 11.4. Análisis de FODA

El análisis FODA aplicada a la empresa florícola “Highland Colors”, permitió conocer los factores que inciden en el entorno interno de la florícola, con el cual se establecieron las debilidades y fortalezas que afectan o benefician, sobre las capacidades internas de la organización. También a través de la herramienta permite establecer las oportunidades y amenazas.

En el análisis interno están determinadas las capacidades que posee la florícola como.

- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad recursos humanos
- Capacidad organizacional
- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva

### 11.4.1. Análisis interno

- **Capacidad financiera**

La capacidad financiera de la empresa “Highland Colors” representa la parte económica con la que se maneja la folícola, en el 2016 tuvo ingresos en sus ventas alrededor del \$ 2.458.678,69 dólares y en gastos alcanzó el monto de \$ 2.048.253,54, con una rentabilidad de \$ 345.754,13 libre de impuestos, la información financiera de la florícola está actualizada por la contadora, el control de los estados financieros es de forma mensual.

**Tabla N° 39**  
Capacidad financiera

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
Análisis de reportes e indicadores de rentabilidad de la florícola.					X	
Información financiera actualizada.	X					
Control mensual de los balances de la florícola.			X			

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

La florícola “Highland Colors” cuenta con una capacidad financiera sustentables que presenta una **fortaleza** para la empresa, el contar con el personal capacitado y planificación sobre las transacciones que realiza la organización ayudado a que sea una fortaleza.

- **Capacidad tecnológica**

Al tener poco tiempo en el mercado de producción de rosas la aplicación de la tecnología en los procesos de producción no ha sido tan significativos, por lo que el proceso de producción es rudimentario, la maquinaria con la que cuenta la florícola ya tiene varios años de vida útil, ya que fue adquirida a una empresa florícola del sector que cerro.

**Tabla N° 40**  
Capacidad tecnológica

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>						
El proceso productivo es tecnificado.				X		
Maquinaria tiene varios años de vida útil.				X		

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

La capacidad tecnológica de la empresa florícola “Highland Colors” en el análisis es considerada como una **debilidad** de nivel alta, por motivos que no ha existido innovación en los últimos años por el costo que presenta la implantación y tecnificación de los procesos de rosas a pesar de la gran demanda que existe del producto.

- **Capacidad recursos humanos**

El recurso humano es un elemento importante para el desarrollo normal de las actividades en las cuales la rotación continua del personal es mucha, el personal que labora no cuenta con la experiencia necesaria y se ha notado un bajo nivel de desempeño de las actividades de los trabajadores según un informe del jefe de operativo y administrativo.

Tabla N° 41

Capacidad recursos humanos

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>						
Personal con experiencia en el sector florícola.				X		
Rotación del personal.				X		
Capacitación del personal.			X			
Nivel de desempeño del personal.				X		

**Fuente:** Empresa Highland Colors.**Elaborado por:** La investigadoras

La capacidad en lo que respecta al manejo del recurso humano es una **debilidad** de alto nivel para la florícola “Highland Colors” porque existe una difidencia reconocida en la empresa que ha generado que la reducción de la productividad.

- **Capacidad organizacional**

La estructura organizacional representa la capacidad que una empresa tiene para administrar los recursos, la florícola “Highland Colors”, el desarrollo de un direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y la una correcta distribución del personal en especial del área operativa.

Tabla N° 42

Capacidad organizacional

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>						
Direccionamiento estratégico.		X				
Desempeño bajo presión.	X					
Estructura organizacional definida.	X					

**Fuente:** Empresa Highland Colors.**Elaborado por:** La investigadoras

En lo que respecta al análisis del ambiente organizacional la empresa florícola “Highland Colors” cuenta con una **fortaleza**, por el grado de cumplimiento de los parámetros organizacionales.

- **Capacidad directiva**

La capacidad directiva de la empresa representa la gestión para la toma de decisiones, los miembros del directorio de la florícola “Highland Colors”, el consejo directivo es el

encargado de la toma de decisiones, control de presupuesto y liderazgo para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

**Tabla N° 43**  
Capacidad directiva

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>						
Consenso en la toma de decisiones del concejo de accionistas.	X					
Control del presupuesto proyectado.		X				
Sistema de comunicación empresarial.				X		
Personal realiza varias actividades.	X					

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

Una la **fortalezas** de la empresa “Highland Colors” es la capacidad del directorio para la gestión en la toma de decisiones a través de las diversas reuniones que anualmente los socios acuerdan para conocer el movimiento de las actividades de la florícola.

- **Capacidad competitiva**

En el aspecto competitivo se analiza el nivel que la empresa tiene para competir con las demás, la producción de tallos largos de la florícola “Highland Colors”, la planificación de actividades ambientales, producción de rosas con alto nivel de calidad, cumplimiento de los estándares de calidad extranjeros.

**Tabla N° 44**  
Capacidad competitiva

FACTORES	GRADO			GRADO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>						
Rosas con tallos de calidad		X				
La plantación tiene las condiciones ambientales para el cultivo.	X					
Cuenta un sistema de incentivos				X		
Procesos de conservación del tallo.	X					

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

La capacidad competitiva que la empresa “Highland Colors” cuenta es una **fortaleza** de alto nivel, este aspecto representa una posibilidad positiva en la cual la florícola puede acaparar mayor parte del mercado nacional y extranjero.

**Tabla N° 45**  
Matriz de impacto interno

FACTORES	GRADO			GRADO			
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>							
Análisis de reportes e indicadores de rentabilidad de la florícola.					X		
Información financiera actualizada.	X						
Control mensual de los balances de la florícola.			X				
Terrenos e instalaciones propias.	X						
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>							
El proceso productivo es tecnificado.				X			
Maquinaria tiene varios años de vida útil.				X			
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>							
Personal con experiencia en el sector florícola.				X			
Rotación del personal.				X			
Capacitación del personal.			X				
Nivel de desempeño del personal.				X			
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>							
Direccionamiento estratégico.		X					
Distribución departamental de la florícola.	X						
Estructura organizacional definida.	X						
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>							
Consenso en la toma de decisiones del concejo de accionistas.	X						
Control del presupuesto proyectado.		X					
Sistema de comunicación empresarial.				X			
Liderazgo para el cumplimiento de objetivos propuestos.	X						
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>							
Rosas con tallos de calidad		X					
La plantación tiene las condiciones ambientales para el cultivo.	X						
Cuenta con indicadores de eficiencia.				X			
Procesos de conservación del tallo.	X						
<b>SUMA</b>	<b>20</b>	8	3	2	7	1	-
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	40%	15%	10%	35%	5%	0%

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

El grado de fortalezas que posee la empresa florícola “Highland Colors”, es de impacto alto en un 40%, lo que indica que la empresa cuenta con un nivel interno adecuado, en lo que respecta a las debilidades, el impacto de un 35% también es alto, con mayores debilidades en la capacidad del recurso humano.

En el análisis externo los factores que se consideran para la empresa florícola “Highland Colors” son el siguiente:

- Factor económico
- Factor político-legal
- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor competitivo
- Factor geográfico

#### 11.4.2. Análisis externo

- **Factor económico**

Dentro del factor económico, es uno de los aspectos que las empresas miden o consideran para toma de decisiones en lo referente al movimiento financiero e indicadores económicos del país y que pueden afectar económicamente a la florícola.

**Tabla N° 46**

Riesgo país

FECHA	VALOR
Julio-09-2017	716.00
Julio-08-2017	716.00
Julio-07-2017	716.00
Julio-06-2017	715.00
Julio-05-2017	708.00
Julio-04-2017	700.00

**Fuente:**Fuente Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** La investigadoras

**Tabla N° 47**

Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %

**Fuente:**Fuente Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** La investigadoras

**Tabla N° 48**

Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Marzo-31-2017	5.64 %
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %

**Fuente:**Fuente Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** La investigadoras**Tabla N° 49**

Factor económico

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>						
Riesgo País.				X		
Inflación.					X	
Tasa de desempleo.	X					
Migración.	X					

**Fuente:** Empresa Highland Colors.**Elaborado por:** La investigadoras

La economía a nivel país para el sector florícola no tan favorable como se lo espera el gerente de la empresa “Highland Colors”, existe **oportunidad** en algunos aspectos, así que también las amenazas son latentes.

- **Factor político-legal**

En los factores legales y políticos una empresa debe analizar los factores que afectarán a las actividades diarias, la política económica del país, las leyes ecuatorianas para la exportación de flores y la implementación de una ley ambiental son factores que la empresa “Highland Colors” observa como factores externos políticos legales.

### **Política arancelaria**

La flora ecuatoriana para entrar a EE.UU., tiene que pagar una arancel de 6,8%. En cambio, la flor de colombiana entra con el 0% de arancel, en referencia a los tratados comerciales que mantienen otros países.

### **Sector florícola**

En el acuerdo comercial de la Unión Europea amplió los beneficios que tenían los productos nacionales como las flores que se exportan.

**Tabla N° 50**  
Factor político-legal

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR POLÍTICO-LEGAL</b>						
Política económica.				X		
Ley tributaria.					X	
Ley de contaminación ambiental.				X		

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

El factor político-legal de la florícola “Highland Colors”, es **amenazante** porque existe normativas, leyes que si no se las considera dentro del funcionamiento de la empresa pueden generar muchas repercusiones negativas de gran impacto para la organización.

- **Factor social**

El factor social es uno de los aspectos en el cual una organización trabaja como un ente generador de apoyo a la comunidad en donde la empresa se encuentra trabajando, la florícola “Highland Colors” aporta en la parroquia de Aláquez con la generación de fuentes empleo.

**Tabla N° 51**  
Factor político-legal

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR POLÍTICO-LEGAL</b>						
Aportación de fuentes de trabajo.	X					

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

La empresa “Highland Colors” en lo referente al factor social es una **oportunidad** de crecimiento en lo que respecta a la adquisición de personal altamente capacitado para el área operativa en la producción de rosas.

- **Factor tecnológico**

La tecnología es un de lo aspecto que muchas empresas aplican dentro de sus proceso de producción de un producto o servicio. La florícola “Highland Colors” analiza la implementación de maquinaria, mano de obra especializada, entre otros aspectos tecnológicos que por el alto costo de la tecnología es difícil la implementación.

### Mano de obra especializada

La mano de obra especializada en el Ecuador recién egresado puede empezar a ganar de \$400 a \$500 dólares y un Ing. Agrónomo de 5 a 10 años de experiencia, puede llegar a tener un ingreso de \$900dls a \$1250dls.

### Costo de la maquinaria

El costo de una maquinaria para producción de flores está valorada entre 8.300 a 11.250.

**Tabla N° 52**

Factor tecnológico

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>						
Mano de obra especializada.				X		
Costo excesivo de la maquinaria.				X		

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

El factor tecnológico de la empresa “Highland Colors” es una **amenaza** que afecta en los procesos de contratación de mano de obra y la adquisición de maquinaria que permita mejorar los procedimientos de cultivo y selección de los botones de rosas.

- **Factor competitivo**

A nivel externo el factor competitivo es un referente para conocer el grado de participación del mercado que una empresa, con el análisis la empresa “Highland Colors” logrará tener una visión clara de su nivel de competitividad. Aspectos como las barreras de entras a nuevos mercados, proveedores, nuevas florícolas entre otros aspectos son los que pueden beneficiar o perjudicar a la florícola.

**Tabla N° 53**  
Factor competitivo

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR COMPETITIVO</b>						
Barras de entrada.	X					
Poder de negociación con proveedores.	X					
Crecimiento de Nuevas florícolas.					X	
Productos sustitutos.				X		
Negociación con clientes.				X		

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

A nivel competitivo la empresa florícola tiene como **amenaza** este factor, por lo que la gerencia necesita inmediatamente tomar decisiones en lo que respecta al factor competitivo, ya que si no existen acciones para minimizar el impacto de la amenaza, la florícola corre el riesgo de perder participación en el mercado de rosas.

- **Factor geográfico**

Dentro del factor geográfico analiza el sector, ubicación, vías de acceso, servicios básicos y otros aspectos que intervienen en el desarrollo normal de las actividades de la empresa. La florícola “Highland Colors” este factor es determinante para la producción de sus productos porque dependen de las condiciones climáticas y accesos que la organización debe contar para el transporte de rosas hasta los aeropuertos más cercanos.

**Tabla N° 54**  
Factor geográfico

FACTORES	GRADO			GRADO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTOR GEOGRÁFICO</b>						
Zona climática apropiada para el cultivo de las rosas.	X					
Vías y servicios para la producción de la florícola.			X			

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

El factor geográfico de la florícola “Highland Colors” representa una **oportunidad** para impulsar sus actividades, porque al estar ubicado en la parroquia de Aláquez la empresa, las flores cuentan con las condiciones climáticas más idóneas para este tipo de cultivo, además que las instalaciones de la florícola están en una zona que cuenta con los servicios básicos

necesarios para la actividad, las vías de acceso para la trasportación de las flores hacia los distintos aeropuertos, en las que son exportados a los distintos países a nivel mundial.

**Tabla N° 55**  
Matriz de impacto externo

FACTORES	GRADO			GRADO			
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>							
Riesgo País.				X			
Inflación.					X		
Tasa de desempleo.	X						
Migración.	X						
<b>FACTOR POLÍTICO-LEGAL</b>							
Política económica.				X			
Ley tributaria					X		
Ley de contaminación ambiental.				X			
<b>FACTOR SOCIAL</b>							
Aportación de fuentes de trabajo.	X						
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>							
Mano de obra especializada.				X			
Costo excesivo de la maquinaria.				X			
<b>FACTOR COMPETITIVO</b>							
Barras de entrada.	X						
Poder de negociación con proveedores.	X						
Crecimiento de Nuevas florícolas.					X		
Productos sustitutos.				X			
Negociación con clientes.				X			
<b>FACTOR GEOGRÁFICO</b>							
Zona climática apropiada para el cultivo de las rosas.	X						
Vías y servicios para la producción de la florícola.			X				
<b>SUMA</b>	<b>16</b>	6	-	-	7	3	-
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	37%	0%	0%	44%	19%	

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

El nivel de amenazas que la empresa florícola “Highland Colors” es alto en un 44% que indica que la florícola deberá desarrollar estrategias para minimizar las afectaciones que las amenaza hacia la organización. También tiene un nivel 37% de oportunidades de gran impacto que la gerencia puede tomar decisiones en función de aprovechar las oportunidades de la florícola “Highland Colors”.

### 11.4.3. Matriz FODA

Tabla N° 56  
Matriz FODA

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>POSITIVO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	F.1 Información financiera actualizada de parte de la contabilidad.	O1.- Tasa de desempleo se incrementa.
	F2.- Estructura organizacional definida en el área administrativa y operativa.	O2.- Aportación de fuentes de trabajo del sector florícola.
	F3.- Liderazgo para el cumplimiento de objetivos propuestos, como incrementar la productividad.	O3.- Poder de negociación con proveedores de insumos agrícolas.
	F4.- La plantación tiene las condiciones ambientales para el cultivo.	O4.- Zona climática apropiada para el cultivo de las rosas.
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>NEGATIVO</b>	D1.- El proceso productivo es poco tecnificado para el área de postcosecha.	A1.- Riesgo País en incremento.
	D2.- Rotación del personal en el área operativa de la florícola.	A2.- Ley de contaminación ambiental para las empresas florícolas.
	D3.- El nivel de desempeño del personal es bajo.	A3.- Costo excesivo de la maquinaria que es importada de extranjero.
	D4.- Sistema de comunicación empresarial deficiente.	A4.- Productos sustitutos como claveles.

Fuente: Empresa Highland Colors.

Elaborado por: La investigadoras

**Tabla N° 57**  
Matriz Cruzada

	<b>FOTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ESTRATÉGIAS</b>	<p><b>F.1</b> Información financiera actualizada de parte de la contabilidad.</p> <p><b>F2.</b> Estructura organizacional definida en el área administrativa y operativa.</p> <p><b>F3.</b> Liderazgo para el cumplimiento de objetivos propuestos, como incrementar la productividad.</p> <p><b>F4.</b> La plantación tiene las condiciones ambientales para el cultivo.</p>	<p><b>D1.</b> El proceso productivo es poco tecnificado para el área de postcosecha.</p> <p><b>D2.</b> Rotación del personal en el área operativa de la florícola.</p> <p><b>D3.</b> El nivel de desempeño del personal es bajo.</p> <p><b>D4.</b> Sistema de comunicación empresarial deficiente.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATÉGIAS FO</b>	<b>ESTRATÉGIAS DO</b>
<p><b>O1.</b> Tasa de desempleo se incrementa.</p> <p><b>O2.</b> Aportación de fuentes de trabajo del sector florícola.</p> <p><b>O3.</b> Poder de negociación con proveedores de insumos agrícolas.</p> <p><b>O4.</b> Zona climática apropiada para el cultivo de las rosas.</p>	<p>F1-O1.- Incrementar personal técnico en el área de cultivo</p> <p>F2-O3.- Crear el departamento de talento humano para la gestión del personal.</p> <p>F3-O2.- Analizar la capacidad del talento humano a atreves de una evaluación.</p> <p>F4-O4.- Analizar el rendimiento del personal de producción por áreas de la florícola.</p>	<p>D1-O1.- Reclutamiento de mano de obra con el más alto nivel de conocimiento.</p> <p>D2-O2.- Proceso de contratación del personal con experiencia para las áreas de cultivo y postcosecha.</p> <p>D3-O4.- Rotación del personal en las áreas de cultivo reducir con mayores incentivos.</p> <p>D4-O3.- Designación de plan de ascenso para que el personal de las áreas operativas.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS FA</b>	<b>ESTRATÉGIAS DA</b>
<p><b>A1.</b> Riesgo País en incremento.</p> <p><b>A2.</b> Ley de contaminación ambiental para las empresas florícolas.</p> <p><b>A3.</b> Costo excesivo de la maquinaria que es importada del extranjero.</p> <p><b>A4.</b> Productos sustitutos como los claveles.</p>	<p>F2-A1.- Poner acciones de la empresa en la bolsa de valores locales y extranjeras.</p> <p>F1-A2.- Solicitar la anexión a ECUAFLORES.</p> <p>F3-A4.- Determinar un plataforma para proveedores nacionales y extranjeros.</p> <p>F4-A3.- Innovar con nuevas variedades de flores.</p>	<p>D2-A4.- Realizar eventos de compartimiento social como día de las medres, navidad, fin de año.</p> <p>D1-A2.- Desarrollo de un campeonato interno de futbol.</p> <p>D3-A1.- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño.</p> <p>D4-A3.- Desarrollo de una página web.</p>

**Fuente:** Empresa Highland Colors.

**Elaborado por:** La investigadoras

#### **11.4.1. Análisis de selección de modelos**

Dentro del análisis de selección de los modelos de evaluación de desempeño y encontrar el más adecuado para la empresa “Highland Colors”, el cual es aplicable a todas las áreas de la florícola, la determinación del modelo es establecido a través de un comparativo en cual se hace referencia, con las características de la empresa y las condiciones de cada modelo.

**Tabla N° 58:** Análisis comparativo de los modelos de evaluación del desempeño 90°, 180° y 360

MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	ÁMBITO DE APLICACIÓN
<p align="center"><b>MODELO DE ESCALA GRÁFICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a los evaluadores aplicar un instrumento de fácil comprensión y simple.</li> <li>• Facilita una visión integrada y resumido de los factores, características del desempeño para destacar la situación laboral de la empresa.</li> <li>• Reduce el trabajo del evaluador en la parte del registro de forma simplificada que permite el modelo de escala gráfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite que el evaluador tenga flexibilidad por lo que toca ajustar el instrumento y este se encuentre a las características del evaluado.</li> <li>• Está sujeto a interferencias y distorsiones de los evaluadores que tiene que generalizar a los subordinados para todos los factores de evaluación.</li> <li>• Es rutinario y los resultados de las evaluaciones se vuelven generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con varios puestos de trabajo en el área de producción.</li> <li>• Es necesario conocer una información real del desempeño de cada trabajador.</li> <li>• La florícola necesita información específica del desempeño por cada área.</li> </ul>	<p align="center">Aplicable a organización o empresa con funciones definidas.</p>
<p align="center"><b>MODELO DE SELECCIÓN FORZADA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la obtención de datos exactos eliminando la información subjetiva y generalizada.</li> <li>• De aplicación simple que no necesita mayormente un preparación sofisticada del evaluador.</li> <li>• El instrumento de aplicación es de fácil interpretación para el evaluador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración, planeamiento de la selección forzada es muy compleja por lo que demanda de mayor tiempo para el supervisor.</li> <li>• Es discriminativo porque presenta resultados de empleado buenos, medios y débiles de una forma generalizada sin mayor información al respecto de la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa contrata personal con y sin experiencia en épocas de incremento de la producción.</li> <li>• La empresa necesita información sintetizada del desempeño del personal.</li> <li>• La florícola necesita determinar el área y puestos de trabajo.</li> </ul>	<p align="center">El proceso es desarrollado entre la evaluación de habilidades y conocimientos, acorde para el área administrativa,</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>No refleja la información sobre los subordinados en la evaluación realizada.</li> </ul>		
<b>MODELO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación provechosa entre el especialista y el superior proporcionando un alto nivel de entrenamiento para la evaluación del personal.</li> <li>Determina las causas del comportamiento del personal de forma objetiva.</li> <li>Permite una planificación anticipada para el reconocimiento de obstáculos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo del proceso de evaluación es alto por la contratación del especialista de evaluación.</li> <li>Existe un retraso en el tiempo de expedición de los resultados por causa de la entrevista que se la realiza a cada uno de los empleados de la organización.</li> <li>La información no es precisa sobre un problema definido que genere en la empresa el bajo desempeño del trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa florícola no dispone de tiempo necesario para que se entrevistado un empleado.</li> <li>El presupuesto de la empresa no consta un rubro designado para la evaluación del desempeño.</li> </ul>	Aplicación de entre jefe y evaluación
<b>MODELO 90°</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regula y analiza las Competencias.</li> <li>Permite evaluar el trabajo de cada individuo en la organización.</li> <li>Fomenta la comunicación entre el jefe y empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo se evalúa jefe y subordinado.</li> <li>Es aplicable en empresas pequeñas.</li> <li>Constituye un método tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La florícola necesita información de todas las áreas de la empresa.</li> <li>La empresa cuenta con un gran número de empleados.</li> <li>La florícola no contiene un plan de comunicación implementado.</li> </ul>	Entre el jefe y el subordinado

<p><b>MODELO 180°</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide las competencias y desempeño del personal.</li> <li>• Permite implementar planes de mejora.</li> <li>• Diseña programas de capacitación permanente del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite realizar una evaluación superior y par.</li> <li>• Se efectúa únicamente de una manera circular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema relacional de la florícola es de forma circular.</li> <li>• La empresa ha establecido planes de capacitación para el área administrativa.</li> </ul>	<p>Entre el evaluado, el jefe, compañeros y clientes externos.</p>
<p><b>MODELO 360°</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce los riesgos de la evaluación del rendimiento del personal</li> <li>• Fomenta la participación de todos los miembros del talento humano.</li> <li>• Proporciona una retroalimentación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es completo y requiere de mayor tiempo.</li> <li>• Debe haber la colaboración de todo el personal.</li> <li>• Puede existir desacuerdo en las calificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La florícola necesita medir los factores críticos de la organización.</li> <li>• La organización a nivel estructura cuenta con todos los niveles jerárquicos de la empresa.</li> <li>• Necesita la empresa una herramienta de evaluación total.</li> </ul>	<p>Permite la evaluación en todos los ángulos, jefe, supervisores, subordinados, compañeros y clientes externos.</p>

**Elaborado por:** La investigadoras

### **Análisis del cuadro comparativo**

Los modelos de evaluación, escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, 90°, 180° y 360° que miden del nivel de desempeño del personal, el más adecuado para un empresa florícola es del modelo 360°, porque le permite a la empresa conocer el rendimiento de las actividades, ya que el modelo abarca la evaluación a todas las áreas de una organización. También el modelo 360° permite determinar los puntos críticos de la empresa y con exactitud el área y empleado específico en el cual hay que tomar decisiones en función al informe de proceso evaluador.

### **Informe de discusión**

Para la determinación del modelo más adecuado para la evaluación del desempeño del personal en la florícola “Highland Colors” fue necesario establecer los siguientes análisis:

La realización de una entrevista al gerente la empresa quien a pesar de ser el administrador de la empresa es también el propietario de la compañías lo que permitió la recolección de información valiosa, con resultados referentes a la capacitación, el modelo de incentivos, la auto preparación, la predisposición para la evaluación permitieron valorar el punto de vista de los trabajadores de la empresa y establecer que existe la necesidad de implementar un modelo de evaluación del desempeño.

El desarrollo de un análisis situacional, en el cual se analizaron los entornos internos y externos de la empresa florícola “Highland Colors” el análisis FODA, los resultados obtenidos de la encuesta en el estudio demostraron que en la organización existen debilidades en la capacidad organizacional, corroborando esto con los resultados obtenidos con las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de la florícola, quienes manifestaron en un 57% (pregunta N° 4, administrativos ) la capacitación y recurso humano 40% (pregunta N° 5 operativos), esto se debe al escaso control que se da sobre el desempeño de los trabajadores, estableciendo que es necesario determinar un sistema para evaluar el nivel de rendimiento del personal en su puesto de trabajo el 100% (pregunta N° 11 administradores) menciona que los incentivos aportan a un buen desempeño laboral.

La evidente necesidad de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa, generó la realización de un estudio comparativo entre los modelos de evaluación de desempeño existentes, entre los cuales se analizó el modelos 90, 180, 360 grados, escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, estableciendo que el más adecuado es el modelo 360 grados debido a que recoge a la evaluación a todos los niveles jerárquicos de la empresa y está acorde a las características de la florícola.

La florícola “Highland Colors” es un empresa que está estructuralmente organizada de forma vertical, como lo demuestra su organigrama estructural, cuenta con 59 empleados, de los cuales pertenecen 51 al área operativa y 8 al área administrativa, la extensión de cultivo es de 4, 2 hectáreas, su producción se basa en las rosas de tallo de medidas de 40cm., 50cm., 60cm., y 80 centímetros de largo del tallo. Las áreas de cultivo, postcosecha, mantenimiento y fumigación cuentan con sus supervisores o jefe inmediatos, en el área administrativa el jefe inmediato es el gerente. Todas estas características operativas y organizaciones de la empresa permiten que el modelo 360 grados propuesto es el más idóneo para la florícola, porque el modelo de evaluación del desempeño permite una evaluación total de la organización eso quiere decir, los jefes inmediatos, los pares o compañeros, los subordinados, el cliente interno y la autoevaluación, por lo tanto esta herramienta de evaluación permitirá a las empresa “Highland Colors” evaluar a los trabajadores según los periodos que establezca necesario la gerencia.

### **11.5. Propuesta del modelo 360° para la empresa florícola “Highland Colors”**

## **MODELO 360°**

## **MODELO DE EVALUACIÓN 360°**

### **METODOLOGÍA**

La metodología técnica del estudio de la evaluación del desempeño de 360°, la cual rompe el esquema de que el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados. En el caso de la florícola “Highland Colors”, se seleccionó esta metodología para que se evalué: al personal, por los pares y subordinados, es decir entre ellos, a los clientes internos. Para conocer la opinión de los compañeros que trabajan conjuntamente en las áreas de la empresa “Highland Colors”.

En relación a la estructura orgánica de la florícola “Highland Colors”, esta metodología permite evaluar a través del modelo de 360°, utilizando la técnica de la herramienta para la evaluación desde todos los ángulos que dan como final el ángulo 360°, que ayudará para el nivel operativo porque tiene una relación directa con el cliente, para el nivel administrativo en la relación con el cliente interno y con los proveedores y con el nivel administrativo.

“El procedimiento diseñado por Rensis Likert, empieza con la recopilación o elaboración de una gran cantidad de reactivos de enunciados que expresan diversas actitudes positivas y negativas hacia un objeto o acontecimiento específico. En un caso típico de una escala de 5 puntos, los reactivos expresados en forma positiva se califican con: 1 para muy en desacuerdo, 2 para en desacuerdo 3 para indeciso, 4 para de acuerdo, 5 muy de acuerdo” Aiken, Lewis, R. (2009, p. 141)

### **ALCANCE**

El modelo de evaluación del desempeño 360° servirá para evaluar a los niveles administrativo y operativo de la empresa florícola “Highland Colors”.

### **OBJETIVOS**

La evaluación del desempeño está diseñada para proporcionar de una herramienta técnica para la evaluación del desempeño del personal de la organización, La evaluación se debe

concentrar en un análisis objetivo y buscar los mecanismos adecuados para establecer y mantener una información veraz, oportuna y confiable.

Entre los objetivos del modelo de evaluación para la florícola “Highland Colors” son los siguientes:

- 1.- Conocer el rendimiento, potencialidades y deficiencias del personal de la empresa florícola “Highland Colors”.
- 3.- Mantener una relación de comunicación plurilateral de confianza entre jefes y personal operativo de la florícola.
- 4.- Determinar, a través de la información recolectada, las necesidades reales de los colaboradores de las diferentes áreas administrativa y operativa en las cuales se deberá capacitar, para aprovechar las fortalezas de los trabajadores a fin de transformarlas en habilidades.
- 5.- Determinar el verdadero nivel de capacitación requerida, que permita a los trabajadores potenciar sus capacidades.
- 6.- Entregar una herramienta de evaluación para valorar el real desempeño de sus trabajadores de la empresa florícola “Highland Colors”.

## **POLÍTICAS**

Las políticas planteadas a continuación permitirán la realización y el alcance que tendrá el modelo de evaluación del desempeño de 360° que utilizará la florícola “Highland Colors”.

- 1.- Evaluar al personal con el sistema de evaluación de desempeño de 360° utilizando la técnica de valorización a todo nivel organizacional.
- 2.- La evaluación del desempeño de 360° utilizando la técnica de valorización a todo nivel organizacional se realizará semestralmente.

3.- Establecer planes de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores, una vez obtenidos y analizados los resultados de las evaluaciones.

4.- Controlar que el proceso se cumpla en cada una de sus fases y en el tiempo que se establezca la evaluación por la empresa.

5.- Realizar programas orientados a las áreas administrativas y operativas, para que mejore su calidad.

6.-El empleado que se encuentre en desacuerdo con su calificación dentro del proceso, podrá apelar al comité de evaluación del desempeño siempre y cuando tenga pruebas documentales demostrativas para ser reconsiderada su evaluación en el plazo no mayor a 5 días a partir de la notificación de resultados.

7.- El resultado final de la evaluación del desempeño será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total y que se define así:

**Tabla N° 59**  
Para el Nivel Gerencial

<b>LAS EVALUACIONES DEL:</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Jefe inmediato	40%
Subordinado	20%
Pares	20%
Autoevaluación	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Silva, 2012)

**Tabla N° 60**  
Para el Nivel Administrativo

<b>LAS EVALUACIONES DEL:</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Jefe inmediato	50%
Pares	30%
Autoevaluación	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Silva, 2012)

**Tabla N° 61**  
Para el Nivel Operativo

<b>LAS EVALUACIONES DEL:</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Jefe inmediato	40%
Pares	15%
Autoevaluación	15%
Cliente interno	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Silva, 2012)

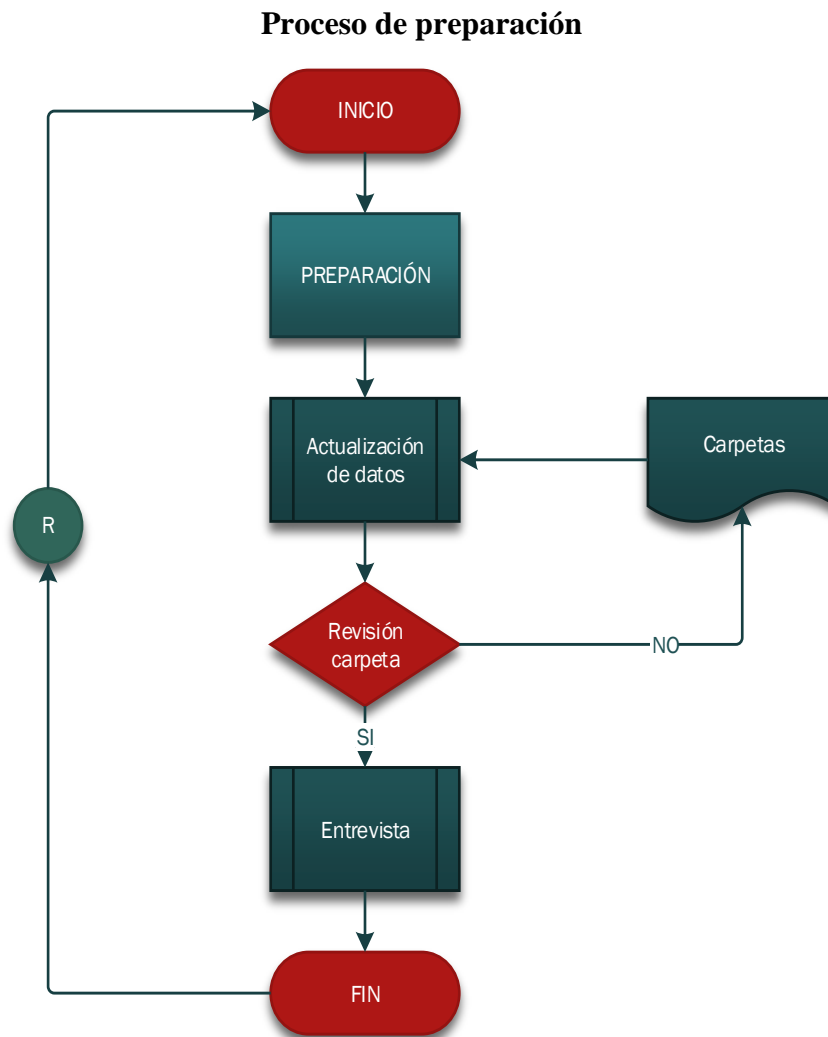
## **PROCEDIMIENTO**

El proceso de evaluación de los trabajadores partirá desde la confidencialidad y el reservado, de uso exclusivo de la comisión de evaluación. El resultado final se le hará saber a cada uno de los trabajadores.

El departamento de recursos humanos, será el responsable del proceso de evaluación, el cual pondrá en conocimiento al gerente para que se realicen los procedimientos administrativos y se apruebe el presupuesto financiero para su aplicación.

La evaluación del desempeño del personal iniciará desde la preparación, sensibilización al personal, determinación del proceso de evaluación, recolección de la información, reportes de la evaluación, la retroalimentación, el plan de desarrollo y el informe a gerencia.

## 1.- Preparación.

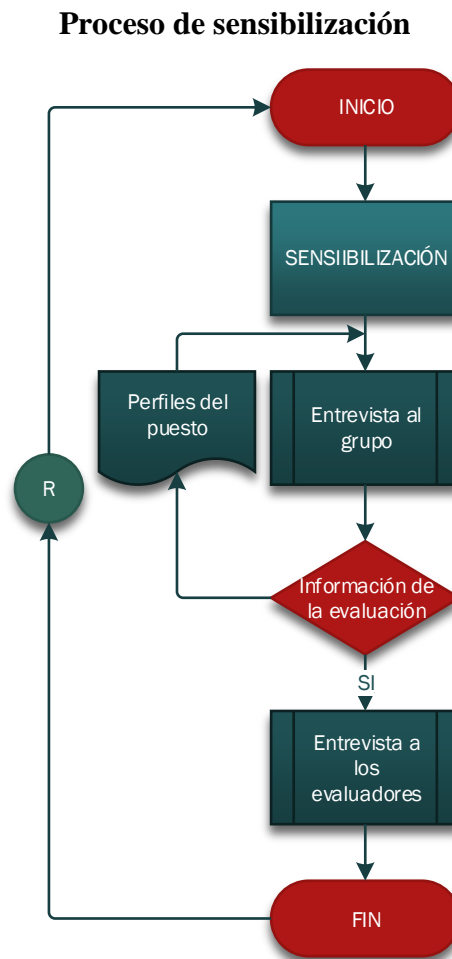


**Fuente:** (Silva, 2012)

Preparar al nivel gerencial, administrativo y operativo en sus diferentes orientaciones que son: Jefes inmediatos, compañeros, subalternos, pares y cliente interno para el nivel operativo de la florícola “Highland Colors” sobre la evaluación de desempeño.

1. Evaluación del desempeño los evaluadores deberán revisar y si es necesario corregir, completar o actualizar los datos de identificación personal y de estudios del evaluado.
2. En la entrevista los evaluadores deben enseñar, instruir y aconsejar, respecto de su desempeño y objetivos.

## 2.- Sensibilización.



Fuente: (Silva, 2012)

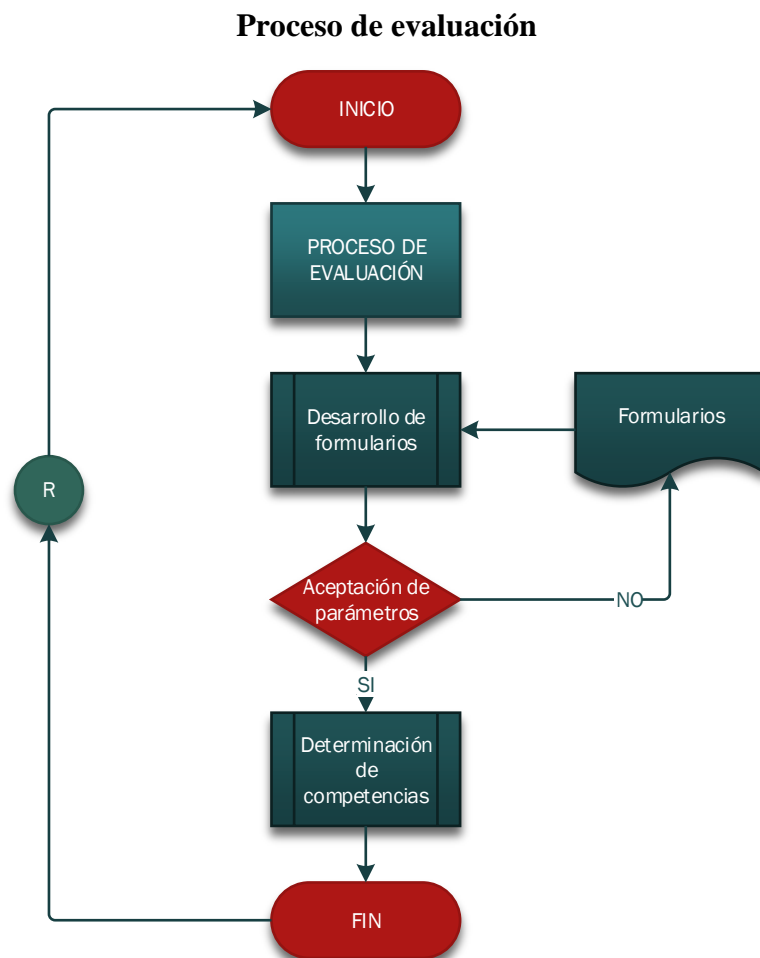
Al principio del desarrollo de la entrevista al grupo de trabajadores, hay que plantearle al empleado el objetivo fundamental de la evaluación e indicarle cierta información la cual se tratará que sea la siguiente:

- Como se ha desenvuelto el evaluado en cada uno de los factores definidos en el perfil de exigencias del puesto, dándole a conocer en los cuales debe mejorar.
- Ponerle en pleno conocimiento cuales son los objetivos planteados en el plan estratégico entregado por el departamento de recursos humanos a cada una de las áreas.
- Se acordará el plan de mejora más concerniente par a cada uno de los evaluados.

En la entrevista los evaluadores deben enseñar, instruir y aconsejar, respecto de su desempeño. La entrevista de evaluación por tanto deberá permitir:

- Ayudar a pactar entre el evaluado y evaluador los logros acordados
- Establecer entre evaluador y evaluado a mejorar las áreas deficientes, para llegar a desarrollar en los niveles óptimos dichos factores.
- Mantener una comunicación de dialogo más fluido y oportuno, entre evaluador y evaluado.

### 3.- Proceso de evaluación



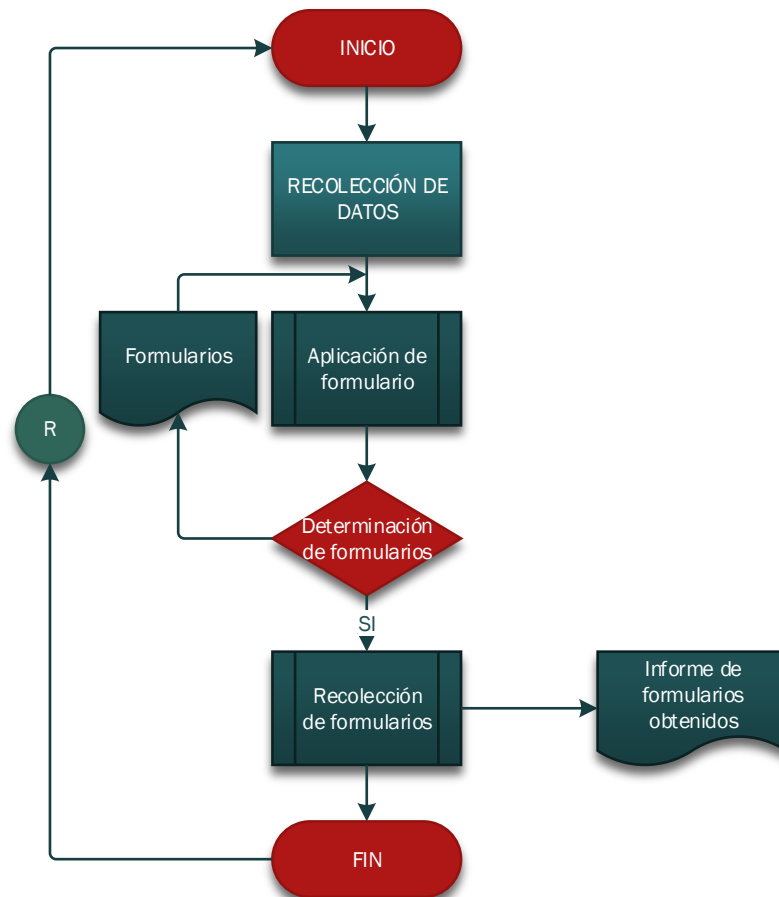
**Fuente:** (Silva, 2012)

El evaluador responsable del proceso se entrevistará con cada uno de sus evaluados y tratarán sobre los resultados obtenidos en el proceso, el mismo que deberá firmar en el formulario su aceptación o comentario que se recepte por la evaluación realizada.

- 1.- Determinar los parámetros a evaluar y formularios a evaluación.
- 2.- Establecer las Competencia o áreas a evaluar.

#### 4.- Recolección de datos

##### Proceso de recolección de datos



Fuente: (Silva, 2012)

## **INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE EVALUACIÓN**

Los instrumentos que se aplicarán en la presente investigación, académica serán:

### **Ficha de evaluación**

El diseño de un formulario a través del cual se detalla de manera objetiva el proceso de evaluación del desempeño de 360° utilizando la técnica de elección forzada, el mismo que estará conformado por los siguientes datos.

- Identificación Personal.
- Tipo de formulario dirigido a cada uno de los grupos ocupacionales (encabezado de pie).
- Código del formulario (pie de página).
- Instrucciones generales indicando la orientación quien va a realizar la evaluación.
- Grados de cumplimiento de los factores.
- Observaciones y comentarios.
- Resultado de la evaluación.

Entre lo formulario que se aplicarán para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa florícola “Highland Colors”, son los siguientes:

Formulario: EV-JE-001- Para evaluar al Jefe.

Formulario: EV-SUB-002- Para evaluar al Subordinado.

Formulario: EV-PAR-003- Para evaluar a los Pares.

Formulario: EV-AUT-004- Para evaluar la Autoevaluación

Formulario: EV-CEX-001- Para evaluar al cliente interno

## Formulario: EV-JE-001- Para evaluar al Jefe.

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360	JEFE INMEDIATO																																										
<b>A.- Datos del Empleado</b>																																											
<b>1. Introduzca los datos del empleado:</b>																																											
Nombre y Apellido:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																										
Puesto:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																										
Proceso	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																										
<b>2. La persona que evalúa:</b>																																											
Nombre y Apellido:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																										
Cargo:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																										
Proceso:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																										
<b>B.-Habilidades y productividad del empleado</b>																																											
<b>"MARQUE CON UNA "X"</b>																																											
<b>1. Conocimiento del puesto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto						Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto																							
	1	2	3	4	5																																						
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																						
Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto																																											
Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto																																											
<b>2. Planificación y resolución</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabaja de forma organizada</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es capaz de identificar problemas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reacciona rápidamente ante las dificultades</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Trabaja de forma organizada						Es capaz de identificar problemas						Reacciona rápidamente ante las dificultades																	
	1	2	3	4	5																																						
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																						
Trabaja de forma organizada																																											
Es capaz de identificar problemas																																											
Reacciona rápidamente ante las dificultades																																											
<b>3. Productividad</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consigue los objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Puede manejar varios proyectos a la vez</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consigue las metas planteadas de la florícola</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Consigue los objetivos						Puede manejar varios proyectos a la vez						Consigue las metas planteadas de la florícola																	
	1	2	3	4	5																																						
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																						
Consigue los objetivos																																											
Puede manejar varios proyectos a la vez																																											
Consigue las metas planteadas de la florícola																																											
<b>4. Habilidades de comunicación</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Articula ideas de forma eficaz</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Convoca a las reuniones de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sabe escuchar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Articula ideas de forma eficaz						Convoca a las reuniones de trabajo						Sabe escuchar																	
	1	2	3	4	5																																						
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																						
Articula ideas de forma eficaz																																											
Convoca a las reuniones de trabajo																																											
Sabe escuchar																																											
<b>5. Trabajo en equipo</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sabe trabajar con sus subordinados</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ayuda a su equipo de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabaja bien con distintos tipos de persona</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participa en los eventos sociales de la florícola</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Sabe trabajar con sus subordinados						Ayuda a su equipo de trabajo						Trabaja bien con distintos tipos de persona						Participa en los eventos sociales de la florícola											
	1	2	3	4	5																																						
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																						
Sabe trabajar con sus subordinados																																											
Ayuda a su equipo de trabajo																																											
Trabaja bien con distintos tipos de persona																																											
Participa en los eventos sociales de la florícola																																											
<b>6. Habilidades de dirección</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transmite bien los objetivos a los integrantes de la empresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunica a todo el personal del éxito en el cumplimiento de objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Demuestra dotes de liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motiva a los trabajadores a conseguir los objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sub totales</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Transmite bien los objetivos a los integrantes de la empresa						Comunica a todo el personal del éxito en el cumplimiento de objetivos						Demuestra dotes de liderazgo						Motiva a los trabajadores a conseguir los objetivos						Sub totales	0	0	0	0	0
	1	2	3	4	5																																						
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																						
Transmite bien los objetivos a los integrantes de la empresa																																											
Comunica a todo el personal del éxito en el cumplimiento de objetivos																																											
Demuestra dotes de liderazgo																																											
Motiva a los trabajadores a conseguir los objetivos																																											
Sub totales	0	0	0	0	0																																						
<b>1</b>	<b>Suma total</b> <input style="width: 50px;" type="text"/>																																										
<b>2</b>	<b>Ponderación</b> <input style="width: 50px;" type="text"/>																																										
<b>3</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b> <input style="width: 50px;" type="text"/>																																										
Nombre del puesto: _____	Área: _____																																										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	<b>ELABORADO POR:</b>																																										

Fuente: (Silva, 2012)

### Formulario: EV-SUB-002- Para evaluar al Subordinado.

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360		SUBORDINADO				
<b>A.- Datos del Empleado</b>						
<b>1. Introduzca los datos del empleado:</b>						
Nombre y Apellido:						
Puesto:						
Proceso						
<b>2. La persona que evalúa:</b>						
Nombre y Apellido:						
Cargo:						
Proceso:						
<b>B.-Habilidades y productividad del empleado</b>						
<b>"MARQUE CON UNA "X"</b>						
<b>1. Conocimiento del puesto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	
Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto La especialización académica está acorde con el puesto						
<b>2. Planificación y resolución</b>						
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	
El trabajo es realizado de forma organizada Requiere una supervisión mínima en la realización de sus tareas Identifica problemas en su área de trabajo Reacciona rápidamente ante las dificultades en su trabajo						
<b>3. Productividad</b>						
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	
Cumple con las tareas encomendadas Puede manejar varias actividades a la vez Consigue el nivel de productividad que necesita la florícola						
<b>4. Habilidades de comunicación</b>						
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	
Formula ideas para mejorar las actividades Participa en las reuniones entre los compañeros Sabe escuchar a los demás trabajadores						
<b>5. Trabajo en equipo</b>						
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	
Trabaja en equipo Ayuda a sus compañeros de área Puede trabajar con distintos tipos de personas Es proactivo ante sus compañeros						
<b>6. Habilidades de dirección</b>						
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	
Transmite bien las ideas a su jefe y compañeros Demuestra dotes de liderazgo en su área Motiva a sus compañeros a conseguir las tareas Sub totales						
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1</b>	<b>Suma total</b>					
<b>2</b>	<b>Ponderación</b>					
<b>3</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
Nombre del puesto:			Área:			
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>			<b>ELABORADO POR:</b>			

## Formulario: EV-PAR-003- Para evaluar a los Pares.

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360	SUBORDINADO																																			
<b>A.- Datos del Empleado</b>																																				
<b>1. Introduzca los datos del empleado:</b>																																				
Nombre y Apellido:																																				
Puesto:																																				
Proceso:																																				
<b>2. La persona que evalúa:</b>																																				
Nombre y Apellido:																																				
Cargo:																																				
Proceso:																																				
<b>B.-Habilidades y productividad del empleado</b>																																				
<b>"MARQUE CON UNA "X"</b>																																				
<b>1. Conocimiento del puesto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto</td> </tr> <tr> <td colspan="5">La especialización técnica está acorde con el puesto</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto					Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto					La especialización técnica está acorde con el puesto														
1	2	3	4	5																																
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																
Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto																																				
Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto																																				
La especialización técnica está acorde con el puesto																																				
<p>Cumple con las funciones y responsabilidades del puesto</p> <p>Posee los conocimientos y actitudes necesarios para el puesto</p> <p>La especialización técnica está acorde con el puesto</p>																																				
<b>2. Planificación y resolución</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">El trabajo es realizado de forma conjunta con los compañeros</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Requiere una supervisión en la realización de sus tareas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Notifica los problemas del área de trabajo</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Reacciona rápidamente ante las dificultades en el trabajo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	El trabajo es realizado de forma conjunta con los compañeros					Requiere una supervisión en la realización de sus tareas					Notifica los problemas del área de trabajo					Reacciona rápidamente ante las dificultades en el trabajo									
1	2	3	4	5																																
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																
El trabajo es realizado de forma conjunta con los compañeros																																				
Requiere una supervisión en la realización de sus tareas																																				
Notifica los problemas del área de trabajo																																				
Reacciona rápidamente ante las dificultades en el trabajo																																				
<p>El trabajo es realizado de forma conjunta con los compañeros</p> <p>Requiere una supervisión en la realización de sus tareas</p> <p>Notifica los problemas del área de trabajo</p> <p>Reacciona rápidamente ante las dificultades en el trabajo</p>																																				
<b>3. Productividad</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Cumple con las tareas de su área de trabajo</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Apoya a sus compañeros en actividades de trabajo</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Consigue el nivel de productividad que necesita la florícola</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Cumple con las tareas de su área de trabajo					Apoya a sus compañeros en actividades de trabajo					Consigue el nivel de productividad que necesita la florícola														
1	2	3	4	5																																
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																
Cumple con las tareas de su área de trabajo																																				
Apoya a sus compañeros en actividades de trabajo																																				
Consigue el nivel de productividad que necesita la florícola																																				
<p>Cumple con las tareas de su área de trabajo</p> <p>Apoya a sus compañeros en actividades de trabajo</p> <p>Consigue el nivel de productividad que necesita la florícola</p>																																				
<b>4. Habilidades de comunicación</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Propone ideas para mejorar las actividades en la florícola</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Participa en las reuniones entre los compañeros</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Sabe escuchar a los demás compañeros</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Propone ideas para mejorar las actividades en la florícola					Participa en las reuniones entre los compañeros					Sabe escuchar a los demás compañeros														
1	2	3	4	5																																
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																
Propone ideas para mejorar las actividades en la florícola																																				
Participa en las reuniones entre los compañeros																																				
Sabe escuchar a los demás compañeros																																				
<p>Propone ideas para mejorar las actividades en la florícola</p> <p>Participa en las reuniones entre los compañeros</p> <p>Sabe escuchar a los demás compañeros</p>																																				
<b>5. Trabajo en equipo</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Trabaja en equipo con sus compañeros</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Ayuda a sus compañeros de área</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Puede trabajar con distintos tipos de personas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Es proactivo ante sus compañeros</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Trabaja en equipo con sus compañeros					Ayuda a sus compañeros de área					Puede trabajar con distintos tipos de personas					Es proactivo ante sus compañeros									
1	2	3	4	5																																
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																
Trabaja en equipo con sus compañeros																																				
Ayuda a sus compañeros de área																																				
Puede trabajar con distintos tipos de personas																																				
Es proactivo ante sus compañeros																																				
<p>Trabaja en equipo con sus compañeros</p> <p>Ayuda a sus compañeros de área</p> <p>Puede trabajar con distintos tipos de personas</p> <p>Es proactivo ante sus compañeros</p>																																				
<b>6. Habilidades de dirección</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> <tr> <th>Inaceptable</th> <th>Deficiente</th> <th>Satisfactorio</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Transmite bien las ideas a sus compañeros</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Demuestra dotes de comunicación en su área de trabajo</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Motiva a sus compañeros</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Transmite bien las ideas a sus compañeros					Demuestra dotes de comunicación en su área de trabajo					Motiva a sus compañeros														
1	2	3	4	5																																
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente																																
Transmite bien las ideas a sus compañeros																																				
Demuestra dotes de comunicación en su área de trabajo																																				
Motiva a sus compañeros																																				
<p>Transmite bien las ideas a sus compañeros</p> <p>Demuestra dotes de comunicación en su área de trabajo</p> <p>Motiva a sus compañeros</p>																																				
Sub totales	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> </tr> </table>	0	0	0	0	0																														
0	0	0	0	0																																
<b>1</b>	<b>Suma total</b>																																			
<b>2</b>	<b>Ponderación</b>																																			
<b>3</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>																																			
Nombre del puesto: _____	Área: _____																																			
FIRMA DEL EVALUADOR	ELABORADO POR:																																			

## Formulario: EV-AUT-004- Para evaluar la Autoevaluación

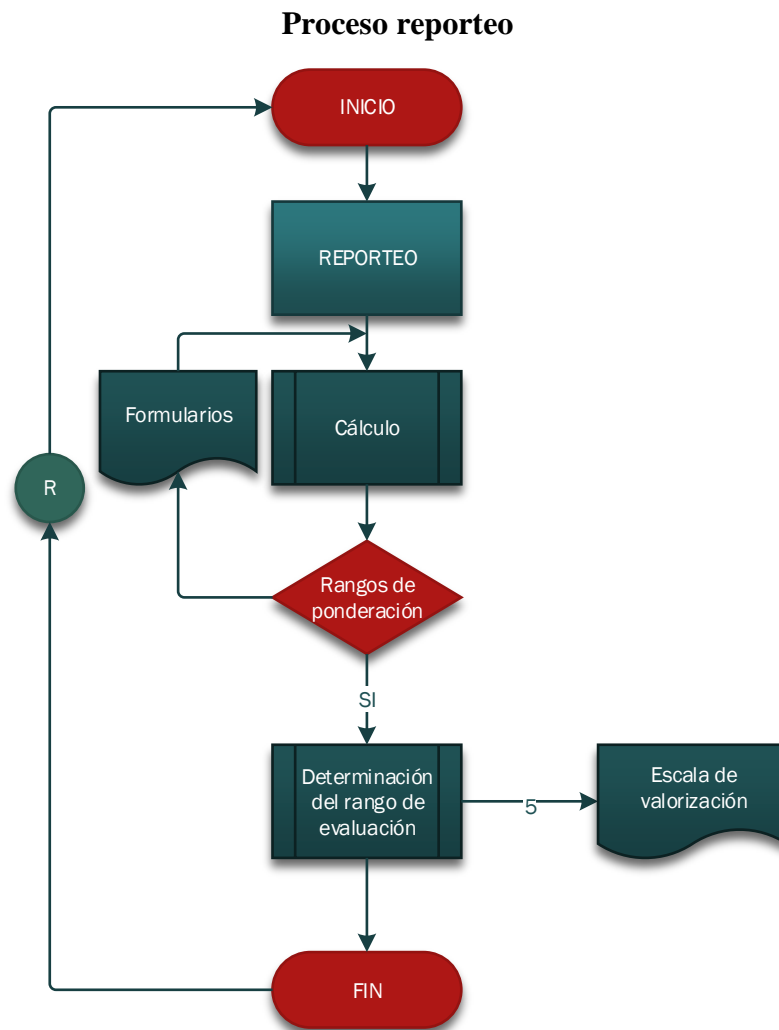
EVALUACION DE DESEMPEÑO 360	SUBORDINADO																																				
<b>A.- Datos del Empleado</b>																																					
<b>1. Introduzca los datos del empleado:</b>																																					
Nombre y Apellido:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																				
Puesto:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																				
Proceso:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																				
<b>2. La persona que evalúa:</b>																																					
Nombre y Apellido:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																				
Cargo:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																				
Proceso:	<input style="width: 70%;" type="text"/>																																				
<b>B.-Habilidades y productividad del empleado</b>																																					
<b>"MARQUE CON UNA "X"</b>																																					
<b>1. Conocimiento del puesto</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Inaceptable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Deficiente</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Muy bueno</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Excelente</b></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplo con las funciones y responsabilidades del puesto</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Poseo los conocimientos y actitudes necesarios para el trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Tengo la especialidad acorde para el puesto de trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	Cumplo con las funciones y responsabilidades del puesto						Poseo los conocimientos y actitudes necesarios para el trabajo						Tengo la especialidad acorde para el puesto de trabajo											
	1	2	3	4	5																																
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>																																
Cumplo con las funciones y responsabilidades del puesto																																					
Poseo los conocimientos y actitudes necesarios para el trabajo																																					
Tengo la especialidad acorde para el puesto de trabajo																																					
<b>2. Planificación y resolución</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Inaceptable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Deficiente</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Muy bueno</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Excelente</b></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Realizo el trabajo de forma conjunta con los compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Requiero de supervisión para realizar las tareas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Notifico los problemas encontradas en el área de trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Reacciono rápidamente ante las dificultades en el trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	Realizo el trabajo de forma conjunta con los compañeros						Requiero de supervisión para realizar las tareas						Notifico los problemas encontradas en el área de trabajo						Reacciono rápidamente ante las dificultades en el trabajo					
	1	2	3	4	5																																
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>																																
Realizo el trabajo de forma conjunta con los compañeros																																					
Requiero de supervisión para realizar las tareas																																					
Notifico los problemas encontradas en el área de trabajo																																					
Reacciono rápidamente ante las dificultades en el trabajo																																					
<b>3. Productividad</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Inaceptable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Deficiente</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Muy bueno</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Excelente</b></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplo con las tareas encomendadas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Apoyo a mis compañero en actividades de trabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Obtengo el nivel de productividad que necesita la florícola</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	Cumplo con las tareas encomendadas						Apoyo a mis compañero en actividades de trabajo						Obtengo el nivel de productividad que necesita la florícola											
	1	2	3	4	5																																
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>																																
Cumplo con las tareas encomendadas																																					
Apoyo a mis compañero en actividades de trabajo																																					
Obtengo el nivel de productividad que necesita la florícola																																					
<b>4. Habilidades de comunicación</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Inaceptable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Deficiente</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Muy bueno</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Excelente</b></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Propongo ideas para mejorar las actividades en la florícola</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Participo en las reuniones con los compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Escucho la opiniones de los demás compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	Propongo ideas para mejorar las actividades en la florícola						Participo en las reuniones con los compañeros						Escucho la opiniones de los demás compañeros											
	1	2	3	4	5																																
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>																																
Propongo ideas para mejorar las actividades en la florícola																																					
Participo en las reuniones con los compañeros																																					
Escucho la opiniones de los demás compañeros																																					
<b>5. Trabajo en equipo</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Inaceptable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Deficiente</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Muy bueno</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Excelente</b></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabaja en equipo con su compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Ayuda a su compañeros de área</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Puede trabajar con distintos tipos de personas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Es proactivo ante sus compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	Trabaja en equipo con su compañeros						Ayuda a su compañeros de área						Puede trabajar con distintos tipos de personas						Es proactivo ante sus compañeros					
	1	2	3	4	5																																
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>																																
Trabaja en equipo con su compañeros																																					
Ayuda a su compañeros de área																																					
Puede trabajar con distintos tipos de personas																																					
Es proactivo ante sus compañeros																																					
<b>6. Habilidades de dirección</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Inaceptable</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Deficiente</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Satisfactorio</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Muy bueno</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Excelente</b></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transmite bien las ideas a sus compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Demuestra dotes de comunicación en su áreatrabajo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Motiva a sus compañeros</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Sub totales</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5		<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>	Transmite bien las ideas a sus compañeros						Demuestra dotes de comunicación en su áreatrabajo						Motiva a sus compañeros						Sub totales	0	0	0	0	0
	1	2	3	4	5																																
	<b>Inaceptable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>																																
Transmite bien las ideas a sus compañeros																																					
Demuestra dotes de comunicación en su áreatrabajo																																					
Motiva a sus compañeros																																					
Sub totales	0	0	0	0	0																																
<b>1</b>	<b>Suma total</b> <input style="width: 50px;" type="text"/>																																				
<b>2</b>	<b>Ponderación</b> <input style="width: 50px;" type="text"/>																																				
<b>3</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b> <input style="width: 50px;" type="text"/>																																				
Nombre del puesto: _____	Área: _____																																				
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	<b>ELABORADO POR:</b>																																				

### Formulario: EV-CEX-001- Para evaluar al cliente interno

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360		SUBORDINADO				
<b>A.- Datos del Empleado</b>						
<b>1. Introduzca los datos del empleado:</b>						
Nombre y Apellido:						
Puesto:						
Proceso:						
<b>2. La persona que evalúa:</b>						
Nombre y Apellido:						
Cargo:						
Proceso:						
<b>B.-Servicio interno</b>						
<b>"MARQUE CON UNA "X"</b>						
<b>1. Atención</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Excelente</b>	
Cumplió con los requerimientos						
El ambiente cumple con la calidad de servicio						
La atención recibida en la florícola						
<b>2. Rapidez</b>						
	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Excelente</b>	
El trámite de solicitud						
El tiempo de despacho fue lo esperado						
En caso de reclamos la recepción es oportuna						
<b>3. Información</b>						
	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Excelente</b>	
La información que proporciona la florícola						
El tiempo que se demora un notificación en la empresa						
El sistema de comunicación de la florícola						
Sub totales	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1</b>	<b>Suma total</b>					
<b>2</b>	<b>Ponderación</b>					
<b>3</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
Nombre del puesto: _____ Área: _____						
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>				<b>ELABORADO POR:</b>		

Fuente: (Silva, 2012)

## 5.- Reporteo



**Fuente:** (Silva, 2012)

A cada formulario diseñado para los diferentes niveles ocupacionales debemos darle una apreciación la cual va desde 1 a 5 grados, y las cual es de diferente ponderación de cada uno de los niveles ocupacionales.

## Nivel gerencial

Tabla N° 62  
Nivel gerencial

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	5	9	12	16	20	20%	20
2	2	5	7	10	12	14%	14
3	2	5	7	10	12	14%	14
4	5	9	12	16	20	20%	20
5	2	5	7	10	12	12%	12
6	5	9	12	16	20	20%	20
<b>TOTAL</b>						<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: (Silva, 2012)

## Nivel Administrativo

Tabla N° 63  
Nivel Administrativo

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	2	5	7	10	12	14%	14
2	5	9	12	16	20	20%	20
3	2	5	7	10	12	14%	14
4	5	9	12	16	20	20%	20
5	2	5	7	10	12	12%	12
6	5	9	12	16	20	20%	20
<b>TOTAL</b>						<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: (Silva, 2012)

## Nivel Operativo

Tabla N° 64  
Nivel Operativo

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	2	5	7	10	12	14%	14
2	2	5	7	10	12	14%	14
3	5	9	12	16	20	20%	20
4	5	9	12	16	20	20%	20
5	5	9	12	16	20	20%	20
6	2	5	7	10	12	12%	12
<b>TOTAL</b>						<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: (Silva, 2012)

## Nivel Cliente interno

Tabla N° 65  
Nivel Cliente interno

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL GERENCIAL							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJE	PUNTOS
	1	2	3	4	5		
1	2	5	7	10	12	30%	30
2	2	5	7	10	12	40%	40
3	5	9	12	16	20	30%	30
<b>TOTAL</b>						<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: (Silva, 2012)

## Escala de calificación

Las calificación obtenidas en el proceso de evaluación del desempeño, brindará indicadores necesarios para la toma medidas preventivas y correctivas que aporten a mejorar el nivel de desempeño de nuestros empleados y a la vez identificar el potencial talento humano para poder tomar decisiones sobre inmediato, mediano o largo plazo, con perspectiva a futuros

ascensos e incentivos, capacitación y especialización para crecer profesionalmente dentro de la florícola.

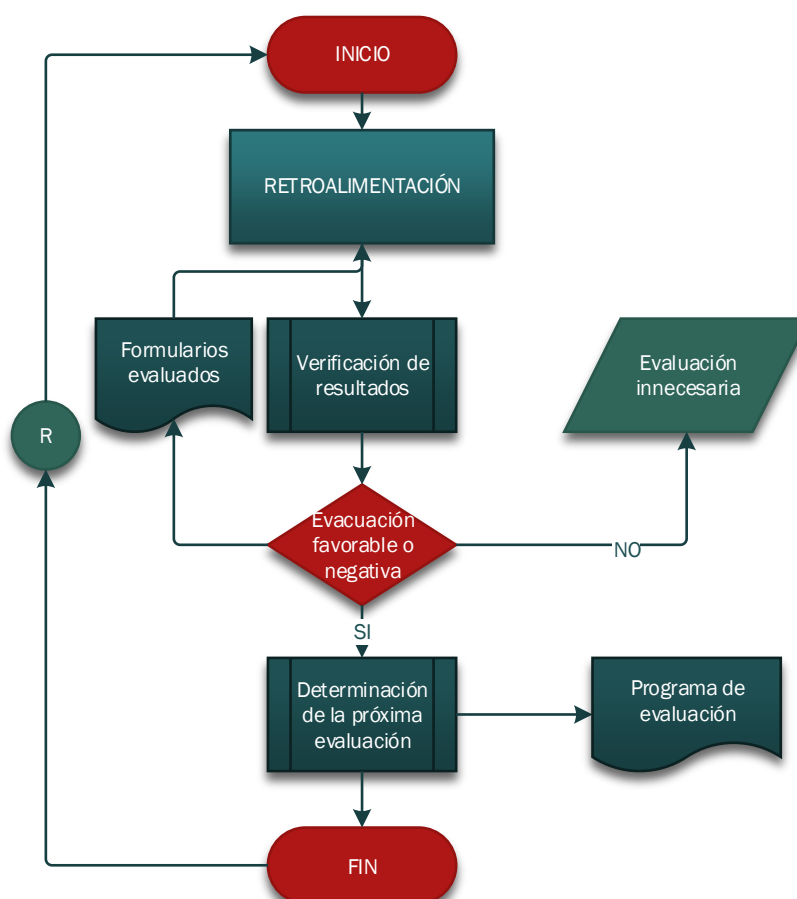
**Tabla N° 66**  
Rangos de evaluación

Rango de evaluación	Resultado	Descripción
95 -100	EXCELENTE:	DESEMPEÑO ALTO
80- 94	MUY BUENO:	DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO
60 – 79	SATISFACTORIO:	DESEMPEÑO ESPERADO
40 –59	DEFICIENTE:	DESEMPEÑO BAJO LO ESPERADO
1 – 39	INACEPTABLE:	DESEMPEÑO MUY BAJO A LO ESPERADO

Fuente: (Silva, 2012)

## 6.- Retroalimentación

### Procesos de retroalimentación

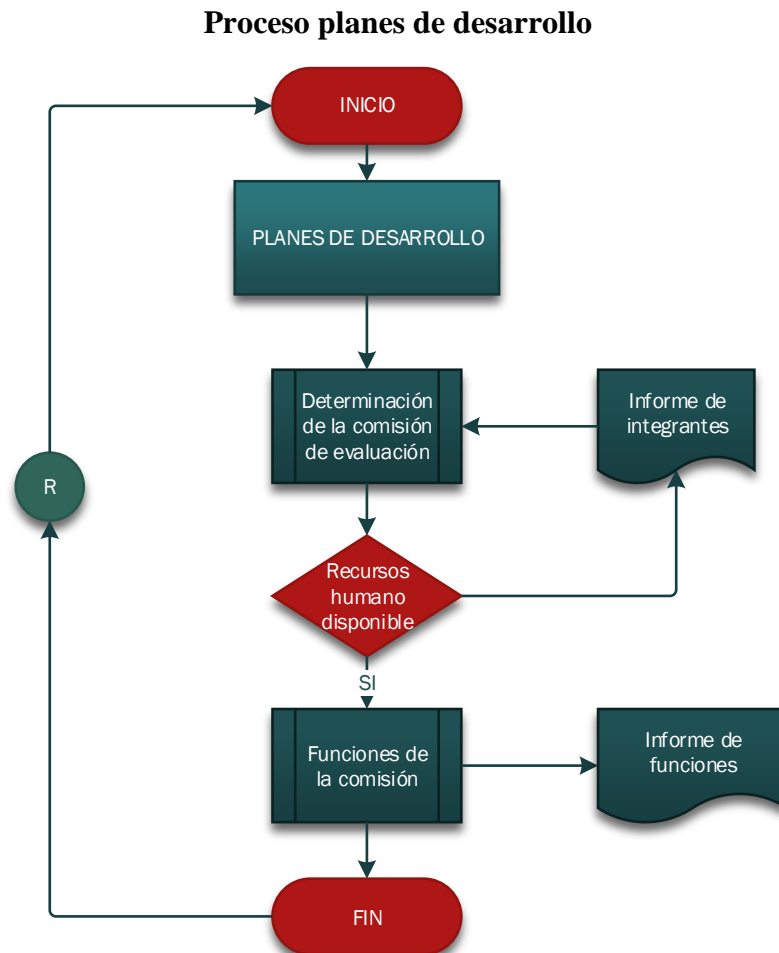


Fuente: (Silva, 2012)

Concluida la evaluación se verificarán los resultados y se elaborará el informe individual y general, para retroalimentar a los otros subsistemas de recursos humanos de la empresa

florícola “Highland Colors”, el proceso de evaluación de desempeño lo puede realizar en un período de seis meses a un año.

## 7.- Planes de desarrollo



Fuente: (Silva, 2012)

El procedimiento de evaluación de desempeño se sujetará a las siguientes normas de recursos humanos que es de carácter obligatorio:

1. Entrenar, aplicar y asistir a los encargados de áreas y supervisores en los casos que amerite en el proceso de evaluación del desempeño.
2. Controlar el proceso operativo que se aplicara en la organización donde se administrará el sistema de evaluación del desempeño.

3. Para evaluar a los jefes inmediatos nuevos se debe haber supervisado a los mismos durante un periodo no menor de 3 meses, y al aplicar la evaluación el jefe de Recursos Humanos deberá observar las recomendaciones del comité de evaluación del desempeño con respecto a la aplicación del instrumento.
4. Los resultados de las dos últimas evaluaciones del desempeño servirá para la toma de decisiones sobre ascensos, otorgamientos de incentivos, adiestramientos, entre otros.
5. En caso que un jefe inmediato tenga menos de 6 meses en la institución el departamento de recursos humanos determinará aquéllos empleados que cumplan con el tiempo, para que realice dicha labor en la unidad en la cual está bajo su dirección.

### **La comisión de evaluación del desempeño**

Se constituirá a la comisión de evaluación del desempeño el cual se encargará de administrar los reclamos del subsistema, el mismo que estará integrado por las siguientes autoridades:

La comisión de evaluación del desempeño estará conformado por un representante de la subgerencia general, el jefe de personal, y un integrante de la área afectada o de la cual se presente el reclamo.

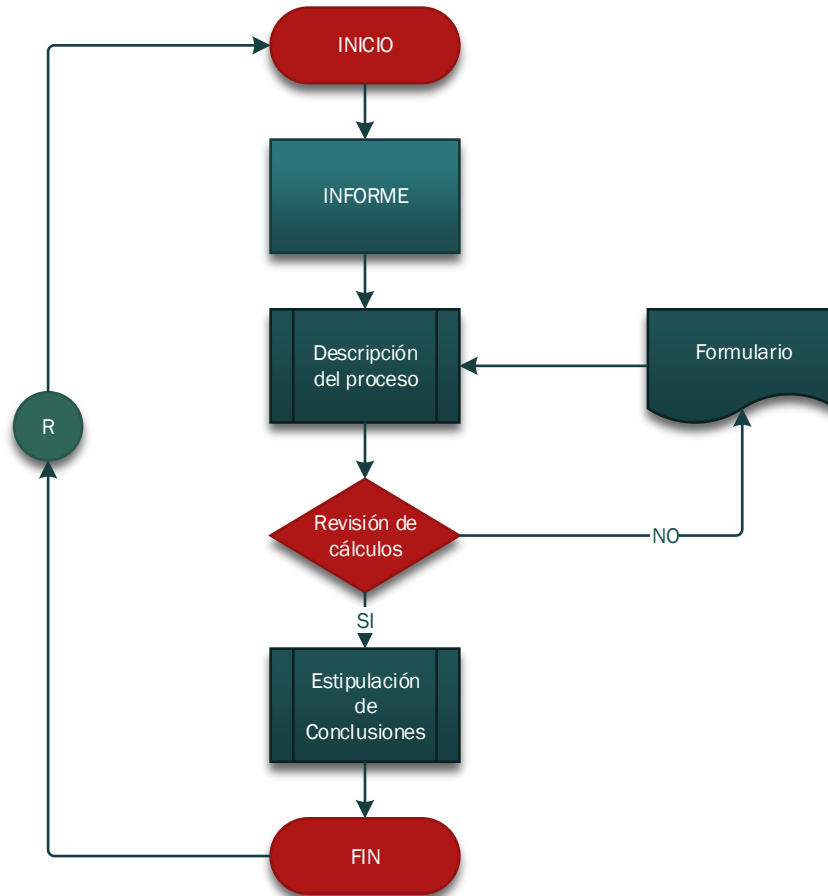
### **Funciones de la comisión de evaluación del desempeño**

1. Receptar el reclamo de los colaboradores.
2. Realizar reuniones de trabajo para conocer, analizar los reclamos emitidos por los trabajadores técnicamente y con fundamentos que respalden los mismos.
3. Programar reuniones con cada uno de los evaluados para recabar mayor información previa a la emisión de los informes finales.
4. Organizar y programar reuniones con los jefes de cada una de las áreas, para canalizar y resolver los reclamos recibidos.

5. Elaborar los informes finales.

## 8.- Informe para gerencia

### Proceso de informe para gerencia



Fuente: (Silva, 2012)

## Informe para gerencia

Latacunga,... 20...

Sr.,.....

Cargo.....

De mis consideraciones:

### **Introducción:**

Una breve introducción de sobre el modelo que se aplicó y las condiciones en las que fue aplicado.

### **Proceso:**

- Aplicación de las fichas de valorización.
- Datos de la valoración individual para cada aspecto evaluado.
- Sumatoria de los resultados de cada una de las fichas de evaluación respectivamente identificadas.

### **Conclusiones:**

- Sobre el proceso de evaluación del desempeño.
- Descripción del punto más bajo en el desempeño laboral está en el área en la que se identificó.
- Sugerencia de la evaluación 360°.

## **12. IMPACTOS (TECNICOS, SOCIALES, AMBEINTALES O ECONÓMICOS)**

### **Técnico**

En el desarrollo del proyecto se aplica el cálculo del Alfa de Cronbach y correlación del instrumento para verificar la factibilidad del trabajo investigativo, además se establece formularios que permiten conocer las habilidades y destrezas de las personas y tablas de significancia que mide el rendimiento de las áreas de la empresa.

### **Sociales**

El proyecto está orientado a la mejora continua de los recursos humanos desarrollando mejores habilidades y destrezas para que cumplan con su trabajo de manera eficiente, además permite generar equidad en todos los integrantes de organización.

### **Económicos**

Por medio de la investigación la empresa conoce la situación actual de las condiciones de trabajo y puede tomar decisiones para mejorar los procesos de producción y el rendimiento del personal, evitando costos innecesarios y aumentando la productividad.

### 13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO

#### Costos Directos

<b>Detalle</b>	<b>Costo (Dólares)</b>
Útiles de oficina	<b>\$45</b>
Foto copias de libros	<b>\$30</b>
Internet	<b>\$80</b>
Impresiones	<b>\$50</b>
Alquiler de la cámara	<b>\$200</b>
Software de edición	<b>\$20</b>
<b>Total</b>	<b>\$425</b>

Elaborado por: Los investigadoras

#### Costos Indirectos

<b>Detalle</b>	<b>Costo (Dólares)</b>
Transporte	<b>\$40</b>
Alimentación	<b>\$70</b>
<b>Total</b>	<b>\$110</b>

Elaborado por: Los investigadoras

#### Presupuesto General

<b>Detalle</b>	<b>Costo (Dólares)</b>
Costos Directos	<b>\$425</b>
Costos Indirectos	<b>\$110</b>
Imprevistos 10%	<b>\$42,50</b>
<b>Costo total del Proyecto</b>	<b>\$577.50</b>

Elaborado por: Los investigadores

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Mediante la investigación bibliográfica documental se pudo sustentar la investigación garantizando la eficiencia de los modelos de evaluación del desempeño del talento humano.
- Por medio de los resultados obtenidos en la investigación se pudo realizar un diagnóstico situacional de la empresa con la finalidad de determinar cuál de los modelos es el más aceptable para la florícola “Highland Colors”.
- Al conocer la situación actual de la empresa, se determinó el mejor modelo de evaluación del talento humano mediante las necesidades que se desea cubrir para mejorar las condiciones de trabajo y los procesos productivos de la florícola “Highland Colors”, de la parroquia Aláquez

### Recomendaciones

- Es recomendable realizar capacitaciones permanentes que mejoren las habilidades y aptitudes del personal para que ejecuten las actividades de manera más rápida.
- Evaluar constantemente a los trabajadores con la finalidad de conocer las necesidades y tomar acciones correctivas que permitan mejorar los procesos de producción y elevar el rendimiento del personal.
- Aplicar modelos de gestión que maximicen los recursos y eliminen los costos innecesarios elevando el nivel productivo de los trabajadores y de la empresa mediante procesos óptimos que permitan el crecimiento constante de la florícola “Highland Colors”

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Cárdenas L. (2011) La gestión integral una sola gestión, un solo equipo, segunda edición, Editorial de Antioquia.
- Alanuca D., & Mise M., (2016), <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3142>, Recuperado al 3 de enero de 2017.
- Alles, M., (2014). Ebrary ProQuest Reader. Recuperado 10 de febrero de 2017, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=10365638&ppg=10>
- Alles, M., (2015), Dirección estratégica de RR.HH. Vol. I, Tercera edición: Gestión por competencias, (p. 327)
- Alonso, F., (2008), Sistema de gestión integral una sola gestión, un solo equipo, primera edición, Editorial de Antioquia, Bogotá, (p. 154)
- Brazzotto, S. (2012), Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones.
- Bustamante, R., (2008), Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo, Editorial Universidad de Antioquia, Colombia, (p. 161)
- Cabrera, E. (2003) Gestión de talento humano y del conocimiento, Primera Edición, Ecoe Ediciones.
- Chamorro, J. P. (22 de octubre de 2011). Diseño del subsistencia de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, oficina central. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.
- Chiavenato, I. (2008), Gestión del Talento Humano, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera edición, México, (p. 262)
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chico, E. (2011), *La evaluación al desempeño y su influencia en el nivel de satisfacción de los colaboradores de las áreas de apoyo y desarrollo empresarial, de la Agencia de Desarrollo Económico Conquito matriz en el 2011*, Ecuador
- Fermín, Urbay, Rodríguez. (2011), Ebrary ProQuest Reader. Recuperado 10 de enero de 2017, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=10249689&ppg=3>
- Fernández, E. (2010), Administración de empresas un enfoque interdisciplinar, Editorial Paraninfo, España, (p.80).
- González, A. (2006), Métodos de compensación basados competencias, Ediciones Uninorte, Colombia.

- González, Á. L. (2012). Métodos de compensación basada en competencias (Segunda ed.). Barranquilla: Uninorte.
- Guillén, M. (2008) Gestión integral una sola gestión, un solo equipo, primera edición, Editorial de Antioquia, Bogotá,
- Gullo & Nardullo, (2015). Ebrary ProQuest Reader. Recuperado 10 de diciembre de 2015, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=11072369&ppg=10>  
<http://alaquez.gob.ec/cotopaxi/?p=91>  
[https://prezi.com/u6joqe\\_wgf6x/la-evaluacion-de-desempeno-90-180-360/](https://prezi.com/u6joqe_wgf6x/la-evaluacion-de-desempeno-90-180-360/)
- Jiménez, D. (2007) Compensación basada en competencias (Segunda ed.). Barranquilla: Uninorte.
- Keats & Dephne. (2010). Ebrary ProQuest Reader. Recuperado 10 de diciembre de 2017, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=11201413&ppg=12>
- Lacalle, G. (2011), Operaciones administrativas de recursos humanos, Editorial editex, Primera edición.
- LLumiluisa, N. A. (15 de Octubre de 2002). Diseño de un sistema para la evaluación del desempeño del personal de la empresa florícola la Rosabela S.A. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: Universidad de la Fuerzas Armadas.
- Mexicano, S. G. (10 de febrero de 2017). Modelo de evaluación del desempeño, revisión. México, México: INAP.
- Naranjo, S. (2012), El desempeño laboral en el balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente, Paraninfo, Editorial Tapa blanda, España. (p.4)
- Pilar P., (2016), Recuperado al 22 de noviembre de 2017, <http://educar.uab.cat/articule/view/v27-pineda>
- Pozo, J. (2007), Competencias profesionales, Tercera Edición, Editorial Narcea, Colombia. Recuperado al 4 de enero de 2017. <http://definicion.de/gestion/>  
 Recuperado al 6 de enero de 2017. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2011/09/FODA.png>
- Retribución del personal. (2006), Editorial vértice, Primera edición, España, (p.88)
- s.f. (2009). México: DEIR. Santos, A. C. (2016). Gestión de talento humano y del conocimiento, primera Edición, Ecoe Ediciones.

Serrano, J. (2011) El desempeño laboral en el balcón de servicios y su incidencia en la satisfacción al cliente, Paraninfo, Editorial Tapa blanda, España.

Servicio Geológico Mexicano (SGM, 2017) Competencias profesionales, primera Edición, Ecoe Ediciones.

Silva, A. (septiembre de 2012). Recursos Humanos. Obtenido de <https://es.slideshare.net/purohoms/formato-deevaluacion360>

Toctaguano M., (2015), <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/2101>. Recuperado al 3 de Noviembre de 2016.

Whetten, D. (2004) Recursos Humanos. Obtenido de <https://es.slideshare.net/purohoms/formato-deevaluacion360>.

Zarate, J. & Olega, J. (2008), Gestionar en equipo, Primera edición, Editorial Esic, Madrid, España, (p. 29).