



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL.**

#### **TESIS DE GRADO**

#### **TEMA:**

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

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

#### **Autor:**

Janeth Angélica Pazmiño Taipe

#### **Director:**

Ing. Milton Marcelo Merino Zurita

Latacunga – Ecuador

Noviembre - 2011

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo “**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Pazmiño Taipe Janeth Angélica

C.I. 050221934-8

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

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

**“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, de Pazmiño Taipe Janeth Angélica, postulante de la especialización de Ingeniería Comercial, 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 Tesis, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, noviembre del 2011

---

Ing. Milton Marcelo Merino Zurita  
DIRECTOR DE TESIS



### **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Pazmiño Taípe Janeth Angélica, con el título de tesis: **“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 24 de Noviembre del 2011

Para constancia firman:

.....  
Ing. Walter Navas  
C.I.  
PRESIDENTE

.....  
Ing. Edgar Galvez  
C.I.  
MIEMBRO

.....  
Ing. Ibeth Jácome  
C.I.  
OPOSITOR

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios y la Virgen María por ser mi guía y fortaleza en este largo caminar.*

*A la Universidad “Técnica de Cotopaxi”, por la difícil labor de formar profesionales de élite, para el progreso del país.*

*De manera especial al Director de Tesis Ing. Milton Merino Zurita por sus acertados consejos en el desarrollo y culminación de este trabajo.*

*A la Florícola Agrogana S.A. en especial al Ing. Álvaro Espinosa Chiriboga, quien me facilitó el ingreso a su empresa para la realización de este trabajo, además a todo el personal administrativo de la finca quienes me colaboraron en el desarrollo de la investigación.*

*A mis madres Celia y Elvia, a la memoria de mi padre Bernabé, a mis hermanos que son el pilar fundamental de mi vida, de sobre manera a mi primo Vinicio, quien estuvo apoyándome incondicionalmente en mis estudios.*

*Janeth*

## DEDICATORIA

*La presente Tesis, la dedico con todo mi cariño y afecto a mi tía Yolanda Mercedes, quién con sus sabios consejos y apoyo absoluto ha sabido guiarme y extender su mano en los momentos más difíciles de mi vida, allí encontré el ángel que Dios envió a socorrerme, porque el camino fue bastante duro pero ella fue el timón que supo direccionarme para alcanzar mi meta profesional.*

*Janeth*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA:** “LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

**Autora:**

Pazmiño Taipe Janeth Angélica

## **RESUMEN**

La gran competencia que viven a diario las empresas, ha viabilizado buscar estrategias que le permitan crecer en un mundo globalizado, recalcando cada vez más que el éxito empresarial se encuentra en manos de sus colaboradores quienes hábilmente enfatizan sus esfuerzos en el trabajo diario, logrando de ésta manera sobresalir y marcar la diferencia con relación a las innumerables empresas dedicadas a una misma actividad.

Por tal motivo, el objetivo de este trabajo investigativo, es proponer los métodos de evaluación del desempeño que le permitan recolectar y procesar técnicamente la información, para que de ésta manera se pueda conocer claramente los niveles de rendimiento de cada persona, competencias donde la empresa se proyecta a alcanzar sus ansiados sueños empresariales.

En la actualidad la florícola Agrogana S.A. muestra una manera escasa de tomar información del desempeño de sus colaboradores, juzgando que el mejor trabajador es aquel que ha desarrollado mayor trabajo, sin tomar en cuenta que las competencias son un factor muy importante, las cuáles también deben ser analizadas para poder determinar a los colaboradores con los mejores niveles de desempeño.

La finca, no ha escatimado esfuerzos para elevar el nivel de competitividad en sus trabajadores, ya que ha entendido el grado de importancia que tienen las personas dentro de la empresa, por tal motivo ha designado su presupuesto para la capacitación buscando contar en su florícola con gente altamente competitiva y dispuesta a enfrentar los retos del sector florícola.

Agrogana, se ha ingeniado en recompensar al mejor desempeño, proporcionándole un incentivo salarial que busca estimular y potencializar el desempeño de sus trabajadores, ésta estrategia ha permitido que cada mes sus trabajadores busque ser los mejores, entonces los métodos de evaluación serán un instrumento de apoyo para el evaluador, quien tomar la información y remite al Departamento de Recursos Humanos para el relativo análisis del desempeño, y de esta manera retribuir con certeza el beneficio salarial a las personas que manejen los mejores niveles de desempeño.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**THEME: “LIFTING PROCESS FOR THE OF HUMAN TALENT PERFORMANCE ASSESSMENT IN THE COMPANY S.A. AGROGANA FLORICULTURE OF THE COTOPAXI PROVINCE”**

**Author:**

Janeth Angélica Pazmiño Taipe

## **SUMMARY**

The strong competition that is living daily the companies, it has made viable search strategies that allow it growth in a globalized world, focusing increasingly business success lies in the hands of its employees who skillfully emphasize their efforts in the daily work, achieving This way excel and make a difference to many companies engaged in the same activity.

Therefore, the objective of this research work, is to propose the evaluation methods of the performance that will enable technically collect and process information, so that in this way can know clearly about the level performances of each person, competences, where the business is projected to achieve their entrepreneurial company dreams.

Today Agrogana SA flower shows a way to take information data were limited performance of its employees, judging that the best worker is the ones who has developed more work, regardless of the competences are very important factor, which also must be analyzed to determine the employees with the highest levels of performance.

The farm, has not spared efforts to raise the level of competitiveness in their workers, and it understands the degree of importance of people within the

company, so it has appointed its training budget looking to have in their flower highly competitive and people willing to face the challenges of the flower sector.

Agrogana has managed to reward the best performance, providing an incentive wage which seeks to encourage and empower the performance of their workers, this strategy has allowed its workers each month seek to be the best, then the methods of evaluation will be a support tool for the evaluator, who take the information and forwarded to the Department of Human Resources for the relative performance analysis, and so repay with certainty the wage benefit to those who handle the highest levels of performance.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Págs. #</b>
Portada	i
Responsabilidad o autoría	ii
Aval del Director de Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Resumen ejecutivo	vii
Summary	x
Certificado del Summary	xi
Índice de contenidos	xii
Introducción	

### CAPÍTULO I

#### 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos	1
1.2. Categorías Fundamentales	2
1.3. Marco Teórico	3
1.3.1. La Administración	3
1.3.1.1. Importancia de la Administración.	4
1.3.1.2. Proceso Administrativo	4
1.3.1.2.1. Planificación.	6
1.3.1.2.2. Organización.	6
1.3.1.2.3. Dirección.	6
1.3.1.2.4. Control.	7
1.3.2. La Gestión Administrativa	7
1.3.2.1. Importancia de la Gestión Administrativa.	8
1.4. La Gestión del Talento Humano	9

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Págs. #</b>
1.4.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano	10
1.4.2. El papel de la Gestión del Talento Humano	11
1.4.3. Competencias de las personas.	12
1.4.4. Procesos de Gestión del Talento Humano	14
1.5. Los Puestos de Trabajo	15
1.5.1. Diseño de puesto de trabajos	15
1.5.2. Descripción del puesto de trabajo.	16
1.5.3. Análisis de puestos	18
1.6. Procesos	21
1.6.1. Concepto	21
1.6.2. Jerarquía de los Procesos	23
1.6.3. Clasificación de los Procesos	24
1.7. La Evaluación del Desempeño Humano.	29
17.1. Importancia de la evaluación del desempeño.	31
1.7.2. Objetivos de la evaluación del desempeño	31
1.7.3. Ventajas de la evaluación del desempeño	32
1.7.4. Pasos de la evaluación del desempeño	32
1.7.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	34
1.7.5.1. Método de Escala Gráfica.	34
1.7.5.2. Métodos de Escala de Puntuación	35
1.7.5.3. Método de Elección Forzada	37
1.7.5.4. Métodos de Incidentes Críticos	38
1.7.5.5. Método de Lista de Verificaciones	38
1.7.5.6. Método de Investigación de Campo	39
1.7.5.7. Método de Escalas de Calificación Conductual	40
1.7.5.8. Métodos de Evaluación Comparativa	41
1.7.6. Método Moderno de Evaluación del Desempeño	41
1.7.6.1. Autoevaluaciones	41
1.7.6.2. Evaluación basada en competencias	41
1.7.6.3. Método de evaluación basado en la retroalimentación, 360°	41
1.7.6.4. Evaluación por objetivos	42

## **CONTENIDOS**

**Págs. #**

### **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1. Justificación	43
2.2. Generalidades de la Empresa	44
2.2.1. Nombre	44
2.2.2. Actividad	44
2.2.3. Antecedentes Históricos	44
2.2.3.1. Constitución Legal	46
2.2.3.2. Ubicación	46
2.2.4. Estructura Organizacional	47
2.2.4.1. Misión de AGROGANA	47
2.2.4.2. Visión de AGROGANA	47
2.2.4.3. Objetivo Rector de Agrogana S.A.	48
2.2.4.4. Principios y Valores	51
2.2.4.5. Políticas	51
2.2.4.5.1. Políticas de Responsabilidad Social de Agrogana	51
2.2.4.5.2. Política de Recursos Humanos	52
2.2.4.5.3. Política de calificación del personal.	52
2.2.4.5.4. Política de Seguridad y Salud	53
2.2.4.5.5. Políticas en Relación al Medio Ambiente	53
2.2.4.6. Certificaciones	53
2.2.4.7. Épocas relevantes para Agrogana La Esperanza	55
2.2.4.8. Producto.	56
2.2.4.9. Mercados Internacionales	57
2.2.5. Portafolio de Clientes	57
2.2.6. Proveedores	58
2.3. Matriz FODA	58
2.3.1. Análisis FODA	64

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Págs. #</b>
2.3.1.1. Análisis de Matriz FODA	64
2.4. Investigación de Campo	68
2.4.1. Objetivos de la investigación	68
2.4.2. Identificación de las fuentes de información.	68
2.4.2.1. Fuentes primarias.	68
2.4.2.2. Fuentes secundarias.	68
2.4.3. Tipo de Investigación	69
2.4.3.1. Investigación explicativa	69
2.4.3.2. Investigación cuali- cuantitativa	69
2.4.4. Métodos y Técnicas	69
2.4.4.1. Método Inductivo	69
2.4.4.2. Método analítico – sintético	70
2.4.4.3. Métodos Empíricos	70
2.4.4.4. Métodos Estadísticos	71
2.5. Unidad de Estudio	72
2.5.1. Población	72
2.6. Análisis e interpretación de resultados	72
2.6.1. Análisis De La Encuesta Y Entrevista	74
2.6.1.1. Análisis de la encuesta dirigida a los trabajadores y empleados de la florícola Agrogana S.A.	74
2.6.1.1.1. Resumen de la investigación de Campo	86
2.6.1.2. Entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de la empresa AGROGANA S.A.	87
2.6.1.3. Entrevista realizada al Gerente Técnico de la empresa AGROGANA S.A.	88
2.6.1.3.1. Resumen de las entrevistas	89

### **CAPÍTULO III**

#### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

3.1. Resumen Ejecutivo	90
------------------------	----

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Págs. #</b>
3.1.1. Objetivo General	91
3.1.2. Objetivos Específicos	91
3.2. Procesos de la Florícola AGROGANA S.A.	92
3.2.1. Campo	94
3.2.2. Post Cosecha	107
3.2.3. Bodega	117
3.2.4. Comercialización	124
3.2.5. Recurso Humano	133
3.2.6. El Proceso Contable Financiero	140
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	150
CONCLUSIONES:	150
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	154

## ÍNDICE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Págs. #</b>
GRÁFICO N° 1: EL PROCESO ADMINISTRATIVO	6
GRÁFICO N° 2: TRANSFORMACIÓN DE LAS PERSONAS DENTRO DE UNA EMPRESA	11
GRÁFICO N° 3: COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS	13
GRÁFICO N° 4: PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	14
GRÁFICO N° 5: VENTAJAS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	17
GRAFICO N° 6: CONDICIONES DE UN PROCESO	22
GRAFICO N° 7: DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO	23
GRÁFICO N° 8: MAPA DE PROCESOS	25
GRÁFICO N° 9: SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS	29
GRÁFICO N° 10: EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS	42
GRÁFICO N° 11: UBICACIÓN DE LA FLORÍCOLA	46
GRÁFICO N° 12: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	49
GRÁFICO N° 13: ORGANIGRAMA FUNCIONAL	50
GRÁFICO N° 14: VARIEDADES DE ROSAS DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A.	56
GRÁFICO N° 15: ¿NIVEL DE ESCOLARIDAD?	74
GRÁFICO N° 16: ¿AMBIENTE DE TRABAJO ÓPTIMO?	75
GRÁFICO N° 17: ¿RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO?	76
GRÁFICO N° 18: ¿EL TRABAJO EN EQUIPO FOMENTA EL COMPAÑERISMOS?	77
GRÁFICO N° 19: ¿ACTIVIDADES DEL PROCESO?	78
GRÁFICO N° 20: ¿MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA Y/O JEFES?	79
GRÁFICO N° 21: ¿CAPACITACIÓN?	80
GRÁFICO N° 22: ¿INCENTIVOS?	81
GRÁFICO N° 23: ¿DESEMPEÑO LABORAL?	82
GRÁFICO N° 24: ¿EVALUACIÓN?	83
GRÁFICO N° 25: ¿FORMA DE EVALUAR?	84
GRÁFICO N° 26: ¿MÉTODOS DE EVALUACIÓN?	85
GRÁFICO N° 27: CADENA DE VALOR	92
GRÁFICO N° 28: PROCESOS Y SUBPROCESOS	93
GRÁFICO N° 29: CADENA DE VALOR PROCESO CAMPO	94
GRÁFICO N° 30: ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO CAMPO	95
GRÁFICO N° 31: FLUJOGRAMA DEL PROCESO CAMPO	99
GRÁFICO N° 32: CADENA DE VALOR PROCESO POST COSECHA	107
GRÁFICO N° 33: PROCESO: ENTRAS Y SALIDAS - POST COSECHA	108
GRÁFICO N° 34: FLUJOGRAMA DEL PROCESO POST COSECHA	111
GRÁFICO N° 35: CADENA DE VALOR PROCESO BODEGA	117
GRÁFICO N° 36: ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO BODEGA	118
GRÁFICO N° 37: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE BODEGA	121
GRÁFICO N° 38: CADENA DE VALOR PROCESO COMERCIALIZACIÓN	124
GRÁFICO N° 39: PROCESO ENTRADAS Y SALIDAS – COMERCIALIZACIÓN	125

<b>CONTENIDO</b>	<b>Págs. #</b>
GRÁFICO N° 40: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	128
GRÁFICO N° 41: CADENA DE VALOR – PROCESO RECURSO HUMANO	133
GRÁFICO N° 42: PROCESO DE ENTRADAS Y SALIDAS- RECURSO HUMANO	134
GRÁFICO N° 43: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECURSO HUMANO	138
GRÁFICO N° 44: CADENA DE VALOR- PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO	140
GRÁFICO N° 45: PROCESO ENTRADAS Y SALIDAS- CONTABLE FINANCIERO	141
GRÁFICO N° 46: FLUJOGRAMA DE PROCESOS FINANCIEROS	144

## ÍNDICE CUADROS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Págs. #</b>
CUADRO N° 1: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	7
CUADRO N° 2: BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	20
CUADRO N° 3: ESCALA GRAFICA DE CALIFICACIÓN	35
CUADRO N° 4: MÉTODO DE ESCALA DE PUNTUACIÓN	36
CUADRO N° 5: MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA	37
CUADRO N° 6: MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO	38
CUADRO N° 7: MÉTODO DE LISTA DE VERIFICACIONES	39
CUADRO N° 8: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	40
CUADRO N° 9: PRODUCTOS ACTUALES AGROGANA S.A.	56
CUADRO N° 10: PORTAFOLIO DE CLIENTES	57
CUADRO N° 11: PROVEEDORES	58
CUADRO N° 12: FORTALEZAS	60
CUADRO N° 13: OPORTUNIDADES	61
CUADRO N° 14: DEBILIDADES	62
CUADRO N° 15: AMENAZAS	63
CUADRO N° 16: MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	65
CUADRO N° 17: MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO	67
CUADRO N° 18: POBLACIÓN	72
CUADRO N° 19: UNIVERSO DE ESTUDIO DE AGROGANA S.A.	73
CUADRO N° 20: ¿NIVEL DE ESCOLARIDAD?	74
CUADRO N° 21: ¿AMBIENTE DE TRABAJO ÓPTIMO?	75
CUADRO N° 22: ¿RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO?	76
CUADRO N° 23: ¿EL TRABAJO EN EQUIPO FOMENTA EL COMPAÑERISMOS?	77
CUADRO N° 24: ¿ACTIVIDADES DEL PROCESO?	78
CUADRO N° 25: ¿MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA Y/O JEFES?	79
CUADRO N° 26: ¿CAPACITACIÓN?	80

<b>CONTENIDO</b>	<b>Págs. #</b>
CUADRO N° 27: ¿INCENTIVOS?	81
CUADRO N° 28: ¿DESEMPEÑO LABORAL?	82
CUADRO N° 29: ¿EVALUACIÓN?	83
CUADRO N° 30: ¿FORMA DE EVALUAR?	84
CUADRO N° 31: ¿MÉTODOS DE EVALUACIÓN?	85
CUADRO N° 32: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO CAMPO	96
CUADRO N° 33: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN BAJO ÍNDICES PARA LOS TRABAJADORES DEL CAMPO	100
CUADRO N° 34: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DEL CAMPO	101
CUADRO N° 35: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE FUMIGACIÓN	102
CUADRO N° 36: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE MANTENIMIENTOS	103
CUADRO N° 37: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS SUPERVISORES DE ZONAS	104
CUADRO N° 38: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL DEL PERSONAL DE CAMPO	105
CUADRO N° 39: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE PRODUCCIÓN	106
CUADRO N° 40: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO POST COSECHA	109
CUADRO N° 41: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN BAJO ÍNDICES PARA EL PERSONAL DE LA POST COSECHA	112
CUADRO N° 42: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA POST COSECHA	113
CUADRO N° 43: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SUPERVISOR DE LA POST COSECHA	114
CUADRO N° 44: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL – PERSONAL POST COSECHA	115
CUADRO N° 45: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE LA POST COSECHA	116
CUADRO N° 46: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROCESO BODEGA	119
CUADRO N° 47: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD	122
CUADRO N° 48: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL JEFE DE OPERACIONES	123
CUADRO N° 49: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO – COMERCIALIZACIÓN	126
CUADRO N° 50: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE VENTAS	129
CUADRO N° 51: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE VENTAS	130
CUADRO N° 52: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE FACTURACIÓN	131

<b>CONTENIDO</b>	<b>Págs. #</b>
CUADRO N° 53: EVALUACIÓN GLOBAL DEL AREA DE COMERCIALIZACIÓN	132
CUADRO N° 54: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES – PROCESO RECURSO HUMANO	135
CUADRO N° 55: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS	139
CUADRO N° 56: DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES – PROCESO FINANCIERO CONTABLE	142
CUADRO N° 57: MÉTODO DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL GERENTE FINANCIERO	145
CUADRO N° 58: MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ASISTENTE FINANCIERO	146
CUADRO N° 59: MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AUXILIAR CONTABLE	147
CUADRO N° 60: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SECRETARIA	148
CUADRO N° 61: EVALUACION GLOBAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	149

## INTRODUCCIÓN

Las empresas van camino a convertirse en comunidades sin fronteras, en donde no solo se deben gestionar procesos administrativos; si no también, la productividad de las personas, las mismas que contribuyen al rendimiento general de la empresa, hoy en día las personas son consideradas el activo empresarial más importante, ya no se gestionan empleados sino personas como una fuente de valor competitivo, debido a que los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidades intelectuales; las organizaciones, buscan que estas actividades se desarrollen eficientemente para el alcance de sus objetivos empresariales.

Para tal efecto, algunas empresas aplican una gran cantidad de técnicas e instrumentos que permiten medir tanto el rendimiento en los procesos, como el desempeño de las personas, pese a ello la mayoría de organizaciones solo se aplican técnicas de evaluación basados en un conjunto de criterios aislados a la realidad, ajenos a las características propias de las actividades y objetivos organizacionales o a técnicas no actualizadas.

En el Ecuador el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas que está aplicando el Gobierno Nacional, plantea al proceso de evaluación como un componente para mejorar la calidad y medir el desempeño del talento humano en diferentes sectores y áreas gubernamentales, de esta manera el gobierno busca potencializar a los servidores públicos para aprovechar eficazmente los recursos de nuestra nación, en vista de ello muchas organizaciones privadas están adoptando nuevos sistemas o técnicas de evaluación para sus colaboradores, con el objetivo de mejorar su rendimiento empresarial.

Cotopaxi, es una provincia matizada por un gran número de empresas floricultoras, que buscan desarrollarse eficientemente y ser reconocidas en los mercados internacionales con productos de calidad, exigencia radical del cliente, y pese a la gran exacción del mercado mundial muchas empresas no han logrado

desarrollar herramientas que le permita medir el rendimiento de sus colaboradores, lo que ha generado la fuga de habilidades, destrezas y conocimientos de sus empleados, restándoles rentabilidad a la organización.

La florícola AGROGANA S.A. es una de las empresas reconocidas en el mercado internacional por la producción y exportación de rosas de primera calidad, siendo una de las empresas con gran prestigio dentro de la provincia, no ha logrado manipular herramientas que le permitan conocer a ciencia cierta, cuál es el desempeño de sus colaboradores dentro de cada uno de sus puestos de trabajo y establecer parámetros cualitativos y cuantitativos de la conducta laboral, comparar, retroalimentar y motivar a su talento humano para extraer resultados propicios que fomenten el crecimiento en la florícola.

Al no contar con una herramienta de evaluación se genera un gran problema para la florícola, el desconocimiento de las capacidades no ha permitido optimizar las relaciones hombre-puesto, además no existen referentes en cuanto a la eficiencia del colaborador, o simplemente se desconoce quiénes son las personas con déficit de rendimientos, desaprovechando de esta manera el potencial humano, ante lo cual se hace necesario proponer los métodos de evaluación que le permitan, evaluar técnicamente el desempeño laboral de sus colaboradores.

Para una mayor comprensión, el siguiente trabajo consta de tres capítulos que se describen a continuación:

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

En el Capítulo II, consta de una información general de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, además se permitió conocer el diagnóstico FODA, las fortalezas y oportunidades con los cuales la empresa cuenta para alcanzar su

desarrollo empresarial, así también las debilidades y amenazas que envuelven la empresa, factores críticos que pueden desplazarle del mercado.

También se presenta, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, los mismos que permiten conocer el grado de satisfacción del colaborador, así como el interés que tiene la florícola para elevar los niveles de rendimiento de las personas.

El capítulo III, se cristaliza con el levantamiento de procesos y la propuesta de los métodos de evaluación, cuyo objetivo es conocer y analizar las habilidades, destrezas y conocimientos del personal, de ésta manera sus administradores podrán direccionar su desarrollo en base al estímulo de sus colaboradores, los mismos que han contribuido directamente en el éxito adquirido en el mercado.

Se espera que el trabajo realizado, presente un aporte importante para la empresa, específicamente para las personas encargadas de la evaluación del desempeño, con el fin de apreciar no solo el trabajo sino las competencias existentes en cada una de sus trabajadores, tomando en cuenta que sus integrantes son la pieza clave del desarrollo organizacional de Agrogana.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes Investigativos

Esta investigación se desarrollará dentro de la Florícola Agrogana S.A. donde la preocupación por el personal administrativo y específicamente su Gerente el Ing. Álvaro Espinoza, quienes convencidos de la importancia del trabajo de su personal buscan día a día, conocer la calidad de personas existentes en su florícola, ya que de ello se ha desprendido la clave del éxito que mantenido dicha empresa.

Actualmente la empresa no cuenta con método de evaluación y la forma de apreciar la competitividad de las personas se lo realiza enfocados en que a mayor trabajo mejor desempeño, esta manera escasa de evaluación ha creado inconvenientes entre sus colaboradores, ya que quienes mantiene el record del mejor trabajador, mañana debe superar su propio record, lo que ha desmotivado el interés entre sus participantes, razón por la cual se hace necesario contar con parámetros de medición enfocados en las actividades que realizan las personas en sus distintos puestos de trabajo.

Por tal motivo se hace necesario proponer los métodos de evaluación del personal, para que de ésta manera la empresa busque consensuar el trabajo de cada uno de sus participantes, con el fin de cumplir con las exigencias del mundo competitivo al cual las empresas se encuentran sometidas.

Dicha investigación se lo realizará en el lugar mismo de los hechos, buscando tomar la información sin alterar su esencia, con el objeto de visualizar el trabajo real de cada uno de los integrantes de la familia Agrogana.

A través de los métodos de evaluación del personal se podrá facilitar la toma de información y conocer con claridad quienes son las personas que contribuyen realmente con el desarrollo empresarial, así como los gerentes podrán planificar estrategias para mejorar los niveles de rendimiento de las personas que no aportan con el desempeño esperado.

## **1.2. Categorías Fundamentales**



## **1.3. Marco Teórico**

### ***1.3.1. La Administración***

La vida nos enseña cada día a ser administradores de nuestros destinos, es decir en cada etapa de nuestras actividades cotidianas surge la administración como un precedente que ha permitido a lo largo de la historia alcanzar grandes proyectos delineados por el ser humano.

Con la llegada de la modernización y los gigantescos cambios empresariales, la administración se encauza en orientar óptimamente sus recursos para ofrecer satisfacción a las necesidades de una sociedad inconforme, con ello las empresas buscarán crecer fructíferamente en un mercado incierto.

CARO, Francisco (2007), define a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno de cooperación, en el cual las personas, trabajando juntas, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”. (Pág. 42)

STONER, James y otros conceptualizan que la (1996) “administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.” (Pág. 7)

De las citas antes mencionadas podemos considerar, que la administración es un conjunto de procedimientos coordinados y lógicos de los patrimonios empresariales, gobernados por los dirigentes quienes buscan orientar adecuadamente sus recursos, alineando al alcance de una prosperidad formidable, donde se pueda alcanzar los grandes sueños empresariales.

En la actualidad las empresas van tras la búsqueda incesante de adquirir una administración que le permita llegar al éxito, custodiando sigilosamente el manejo óptima de todos sus recursos, los mismos que coadyuvan a alcanzar con eficiencia y eficacia metas, proyectos, programas planteados por sus empresarios.

### ***1.3.1.1. Importancia de la Administración.***

Los grandes éxitos que a lo largo de la historia han alcanzado las empresas, se resumen en una exhaustiva experimentación y búsqueda de una metodología apropiada para la conducción de sus recursos, los mismos que le impulsarán a la organización desarrollarse a un macro crecimiento.

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

DE CENIZO, David y ROBBINS, Stephen, (2003) expresan que la Administración es importante ya que “nacen con la humanidad por lo cual su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social.” (Pág. 5-6)

Por lo tanto, se puede exponer que la administración goza de importancia, ya que sus existencia se remonta a inicios de la humanidad y cualquier actividad que ha desarrollado el hombre siempre lo ha hecho buscando la mejor utilización de sus recursos, por medio de la administración.

La administración es el medio más importante que tiene la empresa para optimizar sus recursos, buscando siempre que dicho beneficio se vea plasmado en un crecimiento trascendental de las empresas.

### ***1.3.1.2. Proceso Administrativo***

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

El proceso administrativo para STONER, James y otros (1996) destaca que “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” (Pág. 11)

El proceso administrativo, según GUZMÁN Amaro, (2005) “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el empleo de seres humanos y otros recursos”. (Págs. 32,33)

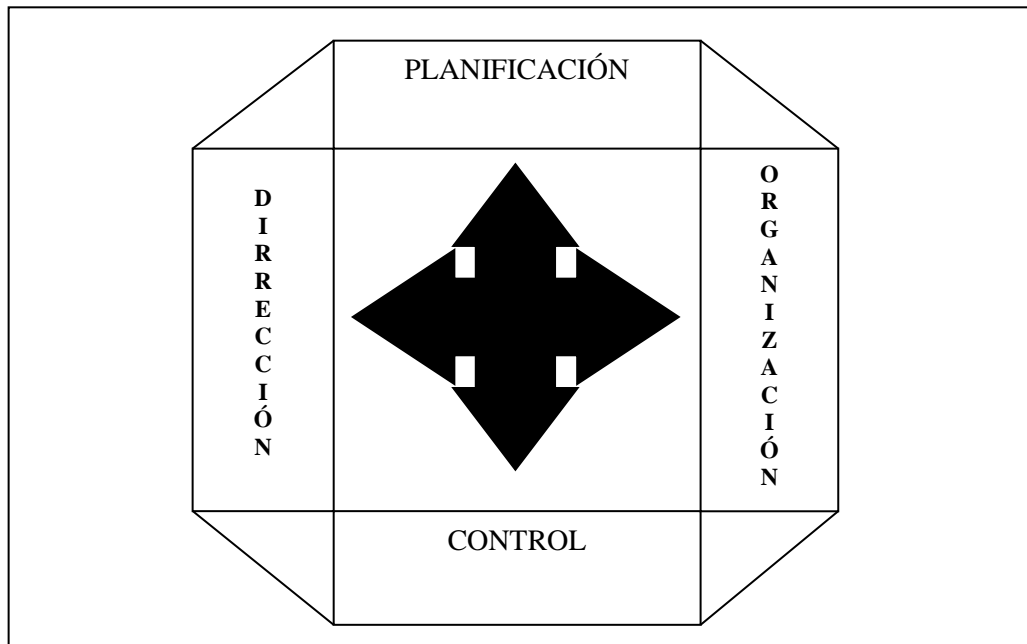
De las expresiones antes citadas, se puede interpretar que el proceso administrativo se estructura de una gama de multitareas que coordinadas y agrupadas entre sí, propician el cumplimiento de las metas y objetivos, modelando el diseño de estrategias que orienten a un cumplimiento total de sus proyectos.

El proceso administrativo, se ha convertido en una herramienta indispensable para los Gerente, donde planean, organizan, dirigen y controlan las actividades con el propósito de que cada una fluya de tal manera que busque el éxito empresarial.

Por lo tanto, se establece que el proceso administrativo está conformado por las siguientes etapas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

## GRÁFICO N° 1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO



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

**Elaborado por:** Tesista

### ***1.3.1.2.1. Planificación.***

Es una herramienta de apoyo para el administrador, donde se fijan metas específicas y realistas para lograr un futuro empresarial de éxito, decidiendo sobre el curso que tomarán sus patrimonios para la realización de dicho futuro.

### ***1.3.1.2.2. Organización.***

Consiste en delegar y distribuir las tareas, así como los medios de propiedad de la empresa para contribuir al cumplir de los planes propuestos en la planificación, de manera que se logre utilizar inteligentemente los recursos.

### ***1.3.1.2.3. Dirección.***

Es la fase donde se pone en marcha lo planificado y organizado, encomendando funciones importantes a sus colaboradores, quienes buscarán dinamizar que los planes programados se cumplan en su totalidad.

#### **1.3.1.2.4. Control.**

Es un proceso de verificación y evaluación de las fases antes mencionadas, para detectar desviaciones y tomar los correctivos necesarios e inmediatos, buscando que las tareas actuales convengan con los planes propuestos.

**CUADRO N° 1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

<b>PLANEACIÓN</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Metas</li><li>• Objetivos</li><li>• Estrategias</li><li>• Políticas y programas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura</li><li>• Administración de recursos humanos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento</li><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación y comportamiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas</li><li>• Medidas</li><li>• Comparaciones</li><li>• Acción</li></ul>

Fuente: Administración, STONER, James y otros

Elaborado por: Tesista

#### **1.3.2. La Gestión Administrativa**

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

Por lo que URIBE, Augusto, (2007) puntualiza a la gestión administrativa como “un conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.” (Pág. 58)

Según JAMES Stoner, Administración de Empresa, “Se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las regularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los administradores”. (Pág. 6)

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

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

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

La importancia de la gestión administrativa, reside en el hecho de ofrecer a una empresa su económica y estabilidad, su crecimiento y sobrevivencia en el mercado por un periodo de tiempo formidable, el mismo que le admitirá desarrollarse en la visión empresarial, utilizando técnicas de innovación y adaptabilidad según la necesidades y gustos de sus consumidores, a quien se busca complacerlos.

Entonces, TAYLOR, Federico (2007), manifiesta que la Gestión Administrativa consiste en “velar por el crecimiento de la organizaciones, su desarrollo sostenible la correcta asignación y el uso de los recursos, el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la actualización y el cumplimiento de las políticas administrativas; en otras palabras hacer realidad la visión de la institución.” (Pág. 14)

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

## 1.4. La Gestión del Talento Humano

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

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

Para, DOLAN, Simón, (2007) conceptualiza que la gestión del talento humano es “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ellos una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (Pág. 13)

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

Entonces una empresa de éxito priorizara al único recurso capaz de desafiar los nuevos procesos, herramientas, técnicas, e información que la empresa implante

para alcanzar su magno proceso, este recurso lo compone cada integrante de la empresa, quien posee la iniciativa ingeniosa de crear los métodos más insólitos e inimaginables que en el ayer se podía pensar, y que actualmente es todo una realidad, vivimos una era de ficción indiscutiblemente, donde su actor intelectual es la humanidad.

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

Las experiencias organizativas, manifiestan la importancia que en la antigüedad adquiría la tecnología, la infraestructura, la liquidez, entre otros, sin embargo en la modernidad tales factores quedaron obsoletos y hoy el talento humano juega un papel protagónico en cada período que se desarrolla la empresa, ya que se ha convertido en la fuente primordial que estimula la chispa del desarrollo, que dirige los recursos existentes, y alcanzar el éxito de una empresa, esclareciendo que no hay éxito si detrás de éste no está eminentemente el recurso humano.

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

NEWSTROM, John, (2003) formula que el “talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de éstos y de las organizaciones.” (Pág. 15-16)

Por lo tanto, la gestión del talento humano es una herramienta indispensable que busca insertar en las empresas a personas altamente competitivas, y una vez que formen parte de la empresa ingeniarse en crear nuevos modelos de gestión de talento humano que vayan en beneficio de mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos.

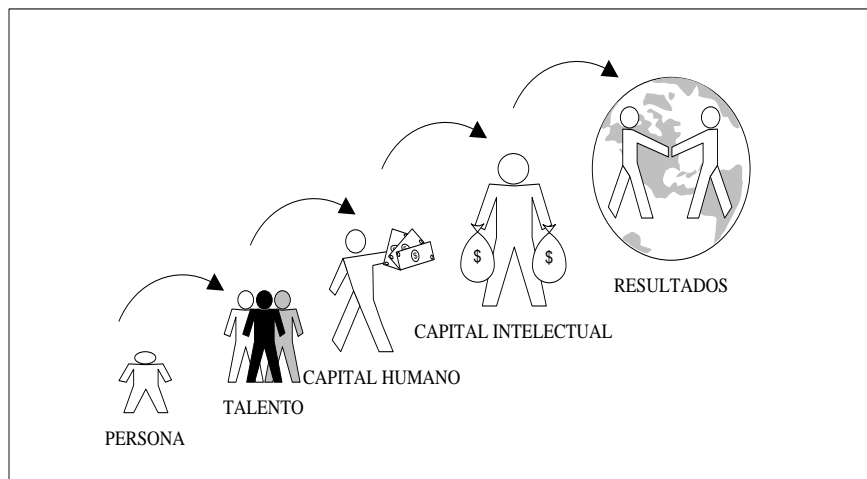
No es algo nuevo escuchar que el talento humano se ha convertido en una premisa empresarial, por ello los gerentes del recurso humano trabajan por conseguir y mantener una fuerza laboral eficiente y motivada, capaz de logrando el perfil requerido por la empresa, listo a evolucionar en las exigencias de un mundo inhóspito.

### ***1.4.2. El papel de la Gestión del Talento Humano***

El papel principal que debe cumplir la gestión del talento humano para convertir una simple empresa en una de éxito, se resume en los siguientes pasos:

- Transformar a las personas en talentos
- Transformar a los talentos en capital humano
- Transformar al capital humano en capital intelectual
- Transformar el capital intelectual en resultado tangibles

#### **GRÁFICO N° 2. TRANSFORMACIÓN DE LAS PERSONAS DENTRO DE UNA EMPRESA**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Elaborado por: Tesista

Las personas son las fundadoras del éxito y la gestión del talento humano debe ser la hélice de su gente en su desarrollo e innovación, capaz de lograr un cambio tanto para las empresas como para las personas.

### ***1.4.3. Competencias de las personas.***

No basta con integrar personas a un equipo de trabajo, se trata de que sus colaboradores cada vez se vuelvan rentables para la organización, entonces hablar de competencias es hablar de una ventaja competitiva, donde el ser humano dotado de sabiduría es capaz de sobrepasar las barreras no permitidas.

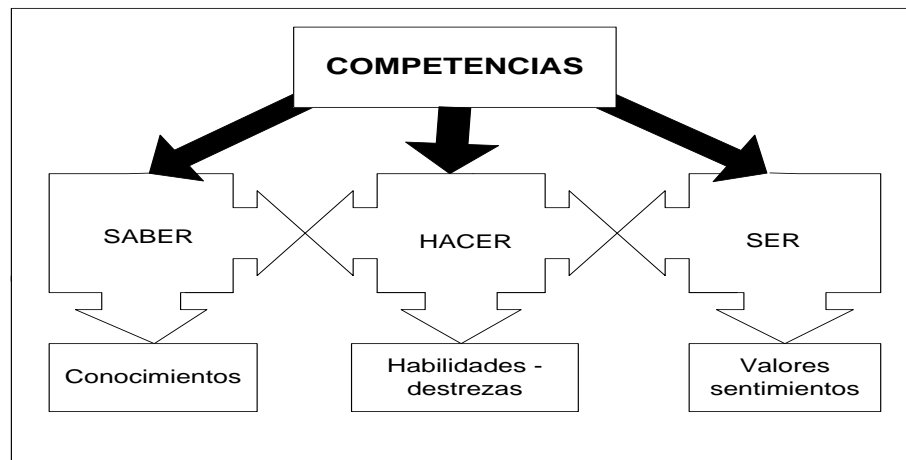
Por lo tanto CHIAVENATO, Idalberto (2009) manifiesta que las competencias son “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades juicios, y actitudes que agregan valor económico, para la organización y valor social para la persona.” (Pág. 146)

De la cita antes tomada se expone, que las competencias son un conjunto de dones o cualidades con que las personas se desarrollan en sus distintos puestos mancando siempre la diferencia en el trabajo, agregando un valor diferente frente al resto de colaboradores.

Las competencias son comportamientos, cualidades y conocimientos que cada persona ha desarrollado y ha experimentado en la ejecución de cierta tarea a lo largo de su vida laboral, las cuales les diferencian unas de otras, estas competencias están inherentes en las personas y son:

- Saber
  
- Hacer
  
- Ser

### GRÁFICO: N° 3. COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS



**Fuente:** Apunte en clase, Ing. Cristian Tinajero  
**Elaborado por:** Tesista

El éxito empresarial, es atribuido a las competencias de sus colaboradores quienes se han convertido en el factor dinámico más importante, quien hace posible el funcionamiento eficiente y solvente de las organizaciones, donde se dice que no hay meta alcanzada sin la intervención del desempeño laboral.

Para que una empresa pueda alcanzar su crecimiento, se hace necesaria la presencia de recursos, y la búsqueda de una serie de estrategias que permitan interactuar en el juego empresarial, así tenemos los siguientes recursos:

- **Recursos Materiales.-** Bienes tangibles, de propiedad de la empresa.
- **Recursos Técnicos.-** Son herramientas e instrumentos auxiliares, coordinados con otros recursos, (normas, sistemas, y reglamentos).
- **Recursos Humanos.-** Es el dinamizador de todos los recursos, por lo tanto el recursos más importante.
- **Recursos Financieros.-** Son los recursos monetarios propios y ajenos de la empresa.

La combinación de estos recursos y la manera de gestionar el talento humano, será la marca que diferenciará una empresa de otra, quién busque perfilar un talento comprometido y dispuesto a enfrentar los retos de la competitividad, será quien genere la aceptación del mercado y logre un crecimiento considerable en el mundo empresarial.

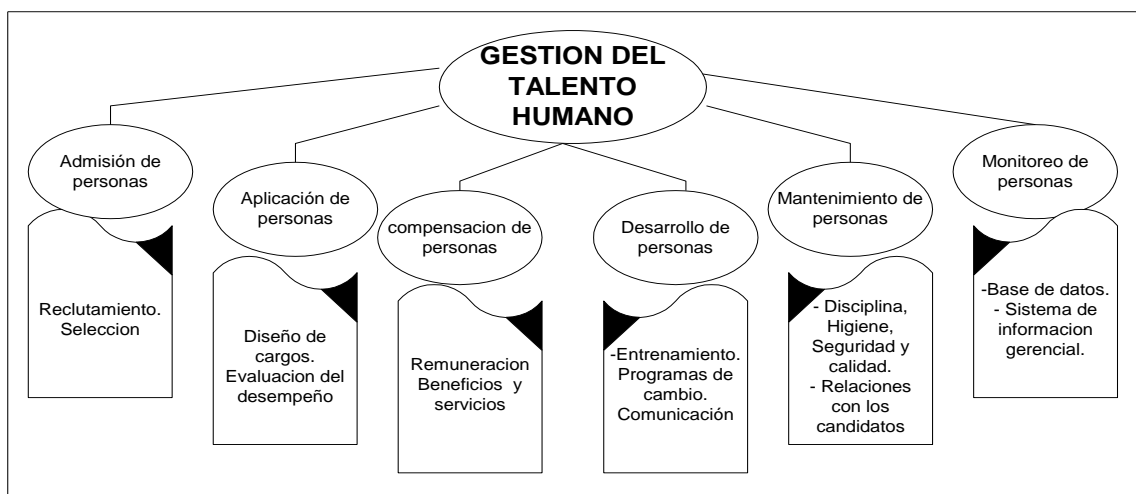
#### 1.4.4. Procesos de Gestión del Talento Humano

CHIAVENATO, Idalberto, (2002) conceptualiza que “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales seguridad, salud y bienestar” (Pág. 12)

La difícil tarea de direccionar el talento humano se ha convertido en un punto importante para las empresas encontrar los instrumentos necesarios para desarrollar un eficaz proceso no es tarea fácil, por lo que la gestión del talento humano se enfoca en atraer, promover y desarrollar al personal, lo cual se resume en seis pasos que a continuación se detalla:

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Monitoreo de personas.

#### GRÁFICO N° 4. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



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

**Elaborado por:** Tesista

El proceso es una herramienta indispensable para lograr una substancial rentabilidad empresarial, donde es indispensable que cada paso debe desarrollarse con la misma importancia esfuerzo y dedicación que se le dé tanto al primero como al último de sus procesos, ya que cada uno está estrechamente relacionado y la poca gestión prestada a uno de los procesos puede colapsar la gestión.

El trabajo investigativo que se desarrollará a continuación, se enfoca el segundo proceso de la gestión del talento humano, el cual se sustentará teóricamente para desarrollar toda la temática necesaria, donde se fundamentará la investigación.

## **1.5. Los Puestos de Trabajo**

La competitividad de una empresa se debe al potencial del talento humano con el que cuenta la empresa, y este potencial funciona exitosamente cuando las personas tienen en sus manos los implementos necesarios, así como las comodidades y garantías suficientes para desarrollarse exitosamente en su entorno.

CHIAVENATO, Idalberto (1992) define que puesto de trabajo es “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que puede unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama”. (Pág. 54).

Del concepto anterior podemos exteriorizar que los puestos de trabajo, son las distintas actividades que desarrollan las personas en su lugar de trabajo, enmarcándose en las políticas institucionales y bajo la responsabilidad y mando de sus autoridades quienes conjuntamente lograrán ejecutar un trabajo óptimo que apoye el desarrollo de la organización.

### ***1.5.1. Diseño de puesto de trabajos***

Las exigencias de un mundo cambiante, ha estimulado el interés en las organizaciones trabajar provechosamente en un puesto de trabajo que baya acorde

a las expectativas planteadas por el ocupante, quien al encontrarse en un lugar óptimo rendirá un desempeño excepcional en cada una de sus funciones.

Por lo tanto CHIAVENATO, Idalberto (2007) sostiene que diseño de puesto es “la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requerimientos tecnológicos organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.” (Pág. 204).

Del párrafo antes citado, podemos manifestar que el diseño de puestos son los métodos y procesos de trabajo estructurados por la empresa, en búsqueda de la satisfacción del ocupante, ya que una persona que cuenta con conocimientos claros de sus actividades y que tiene a su mano los implementos necesarios, podrá desempeñar con ahínco todas las tareas encomendadas bajo su responsabilidad.

Para instaurar los puestos de trabajo, se establece cuatro condiciones primordiales, que se comprimen así:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe cumplir.
- Como debe cumplir esas atribuciones y tareas, métodos y procesos.
- A quien debe reportar el ocupante del puesto.
- A quien deberá supervisar o dirigir, el ocupante del puesto

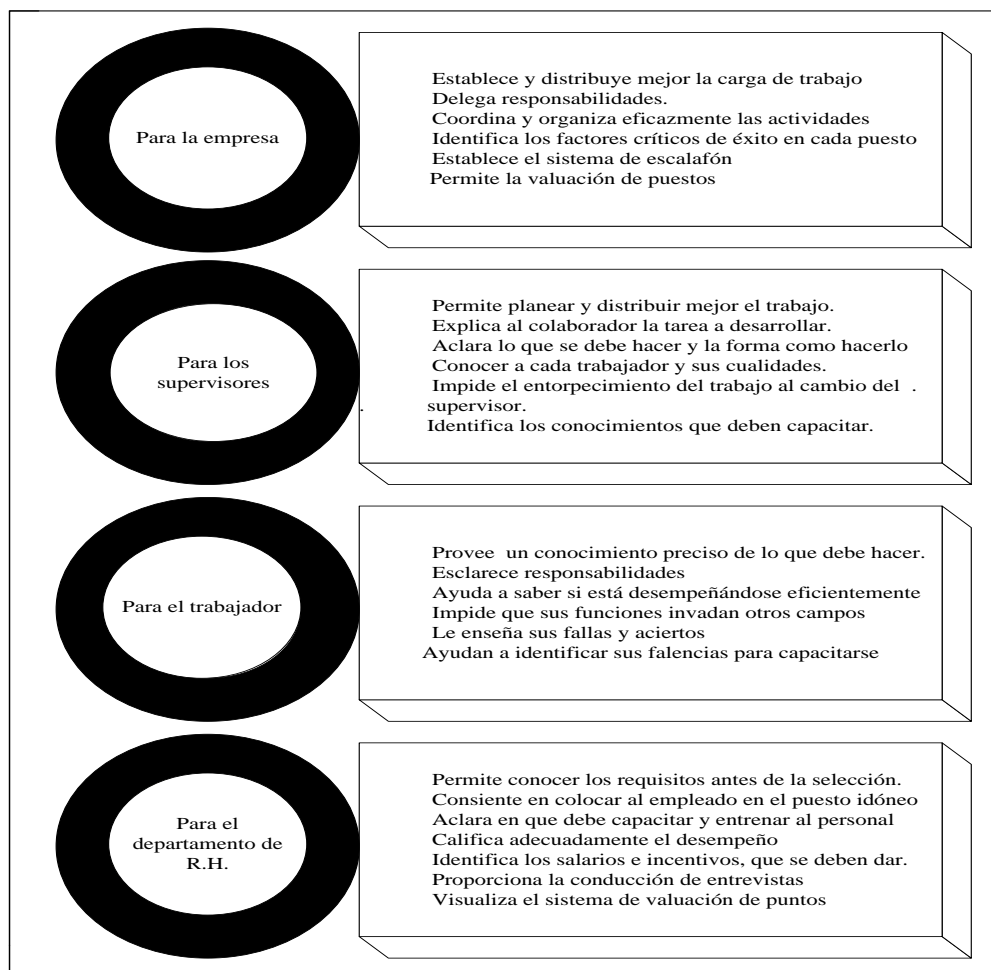
### ***1.5.2. Descripción del puesto de trabajo.***

El trabajo de proporcionar información sobre las distintas tareas que le responsabilizarán a las personas, debe ser manejado con mucho esmero ya que de la manera como el empleado sea empapado de sus funciones, será como rendirá su desempeño, es decir si las actividades de los puestos de trabajo no son expuestas claramente, el trabajador ejecutara una tarea acorde a su entendimiento, lo que le recorta el aporte valioso que el empleado ofrezca a la empresa disminuyendo abruptamente el uso de sus capacidades.

Por lo tanto, Varela, Ricardo, (2006) puntualiza que descripción de los puestos de trabajo es “una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico” (Pág. 74).

De lo antes expuesto, se puede manifestar que la descripción de puesto significa enlistar por escrito las responsabilidades, tareas, métodos, objetivos, entre otros que conlleva ocupar un lugar en la empresa sin salirse de las jurisdicciones propias del puesto, es decir toda persona que se integra a una institución debe conocer sus deberes derechos y responsabilidades, las mismas que le permitirán responder por sus actos.

### GRÁFICO N° 5. VENTAJAS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



**Fuente:** Administración de la Compensación, Ricardo Varela.

**Elaborada por:** Tesista

La descripción de los puestos de trabajo se enfoca en dos aspectos esenciales que son:

- **General o global.** Proporciona un contenido en grandes rasgos, sin especificar las tareas.
- **Específico.** Muestra las tareas y deberes específicos, dilucidando los métodos utilizados las responsabilidades, limitaciones, etc.

### ***1.5.3. Análisis de puestos***

El análisis de puestos es un proceso de estudio por medio del cual se determina las exigencias requeridas al ocupar un determinado sitio dentro de una empresa, de allí se obtendrá información para realizar una descripción clara de los que implica el desarrollar un puesto, es decir es un estudio escrupuloso de las necesidades que enclaustra trabajar en un determinado sitio, para hacer de este un lugar agradable y acogedor donde el individuo pueda dilucidar con familiaridad y satisfacción en el lugar designado.

Para VARELA, Ricardo (2006), define que Análisis de Puesto es “el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.” (Pag.74)

De la cita antes mencionada podemos decir que el análisis de cargos es el estudio para determinar los requisitos necesarios que se inclinen al desarrollo eficiente de sus actividades, (espacio físico, materiales, conocimientos, habilidades responsabilidades, etc.), en búsqueda de obtener el máximo provecho del desempeño de sus talentos.

Entonces, los puestos de trabajo deben ser analizados prolijamente con la pretensión de que la administración de recursos humanos forje el compromiso de

instruir minuciosamente todos los aspectos relativos al puesto, los mismos que le permitirán dar una descripción específica de las necesidades que encierra trabajar en determinado lugar.

Las actividades primordiales, que se debe tener en cuenta al momento de analizar los puestos son:

- Colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado.
- Determinar los niveles de desempeño de cada persona.
- Capacitar y desarrollar al personal.
- Buscar al candidato adecuado, para las vacantes.
- Compensar en forma equitativa y justa.
- Lograr un entorno laboral óptimo.

El análisis de puestos exige que las personas dispongan de los siguientes requerimientos:

A. **Requisito intelectuales.**- Está relacionado con las exigencias del cargo.

- Instrucción Básica.
- Experiencia requerida.
- Adaptación al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

B. **Requisitos físicos.**- Consiste en las energías físicas y mentales que debe entregar el trabajador.

- Esfuerzo físico necesario.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Constitución física necesaria.

C. **Responsabilidades.**- Significa los compromisos que adquiere el trabajador bajo los siguientes ítems:

- Supervisión de personal
- Materiales herramientas y equipos.
- Dinero, títulos valores documentos.
- Contactos internos y externos.
- Información confidencial.

D. **Condiciones de trabajo.**- Es el ambiente de trabajo en el que se desarrollara el ocupante del cargo.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos.

## CUADRO N° 2. BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN	BENEFICIOS EN EL TALENTO HUMANO
<p>Diseño de puestos actualizados, que le permitirá, apoyar a la gestión del talento humano.</p> <p>Desarrollar un control interno adecuado para maximizar los beneficios en el uso de sus recursos.</p> <p>Correcta distribución de responsabilidades en los puestos, para aprovechar el tiempo.</p>	<p>Aprovechamiento, de las de las competencias en el desempeño de la rutina laboral.</p> <p>Comprensión clara de responsabilidades y funciones en la realización del puesto.</p> <p>Conocimiento de las condiciones y riesgos que implica desarrollar cierta actividad en el puesto.</p> <p>Empaparse, de la necesidad de conocimiento que el ocupante muestra, en su puesto de trabajo.</p> <p>Buscar los medios necesarios para crear un clima laboral óptimo.</p>

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

Entonces la descripción del análisis de los puestos de trabajo, tiene vital importancia, ya que funciona como un estudio comparativo de las exigencias que impera ocupar un determinado sitio, así como el nivel de competencias requerido y bajo qué autoridad y reglas debe rendir cuentas en el desarrollo de sus funciones.

El análisis de los puestos de trabajo se lo realiza, una vez que los puestos hayan sido creados con el afán de corregir o reforzar los mismos, de esta manera una empresa conocerá si los puestos diseñados, el personal contratado y las herramientas seleccionadas aportan al crecimiento de la empresa o es necesarios realizar una oportuna innovación para ligarse a la meta propuesta por la empresa.

## **1.6. Procesos**

### ***1.6.1. Concepto***

Proceso es una secuencia de actividades interrelacionadas, cuya finalidad es transformar las **entradas**, en **salidas**, que satisfaga los requerimientos y expectativas del mercado al cual están enfocados.

Para HARRINGTON, James, (1993) define al proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que empleen insumos, agreguen valor a este y suministren un producto a un cliente externo”. (Pág. 9)

Para MCHUGH, Johansson y WHEELER, Pendlebury, (1996), define al proceso como una “serie de actividades vinculadas que toman material prima y la transforman en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea muy útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo”. (Pág. 75)

De las citas antes mencionadas, podemos manifestar, que proceso es un conjunto de actividades, que utilizan recursos los transforman y proporcionan un producto acabado para compensar las necesidades de un consumidor o cliente.

Entonces cualquiera operación que recibe entradas y las convierte en salidas, se las puede considerar como un proceso, ya que este es la base sobre el cual las empresas generan patrimonios. Todo trabajo involucra a los procesos, y sin importar lo grande o pequeño, sencillo o complicado, fácil o difícil que parezca, involucra tres condiciones primordiales:

- **Entradas:** Materiales del ambiente externo, que pueden ser el producto terminado de otro subsistema.
- **Transformación:** Son los cambios que sufren los materiales del ambiente externo, en donde se le agrega valor a las entradas, para ofrecer las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Es el producto o servicio terminado, generados por el subsistema, para satisfacer una necesidad.

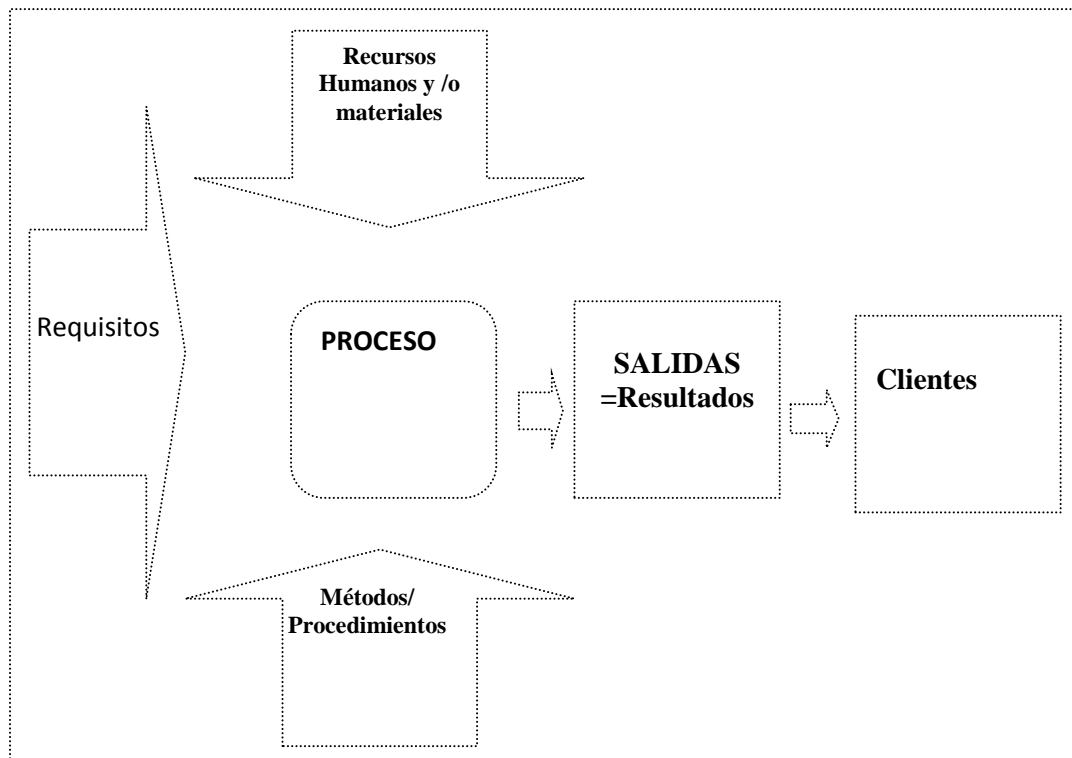
#### GRAFICO N° 6: CONDICIONES DE UN PROCESO



Fuente: Reingeniería de Procesos y Transformación Organizativa, Rodenes Manuel  
Elaborado por: Investigadora

La característica principal del proceso consiste en la capacidad de cruzar vertical y horizontalmente la organización, que le permiten lograr los objetivos propuestos, además se debe considerar que los elementos de entrada para un proceso, son generalmente resultados de otro proceso.

## GRAFICO N° 7: DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO



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

Elaborado Por: Tesista

### *1.6.2. Jerarquía de los Procesos*

Los procesos tienen su jerarquía de acuerdo a la complejidad y alcance de sus objetivos, los procesos complejos necesitan de varias actividades, personas, recursos, tiempo, etc., mientras que existen los procesos sencillos, que abarcan pocas actividades y tienen poca duración. Por su complejidad tienen la siguiente clasificación:

- Macroproceso
- Proceso
- Subproceso
- Actividades
- Tareas

Cada etapa de los procesos está íntimamente ligada, y una depende de otra, en consecuencia, si una tarea no va acorde al proceso esperado, jamás podrá alcanzar las metas esperadas.

- **Macroproceso.-** Es un proceso general de donde se derivan los procesos y subprocesos.
- **Proceso.-** Está compuesto de distintos subprocesos secuenciales, que buscan añadir valor a una entrada, que dará como resultado una salida la misma que busca cubrir los requerimientos de un cliente.
- **Subproceso.-** Es una parte de proceso, que busca transformar una entrada en una salida, la misma que será la entrada de otro subproceso.
- **Actividades.-** Consiste en una serie de tareas, que agrupadas en un procedimiento facilitan su gestión, la secuencia de estas actividades da como resultado un subproceso o proceso.
- **Tareas.-** Son las tareas mismas a realizar, poseen un nivel inferior dentro de los procesos.

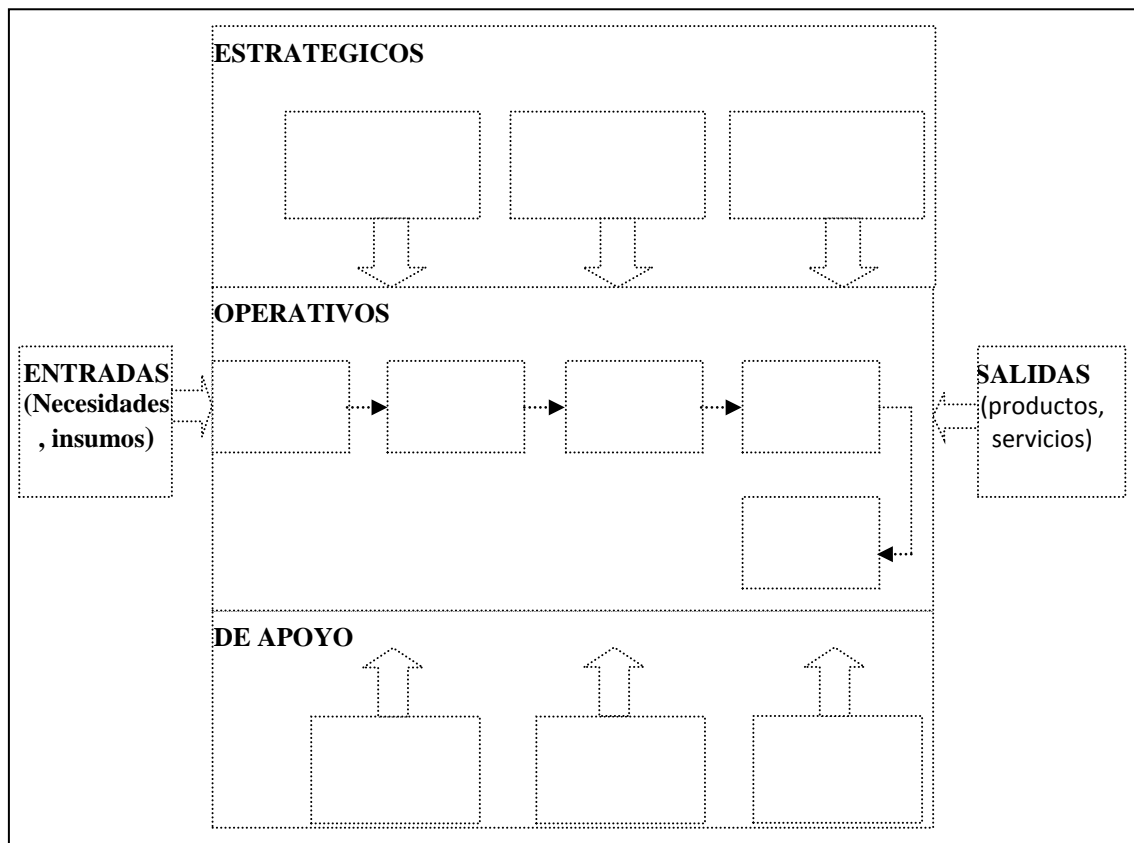
### ***1.6.3. Clasificación de los Procesos***

Los procesos se clasifican tomando en cuenta el impacto que generen en la satisfacción, a los clientes, y a sus propios funcionarios, en la capacidad de generar resultados, por lo tanto pueden clasificarse en tres categorías:

- **Procesos Estratégicos o de Gestión.-** Permite, definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de una empresa, estos procesos intervienen en la formulación de la visión empresarial, proporcionando directrices a los demás procesos.

- **Procesos Operativos o Claves.-** Consiste en los procesos que añaden valor al cliente, es decir tienen una relación directa con los mismos por el impacto en su satisfacción, constituyen la razón de ser de la empresa, e intervienen en la misión.
- **Procesos de Soporte o Apoyo.-** Son aquellos que dan apoyo a los procesos operativos, y están relacionados con los recursos, estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema.

**GRÁFICO N° 8: MAPA DE PROCESOS**



**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos>  
**Elaborado:** Tesista

El propósito de realizar un levantamiento de procesos, es un estudio que permite contribuir con el diseño y comprensión de los procesos, en una empresa, además que estos agreguen un valor significativo a las actividades que actualmente se manejan, para maximizar el uso de los recursos disponibles así como la eficiencia

y eficacia, y que los procesos tengan las directrices claras de que hacen, como lo hacen y adonde se dirige la empresa enfocándose en un entorno de éxito corporativo.

## **Herramientas para el Levantamiento de Procesos**

Para realizar un levantamiento de proceso es importante identificar los procesos, y para ello existen diversas directrices:

### **1. Identificación de los proceso.**

Se caracteriza por una relacionada estrechamente con la misión y visión de una organización, se le conoce también como procesos misionales, la identificación de los procesos, es un estudio general de las actividades asociadas a la organización hasta que el producto o servicio llegue a manos del consumidor.

### **2. Análisis de los proceso.**

Para elaborar esta herramienta, es necesario evaluar la situación actual de la empresa, es decir medir hasta qué punto, las políticas, leyes, etc., satisfacen los requerimientos internos y externos, para luego determinar si los proceso planteados interactúan en la competitividad actual, identificando las debilidades y amenazas, lo que le permitirá encauzar, en las acciones pertinentes para el buen desarrollo del proceso.

### **3. Diseño y documentación.**

El diseñar las actividades que se desarrollan en los procesos, se relacionan con las competencias de los trabajadores, buscando el mejor equipo de trabajo, e instruyéndolos para obtener un resultado próspero.

La siguiente herramienta, consiste en documentar las información obtenida con el propósito de verificar cuales fueron los problemas, los medios de solución y como

fueron implantados, con esta información se procede a elaborar manuales de procesos.

#### **4. Diagrama De Flujo**

Para ROBINSON, Stephen y DECENZO, David, (1996), manifiesta que los diagrama de flujo son “representaciones visuales de la secuencia de eventos de un proceso específico”. (Pág. 159)

Para Gómez Cejas, Guillermo. (1997), “El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.” (Pág. 256)

De las citas antes mencionados podemos decir que el flujo grama o diagrama de flujo, es la representación gráfica, formada de un conjunto de símbolos, donde se representa las actividades, hechos, situaciones, movimientos decisiones, que incurre en un proceso.

También se puede añadir que el flujo grama es una secuencia cronológica, donde expresa las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de él, desempeñan un papel importante, buscando indicar cómo funciona un proceso para producir un resultado.

#### **Características del flujo de procesos**

- En un pequeño espacio, nos muestra el inicio y fin del proceso y los subprocesos que se presentan.
- El diagrama nos permite observar y entender fácilmente los pasos de un proceso, sin necesidad de leer párrafos extensos.
- Permite analizar los aspectos empleados en el procedimiento, para fortalecer o corregirlos.

- Identifica al dueño del proceso y su responsabilidad.

### **Ventajas de los diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo tienen una característica básica y fundamental que detallan a continuación:

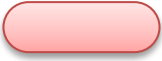
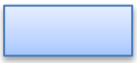





- Ayudan en la comprensión del proceso, por medio del gráfico.
- Identificar los problemas y oportunidades que se presentan en los procesos para maximizar la eficiencia.
- Muestra la interface cliente- proveedor y las operaciones que se realizan, lo que le permite al trabajador analizar el impacto.
- Son de mucha utilidad para capacitar a los nuevos trabajadores, además es utilizado para realizar mejoras en el proceso.

### **Tipos de diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo se dividen en tres tipos:

- ❖ **Diagrama de flujo vertical.**- Es un gráfico donde existen líneas horizontales y columnas verticales que poseen símbolos, personas involucradas, el espacio, tiempo y la ejecución.
- ❖ **Diagrama de flujo horizontal.**- La secuencia de este gráfico, fluye de manera horizontal; y actúa de igual forma que el anterior.
- ❖ **Diagrama de flujo de bloques.**- Es un diagrama que presenta su secuencia en bloques, cada cual tienen su significado y utiliza una simbología muchos más concreta que las dos anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas.

**GRÁFICO N° 9: SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS**

SÍMBOLOS	NOMBRE DE LA SIMBOLOGÍA
	Inicio o Fin
	Proceso
	Movimiento o Transporte
	Documento
	Datos Almacenados
	Punto de decisión
	Dirección de flujo

FUENTE: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, de H. James Harrington  
 ELABORADO POR: Tesista.

## 5. Implementación

Es la etapa con la cual concluye el levantamiento de procesos, y consiste en implementar las medidas requeridas por los procesos, estas medidas deben ser monitoreadas por medio de índices para asegurar su cumplimiento. Se manifiesta que la pieza clave de implementación consiste en el canal de comunicación y entrenamiento a sus colaboradores y los registros de la práctica deben ser debidamente documentados.

### 1.7. La Evaluación del Desempeño Humano.

La necesidad de contar con un talento humano formado de competencias se ha convertido en la mira de toda organización, ya que actualmente toda empresa

afronta un cambio incontrolable donde se ha recortado los ciclos de vida de los productos, y la estabilidad es cada vez más incierta, por tal motivo medir hasta dónde pueden llegar las personas, se ha transformado en un radar de extrema importancia, para el área que maneja el talento humano.

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

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

Chiavenato, Idalberto, (2002) manifiesta que “la evaluación del desempeño permite dar soluciones a problemas de supervisión del personal del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potencialidades mayores que los exigidos por el cargo, de motivación, etc.” (Pág. 198).

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

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

### ***17.1. Importancia de la evaluación del desempeño.***

MORRIS, Brandon, (1994) “El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral.” (Pág. 245)

CHIAVENATO, Idalberto, (2002), revela la importancia de evaluar el desempeño a través de “tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.” (Pág. 198)

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

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

### ***1.7.2. Objetivos de la evaluación del desempeño***

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

- ❖ Promover y relacionar la participación del individuo al cargo.
- ❖ Información sobre el desempeño.
- ❖ Conocer con qué recursos cuenta la empresa.
- ❖ Disponer del conocimiento que cada trabajador tienen para designar nuevas responsabilidades.

- ❖ Ofrecerle una información de sus fortalezas así como de sus debilidades.
- ❖ Medir la eficacia de los recursos y el mejoramiento.

### ***1.7.3. Ventajas de la evaluación del desempeño***

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

### ***1.7.4. Pasos de la evaluación del desempeño***

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

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

### **¿Qué se debe medir?**

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

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

### ¿Quién debe hacer la evaluación?

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

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

### ***1.7.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño***

Los métodos de evaluación son herramientas que clarifican cuan eficientes son las personas en el desarrollo de sus actividades y estos varían de una empresa a otra ya que cada una toma una forma distinta de evaluar, registrar, procesar y canalizar información que le permitirá potenciar el desempeño de su familia empresarial, para lograr un grupo altamente competitivo.

Los métodos tradicionales se basan en la información de acontecimientos que ocurrió, y que no se pueden alterar. Los más tradicionales tenemos:

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

#### ***1.7.5.1. Método de Escala Gráfica.***

Este método es de mayor utilización, por su simpleza en la el diseño, pero su aplicación exige mayor cuidado buscando evitar la subjetividad y el pre-juzgamiento, que podría causar intolerancia considerables. Este método registra varios factores del desempeño, en los reglones expuestos los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.

Este método ofrece una característica importante, al evaluar el desempeño se presenta como una escala, en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica.

### CUADRO N° 3: ESCALA GRAFICA DE CALIFICACIÓN

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

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

**Elaborado por:** Tesista.

#### ***1.7.5.2. Métodos de Escala de Puntuación***

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

## CUADRO N° 4: MÉTODO DE ESCALA DE PUNTUACIÓN

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

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

**Elaborado por:** Tesista

### 1.7.5.3. Método de Elección Forzada

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

**CUADRO N° 5: MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

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

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Tesista

#### 1.7.5.4. Métodos de Incidentes Críticos

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

**CUADRO N° 6: MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO**

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

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

**Elaborado por:** Tesista

#### 1.7.5.5. Método de Lista de Verificaciones

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

## CUADRO N° 7: MÉTODO DE LISTA DE VERIFICACIONES

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

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

**Elaborado por:** Tesista

### ***1.7.5.6. Método de Investigación de Campo***

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

## CUADRO N° 8: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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

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

**Elaborado por:** Tesista

### ***1.7.5.7. Método de Escalas de Calificación Conductual***

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

#### ***1.7.5.8. Métodos de Evaluación Comparativa***

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

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

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

##### ***1.7.6.1. Autoevaluaciones***

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

##### ***1.7.6.2. Evaluación basada en competencias***

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

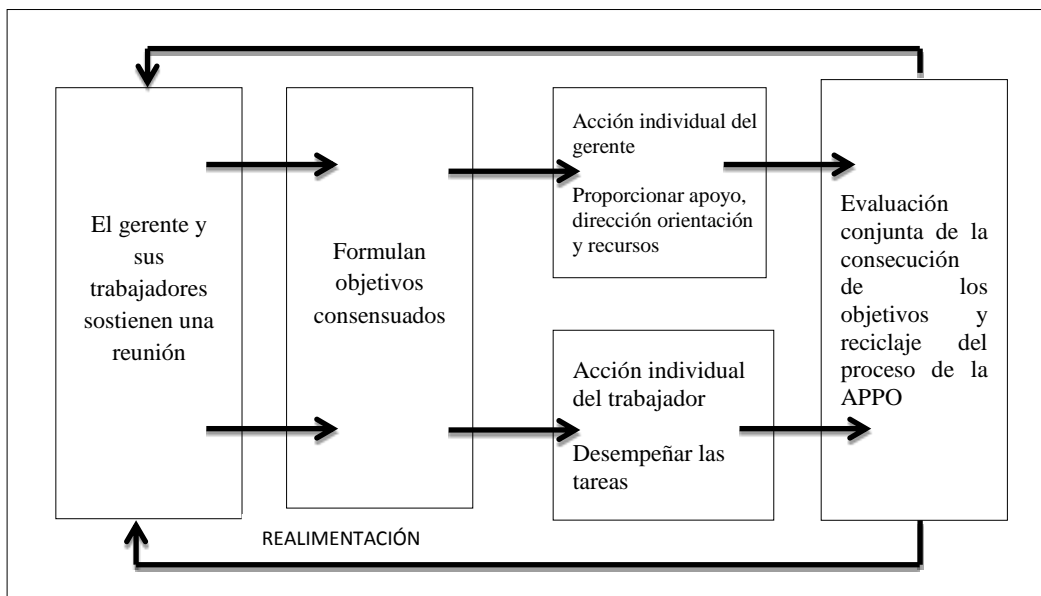
##### ***1.7.6.3. Método de evaluación basado en la retroalimentación, 360°***

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

#### 1.7.6.4. Evaluación por objetivos

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

**GRÁFICO N° 10: EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano  
**Elaborado por:** Tesista

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. Justificación**

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

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

Por tal motivo se hace necesario proponer un método de evaluación del desempeño que permita recolectar información la misma que pueda clarificar cuales son las personas merecedoras del incentivo salarial.

Los métodos de evaluación del desempeño, permitan conocer el nivel de rendimientos de cada colaborador, y así ubicar el incentivo en las personas que aportan con un desempeño excepcional en el trabajo diario de la finca.

Además, con la utilización de los métodos de evaluación se permitirá valorar el desempeño de una manera práctica y fácil, sin temor a equivocarse, ubicando el

incentivo en las personas que realmente son las merecedoras, por último se podrá motivar eficientemente a las personas que muestren un desempeño inferior al esperado.

## **2.2. Generalidades de la Empresa**

### ***2.2.1. Nombre***

La florícola en la cual se desarrollara el trabajo investigativo lleva como nombre AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA “**AGROGANA S.A.**”

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



### ***2.2.2. Actividad***

La florícola Agrogana S.A. se dedica exclusivamente a la producción y exportación de rosas de diversas variedades, las mismas que buscan cumplir los más altos estándares de calidad.

### ***2.2.3. Antecedentes Históricos***

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

AGROGANA S.A. se crea gracias a la audacia y expectativa de sus propietarios la familia Espinosa Chiriboga, quienes conocedores de los prodigios que la madre tierra ofrece en la provincia de Cotopaxi y al haber adquirido experiencia en el ámbito empresarial de la finca AGROCOEX S.A., deciden aperturar sus labores florícolas en el año de 1997, en su hacienda **La Esperanza**, donde al transcurso del tiempo y el arduo trabajo por hacer realidad el sueño de sus propietarios en contar con una empresa de renombre en el mercado mundial, inician rápidamente sus labores operativas, encontrando en su camino un sin número de problemas bastantes preocupantes como un suelo demasiado húmedo y salitroso, lo cual no es favorable para la producción de rosas, ante ello se buscó mejorar la calidad de suelo con la construcción de drenajes, representando una considerable inversión para la familia Espinosa.

Inicialmente Agrogana contaba con una producción de 6 hectáreas, y con el transcurso del tiempo y el incremento de sus clientes, en el año 2006 decide agrandar su área de producción a 10.2 hectáreas, en su hacienda La Esperanza, además dicha producción se encuentra distribuida entre rosas y eryngios (rosas de verano), para satisfacer eficazmente el pedido de los consumidores, quienes se ubican en los países de Europa, Estados Unidos, Canadá Rusia, Japón, Ucrania, Chile, entre otros, mercados internacionales de difícil accesibilidad y anhelados por todos los floricultores, donde audazmente el Ing. Álvaro Espinosa Gerente General y todo su equipo de trabajo han manejado prudentemente las estrategias y se ha logrado mostrar al mundo productos de calidad, lo que le ha permitido forjar el reconocimiento de los clientes en el mercado mundial.

Finalmente y en la búsqueda de días mejores el Ing. Espinosa, conjuntamente con su equipo de trabajo, ha buscado certificar sello de fama internacional evidenciando el incremento de nuevos mercados y buscando salvaguardar los existentes, es así que inicialmente obtiene el sello FLP, para el año 2003 logra certificar MAX HAVELAAR, que luego en el año 2004 pasó a ser FLO (FAIRTRADE), en el año 2008 pacta con FLOR DEL ECUADOR, y en mayo del 2011 obtiene la certificación BASC, dichas certificaciones que Agrogana S.A. ha logrado alcanzar, ha permitido que su producto ingrese con mayor accesibilidad a

los mercados, ya que detrás de la compra- venta de una rosa certificada se asegura el cuidado del medio ambiente y el trato adecuado de las personas que trabajan en la florícola, además se ha logrado la diversificación de sus clientes, estrategias claves que han colocado a la florícola como una empresa competitiva en el mercado mundial.

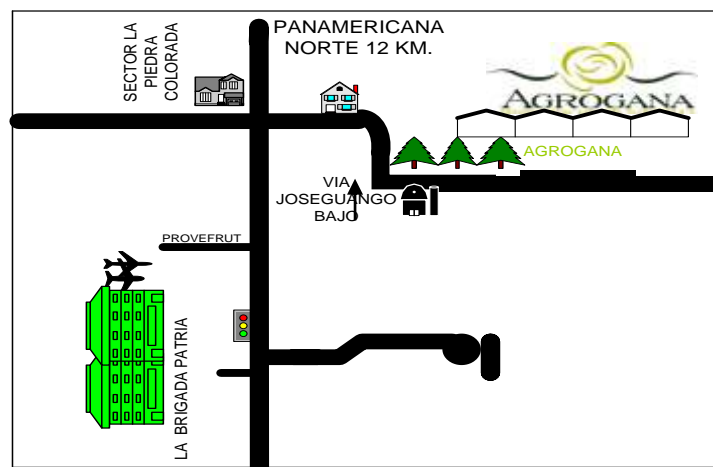
### **2.2.3.1. Constitución Legal**

La florícola se constituye legalmente el 21 de octubre de 1999, bajo el nombre de Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. “AGROGANA S.A”, la misma que busca cumplir las normas, leyes y reglamentos administrados en el Ecuador.

### **2.2.3.2. Ubicación**

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

**GRÁFICO N° 11: UBICACIÓN DE LA FLORÍCOLA**



Elaborado por: Tesista

La florícola se encuentra ubicada estratégicamente, ya que cuenta con vías de acceso de óptima calidad, la misma que le permite desplazar su producto con facilidad y rapidez colocando su producto en manos del consumidor a la brevedad de las necesidades del cliente.

#### ***2.2.4. Estructura Organizacional***

##### ***2.2.4.1. Misión de AGROGANA***

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

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

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

##### ***2.2.4.2. Visión de AGROGANA***

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

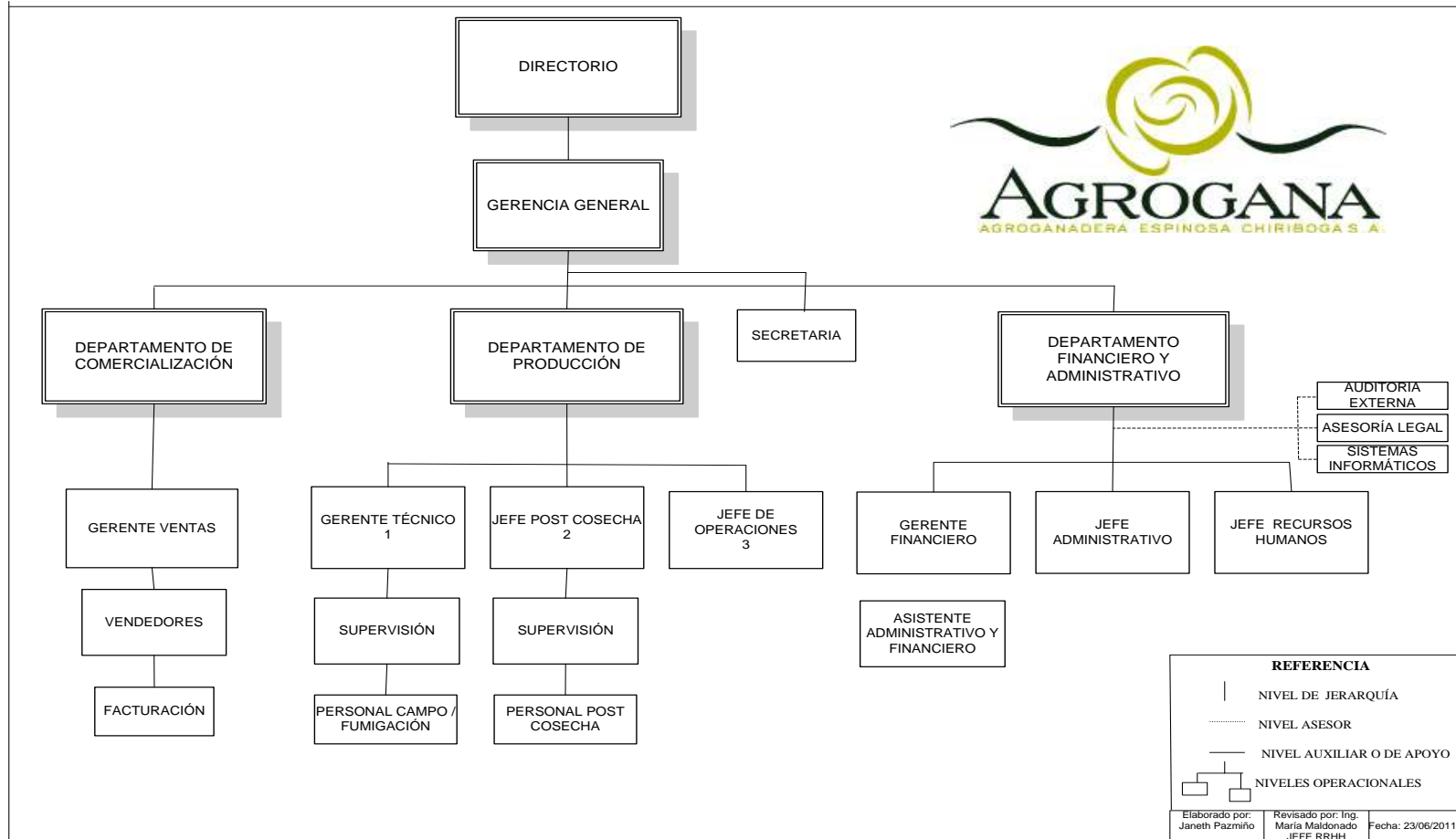
“Generar recursos y riqueza que le permita el crecimiento sostenido tanto de la florícola como de sus colaboradores, buscando siempre ser reconocidos en los mercados más exigentes por su calidad y prestigio, como una empresa estable, rentable, socialmente responsable y ambientalmente amigable.”

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

El objetivo rector de Agrogana para el año 2012 es el de alcanzar una rentabilidad del 23.5%.

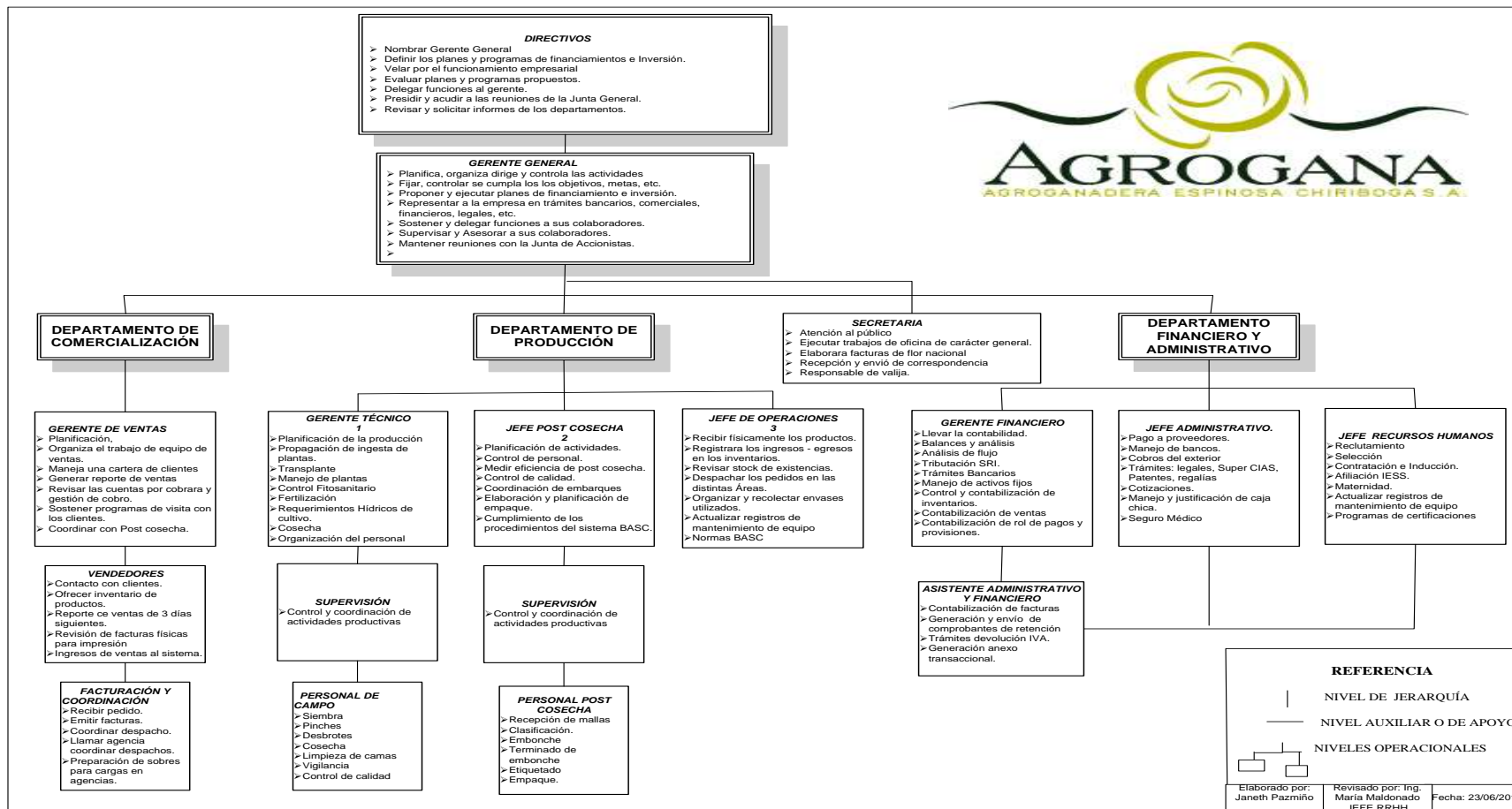
Con ésta rentabilidad Agrogana S.A., puede cumplir con sus planes de crecimiento, sus obligaciones bancarias y tributarias, retribuir el esfuerzo a todos sus colaboradores y dar rentabilidad a la confianza de inversionista.

**GRÁFICO N° 12: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Investigadora

**GRÁFICO N° 13: ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Investigadora

#### **2.2.4.4. Principios y Valores**

Los principios y valores manejados por la empresa se detallan a continuación:

- Respeto
- Honestidad
- Conocimiento y profesionalismo
- Liderazgo
- Justicia
- Responsabilidad
- Respeto
- Apertura al cambio
- Amor a la naturaleza

#### **2.2.4.5. Políticas**

La florícola Agrogana ha manejado una gama de políticas que le han permitido regular su funcionamiento, las mismas que son:

##### **2.2.4.5.1. Políticas de Responsabilidad Social de Agrogana**

- ❖ En Agrogana no existe ningún tipo de trabajo forzoso, todo trabajo es voluntario, y pagado según la ley, o más.
- ❖ Todo el personal que labore en Agrogana tiene el derecho a recibir un trato justo, digno, de respeto y consideración.
- ❖ Los Representantes de los Trabajadores y la Gerencia mantienen un diálogo abierto, transparente, de respeto, el mismo que busca el bienestar y desarrollo de los trabajadores, así como el mejor provecho para la empresa.
- ❖ Los derechos de los trabajadores, representados en la OIT (Organización Internacional del Trabajo) son conocidos y respetados por todo el personal de Agrogana.

#### **2.2.4.5.2. Política de Recursos Humanos**

- ❖ En Agrogana se respeta y se cumple con todos los derechos que tienen los trabajadores. Todo el personal que labora en la empresa contará con su afiliación al Seguro Social desde el inicio de su relación laboral con la empresa, así como también su regulación de contratos ante el Ministerio de Trabajo.
- ❖ Se evalúa el desempeño de los trabajadores haciéndose acreedores a bonificaciones monetarias adicionales a las que dispone la ley.
- ❖ Agrogana valora el desarrollo de sus trabajadores por tal razón la empresa cuenta con programas permanentes de capacitación a todo el personal que labora en ella tratando no temas solo de aspecto laboral sino también aspectos de desarrollo humano útil en sus actividades laborales y familiares.
- ❖ Se fomenta el bienestar y la confianza en todos los niveles de la empresa logrando así un ambiente de trabajo satisfactorio para todos quienes trabajan en Agrogana.

#### **2.2.4.5.3. Política de calificación del personal.**

En Agrogana se evalúa permanentemente el esfuerzo, la capacidad y la dedicación de cada uno de sus trabajadores, en forma individual, y cuando hay disponibles, cargos de mayor responsabilidad, se escoge como primera opción al personal de la empresa que este más capacitado para el puesto.

Programas de capacitación son impartidos permanentemente en cada una de las áreas, los mismos que ayudan a comprender la importancia de un trabajo de excelencia, y mejoran las destrezas del personal, resultando en un producto de calidad.

#### **2.2.4.5.4. Política de Seguridad y Salud**

En Agrogana es preocupación permanente la seguridad y salud de todos sus trabajadores, razón por la cual siempre Agrogana está pendiente de dotar de los mejores servicios profesionales tanto en su departamento médico como de asesoría y capacitaciones.

#### **2.2.4.5.5. Políticas en Relación al Medio Ambiente**

- ❖ En los invernaderos, o cualquier zona de cultivo, en donde hay aplicaciones de productos químicos, este lugar queda clausurado y prohibido al ingreso de personal hasta el día siguiente. Si se necesita entrar por algún trabajo especial, es obligatorio usar máscara y traje de protección para químicos.
- ❖ Todos los sobrantes de aplicaciones de productos químicos, serán aplicados a las mismas plantas, no se desparraman al suelo ni son removidos del invernadero.
- ❖ Las aguas residuales son debidamente tratadas antes de eliminarlas de la finca.
- ❖ Los envases de agroquímicos serán enviados a empresas recicladoras, previo el triple lavado y perforación de los envases.
- ❖ Agrogana busca, estudia, prueba, e implementa sistemas culturales, físicos, nutrí celulares, agrícolas, etc. para el control de plagas y enfermedades con métodos alternativos que disminuyan el uso de agroquímicos.

#### **2.2.4.6. Certificaciones**



FAIRTRADE, (Comercio Justo), es un sello que busca mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y del empleo, el desarrollo económico y el desarrollo

medio ambiental, lo que le facilita ingresar en los mercados internacionales, ofreciendo ayuda de comercialización de los productos en forma responsable y rentable.

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

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

Beneficios de contar con éste sello:

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

## **FLOR ECUADOR**



Es una certificación Socio –Ambiental de Expoflores; programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en fincas florícolas de Ecuador.

## BASC



**BASC**, (Business Alliance for Secure Commerce), es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Los beneficios de contar con este sello son:

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



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

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

- La Navidad, pese a no ser una fecha de mayor venta se la considera una fecha importante.

#### 2.2.4.8. *Producto.*

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

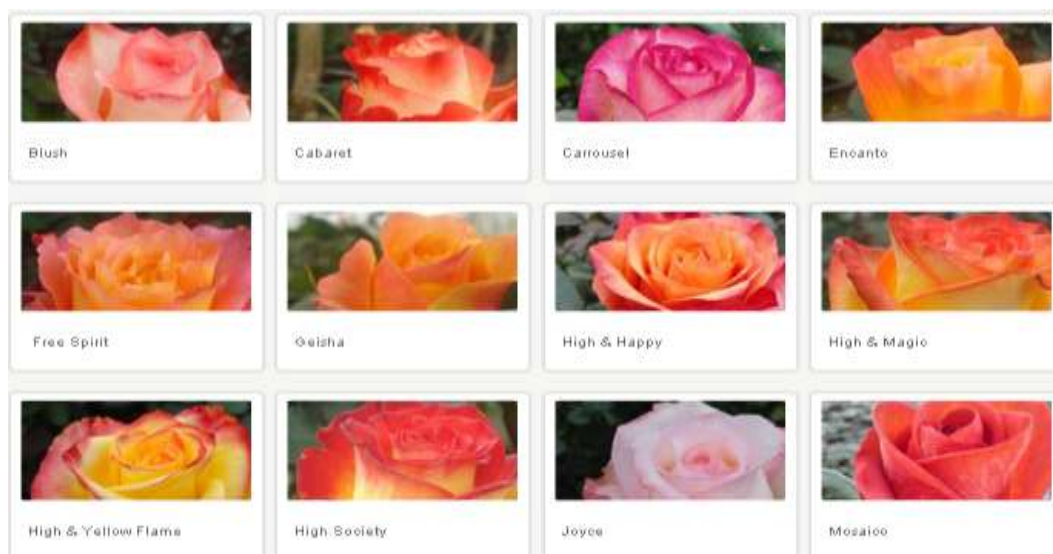
**CUADRO N° 9: PRODUCTOS ACTUALES AGROGANA S.A.**

COLORES	VARIEDAD
Rojo	Black Magic, Freedom, Cherry Love, Forever Young, Tinto, Red Unique, Heart, Red Paris, etc.
Rosado	Alicia, Engagement, Ohara, Soulmate, Sweet Unique, Arusha, etc.
Amarillo	High & Sol, Cubana, Brazil, DéjàVue, Gold Strike, Viva, Brazil, Yellow Finess, etc.
Blancos / Cremas	Crème de la Crème, Mondial, Mount Everest, Polar Start, Vendela, Tibet, Talea, Write Dove, etc.
Duraznos / Melocotón/ Terracota	Finess, Latin Beauty, Cinnamon, etc.
Bicolor	Latin Lady, Mirtha, Carrusel, Sweetness, Alex, etc.
Flor de primavera	Deep Blue Jackpot (Eryngios)

Fuente: Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 14: VARIEDADES DE ROSAS DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A.**



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

#### 2.2.4.9. Mercados Internacionales

La florícola mantiene un mercado diversificado que se encuentra ubicado en los siguientes países:

- Europa
- Estados Unidos
- Rusia
- Canadá
- Francia
- Alemania

Mercados de difícil competencia pero que gracias a la visión y estrategia de sus colaboradores han logrado ofrecer un producto elaborado con la más alta calidad, bajo el respeto y cuidado tanto del medio ambiente, como al trabajo entregado por sus colaboradores.

#### 2.2.5. Portafolio de Clientes

De acuerdo a los datos proporcionados por Agrogana S.A., la cartera de clientes se encuentran ubicados en los países extranjeros, así tenemos:

**CUADRO N° 10: PORTAFOLIO DE CLIENTES**

PAÍS	CLIENTES
Canadá	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sierra</li><li>○ Ontario</li><li>○ Montreal</li><li>○ Nueva Escocia</li></ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Whole Foods</li><li>○ Inbloom</li><li>○ Sam's</li></ul>
Rusia	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fressko</li></ul>
Holanda	<ul style="list-style-type: none"><li>○ FSQ</li><li>○ TGW</li></ul>
Francia	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ethiflora</li></ul>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Straelener</li></ul>

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

### 2.2.6. Proveedores

La florícola para el abastecimiento de la materia prima en el desarrollo de sus distintos procesos, cuenta con los siguientes proveedores:

**CUADRO N° 11: PROVEEDORES**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO</b>
AMC	Material de empaque, equipo de protección EPP'S
PROCARSO	Cartones
ADIMFLEX	Etiquetas
MULTIAGRO	Agroquímicos
AGROMPAXI	Fertilizantes
AGRIPAC	Fertilizantes y agroquímicos
CRANSA	Capuchones
INDUSTRIA "OMEGA"	Laminas, celofán, etc.

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

### 2.3. Matriz FODA

El análisis FODA nos permite conocer cuáles son los puntos fuerte y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas con los cuales la florícola puede buscar estrategias, tanto en el ambiente interno identificado por el desempeño óptimo de las fortalezas, y las situaciones que han obstaculizado el desarrollo empresarial – debilidades, por otro lado en el ambiente externo, se analizará las oportunidades que la empresa tiene para alcanzar resultados frente a sus competidores, así como las amenazas que afecta directamente el crecimiento de Agrogana.

Este estudio le brindara a la empresa la posibilidad de utilizar el análisis FODA para corregir la debilidades y amenazas, tanto del ambiente interno y externo, así como maximizar las oportunidades y fortalezas con los cuales puede planificar

tácticas que le permitan alcanzar el Objetivo Rector planteadas, por sus accionistas.

El FODA es una herramienta que permite atender un cuadro de la situación actual de la florícola, lo que dará como resultado un diagnóstico, el mismo que servirá para la toma de decisiones por parte de la empresa.

**Fortalezas:** Son capacidades internas de la empresa con las cuales se planea estrategias especiales que le permitan manejar una ventaja competitiva.

**Oportunidades:** Son factores externos que la empresa debe aprovechar, en el momento que se presente.

**Debilidades:** Son desfases internos de la empresa, que no ha logrado potencializar y alcanzar su desarrollo.

**Amenazas:** Se refiere a las situaciones externas que provoca la desestabilización del desarrollo empresarial.

**CUADRO N° 12: FORTALEZAS**

		Personal altamente capacitado	Cuidado del medio ambiente	Distribuir el 10% de las ventas entre sus empleados	Accesibilidad de dialogo.	Ambiente laboral óptimo.	Creación de distintos comités internos.	Entrega de EPP'S oportunamente	Talento Humano visionario	
N°	FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	Total X
1	Personal altamente capacitado.		X	X	X	X	X	X	X	7
2	Cuidado del medio ambiente	X		X			x		X	4
3	Distribuir el 10% de las ventas entre sus empleados	X	X				X		X	4
4	Accesibilidad de dialogo.	X				X			X	3
5	Ambiente laboral óptimo	X			X		X	x	X	5
6	Creación de distintos comités internos	X		X	X	X			X	5
7	Entrega de EPP'S oportunamente	X				X			X	3
8	Talento Humano visionario	X	X	X	X	X	X	x		7
	Vertical Vacíos	1	5	4	4	3	3	5	1	
	Horizontal X	7	4	4	3	5	5	3	7	
	Total	8	9	8	7	8	8	8	8	
	Rango	<b>3ro</b>	<b>1ro</b>	<b>4to</b>	<b>8vo</b>	<b>6to</b>	<b>5to</b>	<b>7mo</b>	<b>2do</b>	

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 13: OPORTUNIDADES**

		Diversidad de clientes	Ser un producto ecuatoriano	Alianzas con gremios	Crecimiento del mercado y empresa	Financiación de la CNCF.	Contar con un suelo y clima bondadoso	Experiencia en los mercados internacionales	
N°	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	Total X
1	Diversidad de clientes		X	X				X	3
2	Ser un producto ecuatoriano.	X		X	X		X		4
3	Alianzas con gremios.	X			X	X	x	X	5
4	Crecimiento del mercado y la empresa	X	X	X			X	X	5
5	Financiación de la CNCF.		X		X			X	3
6	Contar con un suelo y clima bondadoso	X	X		X			X	4
7	Experiencia en los mercados internacionales	X	X	X	X	X	X		6
	Vertical Vacíos	2	2	3	2	5	3	2	
	Horizontal X	3	4	5	5	3	4	6	
	Total	5	6	8	7	8	7	8	
	Rango	<b>7mo</b>	<b>6to</b>	<b>2do</b>	<b>5to</b>	<b>3ro</b>	<b>4to</b>	<b>1ro</b>	

Fuente: Agrogana S.A.  
 Elaborado por: Tesista

### CUADRO N° 14: DEBILIDADES

		Plan de marketing desactualizado	Inadecuado uso de la certificación BASC.	Inadecuado software del personal	Falta de presupuesto	Falta de métodos de evaluación		
N°	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	Total X	
1	Plan de marketing desactualizado		X	X	X		3	
2	Inadecuado uso de la certificación BASC.	X			X		2	
3	Mejoramiento del software del personal	X			X	X	3	
4	Falta de presupuesto	X	X	X		X	4	
5	Falta de métodos de evaluación			X	X		2	
	Vertical Vacíos	2	3	2	1	3		
	Horizontal X	3	2	3	4	2		
	Total	5	5	5	5	5		
	Rango	<b>3ro</b>	<b>4to</b>	<b>5to</b>	<b>2do</b>	<b>1ro</b>		

**Fuente:** Agrogana S.A.

**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 15: AMENAZAS**

		Precios versátiles en el mercado mundial.	Desatención por parte del gobierno al sector florícola	Incumplimiento de pago por parte de los clientes	Crisis mundial	Incremento de intereses bancarios	Incremento salarial	
N°	AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	Total X
1	Precios versátiles en el mercado mundial.		X	X	X		x	4
2	Desatención por parte del gobierno al sector florícola	X		X		X	X	4
3	Incumplimiento de pago por parte de los clientes	X			X		x	3
4	Crisis mundial	X	X	X		X		4
5	Incremento de intereses bancarios		X	X	X			3
6	Incremento salarial		X	X	X			3
	Vertical Vacíos	3	2	1	2	4	3	
	Horizontal X	4	4	3	4	3	3	
	Total	7	6	4	6	7	6	
	<b>Rango</b>	<b>1ro</b>	<b>3ro</b>	<b>6to</b>	<b>4to</b>	<b>2do</b>	<b>5to</b>	

Fuente: Agrogana S.A.  
 Elaborado por: Tesista

### 2.3.1. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1</b> Cuidado del medio ambiente.</p> <p><b>F2</b> Talento Humano visionario</p> <p><b>F3</b> Personal altamente capacitado.</p> <p><b>F4</b> Distribución del 10% de las Ventas entre sus empleados</p> <p><b>F5</b> Creación de distintos comités internos.</p> <p><b>F6</b> Ambiente laboral óptimo</p> <p><b>F7</b> Entrega de EPP'S oportunamente</p> <p><b>F8</b> Accesibilidad de diálogo.</p>	<p><b>O1</b> Experiencia en el mercado internacional</p> <p><b>O 2</b> Alianza con gremios</p> <p><b>O3</b> Financiación de la CNCF</p> <p><b>O4</b> Contar con un suelo y clima bondadoso</p> <p><b>O5</b> Crecimiento de mercados</p> <p><b>O6</b> Ser producto ecuatoriano</p> <p><b>O7</b> Diversidad de clientes</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1</b> Falta de métodos para la evaluación al personal</p> <p><b>D2</b> Falta de presupuesto</p> <p><b>D3</b> Plan de marketing desactualizado</p> <p><b>D4</b> Inadecuado uso de la certificación BASC.</p> <p><b>D5</b> Inadecuado software del personal</p>	<p><b>A1</b> Precios versátiles en el mercado</p> <p><b>A2</b> Incremento de intereses bancarios</p> <p><b>A3</b> Desatención por parte del gobierno al sector florícola.</p> <p><b>A4</b> Crisis mundial.</p> <p><b>A5</b> Incremento salarial</p> <p><b>A6</b> Incumplimiento de pago por parte de los clientes.</p>

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

#### 2.3.1.1. Análisis de Matriz FODA

Una vez realizada la matriz FODA nos podemos dar cuenta de los factores internos y externos más importantes que destaca la empresa, así como los factores que directa o indirectamente desestabilizan a la florícola, las mismas que deben ser tomadas muy en cuenta para abordar los problemas que vive Agrogana.

Además el análisis FODA nos permitirá fijar estrategias ajustadas a la actualidad que mejoren la situación de la empresa.

### **CUADRO N° 16: MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>
Inconformidad con la evaluación del rendimiento	- Desconocimiento de los métodos de evaluación.	- Desmotivación del personal	- Proporcionar métodos de evaluación del desempeño
Falta de presupuesto	- Crisis económica y mundial	- Estancamiento de procesos y mejoras para la empresa	- Buscar alianzas estratégicas.
Plan de marketing desactualizado	- Desinterés administrativo.	- Disminución en la participación del mercado.	- Actualizar y aplicar el plan de marketing
Inadecuado uso de la certificación BASC.	- Falta de capacitación al personal.	- Utilización a la empresa para el envío de estupefacientes.	- Entrenar al personal correctamente en el uso adecuado de la certificación
Inadecuado software del personal	- Poco interés por parte de sus colaboradores por mejorar el sistema.	- Fallas en la asistencia del personal, por ende en la entrega del incentivo	- Adquirir un nuevo software, que se ajuste a las necesidades de la florícola.

**Fuente:** Agrogana S.A.  
**Elaborado por:** Tesista

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>
Precios versátiles en el mercado	- Crisis económica,	- Inestabilidad empresarial	- Ofrecer un producto 100% de calidad
Desatención por parte del gobierno al sector florícola.	- Gobierno desinteresado	- Inestabilidad de las industrias florícolas del país	- Definir políticas gubernamentales que protejan al sector florícola (Firma del ATPDA)
Crisis mundial.	- Inestabilidad económica de los países	- Disminución de las ventas	- Buscar diversidad de mercados.
Incremento salarial	- Leyes políticas	- Ecuatorianos desempleados	- Establecer políticas que beneficien a las personas como las empresas florícolas.
Incumplimiento de pago por parte de los clientes.	- Crisis mundial	- Retraso en la cancelación de las obligaciones empresariales	- Ofrecer un valor agregado al producto.

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 17: MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

<p align="center">Perfil de oportunidades y amenazas.</p> <p align="center">Perfil de fortalezas y debilidades</p>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia en el mercado internacional</li> <li>➤ Alianza con gremios</li> <li>➤ Financiación de la CNCF</li> <li>➤ Contar con un suelo y clima bondadoso</li> <li>➤ Crecimiento de mercados</li> <li>➤ Ser producto ecuatoriano</li> <li>➤ Diversidad de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Precios versátiles en el mercado</li> <li>➤ Desatención por parte del gobierno al sector florícola.</li> <li>➤ Crisis mundial.</li> <li>➤ Incremento salarial</li> <li>➤ Acontecimientos naturales</li> <li>➤ Incumplimiento de pago por parte de los clientes.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidado del medio ambiente.</li> <li>➤ Talento Humano visionario</li> <li>➤ Personal altamente capacitado.</li> <li>➤ Distribución del 10% de las ventas entre sus empleados</li> <li>➤ Creación de distintos comités internos.</li> <li>➤ Ambiente laboral óptimo</li> <li>➤ Entrega de EPP'S oportunamente</li> <li>➤ Accesibilidad de diálogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fumigación con productos naturales que eviten la contaminación, tanto del medio ambiente como del personal.</li> <li>➤ Incursionar en mercados potenciales, con productos libres de contaminación.</li> <li>➤ Utilización de los métodos de evaluación del desempeño, que promuevan la toma de decisiones.</li> <li>➤ Concientizar al recurso humano de la importancia de su trabajo buscando extraer sus competencias en el trabajo diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivar la fidelidad del cliente ofreciendo un producto de calidad durabilidad, enmarcados en el cuidado del medio ambiente.</li> <li>➤ Ofrecer opciones de pago a los clientes extranjeros.</li> <li>➤ Crear estrategias que le permitan mejorar los niveles de competencias en las personas.</li> <li>➤ Iniciar programa de evaluación del desempeño para conocer el desempeño al personal.</li> <li>➤ Motivar al personal la correcta utilización de EPP'S, para el cuidado de su salud</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inconformidad con la evaluación del rendimiento</li> <li>➤ Falta de presupuesto</li> <li>➤ Plan de marketing desactualizado</li> <li>➤ Inadecuado uso de la certificación BASC.</li> <li>➤ Mejoramiento del software del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar el programa de evaluación del desempeño.</li> <li>➤ Convenios con nuevos gremios que asegure sus ventas en el mercado</li> <li>➤ Adquisición de un software que se ajuste a las necesidades de la florícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adecuar un método de evaluación para el personal de la finca.</li> <li>➤ Actualizar los métodos de evaluación de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Agrogana S.A.  
 Elaborado por: Tesista

## **2.4. Investigación de Campo**

### ***2.4.1. Objetivos de la investigación***

- Recabar información sobre la competitividad de las personas, datos que permitirán priorizar la solución al problema presentado.
- Determinar si las capacitaciones han incrementado el conocimiento en los colaboradores.
- Buscar información sobre los distintos procesos, con el afán de facilitar la propuesta.
- Examinar si los incentivos salariales ayudan a potencializar las competencias entre sus integrantes.

### ***2.4.2. Identificación de las fuentes de información.***

Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizará las fuentes de información primaria y secundaria.

#### ***2.4.2.1. Fuentes primarias.***

Las fuentes primarias son aquellas obtenidas directamente de la empresa, es decir es una información que no ha sido levantada o generada previamente, por tanto, debe ser obtenida por medio de una investigación directa en el lugar de los hechos.

#### ***2.4.2.2. Fuentes secundarias.***

Las fuentes secundarias es aquella información elaborada previamente y la encontramos en libros, folletos, Internet, etc. La información obtenida de ésta fuente, ayudan a orientar al investigador para el desarrollo del trabajo investigativo.

### ***2.4.3. Tipo de Investigación***

#### ***2.4.3.1. Investigación explicativa***

Se utilizara esta investigación, ya que busca encontrar las causas que ocasionan ciertos fenómenos y explicar del por qué ocurre, y en qué condiciones se presentan.

Por medio de este estudio se analizará, varias características de las conductas y comportamientos de los colaboradores y de la empresa Agrogana, lo que permitirá al investigador entender la forma de evaluar el desempeño y porque existe desconformidad con la manera de evaluar.

Son los diferentes tipos de investigaciones que el investigador puede valerse así como las técnicas y métodos que le permitan obtener la información de manera más objetiva.

#### ***2.4.3.2. Investigación cuali- cuantitativa***

La investigación cuantitativa es aquella que permite recoger y analizan datos cuantitativamente sobre las variables, y describir las cualidades de un fenómeno, buscando conocer las causas de la conducta laboral, en cada uno de los distintos puestos de trabajo.

### ***2.4.4. Métodos y Técnicas***

#### ***2.4.4.1. Método Inductivo***

Este método permitirá partir de situaciones particulares para llegar a propuestas generales.

En el presente proyecto este método se aplicará al analizar las características de Agrogana como sus procesos, diversos productos, portafolio de clientes, etc. permitiendo tener una visión clara de las actividades de la florícola.

#### ***2.4.4.2. Método analítico – sintético***

En la presente investigación de campo se abordará por partes el problema en cada uno de los integrantes de la familia Agrogana, de manera separada e individual a la vez que se realizará una síntesis para obtener conclusiones del conglomerado general.

Este método será utilizado en el momento de realizar el análisis, la interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a la población de la florícola para establecer conclusiones sobre la realidad de la empresa a la finalización del diseño de la propuesta.

#### ***2.4.4.3. Métodos Empíricos***

- **Observación Directa**

Consiste en acudir al lugar de los hechos y observar detenidamente los fenómenos de mayor relevancia, con el objeto de ver y palpar la realidad de la florícola para realizar un análisis real.

Se utilizará la observación para mirar la realidad del medio en el que se desarrollará el proyecto investigativo, la misma que nos servirá para diseñar un método de evaluación.

Esta técnica permitirá observar aspectos del entorno interno de fácil percepción como el ambiente laboral, relaciones humanas entre trabajadores y jefes, las distintas actividades que se desarrollan en la florícola, etc.

- **Encuesta**

La encuesta es una técnica que trata de obtener datos o información de varias personas donde sus opiniones tienen mucha importancia. En esta técnica se utiliza el cuestionario, elaborado por el investigador con preguntas que le permitan extraer ideas, necesidades, preferencias, etc. frente a una problemática determinada.

En el presente proyecto se realizará las encuestas a los colaboradores operativos y administrativos de la empresa, posibilitando al informante tener mayor libertad para expresar sus opiniones sobre un tema en particular las mismas que nos proporcionará información real que se utilizará para la implantación de los métodos de evaluación para el personal de la florícola.

- **La entrevista.**

Es una técnica que permite tener un diálogo o conversación entre dos personas, el mismo que permite abordar temas que permita esclarecer las dudas sobre los problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo investigativo. En esta técnica intervienen el entrevistador y el entrevistado siendo esta, una persona que se encuentre empapada de la temática a investigar.

#### ***2.4.4.4. Métodos Estadísticos***

En trabajo investigativo se utilizara la estadística descriptiva, ya que permite estudiar y describir la totalidad de individuos de una población, por lo tanto nos permitirá analizar la información de todos los integrantes de la florícola AGROGANA S.A.

Para realizar la tabulación de la información obtenida en las encuestas se utilizará el programa Excel el mismo que permitirá cuantificar dicha información y para su representación gráfica se apoyará en la utilización del diagrama de pastel.

## 2.5. Unidad de Estudio

### 2.5.1. Población

Es el conjunto finito o infinito de personas u objetos con características similares, de donde se extrae la información

**CUADRO N° 18: POBLACIÓN**

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

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

La población o universo es el conjunto de colaboradores que integran las florícola AGROGANA S.A., la misma que 13 trabajadores se encuentran en el área administrativa, mientras que en el área productiva tenemos 116 personas y por considerar una población pequeña, se analizará toda la población para realizar el estudio investigativo, ya que sus procesos en algunos casos son repetitivos, exclusivamente en el área de producción.

Por lo antes mencionado el trabajo investigativo no tiene muestra, por considerar una población demasiado pequeña.

## 2.6. Análisis e interpretación de resultados

La encuesta fue aplicada a toda la población de la finca, conformada por 129 personas, las cuales en la investigación son consideradas como el universo de estudio, por lo tanto de Agrogana está distribuido de la siguiente manera:

## CUADRO N° 19: UNIVERSO DE ESTUDIO DE AGROGANA S.A.

UNIVERSO DE ESTUDIO	N° DE ENCUESTADOS	TÉCNICA UTILIZADA
Administración	13	Encuesta/ entrevista
Post- Cosecha	45	Encuesta
Campo	71	Encuesta
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

### Instrumento de análisis

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

## 2.6.1. Análisis De La Encuesta Y Entrevista

### 2.6.1.1. Análisis de la encuesta dirigida a los trabajadores y empleados de la florícola Agrogana S.A.

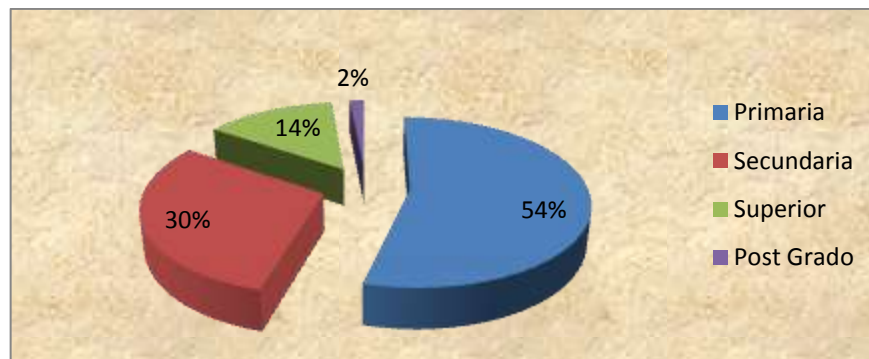
#### 1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

**CUADRO N° 20: ¿NIVEL DE ESCOLARIDAD?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	70	54%
Secundaria	39	30%
Superior	18	14%
Post Grado	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 15: ¿NIVEL DE ESCOLARIDAD?**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

#### Análisis e Interpretación

Los encuestados nos expresaron de la siguiente manera: el 54% recibió educación primaria, mientras que el 30% de los encuestados manifiestan tener un nivel de escolaridad secundaria, por otro lado el 14% indican que sus estudios son superiores y por último el 2% que labora en la empresa sostienen conocimientos de post grado.

Esta pregunta nos permite conocer que la empresa cuenta con colaboradores de conocimientos básicos, lo que representa una oportunidad de mejora, ya que las personas son el factor primordial para retos futuros donde la florícola busque incursionar.

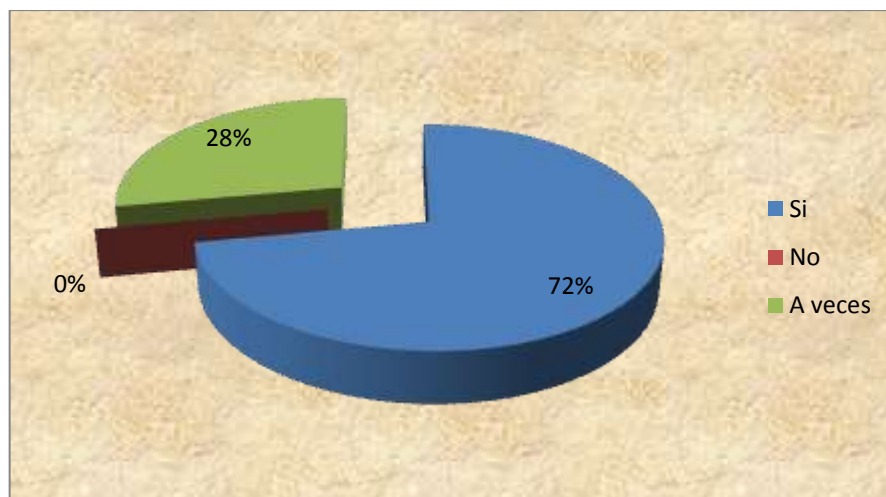
2. ¿Piensa Ud. que el ambiente de trabajo es óptimo para desarrollar las tareas?

**CUADRO N° 21: ¿AMBIENTE DE TRABAJO ÓPTIMO?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	93	72%
No	0	0%
A veces	36	28%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 16: ¿AMBIENTE DE TRABAJO ÓPTIMO?**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados nos respondieron acerca del ambiente de trabajo de la siguiente manera: el 72% que el ambiente de trabajo es agradable para desarrollar sus tareas, el 28% manifiestan que a veces el ambiente es bueno y que se debe mejorar.

Esta pregunta nos ayuda a entender la gran tarea del personal que maneja el Talento Humano para poder hacer de la empresa un lugar acogedor y apto ya que las personas pasan gran parte de su tiempo.

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

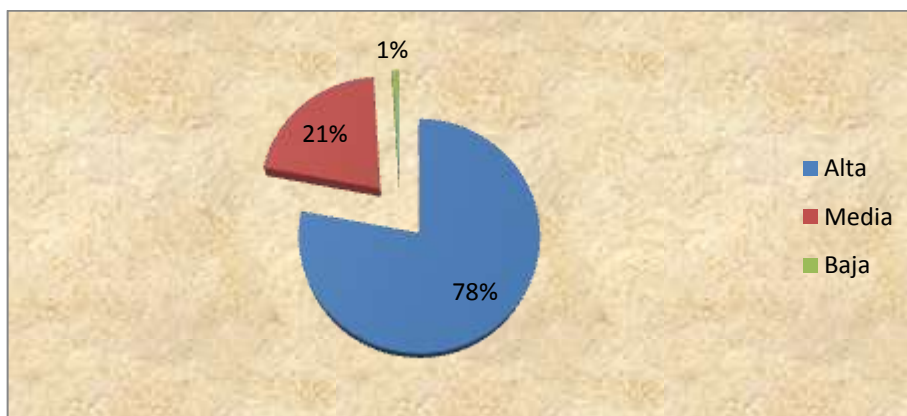
**CUADRO N° 22: ¿RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	100	78%
Media	27	21%
Baja	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 17: ¿RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO?**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesista

#### **Análisis e Interpretación**

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

Al analizar la pregunta la mayoría de sus colaboradores reflexionan el grado de importancia de su responsabilidad pese a encontrarse en el grado inferior del organigrama consideran que su puesto de trabajo por más simple que parezcan implica responsabilidad.

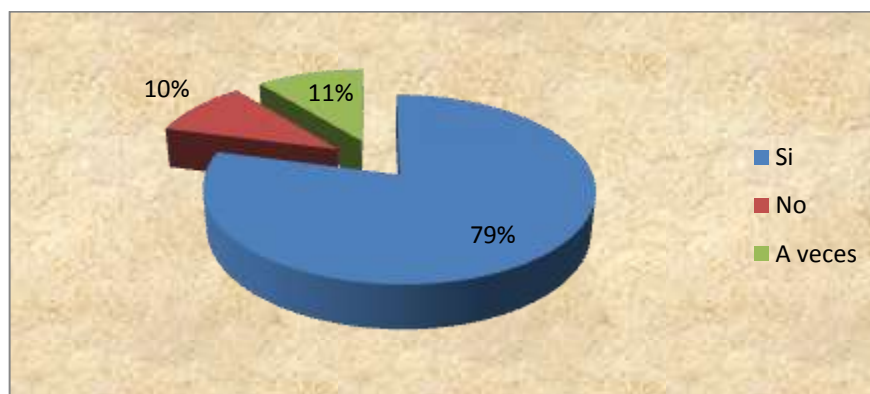
4. **¿Considera usted que al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo?**

**CUADRO N° 23: ¿EL TRABAJO EN EQUIPO FOMENTA EL COMPAÑERISMOS?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	102	79%
No	13	10%
A veces	14	11%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 18: ¿EL TRABAJO EN EQUIPO FOMENTA EL COMPAÑERISMOS?**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

### **Análisis e Interpretación**

El 79% de los encuestados respondieron que el trabajo en equipo si fomenta el compañerismo, por otro lado el 11% revelan que a veces el trabajo en equipo facilita las actividades y fomenta el compañerismo, y por último el 10% manifiesta que el trabajo en equipo no fomenta el compañerismo solamente el retraso en el trabajo y el desorden.

Esta pregunta nos permite conocer el interés que tiene la empresa por fomentar el compañerismo en cada colaborador ya que en muchas ocasiones se les delega trabajar en equipo para minimizar la carga de trabajo y obtener resultados favorables, como así lo han captado la mayoría de personas.

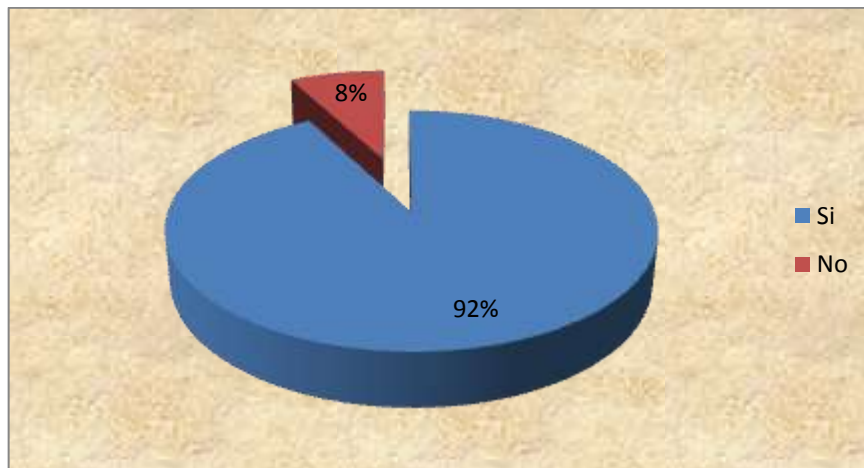
5. ¿Conoce usted los procesos que debe desarrollarse en su puesto de trabajo?

**CUADRO N° 24: ¿ACTIVIDADES DEL PROCESO?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	119	92%
No	10	8%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 19: ¿ACTIVIDADES DEL PROCESO?**



Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

### **Análisis e Interpretación**

Al encuestar a los trabajadores sobre si conoce las distintas actividades que se desarrollan en su puesto de trabajo respondieron de la siguiente manera: 8% expresan que desconocen las actividades del proceso, mientras 92% expresan que conocen a cabalidad cada parte de las actividades que encierra los puestos de trabajo.

Esta pregunta nos permite conocer que la florícola cuenta con personas empapadas en cada actividad del puesto de trabajo, es decir de que si alguna persona se ausenta de su lugar de trabajo cualquier persona puede sustituirla.

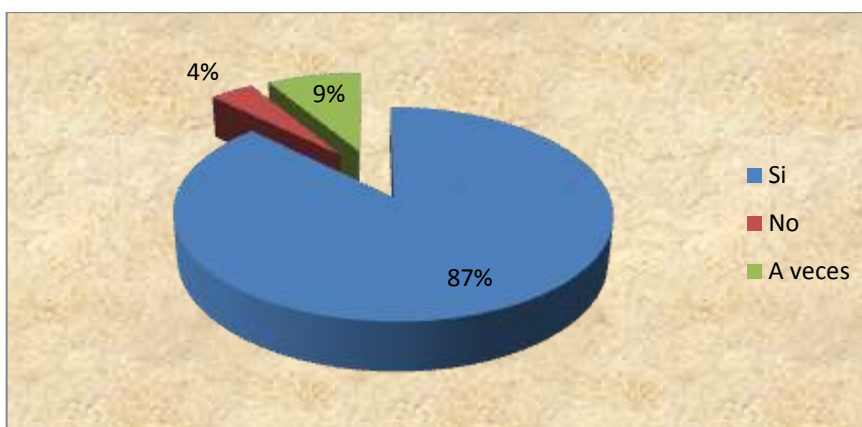
**6. ¿Considera Ud. Que existe motivación por parte de la Gerencia y/o Jefes de Área para elevar sus niveles de desempeño?**

**CUADRO N° 25: ¿MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA Y/O JEFES?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	112	87%
No	6	4%
A veces	11	9%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 20: ¿MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA Y/O JEFES?**



Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados en esta pregunta respondieron de la siguiente manera: el 87% manifiestan que sus existe un significativo interés en la administración por elevar los niveles de desempeño, el 9% manifiesta que la Gerencia pocas veces se interesa por elevar sus niveles de desempeños y por último el 4% han contestado que la Gerencia no se interesa por elevar sus niveles de desempeño.

En esta pregunta se puede apreciar que la mayoría de encuestados receptan el esfuerzo que hace la gerencia por contar con personas eficientes que se encuentren listas para nuevos retos que la florícola busque implementar.

**7. ¿Considera Ud. que la capacitación le ayuda a mejorar su trabajo?**

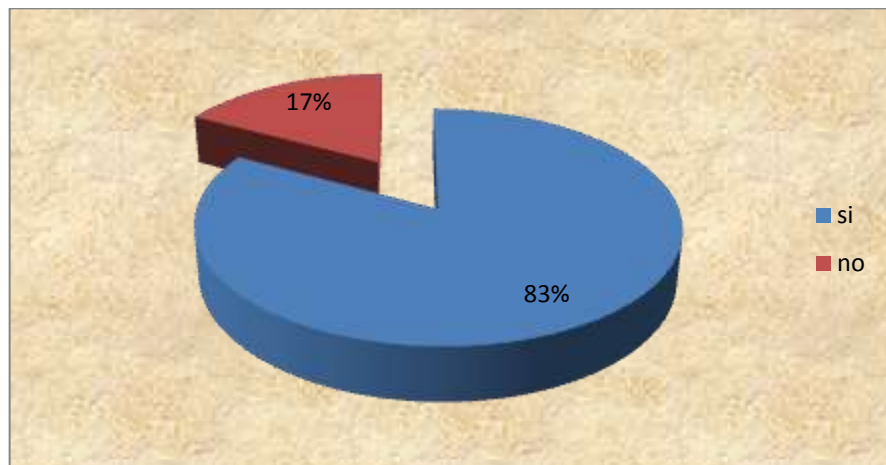
**CUADRO N° 26: ¿CAPACITACIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	107	83%
No	22	17%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 21: ¿CAPACITACIÓN?**



Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**Análisis e Interpretación**

Del 100 el 83% de los encuestados responden que la capacitación son de mucho interés, lo que les ha permitido incrementar sus conocimientos en el ámbito laboral y personal, el otro 17% ha expresado que la capacitación no les ayuda a mejorar su trabajo ya que los temas no son de su interés.

La mayor parte de los encuestados han manifestado que las capacitaciones son una estrategia que aportan al conocimiento del trabajo incentivándolos a incrementar sus habilidades destrezas y conocimientos.

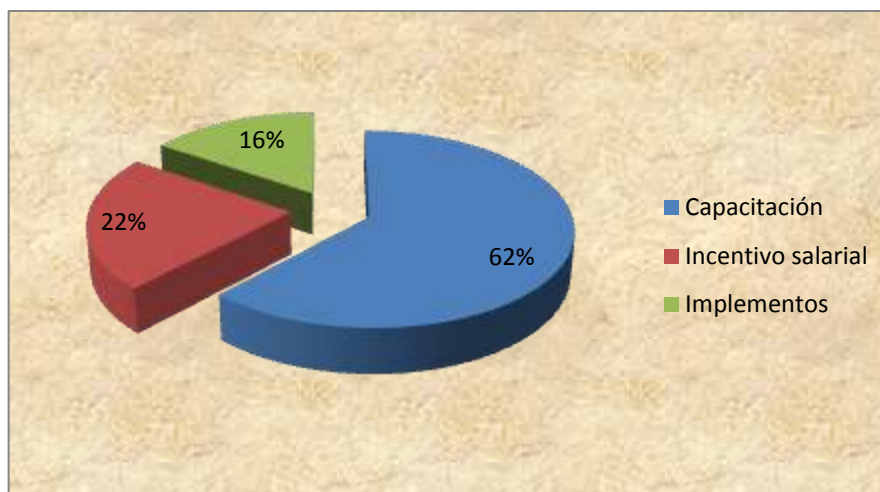
## 8. ¿Por medio de que incentivo Usted, trabajaría de mejor manera?:

**CUADRO N° 27: ¿INCENTIVOS?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	80	62%
Incentivo salarial	29	22%
Implementos	20	16%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 22: ¿INCENTIVOS?**



Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

### **Análisis e Interpretación**

En esta pregunta el personal encuestado ha manifestado de la siguiente manera: el 62% de los encuestados expresan que la capacitación le incentiva a trabajar de mejor manera, el 22% sostiene que el incentivo salarial es el aliciente que motiva desempeñarse eficientemente en las labores, y el 16 % expresan que basta con tener los implementos necesarios el trabajo es desarrollado de la mejor manera.

El esfuerzo de la empresa por capacitar al personal se ve reflejado en esta pregunta ya que las personas han captado la importancia de ampliar sus conocimientos, además el incentivo salarial es una estrategia que le ha permitido despertar el interés en los colaboradores por ser cada vez mejores.

## 9. ¿Cómo califica usted su desempeño laboral?

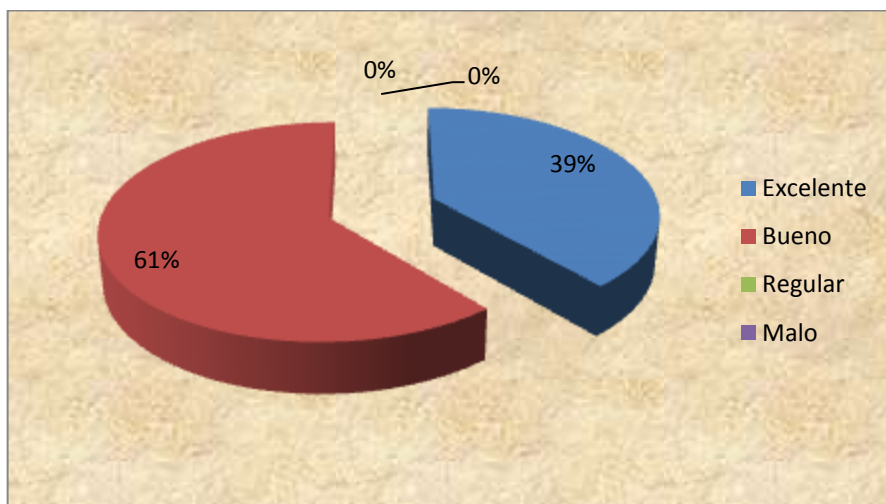
**CUADRO N° 28: ¿DESEMPEÑO LABORAL?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	50	39%
Bueno	79	61%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 23: ¿DESEMPEÑO LABORAL?**



Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

### **Análisis e Interpretación**

En la pregunta de auto evaluación nos respondieron el 61% que su desempeño laboral es bueno, el 39% comentan que su desempeño es excelente ya que por sus méritos la empresa se ha desarrollado exitosamente.

Por lo investigado nos damos cuenta que las personas se encuentran altamente motivadas y aducen que el éxito obtenido por la empresa es por el desempeño excepcional de sus colaborado, por hacer de éste un trabajo excepcional.

## 10. ¿Le evalúan a usted su rendimiento laboral?

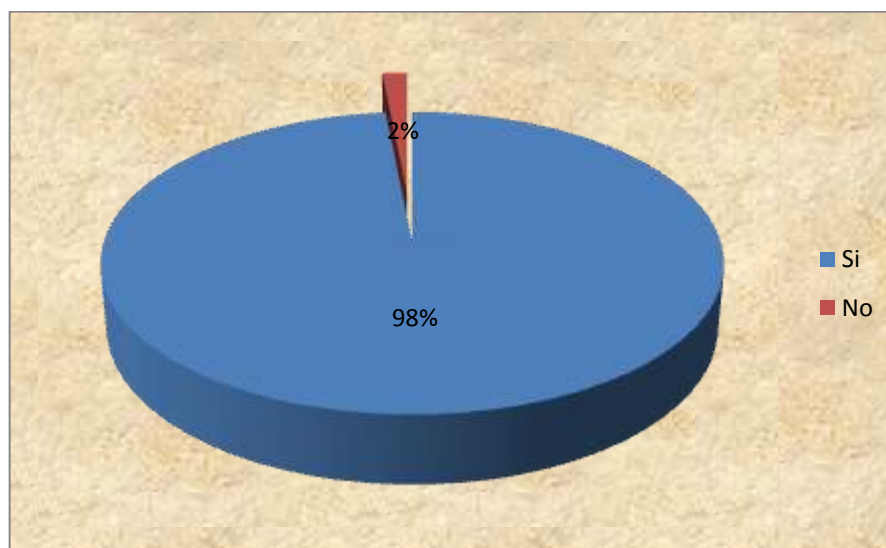
**CUADRO N° 29: ¿EVALUACIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	127	98%
No	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 24: ¿EVALUACIÓN?**



Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

### **Análisis e Interpretación**

Al preguntar si su trabajo es evaluado, los encuestados nos respondieron que el 98% de los encuestados responden que si evalúan su rendimiento laboral, mientras que el 2% comentan que no son evaluados.

Esta pregunta nos permite conocer el grado de importancia que tiene la evaluación del personal en la empresa, conocer quiénes son los trabajadores con los mejores rendimientos ha permitido proyectarse a sus administradores en la búsqueda de nuevas metas empresariales.

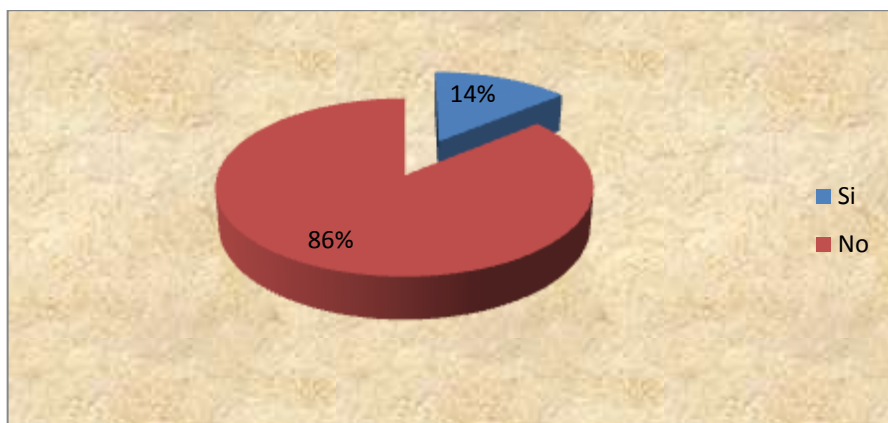
**11. ¿Considera usted que es correcta la manera de evaluar el desempeño laboral?**

**CUADRO N° 30: ¿FORMA DE EVALUAR?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	14%
No	111	86%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 25: ¿FORMA DE EVALUAR?**



Fuente: Agrogana S.A.  
Elaborado por: Tesista

**Análisis e Interpretación**

Al preguntar si está de acuerdo con la forma de evaluar el desempeño los encuestados manifiestan el 14% que si la forma de evaluar es correcta, mientras que el 86% contestan que no están de acuerdo con la evaluación.

Las personas que contestan que la evaluación es correcta son el personal administrativo y supervisores de cada área y zona, mientras que el personal operativo la desconformidad es eminente, ya que se sienten perjudicados con dicha evaluación que no tiene mayor sustento científico.

12. ¿Considera usted que es necesario contar con métodos de evaluación?

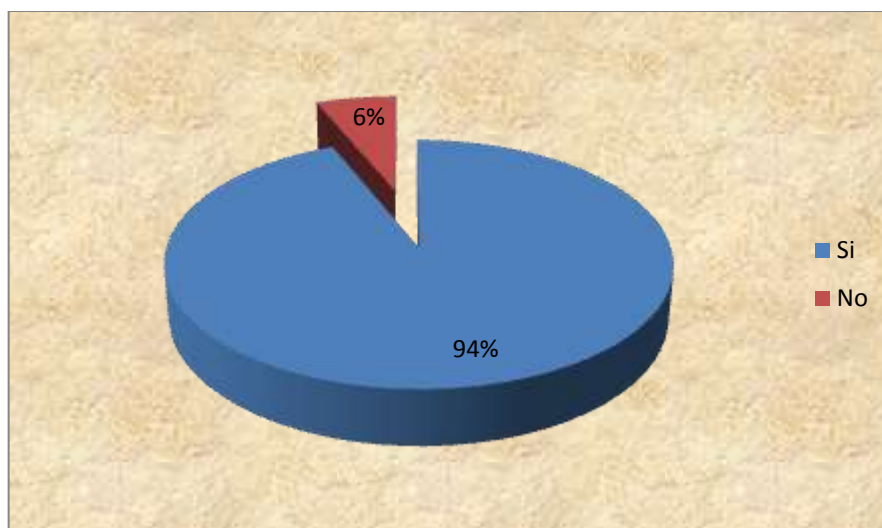
**CUADRO N° 31: ¿MÉTODOS DE EVALUACIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	121	94%
No	8	6%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 26: ¿MÉTODOS DE EVALUACIÓN?**



Fuente: Agrogana S.A.

Elaborado por: Tesista

**Análisis e Interpretación**

El 94% de los encuestados responden que si es necesario contar con métodos de evaluación, por otro lado el 6% de los colaboradores han expresado que no es necesario contar con métodos de evaluación.

Esta pregunta nos permite conocer el grado de necesidad de proporcionar métodos de evaluación que le permitan al evaluador apoyarse para la toma de información pudiendo facilitar la decisión por conocer quiénes son las personas idóneas de la florícola.

#### **2.6.1.1.1. Resumen de la investigación de Campo**

- ❖ Se pudo conocer el grado de educación de sus colaboradores, lo que permite abarcar una ventaja competitiva para la empresa, en cuestiones de aperturar nuevos retos que permitan maximizar el desarrollo de la florícola con el conocimiento adquirido de las personas.
- ❖ El ambiente laboral que se desenvuelve en Agrogana ha sido calificado como optimo, esta ventaja lo ha garantizado contar con personas capaces de trabajar sin presión, ya que la mayor parte de su tiempo le emplea en la florícola.
- ❖ El trabajo en equipo ha sido otra estrategia que ha optado la empresa buscar compartir el trabajo para facilitar las tareas ha permitido también fomentar el compañerismo.
- ❖ El programa de capacitación que ofrece al florícola a sus colaboradores ha sido un instrumento de apoyo ya que ha logrado cimentar mayor conocimientos para desarrollarse de manera excepcional en sus labores diarias.
- ❖ El personal evaluador se encuentra capacitado, pero la falta de un método de evaluación ha confundido a sus colaboradores pensar que no están capacitados, ya que la forma de hacerlo es escueta.
- ❖ La falta de métodos de evaluación ha ocasionado el malestar entre sus colaboradores, provocando la desmotivación los que se hace necesario implantar un método que pueda dilucidar el desempeño real de los trabajadores.

**2.6.1.2. Entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de la empresa AGROGANA S.A.**

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

El recurso humano está altamente capacitado ya que se puede decir que la empresa se encuentra en su mejor momento, gracias a todo el personal que colabora con la florícola.

**2. ¿Qué actividades piensa Ud. Que le motivan al personal elevar su desempeño?**

Definitivamente los incentivos o beneficios proporcionados por la empresa, ya que cada uno busca mantenerse en los mejores niveles de rendimiento para recibir mensualmente el premio por su trabajo excepcional.

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

Las capacitaciones son una estrategia trascendental en la motivación del personal, además los distintos servicios como médicos, comedor, transporte y de sobremanera los diferentes programas destinados tanto a los trabajadores como a sus hijos han permitido atraer el compromiso de ser parte de la florícola Agrogana.

**4. ¿Existen métodos de evaluación?**

No existen un método de evaluación por la complejidad de los procesos, la evaluación se enfoca en los índices de rendimiento de cada persona del área de producción.

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

El personal operativo es evalúa diariamente y al personal administrativo se lo evalúa de acuerdo al a la producción y venta de la rosa, ya que todos debemos apoyar el estos procesos claves.

**2.6.1.3. Entrevista realizada al Gerente Técnico de la empresa AGROGANA S.A.**

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

El personal es muy capacitado para desarrollar sus actividades, ya que una vez que forma parte de la florícola, esta se encarga de proporcionar la suficiente capacitación que pueda incrementar el conocimiento entre los trabajadores.

**2. ¿Qué actividades piensa Ud. Que le motivan al personal elevar su desempeño?**

Como a cualquier persona el bono salarial ha sido el instrumento eficaz para llegar a potencializar sus destrezas, cada uno busca ser mejor que otro.

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

Proporcionar ideas de temas que el personal necesita para mejorar algún proceso o proyecto que la empresa busque implementar.

**4. ¿Existen métodos de evaluación?.**

No existe un método para evaluar todas las actividades, por el simple hecho del factor tiempo y la manera de evaluar se basa en sacar un porcentaje de cantidades cosechadas, a más de ello se verifica el cumplimiento de las actividades (limpieza de las camas, deshierbe, desbrote, etc.)

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

El trabajo es evaluado diariamente, y se toma como un parámetro central la cosecha, tanto el tiempo como el número de tallos cosechados.

### **2.6.1.3.1. Resumen de las entrevistas**

De la entrevista realizada tanto a la Ing. María Maldonado Jefe de Recursos Humanos, como al Gerente Técnico de la finca Ing. Jorge Gómez, la cual se puede resumir:

- La gran importancia que tienen las personas dentro de la empresa, ya que se basan que no hay éxito sin la cooperación de sus colaboradores.
- Los incentivos salariales, ha permitido que el empleado potencialice sus conocimientos habilidades y destrezas, con los que se desarrolla el colaborador, los mismos que han elevado el crecimiento de la florícola, ante lo cual se benefician las dos partes, empresa vs empleados.
- Se desconoce los métodos de evaluación ya que en muchas ocasiones el presupuesto de la florícola no ha sido posible, para lograr contratar un especialista en Recursos Humanos, que pueda proporcionar un método que se asemeje a la realidad actual con que la empresa toma esta información.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Resumen Ejecutivo**

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

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

Por lo antes mencionado se despeja la importancia de proponer los métodos de evaluación del desempeño, los mismos que le permitirán conocer en cada proceso a sus empleados, dilucidando de esta manera una información de quienes son las personas idóneas para acceder a los beneficios implementados por la florícola, con ello se permitirá en los trabajadores elevar sus estándares de desempeño, logrando proporcionar a la empresa gente competitiva y comprometida a trabajar en la búsqueda de días mejores.

### ***3.1.1. Objetivo General***

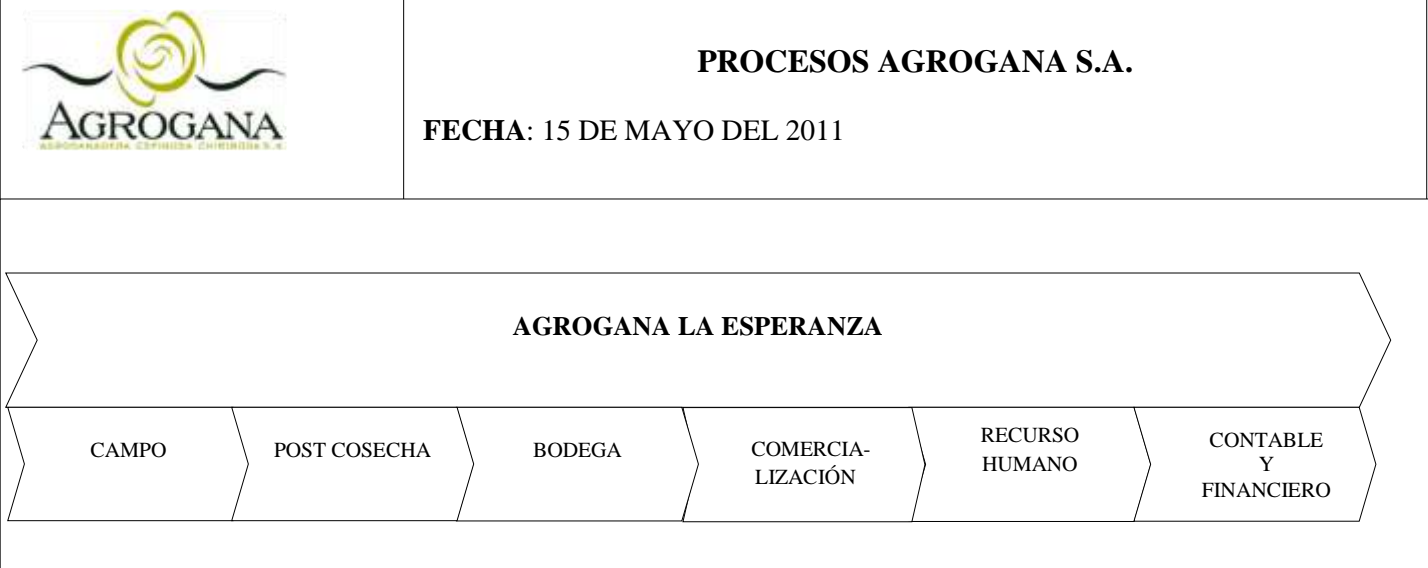
- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño para el personal de la florícola Agrogana S.A. a través de los procesos, los mismos que permitirán conocer el grado de desempeño entregado por sus colaboradores.

### ***3.1.2. Objetivos Específicos***

- Investigar los distintos procesos de la florícola, con el objeto de proponer los parámetros de medición.
- Describir cada fase del proceso, para conocer las actividades de mayor realce que permita recolectar información para la evaluación.
- Plantear un método de evaluación que se asemeje al utilizado en la actualidad, para medir el rendimiento laboral de los trabajadores.

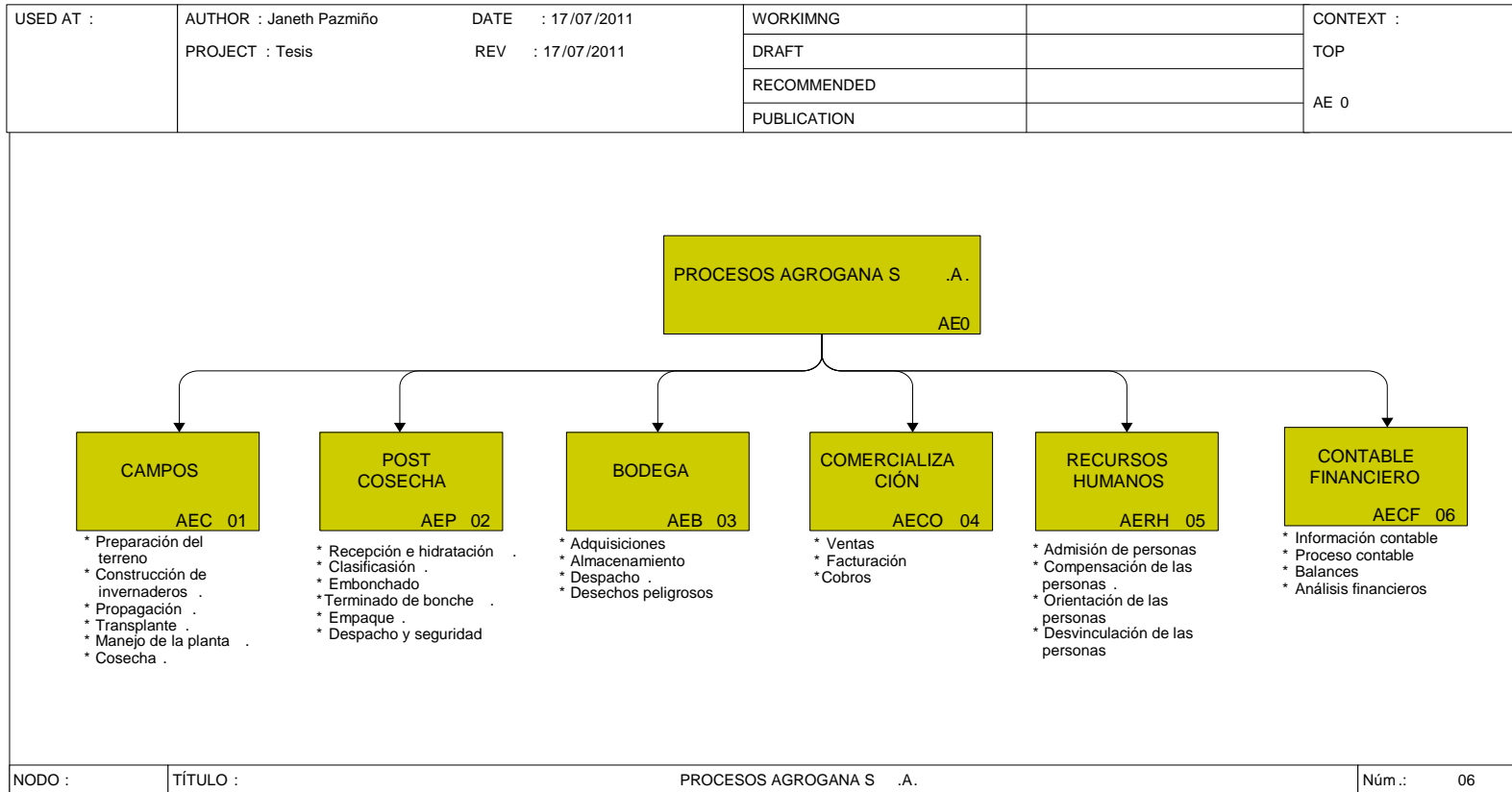
**3.2. Procesos de la Florícola AGROGANA S.A.**

**GRÁFICO N° 27: CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

## GRÁFICO N° 28: PROCESOS Y SUBPROCESOS



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

### 3.2.1. Campo

Es el primer proceso operativo de la florícola, destinado para la producción de rosas, desde el estado vegetativo de la planta hasta terminar con la cosecha. Se le considera el primer proceso ya que es el inicio de las actividades con las cuales la empresa empieza su negocio.

El proceso de campo es desarrollado por las personas de manera rotativa, es decir todas las personas realizan las mismas actividades.

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

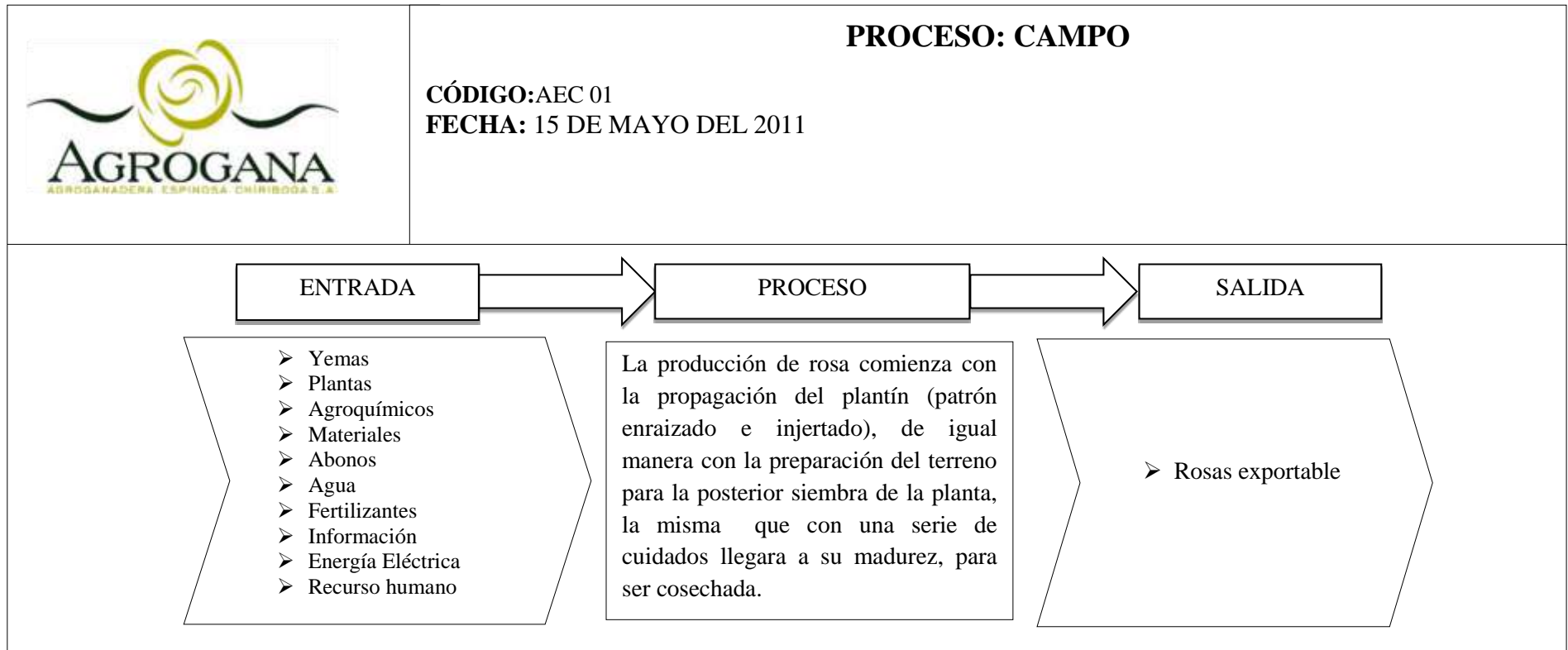
- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- C: Campo
- 01: Primer proceso

**GRÁFICO N° 29: CADENA DE VALOR PROCESO CAMPO**




Elaborado por: Tesista

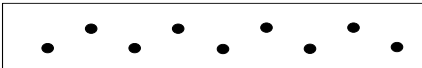
**GRÁFICO N° 30: ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO CAMPO**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 32: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO CAMPO**

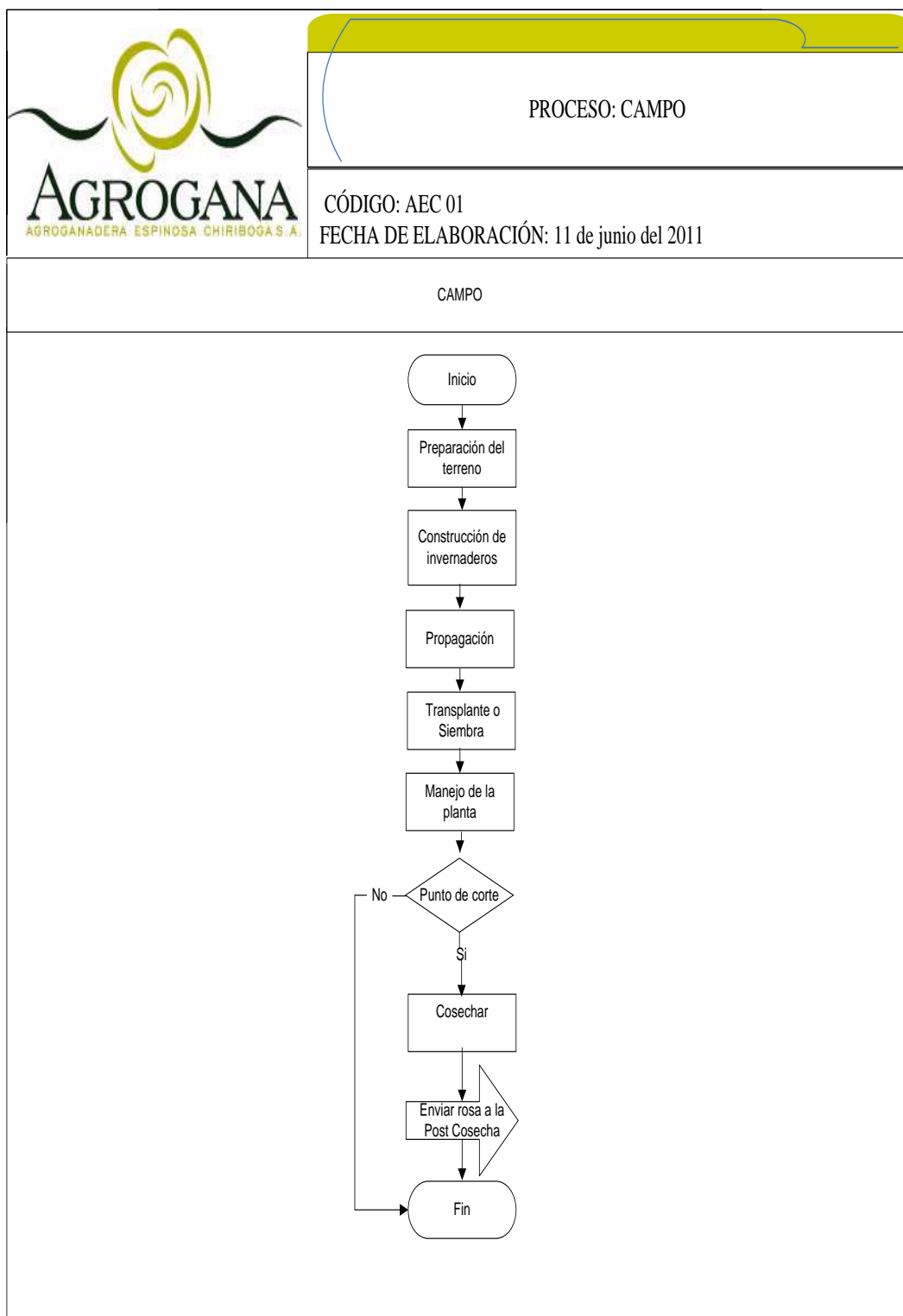
<b>PROCESO: CAMPO</b>		
<b>CÓDIGO: AEC 01</b>		
<b>FECHA: 15 DE MAYO DEL 2011</b>		
<b>N°</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Inicio</b>	Inicio del proceso
<b>2</b>	<b>Preparación del terreno</b>	<p>La preparación del terreno, consiste en remover el suelo, utilizando arado para luego formar una estructura compacta y plana en la superficie (hacer drenajes, si la necesidad así lo requiere)</p> <p>Análisis, recolección de muestras del sitio donde se va a hacer el trasplante y su respectivo envío a un laboratorio para que nos dé como resultado la cantidad de nutrientes que existen en ese suelo, cuyo resultado nos va a permitir elaborar nuestro programa de fertilización.</p> <p>Incorporación de materia orgánica, añadir al suelo estiércol de animales, cascarillas de arroz café palma africana bagazo de caña, compos u otro tipo de material, que pueda mejorar los nutrientes en el suelo.</p> <p>Sistema de riego, colocar el sistema de riego por aspersión y goteo.</p>
<b>3</b>	<b>Construcción de invernaderos</b>	<p>La construcción de invernaderos es muy importante para el desarrollo de la planta, Agrogana sostiene la construcción de invernaderos mediante una estructura de madera cubierta con un plástico resistente, el mismo que le protegerá a la rosa de lluvias heladas, viento, entre otros.</p> <p>En este subproceso existe el personal de mantenimientos el mismo que revisa constantemente que la madera o plástico del invernadero se encuentre en óptimas condiciones.</p>
<b>4</b>	<b>Propagación</b>	Para la propagación es necesario buscar una variedad de mayor preferencia en el mercado, el mismo que debe ser tomado en cuenta características como color, tamaño de botón, productividad, resistencia a enfermedades y viaje

		<p>ensayos de duración en el florero, etc.).</p> <p>Enraizado e enjertación del patrón</p> <p>Enraizado de Patrón, enraizado del patrón se obtiene a partir de un segmento de tallo de una variedad de rosa de tipo silvestre la cual nos permite darle ciertas características a la futura planta de resistencia a enfermedades del suelo, productividad y resistencia al estrés producido por cambio climáticas humedad temperatura, etc.)</p> <p>Enjertación, es un método de propagación vegetal el cual consiste en poner en la pared de la estaca a la cual previamente se le ha retirado una parte de la corteza en cuyo sitio se coloca la yema de la variedad a ser cultivar, la misma que de 21 a 25 días se suelda o pega y pasa a ser parte de la planta.</p>
5	<b>Trasplante</b>	<p>El trasplante es la siembra de las pequeñas plantas y significa colocar el plantín en el sitio definitivo de acuerdo a la necesidad de la siembra (en 3 bolillo: entre planta cada 18 cm y entre hilera 20 a 25 cm)</p>  <p>Con una cantidad de plantas de 333 por cama, (dependiendo de la superficie) y de entre 72 y 75 mil plantas por hectárea.</p>
6	<b>Manejo de planta</b>	<p>Desde el trasplante hasta la obtención de los basales.</p> <p>Eliminar los botones florales para conseguir que la planta gane en estructura.</p> <p>Desyemar los brotes laterales, hasta que el moñón de injerto produzca basales.</p> <p>Desde el pinche de basal hasta la cosecha.</p> <p>Cortar el basal sobre una yema de entre 25-30 cm del suelo, la misma que al brotar dará como resultado los tallos de producción. (Programar los pinches de acuerdo a las temporadas de mayor demanda en el mercado)</p> <p>Desyeme de los tallos de producción, es la eliminación de</p>

		<p>los brotes laterales, (Obtener un tallo largo, grueso, y recto terminado en un solo botón), durante el desarrollo de planta es necesario realizar labores de deshierba, deschuponado, incorporación de materia orgánica, escarificación o trinchado, fertirrigación (proporcionar a la planta los nutrientes y la cantidad de agua necesaria para su desarrollo).</p> <p>Fumigación</p> <p>Monitoreo de enfermedades, observación periódica de la plantas para detectar a tiempo la presencia de plagas y enfermedades (Oídio, Araña, Trips, Pulgón, Mildiu Velloso, etc.), el mismo que nos permitirá elaborar el</p> <p>Del monitoreo e un método de planificación para el control de cada enfermedad o plaga tomando en cuenta un manejo integrado (manejo físico, cultural y químico)</p> <p>De acuerdo a la severidad e incidencia de las plagas y enfermedades se determina el tipo y cantidad de químico a ser utilizado para su control, tomando en cuenta su rotación (resistencia al químico) de acuerdo al mecanismo de acción.</p>
<b>7</b>	<b>Cosecha</b>	<p>Corte o cosecha, es la primera labor del día, donde se verifica el punto de corte (observar la madurez del botón dependiendo de la variedad, desprendimiento de los pétalos del exterior hacia el interior del botón, dimensión del tallo, entre otras.)</p> <p>Enmallado, colocar 25 tallos de rosas en una malla que sirve de soporte para que no sufra daños al momento de su traslado.</p> <p>La rosa cortada es enviada a la Post cosecha donde recibirá un nuevo proceso.</p>
<b>8</b>	<b>Fin</b>	Terminación del proceso


**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**GRÁFICO N° 31: FLUJOGRAMA DEL PROCESO CAMPO**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 33: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN BAJO ÍNDICES  
PARA LOS TRABAJADORES DEL CAMPO**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>			
<b>Nombre:</b> <b>Cargo:</b> <b>Fecha</b>					
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 - Deficiente 2 - Regular 3 - Buena 4 - Muy Buena 5 - Excelente	
N°	Actividad	Índices	PARÁMETROS DE ACEPTACIÓN	ESCALA	PUNTOS
1	Cosecha	# de tallos cosechados Hora	280 – 300 tallos 250 – 279 tallos 220 - 249 tallos 110 – 219 tallos ..... 109 tallos	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
2	Desbrote	# de camas desbrotadas Hora	6 camas 5 camas 4 camas 3 camas ..... 2 camas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
3	Pinches	# de camas pinchadas Hora	13 - 15 camas 10 - 12 camas 7 - 9 camas 4 - 6 camas 1 - 3 camas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
4	Trinchada del suelo	# de camas trinchadas Hora	9 - 10 camas 7 - 8 camas 5 - 6 camas 3 - 4 camas 1 - 2 camas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
5	Siembra	# de plantas sembradas Hora	350 - 360 plantas 340 – 349 plantas 330 – 339 plantas 320 - 329 plantas ..... 319 plantas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>					
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
21 – 25		E= EXCELENTE		Incentivo salarial	
16 – 20		MB= MUY BUENA		Bono comisariato	
11 – 15		B= BUENA			
6 – 10		R= REGULAR		Diálogo con empleado	
1 - 5		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa	
<b>COMENTARIOS</b>					
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>					
_____		_____		_____	
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>		<b>V. B. RR.HH.</b>	

Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 34: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DEL CAMPO**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN																	
			5	4	3	2	1													
		<b>Conocimientos</b>																		
1		Manejo de plantas																		
2		Preparación del suelo																		
3		Podas de plantas																		
4		Cosecha																		
5		Monitoreo fitosanitario																		
		<b>TOTAL</b>																		
		<b>Habilidades y destrezas</b>																		
1		Cosechar las rosas a un mismo punto de corte																		
2		Facilidad de aprendizaje																		
3		Trabajo excepcional bajo presión																		
4		Aptitud manipulativa																		
5		Limpieza de camas.																		
		<b>TOTAL</b>																		
		<b>Valores</b>																		
1		Puntualidad																		
2		Responsabilidad																		
3		Compromiso Organizacional																		
4		Solidaridad																		
5		Orden																		
		<b>TOTAL</b>																		
<b>ESCALA DE Puntuación</b>																				
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>PUNTOS</th> <th>ESCALA</th> <th>BENEFICIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>66 - 75</td> <td>E= EXCELENTE</td> <td>Incentivo salarial</td> </tr> <tr> <td>56 - 65</td> <td>MB= MUY BUENA</td> <td>Bono comisariato</td> </tr> <tr> <td>46 - 55</td> <td>B= BUENA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>36 - 45</td> <td>R= REGULAR</td> <td>Dialogo con empleado</td> </tr> <tr> <td>..... 35</td> <td>D= DEFICIENTE</td> <td>Separación de la empresa</td> </tr> </tbody> </table>	PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS	66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial	56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato	46 - 55	B= BUENA		36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado	..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS																		
66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial																		
56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato																		
46 - 55	B= BUENA																			
36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado																		
..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa																		
<b>COMENTARIOS</b>																				
<hr/> <hr/>																				
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>																				
		<hr/> <b>Evalgador</b>	<hr/> <b>Jefe Inmediato</b>					<hr/> <b>V. B. RR.HH.</b>												

Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 35: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE FUMIGACIÓN**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1		Proceso de fumigación					
2		Dosificación de productos químicos					
3		Matemáticos					
4		Protección personal					
5		Rotación de productos					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Precisión en la preparación de agroquímicos					
2		Facilidad de aprendizaje					
3		Trabajar bajo presión					
4		Aptitud manipulativa					
5		Cuidado de la salud personal					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntualidad					
2		Responsabilidad					
3		Compromiso Organizacional					
4		Solidaridad					
5		Orden					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>			
		66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial			
		56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato			
		46 - 55	B= BUENA				
		36 - 45	R= REGULAR	Diálogo con empleado			
		..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa			
<b>COMENTARIOS</b>							
<hr/> <hr/>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
		_____	_____	_____			
		<b>Evaluador</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>V. B. RR.HH.</b>			


Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 36: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE MANTENIMIENTOS**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1	Dosificación de agroquímicos						
2	Proceso de mantenimiento de invernaderos						
3	Climatológicos						
4	Uso y mantenimiento de maquinarias (Picadora, bombas de agua, riego por micro aspersión, etc.)						
5	Manejo de las rosas						
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1	Equilibrio corporal						
2	Facilidad de aprendizaje						
3	Trabajar bajo presión						
4	Aptitud manipulativa						
5	Visual						
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1	Puntualidad						
2	Responsabilidad						
3	Compromiso Organizacional						
4	Solidaridad						
5	Orden						
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>			
		66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial			
		56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato			
		46 - 55	B= BUENA				
		36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado			
		..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa			
<b>COMENTARIOS</b>							
<hr/> <hr/>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
		_____	_____	_____			
		<b>Evaluador</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>V. B. RR.HH.</b>			


Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 37: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA LOS SUPERVISORES DE ZONAS**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador						1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Cultivo de rosas					
2	Matemáticos					
3	Manejo de personal					
4	Parámetros de calidad de la rosa					
5	Objetivos de producción					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Dirigir la cosechar en un mismo punto de corte					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajar bajo presión					
4	Delegar responsabilidades					
5	Controlar y detectar anomalías con el personal					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 – 75		E= EXCELENTE		Incentivo salarial		
56 – 65		MB= MUY BUENA		Bono comisariato		
46 – 55		B= BUENA				
36 – 45		R= REGULAR		Dialogo con empleado		
..... 35		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
_____ _____ _____						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____ <b>Evaluador</b>		_____ <b>Jefe Inmediato</b>		_____ <b>V. B. RR.HH.</b>		







Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 38. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL DEL PERSONAL DE CAMPO**

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

Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 39: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE PRODUCCIÓN**

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

Elaborado por: Tesista.

### 3.2.2. Post Cosecha

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

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

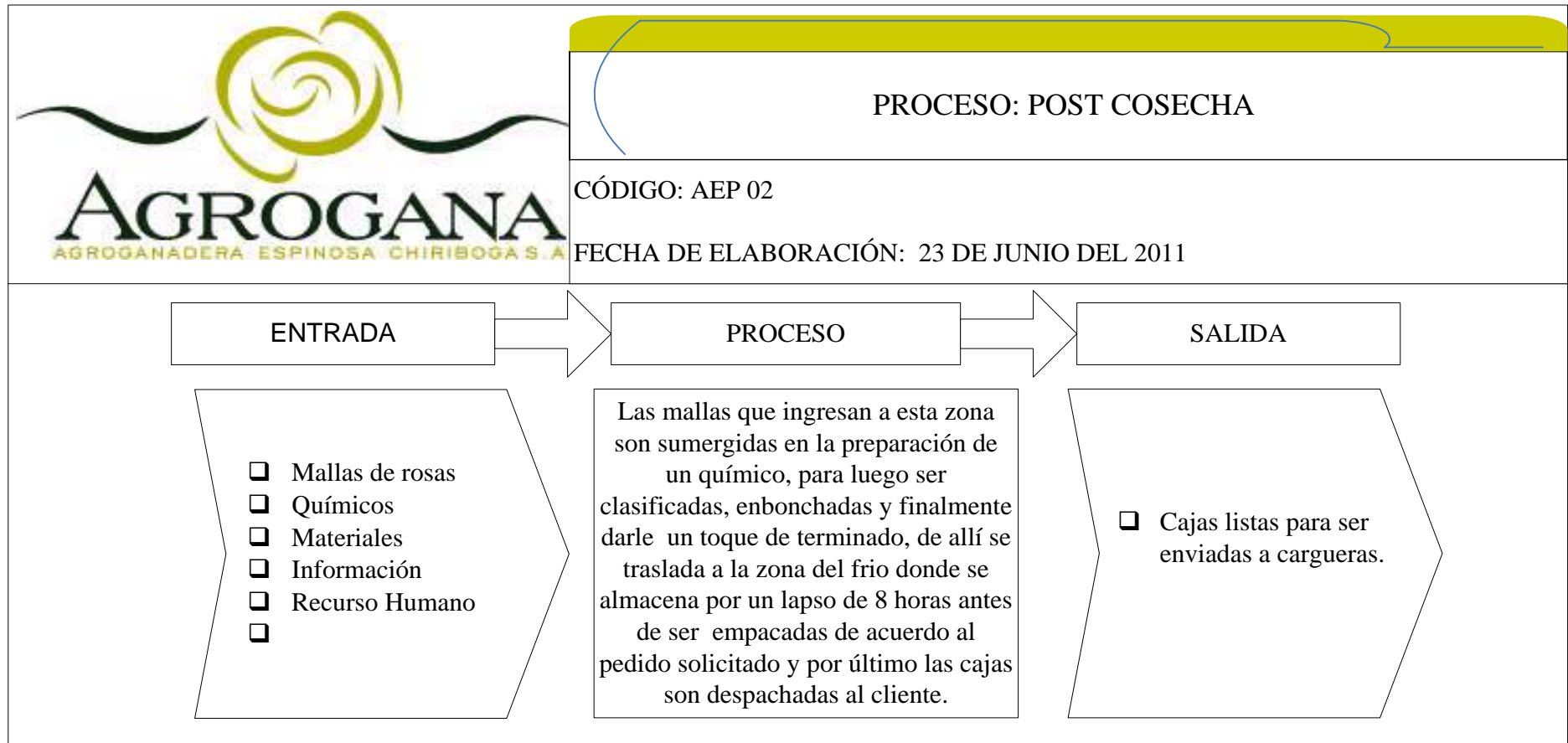
- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- P: Post Cosecha
- 02: Segundo proceso

#### GRÁFICO N° 32: CADENA DE VALOR PROCESO POST COSECHA



Elaborado por: Tesista


**GRÁFICO N° 33: PROCESO: ENTRAS Y SALIDAS - POST COSECHA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 40: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO  
POST COSECHA**

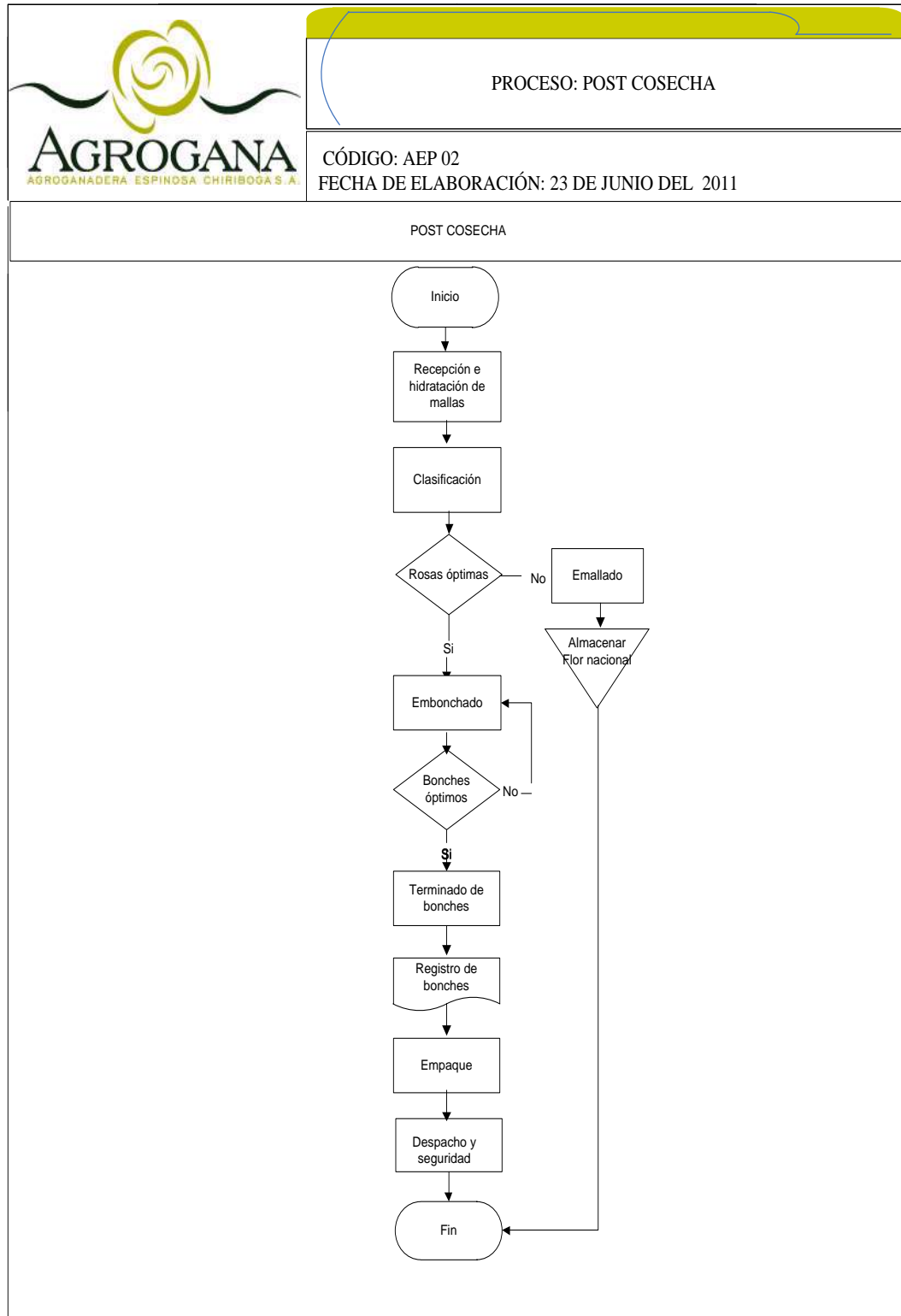
<b>PROCESO: POST COSECHA</b>		
<b>CÓDIGO: AEP-02</b>		
<b>FECHA: 23 DE JUNIO DEL 2011</b>		
<b>N°</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Inicio</b>	La transportación de la cosecha es el inicio de del proceso de la Post Cosecha
<b>2</b>	<b>Recepción e hidratación de mallas</b>	<p>La recepción de mallas consiste en recibir todas las mallas que ingresan a la Post Cosecha en el menor tiempo posible del cual se entrega un informe del número de botones ingresados por variedad.</p> <p>Inmersión en producto químico, las mallas son sumergidas en preparación de químicos para lavar el follaje y una preparación preventiva con fungicida.</p> <p>Hidratación, consiste en colocar las mallas en tachos con una solución de ácido cítrico, cloro, preservantes y bactericidas, que a más de hidratar previene de infecciones, en este sitio se debe esperar 20 minutos para enviar las mallas a la clasificación.</p>
<b>3</b>	<b>Clasificación</b>	<p>Las mallas son receptadas en las mesas de clasificación, las mismas que son distribuidas tomando en cuenta ciertos factores como la longitud del tallo (40, 50, 60, 70, 80,90, 100 cm) la apertura y tamaño del botón, la variedad y la revisión de enfermedades en el follaje, luego de estas verificaciones las personas proceden a deshojar o retirar el follaje unos 20 cm del tallo, una vez clasificada la rosa que cumplen los parámetros establecidos son colocadas en el árbol de clasificación o cunas para el siguiente paso.</p> <p>Las rosas que no cumplan los parámetros establecidos se enmalla para almacenar y reportar como flor nacional.</p>
<b>4</b>	<b>Embonchado</b>	<p>El embonchado significa tomar las rosas clasificadas para formar ramos que pueden tener desde 10, 12, 20, 25 tallos por ramo según las necesidades y especificaciones realizadas por del cliente, previo la venta realizada.</p> <p>Control de calidad, Verificar que los bonches se encuentren formados correctamente y uniformemente, tomando muy en cuenta que el ramo de las 10 o más rosas tengan la aperturación del botón similitud unas de otras. Caso contrario los ramos que no cumplen estos parámetros se le volver a formar los bonches nuevamente.</p>
<b>5</b>	<b>Terminado de bonches</b>	El terminado del bonche significa igualar los tallos de acuerdo a los parámetros establecidos, para crear una igualdad de tallos, este procedimientos se lo realiza en un máquina cortadora la misma que

		<p>es manipulada por una persona para realizar este proceso, luego se procede a colocar ligas capuchones y comida floral.</p> <p>Lectura de UPC de bonches, de acuerdo a las ventas realizadas se genera etiqueta, enviadas desde facturación acorde a las especificaciones de la orden de pedido, colocar las etiquetas que identifican la variedad de la rosa, el código de barras entre otros.</p> <p>Prioridad de los despachos, tomando en cuenta los horarios establecidos por las cargueras.</p>														
<b>6</b>	<b>Empaque</b>	<p>Una vez que los bonches se encuentren terminados, se envían al cuarto frío donde recibe una última hidratación por un periodo de 8 horas antes del empaque, en este lugar se clasifica los bonches en gavetas de acuerdo al sorteo de clientes.</p> <p>Para el empaque es necesario preparar cartones, cinta de embalaje zunchos, almohadilla refrigerante, etc.</p> <p>El empaque significa colocar los bonches en las cajas de acuerdo a las exigencias del cliente pudiendo ser estas empacadas de la siguiente forma:</p> <table border="1" data-bbox="804 860 1284 1122"> <thead> <tr> <th>Nº de bonches</th> <th>Medida del bonches</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>40cm</td> </tr> <tr> <td>08</td> <td>50cm</td> </tr> <tr> <td>06/07</td> <td>60 cm</td> </tr> <tr> <td>06/08</td> <td>70cm</td> </tr> <tr> <td>06/08</td> <td>80 cm</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>90 cm</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tapar y enzunchar la caja, una vez que las cajas cumplan la orden de pedido se procede a tapar y enzunchar las cajas para seguridad y protección de los bonches.</p> <p>Etiquetar las cajas, especificar en la caja el número de bonches empacados, tamaño, variedad, cliente, para identificar con facilidad su contenido.</p> <p>Apilar las cajas, una vez finalizado el empaque se coloca una caja sobre en distintas perchas ubicadas en el cuarto frío hasta el momento del embarque.</p>	Nº de bonches	Medida del bonches	10	40cm	08	50cm	06/07	60 cm	06/08	70cm	06/08	80 cm	06	90 cm
Nº de bonches	Medida del bonches															
10	40cm															
08	50cm															
06/07	60 cm															
06/08	70cm															
06/08	80 cm															
06	90 cm															
<b>7</b>	<b>Despacho y seguridad</b>	<p>El despacho consiste en enviar las cajas en camiones los mismos que debe tener un sistema de frío para conservar la hidratación de la rosa.</p> <p>Además se debe enviar las facturas para cliente, para agencia y guía de ruta.</p> <p>Cuando el embarque está completo el guardia de las finca se encarga de colocar candados que aseguren la legalidad de la mercadería, tomar una fotografía de la puesta y registrar el número de sello, siguiendo los requerimientos de la certificación BASC.</p>														
<b>8</b>	<b>Fin</b>	Terminación del proceso de la Post Cosecha														

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesista


## GRÁFICO N° 34: FLUJOGRAMA DEL PROCESO POST COSECHA



**Fuente:** Investigación de campo


**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 41: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN BAJO ÍNDICES  
PARA EL PERSONAL DE LA POST COSECHA**

		<b>MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>			
<b>Nombre:</b>					
<b>Cargo:</b>					
<b>Fecha:</b>					
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador					1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre
N°	ACTIVIDAD	ÍNDICES	PARÁMETROS DE ACEPTACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTOS
1	Clasificación	# de mallas clasificadas Hora	13 - 15 mallas 12 - 13 mallas 8 - 11 mallas 4 - 7 mallas 1 - 3 mallas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
2	Embonche	# tallos embonchados Hora	301 - 310 tallos 291 - 300 tallos 281 - 290 tallos 271 - 280 tallos ..... 270 tallos	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
3	Terminado del bonche	# bonches terminados Hora	28 - 30 bonches 25 - 27 bonches 22 - 24 bonches 20 - 22 bonches ..... 19 bonches	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
4	Empaque	# de bonches por caja full (FB) / Hora	36 - 40 bonches 30 - 35 bonches 25 - 29 bonches 20 - 24 bonches ..... 19 bonches	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
5	Despacho	# de cajas despachadas Hora	46 - 50 cajas 41 - 45 cajas 36 - 40 cajas 31 - 35 cajas ..... 30 cajas	E <input type="checkbox"/> 5 MB <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 3 R <input type="checkbox"/> 2 D <input type="checkbox"/> 1	
<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>					
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
21 - 25		E= EXCELENTE		Incentivo salarial	
16 - 20		MB= MUY BUENA		Bono comisariato	
11 - 15		B= BUENA			
6 - 10		R= REGULAR		Diálogo con empleado	
1 - 5		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa	
<b>COMENTARIOS</b>					
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>					
_____		_____		_____	
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>		<b>V. B. RR.HH.</b>	


Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 42: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LA POST COSECHA**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador					1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre	
N°	Factores	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Dosificación de agroquímicos para la limpieza e hidratación de la rosa.					
2	Enfermedades de la rosa					
3	Punto de corte para cada cliente					
4	Procedimientos de calidad en cada proceso					
5	Procedimiento de seguridad BASC.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Generar ideas que poyen al proceso					
2	Facilidad de aprendizaje					
3	Trabajo en equipo					
4	Aptitud manipulativa					
5	Autocontrol en situaciones hostiles.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>		
		66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial		
		56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato		
		46 - 55	B= BUENA			
		36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado		
		..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>		<b>V. B. RR.HH.</b>		


Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 43: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL SUPERVISOR DE LA POST COSECHA**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador					1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre	
N	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>Conocimientos</b>						
1	Manejo y control del personal					
2	Calidad en cada proceso					
3	Manejo de la Post cosecha					
4	Sistemas informáticos					
5	Clientes					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Controlar al personal					
2	Detectar anomalías en el proceso de la Post Cosecha					
3	Trabajar bajo presión					
4	Aptitud manipulativa					
5	Delegar responsabilidades de manera oportuna					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Solidaridad					
5	Orden					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 – 75		E= EXCELENTE		Incentivo salarial		
56 – 65		MB= MUY BUENA		Bono comisariato		
46 – 55		B= BUENA				
36 – 45		R= REGULAR		Dialogo con empleado		
..... 35		D= DEFICIENTE		Separación de la empresa		
<b>COMENTARIOS</b>						
<hr/> <hr/>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
<hr/> <b>Evaluador</b>		<hr/> <b>Jefe Inmediato</b>		<hr/> <b>V. B. RR.HH.</b>		






Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 44. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GLOBAL – PERSONAL POST COSECHA**

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

Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 45: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE LA POST COSECHA**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1	Administrativos de personal y recursos						
2	Manejo de Post Cosecha						
3	Producción florícola						
4	Mercado y clientes						
5	Sistemas informáticos						
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1	Controlar y delegar responsabilidades a sus colaboradores						
2	Facilidad de aprendizaje						
3	Desarrollar el trabajo dentro del horario establecido						
4	Solucionar conflictos tanto con el personal, así como en el proceso						
5	Planificar el trabajo (materiales, temporada, etc.)						
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1	Puntualidad						
2	Responsabilidad						
3	Compromiso Organizacional						
4	Solidaridad						
5	Orden						
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
	<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>				
	66 – 75	E= EXCELENTE	 Bono				
	56 – 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
	46 – 55	B= BUENA					
	36 – 45	R= REGULAR					
	..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
		_____ Evaluador	_____ Jefe Inmediato	_____ V. B. RR.HH.			

Elaborado por: Tesista.

### 3.2.3. Bodega

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

**Código:** El proceso de la Bodega se identificará por medio de las siguientes siglas AEB 03, que significa:

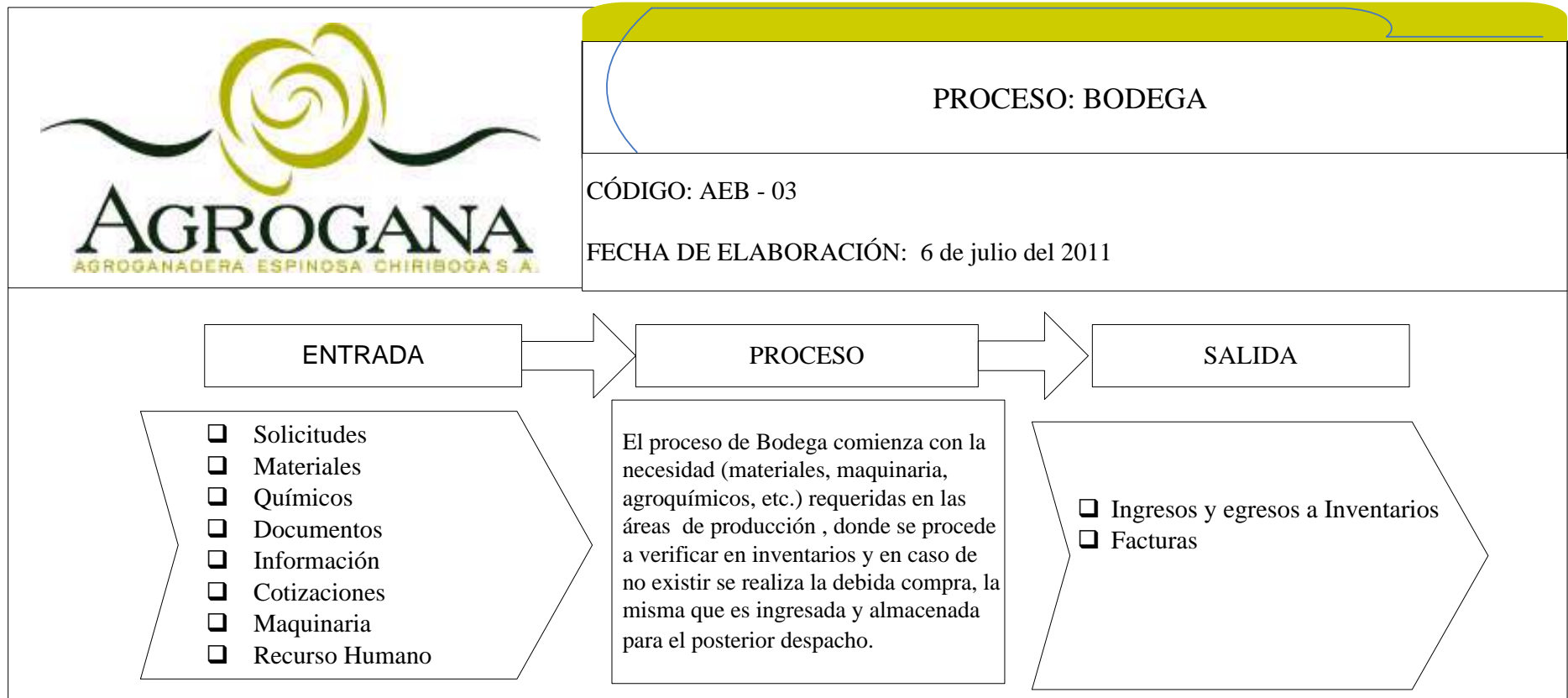
- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza nombre seudónimo de la florícola
- B: Bodega, almacenaje de los materiales.
- 03: Tercer proceso de la florícola

**GRÁFICO N° 35: CADENA DE VALOR PROCESO BODEGA**



Elaborado por: Tesista


**GRÁFICO N° 36: ENTRADAS Y SALIDAS PROCESO BODEGA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 46: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROCESO  
BODEGA**

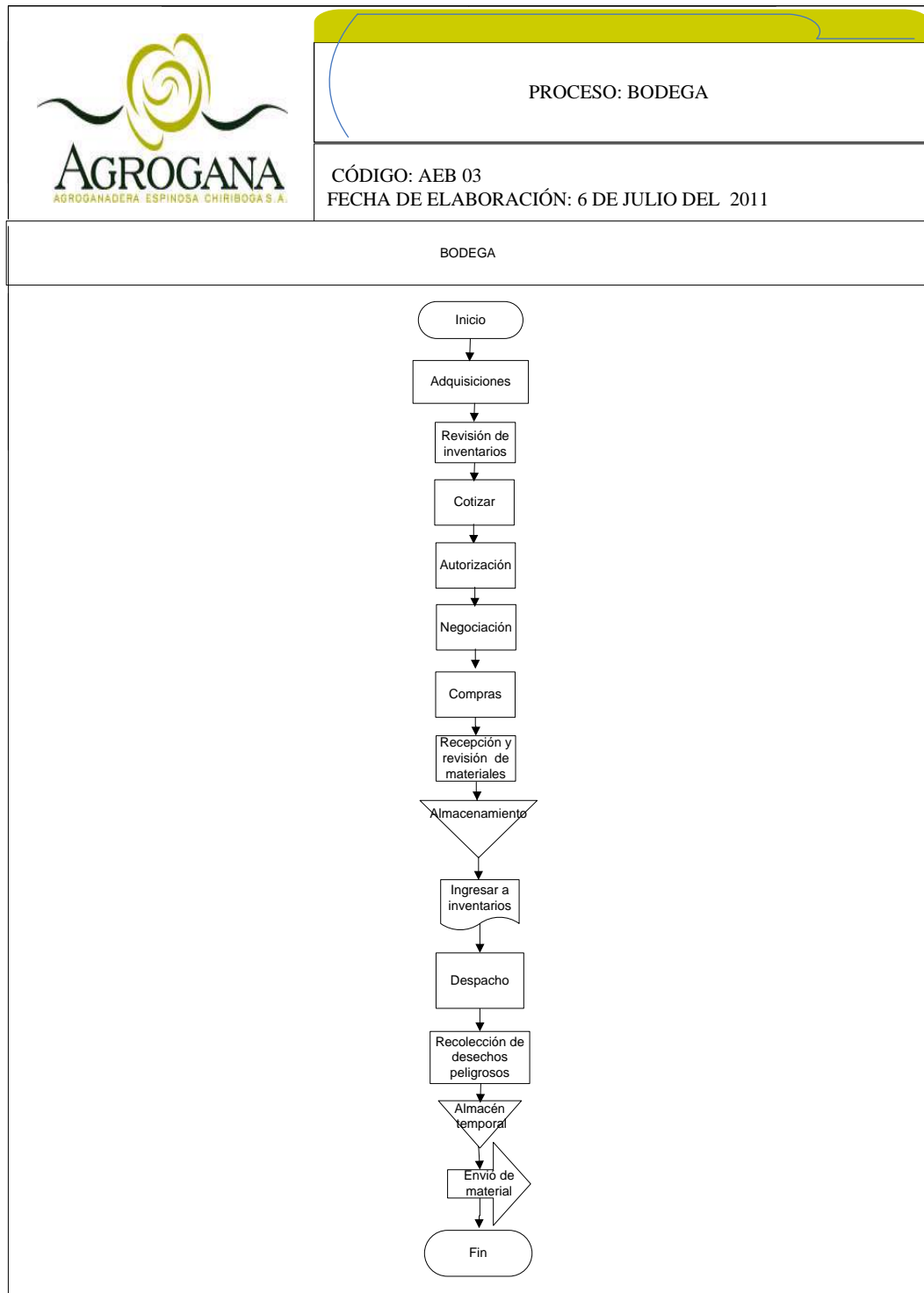
<b>PROCESO: BODEGA</b>		
<b>CÓDIGO: AEB 03</b>		
<b>FECHA: 06 DE JULIO DEL 2011</b>		
<b>N°</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Inicio</b>	Inicio del proceso
<b>2</b>	<b>Adquisiciones</b>	<p><b>Revisión de inventarios</b>, para que se proceda a realizar las debidas compras es necesario realizar las verificaciones de las existencias de materiales, agroquímicos, etc. en inventarios, así como las cantidades máximas y mínimas que deben mantenerse en stock.</p> <p><b>Cotizar precios</b>, indagar en distintos proveedores el producto, la forma de pago, etc., de lo que se requiera comprar, así como obtener varias cotizaciones.</p> <p><b>Autorización</b>, una vez que se ha obtenido las cotizaciones es necesario enviar las cotizaciones y solicitar la debida autorización al Departamento Financiero.</p> <p><b>Negociación</b>, Una vez autorizada la compra se procede a pactar la adquisición del bien así como acordar el día de la entrega, el tiempo y forma de pago, etc.</p> <p><b>Compras</b>, recibir lo solicitado, la misma que debe tener la respectiva factura para la revisión de lo adquirido.</p> <p><b>Revisión de materiales</b>, recibir la factura la misma que debe cumplir los parámetros establecidos por la Ley Tributaria y cumplir con la orden de compra para luego ser enviada la original al Departamento Finanzas y la copia reposa en la Bodega para respaldos del Jefe de Bodega.</p>
<b>3</b>	<b>Almacenar</b>	<p><b>Almacenamiento</b>, este paso consiste en colocar lo adquirido en los lugares respectivamente identificados, cabe recalcar que la bodega está bien rotulada indicando donde debe almacenarse los materiales, los químicos (dependiendo de la toxicidad), maquinaria, etc.</p> <p><b>Ingreso a inventarios</b>, una vez constatada la mercancía, se procede a ingresar en los inventarios</p>

		en el sistema computarizado manejado para el área de Bodega detallando el producto y cantidades.
4	<b>Despacho</b>	<p><b>Orden de pedido</b>, significa que los departamentos solicitan algún producto, el mismo que debe ser atendido.</p> <p><b>Despacho</b>, para la entrega de los materiales solicitados es necesario que llenar un formulario el mismo que respaldara la entrega de lo solicitado firmada por la persona a quien se despacha.</p> <p><b>Descargo en inventarios</b>, descargar el material entregado en el inventario, y/o esperar hasta el momento de la devolución del sobrante sean estas de fundas, materiales entre otros, luego de ejecutado el trabajo.</p>
5	<b>Desechos peligrosos</b>	<p>El área de Bodega además se encarga del Manejo de desechos peligrosos,</p> <p><b>Recolección de desechos</b>, el mismo que consiste en que una vez vertidos los agroquímicos en la fumigación se procede a recolectar los envases.</p> <p><b>Perforar envases</b>, la perforación consiste en realizar agujeros a los envases para que no pueda ser utilizado con otro fin.</p> <p><b>Colocar etiquetas</b>, se procede a colocar etiquetas que identifiquen la peligrosidad del material.</p> <p><b>Almacenar temporalmente</b>, el material recolectado, debe encontrarse en un lugar cerrado. hasta el momento de su despacho.</p> <p><b>Despacho de material</b>, entregar el material al Gestor Ambiental, para reducir la contaminación del medio ambiente.</p>
6	<b>Fin</b>	Fin del proceso de la Bodega.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tesista

## GRÁFICO N° 37: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE BODEGA



**Fuente:** Investigación de campo







**Elaborada por:** Tesista

**CUADRO N° 47: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1		Seguridad					
2		Preparación de armas					
3		Control de personal					
4		Defensa personal					
5		Procedimiento BASC					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Visual y Psicológica					
2		Facilidad de aprendizaje					
3		Trabajar bajo presión					
4		Aptitud manipulativa					
5		Vigilar la seguridad tanto de la empresa como del personal					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntualidad					
2		Responsabilidad					
3		Compromiso Organizacional					
4		Solidaridad					
5		Orden					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>			
		66 - 75	E= EXCELENTE	Incentivo salarial			
		56 - 65	MB= MUY BUENA	Bono comisariato			
		46 - 55	B= BUENA				
		36 - 45	R= REGULAR	Dialogo con empleado			
		..... 35	D= DEFICIENTE	Separación de la empresa			
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
		_____	_____	_____			
		<b>Evaluador</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>V. B. RR.HH.</b>			

Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 48: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL JEFE DE OPERACIONES**

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

Elaborado por: Tesista.

### 3.2.4. Comercialización

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

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

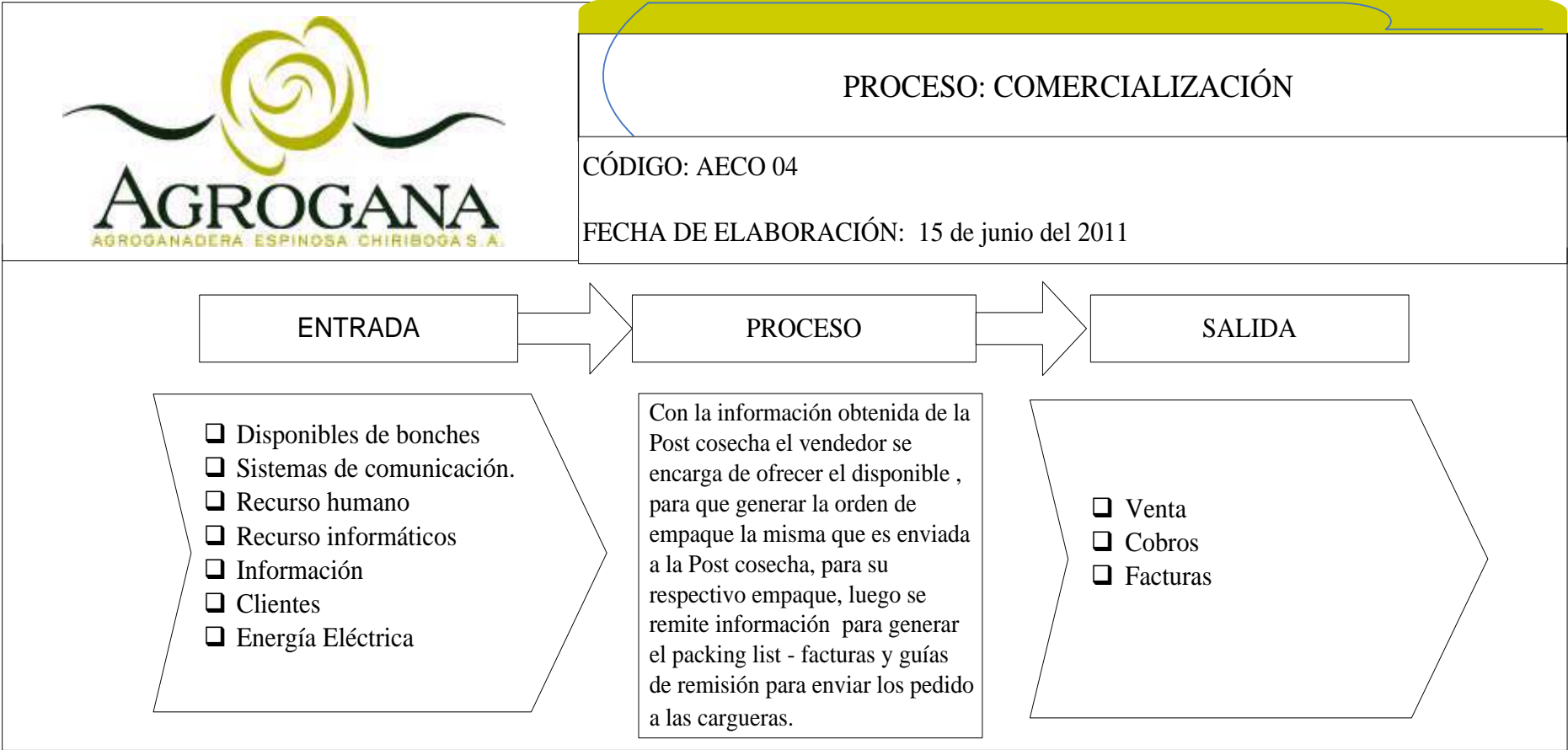
- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- CO: Comercialización
- 04: Cuarto proceso

**GRÁFICO N° 38: CADENA DE VALOR PROCESO  
COMERCIALIZACIÓN**




**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**GRÁFICO N° 39: PROCESO ENTRADAS Y SALIDAS – COMERCIALIZACIÓN**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 49: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO –  
COMERCIALIZACIÓN**

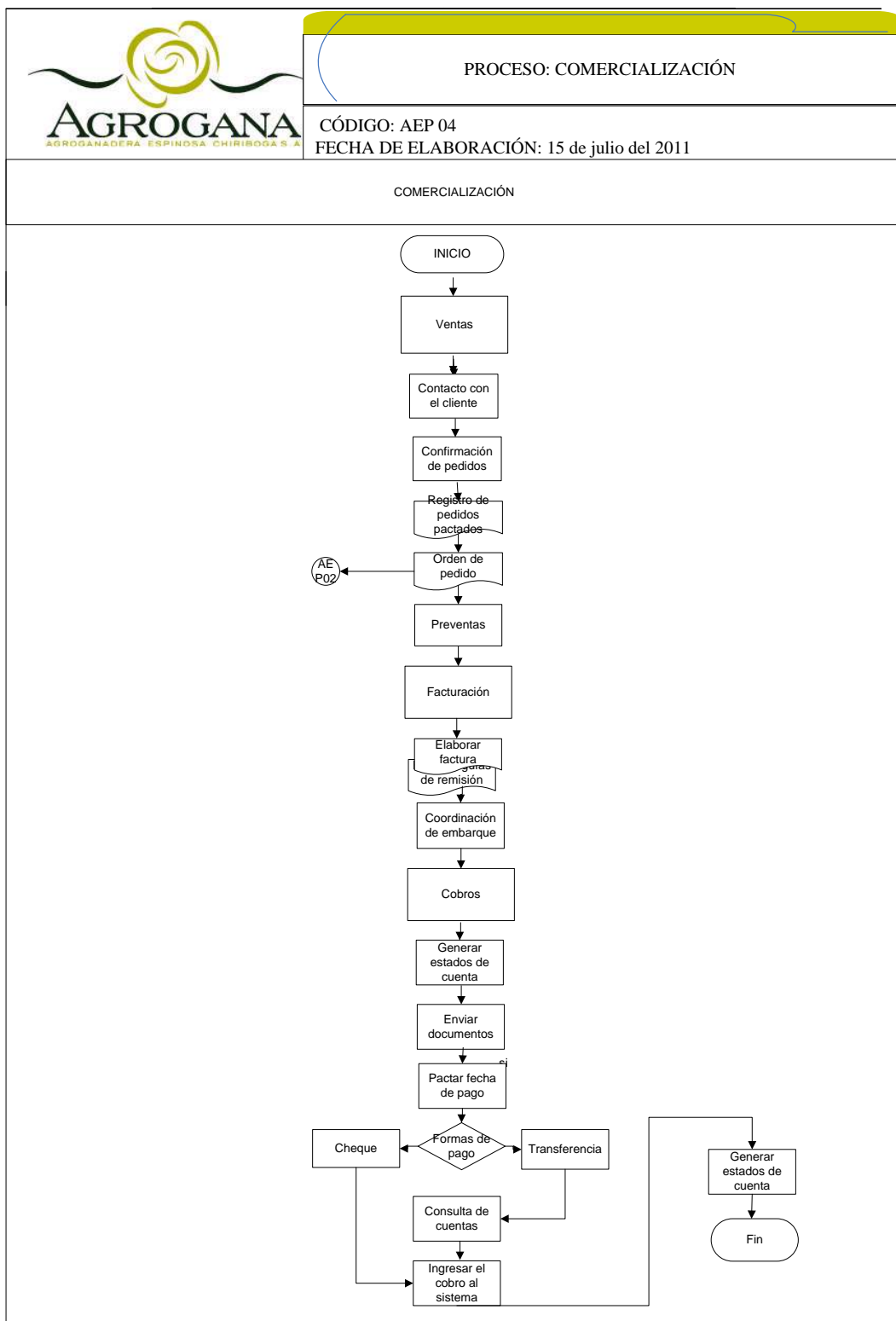
<b>PROCESO: COMERCIALIZACIÓN</b>  <b>CÓDIGO: AECO 04</b>  <b>FECHA: 15 de julio del 2011</b>		
N°	SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN
1	<b>Inicio</b>	Inicio del proceso
2	<b>Ventas</b>	<p>Este proceso consiste en recolectar un estimado de producción, para que de esta manera pueda contactarse con el cliente vía internet o telefónico para ofrecerle el disponible del día.</p> <p><b>Contacto con el cliente</b>, Envío de disponibles, ofrecer el disponible del día al cliente procurando despachar el disponible anterior almacenado por la Post Cosecha si lo hubiere.</p> <p><b>Confirmación de pedido</b> , confirmar el pedido así como el número de bonches que llevara la caja, los colores y dimensiones, requerimientos para el empaque, etc.</p> <p><b>Registro de pedidos pactados</b>, registrar todos los pedidos pactados por el cliente para sacar un nuevo disponible que será ofrecido a otro cliente y generar la orden de pedido.</p> <p><b>Orden de pedido</b>, significa el documento que se enviara a la Post cosecha para cubrir dicho pedido.</p> <p>Además de la venta es necesario analizar otros mercados (mercado abierto), donde se pueda ubicar el producto lo que le permitirá contar con una cartera de clientes, para realizar las ventas sin mayores contratiempos.</p> <p><b>Preventas</b>, vender las rosas para los posteriores días.</p>

3	<b>Facturación</b>	<p>De la venta realizada pasa la información a facturación</p> <p><b>Elaborar Facturas</b>, documento necesario para registrar la venta.</p> <p><b>Guías de remisión</b>, Documento para el traslado de la mercadería hasta la carguera indicando la legalidad de la mercancía</p> <p><b>Coordinación de embarque</b>, Contacto con las agencias, ponerse en contacto con las agencias de viaje antes de las 11 am para coordinar el embarque (solicitar el número de guía madre e hija, así como el número de cajas que serán enviadas.)</p> <p>Enviar la factura que será enviada al cliente para su posterior cobro.</p>
4	<b>Cobro</b>	<p><b>Generar estado de cuentas</b>, actualizar diariamente los estados de cuenta para el cliente en base a la venta realizada.</p> <p><b>Envío de documentos</b>, remitir al cliente los documentos sustentos de la venta.</p> <p><b>Pactar fecha de pago</b>, significa negociar la forma que se cobrara el dinero al cliente, se refiere a llegar a un acuerdo entre el cliente y el cobrador.</p> <p><b>Transferencia bancaria</b>, ofrecer la información de la cuenta de Agrogana para su correspondencia transferencia.</p> <p><b>Cheque</b>, si el pago se efectuara en cheque es necesario enviar al mensajero de la florícola a retirar cheques</p> <p><b>Consulta de cuentas</b>, consultar en el sistema si el cliente realizo la transferencia o envió el cheque para la florícola.</p> <p><b>Ingresar al sistema</b>, registrar el cobro en el sistema para archivar la información.</p> <p><b>Generar nuevos estados de cuentas</b>, crear los estados de cuenta para el próximo mes de los clientes.</p>
5	<b>Fin</b>	Terminación del proceso

Fuente: Investigación de campo






Elaborado por: Tesista

## GRÁFICO N° 40: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN








**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 50: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE VENTAS**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
		<b>Conocimientos</b>					
1		Investigación de mercado					
2		Estrategias de marketing					
3		Crecimiento empresarial.					
4		Administración de empresas					
5		Varios Idiomas					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Cumplir con los pronósticos y metas de ventas					
2		Contrarrestar los esfuerzos de la competencia					
3		Integrar y dirigir su equipo de vendedores					
4		Atraer y atesorar la lealtad y preferencia de los clientes					
5		Monitorear el área comercial a su cargo.					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntualidad					
2		Responsabilidad					
3		Compromiso organizacional					
4		Optimismo					
5		Honestidad					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
	<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>				
	66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono				
	56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
	46 - 55	B= BUENA					
	36 - 45	R= REGULAR					
	..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
_____ Evaluador		_____ Jefe Inmediato			_____ V. B. RR.HH.		







Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 51: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE VENTAS**

N°		Factores	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
		<b>Conocimientos</b>					
1		Sistemas informáticos					
2		Ingles avanzado.					
3		Cartera de clientes.					
4		Marketing					
5		Atención al cliente					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1		Efectuar ventas rentables					
2		Realizar preventas y ordenes fijas					
3		Entregar los estados de cuenta oportunos a sus clientes.					
4		Incrementar la lista de consumidores					
5		Trabajar en equipo					
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1		Puntual					
2		Responsable					
3		Comprometido organizacionalmente					
4		Optimista					
5		Honesto					
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS					
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono					
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono					
46 - 55	B= BUENA						
36 - 45	R= REGULAR						
..... 35	D= DEFICIENTE						
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>							
_____	_____	_____					
<b>Evaluador</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	<b>V. B. RR.HH.</b>					







Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 52: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE FACTURACIÓN**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b>						
<b>Fecha:</b>						
<b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador				1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre		
N°	Factores	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Informáticos					
2	Facturación					
3	Archivo					
4	Proceso de la Post Cosecha					
5	Proceso de embarque (requisitos de las aerolíneas )					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Aprender con facilidad					
2	Coordinar y dar soluciones a problemas de embarque.					
3	Habilidad para comunicarse					
4	Trabajar en equipo					
5	Busca crear un clima laboral óptimo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso Organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE Puntuación</b>						
<b>PUNTOS</b>		<b>ESCALA</b>		<b>BENEFICIOS</b>		
66 - 75		E= EXCELENTE		 Bono		
56 - 65		MB= MUY BUENA		 Bono		
46 - 55		B= BUENA				
36 - 45		R= REGULAR				
..... 35		D= DEFICIENTE				
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____		_____		_____		
<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>		<b>V. B. RR.HH.</b>		

Elaborado por: Tesista.

**CUADRO N° 53. EVALUACIÓN GLOBAL DEL AREA DE COMERCIALIZACIÓN**

		<b>EVALUACIÓN GLOBAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN</b>					
<b>Área :</b> <b>Código:</b>							
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Factores			TOTAL PUNTOS	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
		Conocimientos	Habilidades y destrezas	Valores			
1	Andrés Gómez						
2	Diana Gallardo						
5							
<b>TABLA DE PUNTUACIÓN</b>							
		<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>			
		90 – 100	E= EXCELENTE	 Bono			
		80 – 89	MB= MUY BUENA	 Bono			
		70 – 79	B= BUENA				
		60 – 69	R= REGULAR				
		..... 59	D= DEFICIENTE				

Elaborado por: Tesista

### 3.2.5. Recurso Humano

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

**Código:** El proceso de la Bodega se identificará por medio de las siguientes siglas AERH 05, que significa:

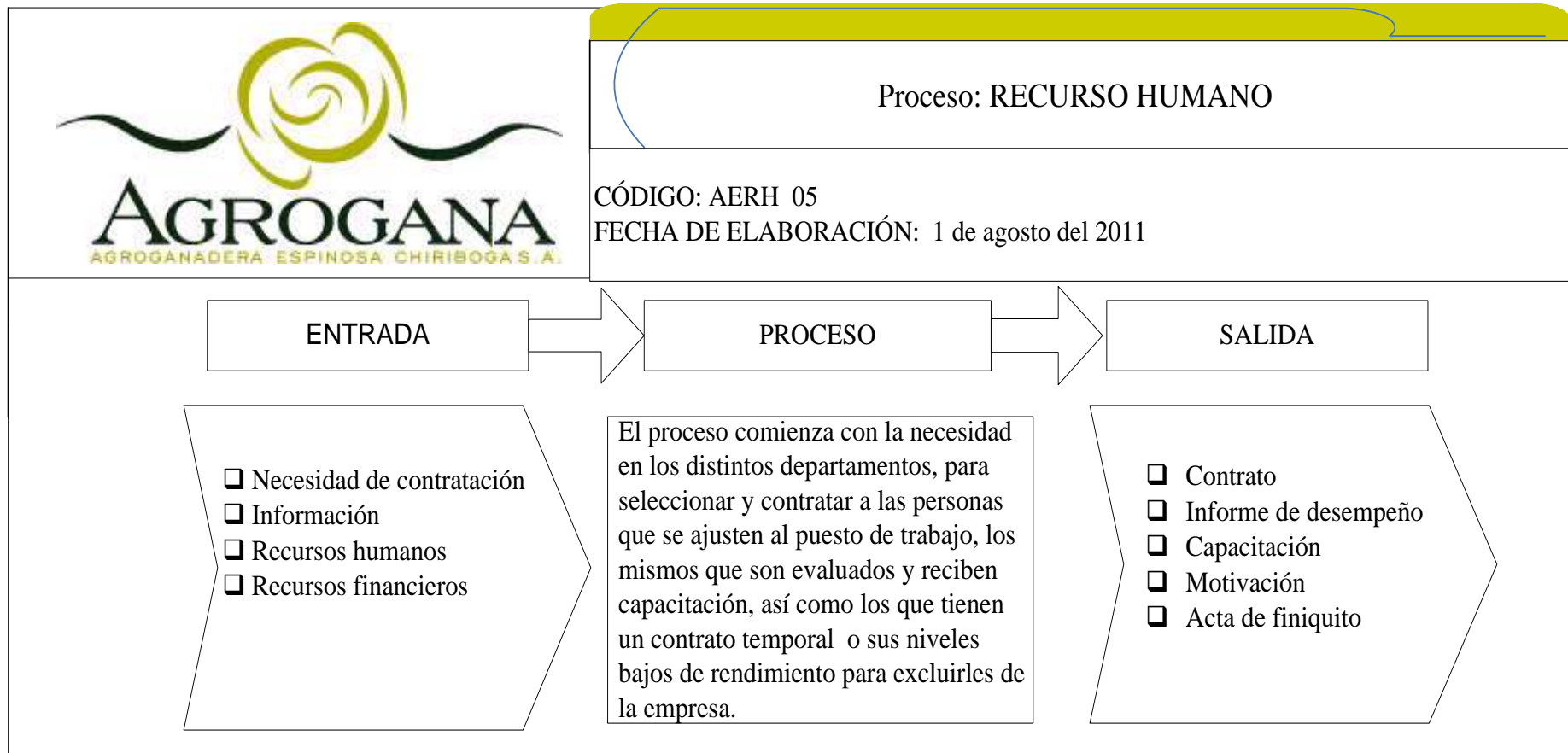
- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- RH: Recurso Humano
- 05: Quinto proceso de la florícola

#### GRÁFICO N° 41: CADENA DE VALOR – PROCESO RECURSO HUMANO




Elaborado por: Tesista

**GRÁFICO N° 42: PROCESO DE ENTRADAS Y SALIDAS- RECURSO HUMANO**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 54: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES – PROCESO RECURSO HUMANO**

<b>PROCESO: Recursos Humanos</b>		
<b>CÓDIGO: AERH 05</b>		
<b>FECHA: 1 de agosto del 2011</b>		
<b>N°</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>Inicio</b>	Inicio del proceso
2	<b>Admisión de las personas</b>	<p>Consiste en captar a los candidatos con mayores potencialidades y convertirlos en parte de la florícola.</p> <p><b>Detectar vacantes</b>, consiste en que cada jefe departamental analizar hay necesidad de contratar personal.</p> <p><b>Solicitar requerimiento</b>, llenar la solicitud indicando el motivo, por el que se necesita personal.</p> <p><b>Analizar la necesidad</b>, El Jefe de Recursos Humanos analiza nuevamente el requerimiento y si encuentra la necesidad o no de contratar</p> <p><b>Reclutamiento</b>, Consiste en buscar los elementos humanos altamente capacitados para formar parte de la empresa. Por medio de la elaboración y publicación de anuncios las personas se enteren que de la necesidad de una vacante en la empresa (internet, pancartas prensa, etc.), colocar anuncio en la entrada de la puerta.</p> <p><b>Seleccionar</b>, una vez que se obtenga información de la solicitudes enviadas, se procede a revisar y seleccionar las carpetas o información que cumpla con los requerimientos exigidos por el cargo o puesto.</p> <p><b>Entrevista</b>, la entrevista es un factor primordial que influye directamente en la selección del candidato.</p> <p><b>Contratar</b>, firmar el contrato por triplicado (Trámites legales, empresa, persona contratada) informando al nuevo integrante del tipo de contrato, duración del contrato (contrato a prueba para luego ser indefinido o temporal), sueldo y más beneficios que la empresa ofrece.</p> <p><b>Inducción</b>, Indicar al nuevo integrante de sus responsabilidades y técnicas para desenvolver su</p>

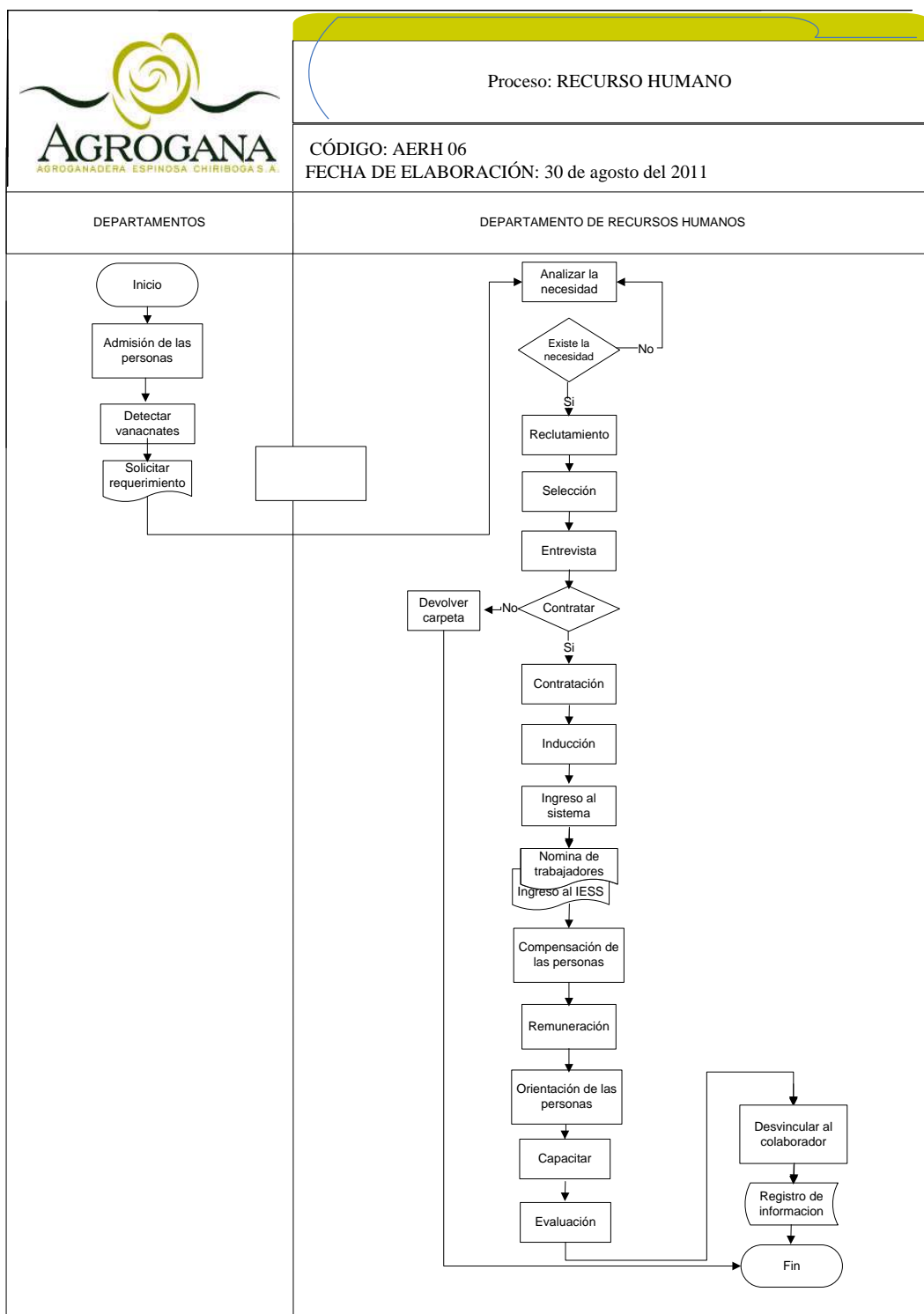
		<p>puesto o cargo, además la presentación de su equipo de trabajo jefes y /o subordinados, etc.</p> <p><b>Ingresar al sistema</b>, la información del nuevo integrante para registrar en Nómina de Trabajadores e ingreso al sistema del IESS.</p>
3	<b>Compensación de las personas</b>	<p>La compensación, significa compensar o retribuir al personal por los esfuerzo entregados a la empresa, en base al informe que cada supervisor de área entrega de la toma de información del desempeño</p> <p><b>Remuneración</b>, Consiste en el pago del salario fijo o básico que se entrega al personal mensualmente.</p> <p><b>Incentivos salariales</b>, La empresa busca premiar a los trabajadores con altos índices de competencia. Ofreciendo bonos por eficiencia y por responsabilidad, cabe recalcar que estos beneficios son entregados en las áreas de Campo y Post cosecha.</p> <p><b>Beneficios</b>, Son programas de remuneración indirecta que recibe el trabajador como un pago adicional a sus salario y consiste en: Comedor, Servicios Médicos, Seguros de Vida, Transporte, entre otros.</p> <p>Para la entrega de incentivos es necesario que cada colaborador entregue su mejor desempeño en el trabajo el mismo que es evaluado por cada supervisor de las áreas de Campo y Post cosecha</p> <p>Elaborar un informe para la entrega de incentivos y enviar al departamento financiero encargado de elaborar el rol de pagos.</p>
4	<b>Orientación de las personas de las personas</b>	<p>La orientación de las personas esta dado básicamente por guiar a las personas al alcance de los objetivos empresariales, motivar a sus colaboradores para alcanzar dichos objetivos, proporcionar técnicas que mejoren su lugar de trabajo, elevar los niveles de desempeño de cada colaborador.</p> <p><b>Capacitación</b>, Es el adiestramiento del personal para fortalecer sus niveles de competencia o motivar al empleado a descubrir sus propias fortalezas, conocimientos, aptitudes, etc.</p> <p><b>Evaluación</b>, la evaluación lo realiza cada departamento para conocer si sus integrantes buscan alcanzar el objetivo antes planificado, o es necesario retroalimentar a sus colaboradores.</p>

5	<b>Desvinculación del trabajador</b>	<p>La desvinculación del personal, es la terminación de la relación laboral con la empresa, se da por las siguientes razones:</p> <p>Duración del contrato.</p> <p>Bajos niveles de desempeño</p> <p>Renuncia voluntaria.</p> <p>Informar al colaborador de la terminación del contrato</p> <p>Eliminar trabajador del sistema, Excluir de la nómina de trabajadores de la empresa, así como del IESS.</p> <p>Elaborar acta de finiquito acorde al tiempo y lo estipulado en la Ley.</p> <p>Entrega de liquidación y firmar del acta de finiquito en la Insectoría de Trabajo.</p> <p><b>Registro de información</b>, consiste en crear una lista de personas para posibles trabajos si ha demostrado ser eficiente.</p>
6	<b>Fin</b>	Fin del proceso

**Fuente:** Investigación de campo







**Elaborado por:** Tesista

## GRÁFICO N° 43: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECURSO HUMANO



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 55: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

		<b>INSTRUMENTO DE EVALUACION POR PUNTOS</b>				
<b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b> <b>Cargo:</b>						
Lea detenidamente las siguientes frases y califique al colaborador colocando una X, en el nivel de la puntuación que mejor describa el desempeño del trabajador					1 - Nunca 2 - Casi nunca 3 - A veces 4 - Con frecuencia 5 - Siempre	
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Conocimientos</b>						
1	Administración (recursos- personal)					
2	Procesos de la Gestión de Talento Humano					
3	Leyes laborales - IESS					
4	Sistemas informáticos					
5	Temas de Servicio Social					
<b>TOTAL</b>						
<b>Habilidades y destrezas</b>						
1	Manejar con cautela la presencia de problemas y conflictos con los trabajadores.					
2	Planifica y coordinar las actividades laborales con los demás departamentos.					
3	Detectar y satisfacer las necesidades del personal					
4	Potencializar los niveles de desempeño de sus colaboradores.					
5	Desarrollar habilidad psicológica					
<b>TOTAL</b>						
<b>Valores</b>						
1	Puntualidad					
2	Responsabilidad					
3	Compromiso organizacional					
4	Optimismo					
5	Honestidad					
<b>TOTAL</b>						
<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN</b>						
<b>PUNTOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>BENEFICIOS</b>				
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono				
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono				
46 - 55	B= BUENA					
36 - 45	R= REGULAR					
..... 35	D= DEFICIENTE					
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>						
_____ <b>Evaluador</b>		_____ <b>Jefe Inmediato</b>			_____ <b>V. B. RR.HH.</b>	

Elaborado por: Tesista

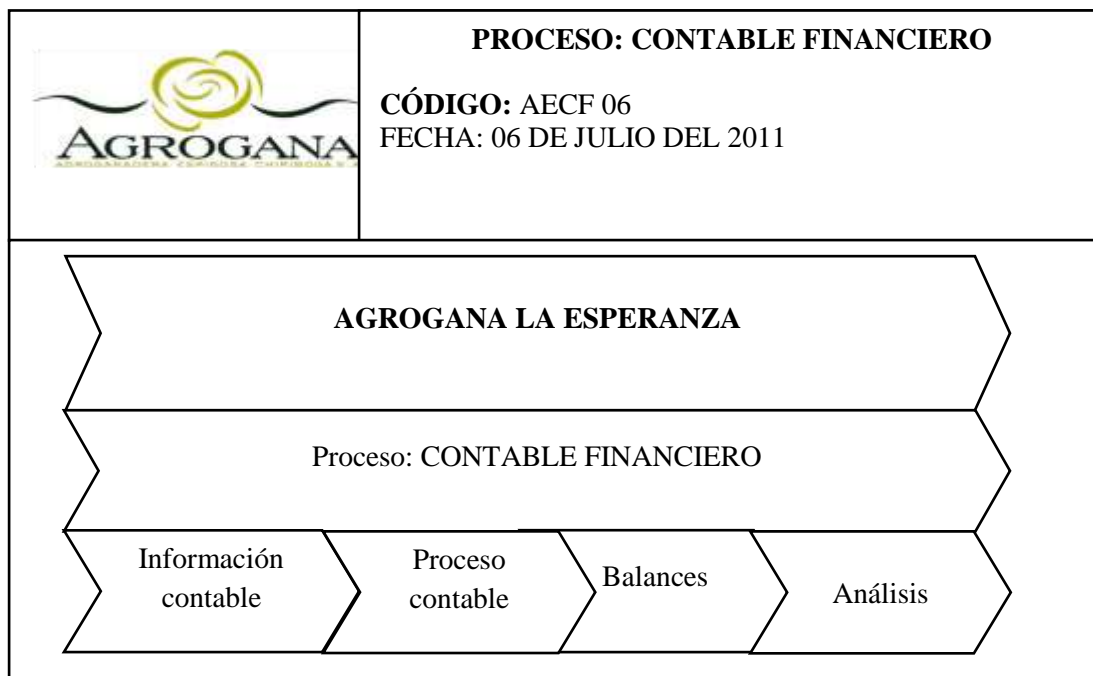
### 3.2.6. El Proceso Contable Financiero

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

**Código:** El proceso Financiero se identificará por medio de las siguientes siglas AECF 06, que significa:

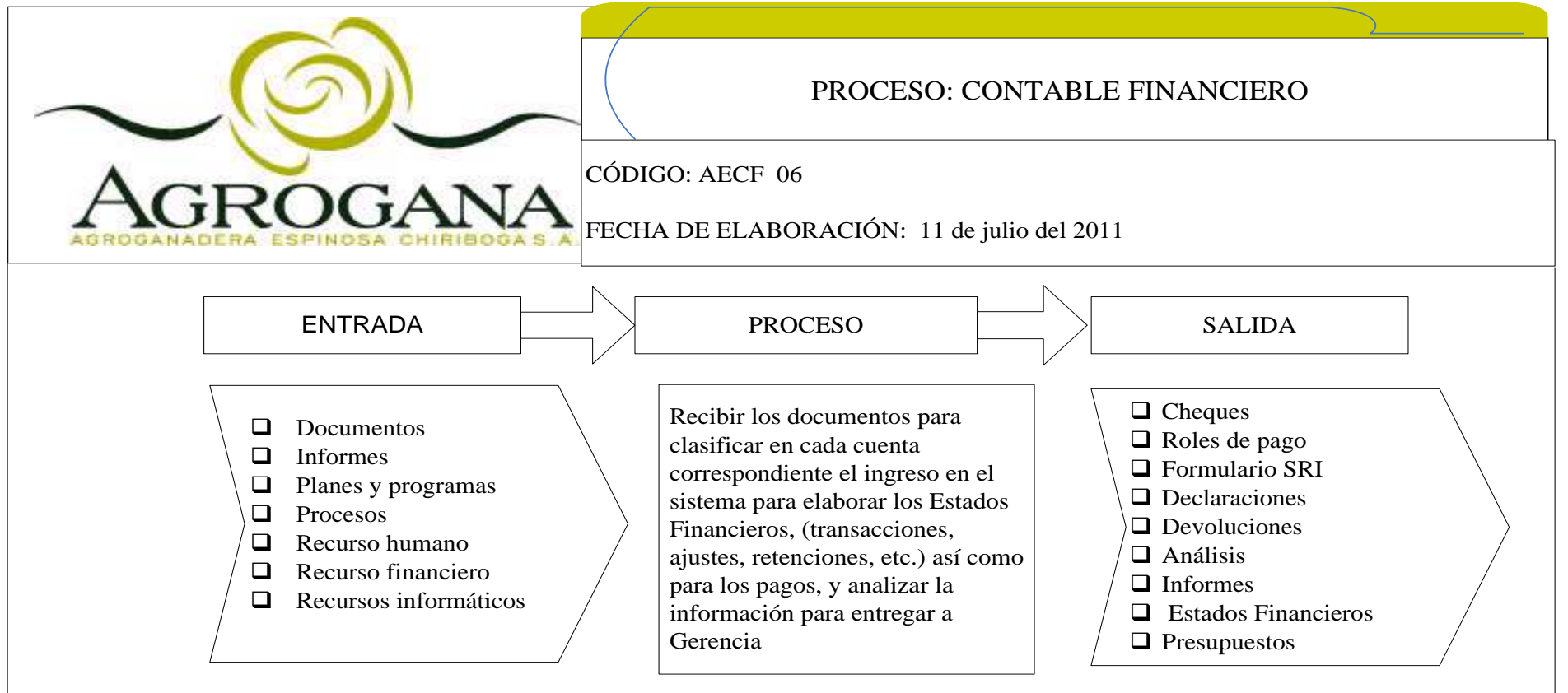
- A: Agroganadera Espinosa Chiriboga
- E: Esperanza
- F: Financiero
- 06: Sexto proceso.

#### GRÁFICO N° 44: CADENA DE VALOR- PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO




**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**GRÁFICO N° 45: PROCESO ENTRADAS Y SALIDAS- CONTABLE FINANCIERO**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Tesista

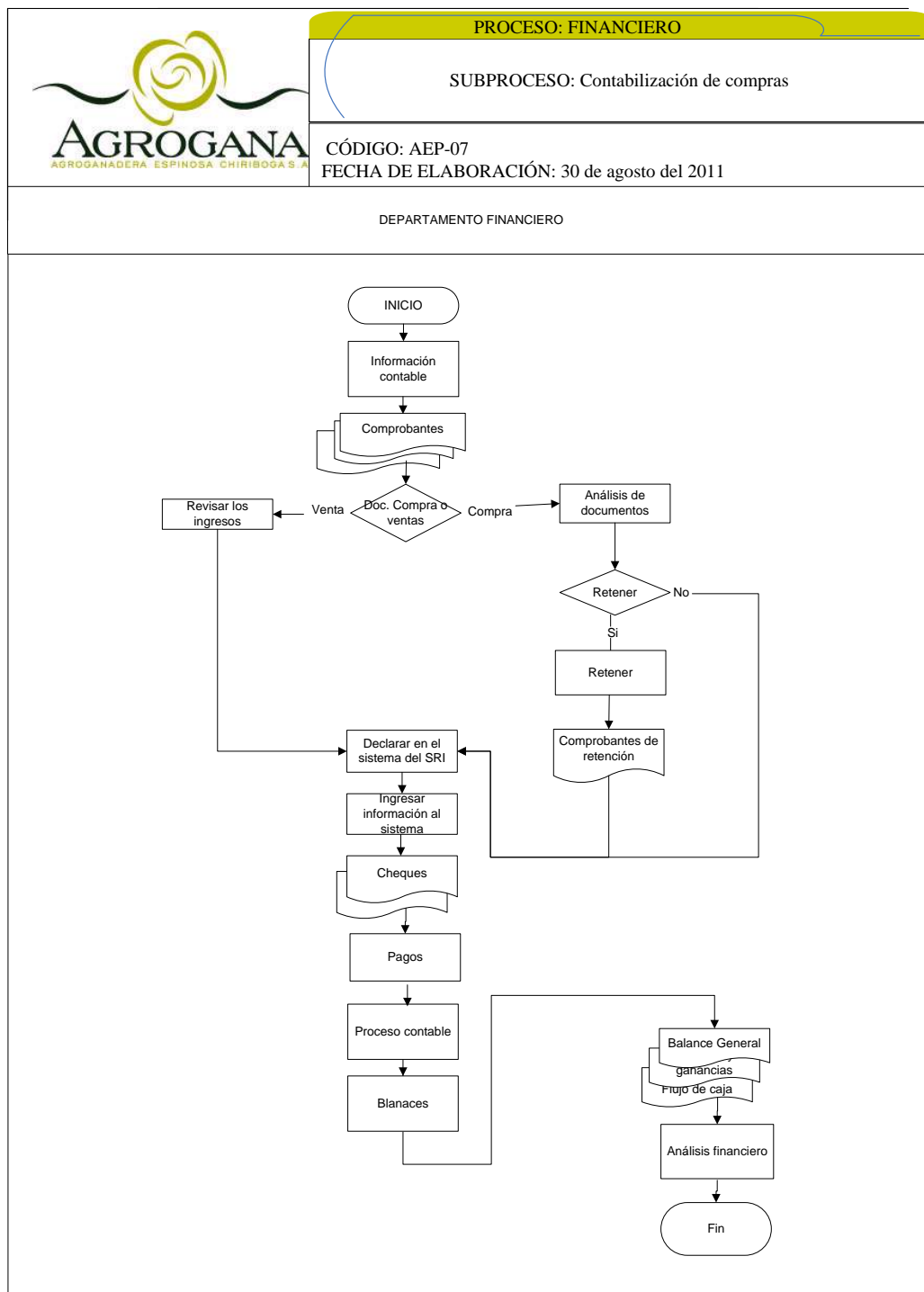
**CUADRO N° 56: DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES – PROCESO FINANCIERO CONTABLE**

<b>PROCESO:CONTABLE Y FINANCIERO</b>  <b>CÓDIGO:AECF 06</b>  <b>FECHA:1 de agosto del 2011</b>		
N°	SUBPROCESO	DESCRIPCIÓN
1	<b>Inicio</b>	Inicio del proceso
2	<b>Información contable</b>	<p>El proceso contable y financiero comienza con la recolección de toda la documentación tanto de compras como ventas, para realizar las distintas operaciones en cada una.</p> <p><b>Compras</b>, analizar si se debe retener el valor de la compra o no, si se debe retener clasificar sobre que lo que se debe retener, IVA, Renta o IVA y Renta, o no retener.</p> <p>Una vez realizado el análisis y cálculo respectivo, hay que elaborar los comprobantes de retención, los mismos que deben entregarse al proveedor en un plazo no mayor de 5 días laborables.</p> <p>Ingresar al sistema del SRI, para su respectiva declaración</p> <p><b>Ventas</b>, Recibir el informe de ventas realizado por el departamento de comercialización</p> <p>Revisar los ingresos, de los distintos clientes</p> <p>Controlar los saldos de las cuentas, los mismos que permiten dar una alerta para aprovisionar los pagos.</p> <p>Realizar las declaraciones respectivas</p> <p>Analizar las cuentas por pagar así como las obligaciones a los trabajadores y proveedores.</p> <p>Solicitar autorización para el desembolso del dinero</p> <p>Elaborar cheques, realizar los distintos cheques que cubrirán las obligaciones contraídas.</p> <p>Pagos, entregar cheques tanto al personal como a los distintas instituciones y empresas proveedoras, así como a los bancos.</p>
3	<b>Proceso contable</b>	<p>La información antes mencionada debe llegar oportunamente al Jefe Financiero, para ingresar al sistema informático de la florícola cabe recalcar que esta información lo maneja únicamente el Jefe Financiero y el Gente General</p> <p>La florícola cuenta con un sistema informático para manejar la contabilidad (SAI. PX) donde la información es ingresada según se suscite la transacción.</p> <p>Para ingresar la información es necesario recibir y clasificar los documentos emitidos por los distintos departamentos.</p>

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







Elaborado por: Tesista

## GRÁFICO N° 46: FLUJOGRAMA DE PROCESOS FINANCIEROS


















**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Tesista

**CUADRO N° 57: MÉTODO DE LA EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA EL GERENTE FINANCIERO**

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







Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 58: MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL ASISTENTE FINANCIERO**

N°		Factores de evaluación	CALIFICACIÓN																	
			1	2	3	4	5													
		<b>Conocimientos</b>																		
1		Contables																		
2		Sistemas informáticos																		
3		Aprovisionamiento del dinero																		
4		Archivo de la documentación																		
5		Manejo de las cuentas caja y bancos																		
		<b>TOTAL</b>																		
		<b>Habilidades y destrezas</b>																		
1		Proporcionar información oportuna																		
2		Negociar la cancelación de las obligaciones																		
3		Detectar desviaciones de efectivo																		
4		Cooperar en el desarrollo del proceso financiero																		
5		Crear un clima laboral óptimo																		
		<b>TOTAL</b>																		
		<b>Valores</b>																		
1		Puntualidad																		
2		Responsabilidad																		
3		Compromiso organizacional																		
4		Optimismo																		
5		Honestidad																		
		<b>TOTAL</b>																		
<b>ESCALA DE Puntuación</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PUNTOS</th> <th>ESCALA</th> <th>BENEFICIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>66 – 75</td> <td>E= EXCELENTE</td> <td> Bono</td> </tr> <tr> <td>56 – 65</td> <td>MB= MUY BUENA</td> <td> Bono</td> </tr> <tr> <td>46 – 55</td> <td>B= BUENA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>36 – 45</td> <td>R= REGULAR</td> <td></td> </tr> <tr> <td>..... 35</td> <td>D= DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS	66 – 75	E= EXCELENTE	 Bono	56 – 65	MB= MUY BUENA	 Bono	46 – 55	B= BUENA		36 – 45	R= REGULAR		..... 35	D= DEFICIENTE	
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS																		
66 – 75	E= EXCELENTE	 Bono																		
56 – 65	MB= MUY BUENA	 Bono																		
46 – 55	B= BUENA																			
36 – 45	R= REGULAR																			
..... 35	D= DEFICIENTE																			
<b>COMENTARIOS</b>																				
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>																				
		_____ Evaluador				_____ Jefe Inmediato														
					_____ V. B. RR.HH.															






Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 59: MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA EL AUXILIAR CONTABLE**

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

Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 60: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS PARA LA SECRETARIA**

N°		FACTORES	CALIFICACIÓN				
			5	4	3	2	1
		<b>Conocimientos</b>					
1	Sistemas Informáticos						
2	Taquigrafía						
3	Ortografía y caligrafía						
4	Manejo de la correspondencia (virtual, física)						
5	Ingles básico						
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Habilidades y destrezas</b>					
1	Envío oportuno de la correspondencia						
2	Facilidad de aprendizaje y concentración						
3	Integrar un equipo de trabajo excepcional						
4	Aptitud manipulativa						
5	Proporcionar una información oportuna y veraz						
		<b>TOTAL</b>					
		<b>Valores</b>					
1	Puntualidad						
2	Responsabilidad						
3	Compromiso Organizacional						
4	Solidaridad						
5	Orden						
		<b>TOTAL</b>					
<b>ESCALA DE Puntuación</b>							
PUNTOS	ESCALA	BENEFICIOS					
66 - 75	E= EXCELENTE	 Bono					
56 - 65	MB= MUY BUENA	 Bono					
46 - 55	B= BUENA						
36 - 45	R= REGULAR						
..... 35	D= DEFICIENTE						
COMENTARIOS _____							
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD							
_____	_____	_____					
Evaluador	Jefe Inmediato	V. B. RR.HH.					

Elaborado por: Tesista

**CUADRO N° 61: EVALUACION GLOBAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**


 <p align="center"><b>CUADRO DEL DESEMPEÑO GLOBAL DEL AREA ADMINISTRATIVA</b></p>							
<b>Área :</b>							
<b>Código:</b>							
N°	Cargos	FACTORES			TOTAL PUNTOS	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
		Conocimientos	Habilidades y destrezas	Valores			
1	Gerente Técnico						
2	Jefe Post cosecha						
3	Jefe de Operaciones						

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

Elaborado por: Tesista

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

Luego de haber realizado el trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ Que las definiciones de los diversos autores soy una guía indispensable para el investigador, ya que permite visibilizar una mejor comprensión para el desarrollo de la investigación.
- ❖ Existen diversos métodos de evaluación del desempeño laboral, los mismos que permitirán buscar un método de valoración que no afecte la manera actual de evaluar el desempeño en la florícola.
- ❖ Agrogana S.A., refleja un importante desarrollo desde sus inicios hasta la actualidad, su crecimiento se ve reflejado en el reconocimiento de sus productos en los mercados más importantes del sector florícola, su progreso está íntimamente ligado al esfuerzo y trabajo de su gente, quienes se han convertido en los protagonistas directos de la revolución empresarial.
- ❖ Por medio de la investigación de campo se pudo conocer la desconformidad de los empleados con la evaluación, ya que no existe una metodología técnica para la evaluación.
- ❖ Se puedo conocer también que el recurso humano no cuenta con métodos de evaluación que le permiten obtener una información real del desempeño de sus colaboradores.
- ❖ El interés que tiene la finca por elevar los niveles de rendimientos de sus trabajadores, se ve reflejado en el presupuesto destinado para las capacitaciones, así como la visión y habilidad de su equipo administrativo de contar con certificaciones que le permitan no solo adentrarse con facilidad a

los mercado más difíciles de incursionar, sino también el cuidado del medio, y la preocupación del personal logrando la entrega del 10% de las ventas realizadas en el exterior a los trabajadores con los más altos estándares de rendimiento.

- ❖ La florícola sostiene una escasa manera de evaluar el desempeño de los trabajadores, para la entrega de dichos incentivos y no cuentan con métodos de evaluación del desempeño que diluciden el rendimiento real, ya que actualmente se considera que a mayor trabajo mejor desempeño, dicha manera de evaluar a desmotivado el interés entre sus miembros específicamente del área de producción, lugar donde se evalúa diariamente el rendimiento.
- ❖ La falta de un estudio de tiempos y movimientos en el proceso productivo, ha degenerado la motivación entre sus colaboradores, los mismos que son sometidos a cumplir las tareas en el tiempo indicado por sus Jefes o Supervisores, sin tomar en cuenta varios factores que determinen con precisión cuánto y en qué tiempo deben desarrollar las personas su trabajo, para que de ésta manera se obtenga un parámetro exacto para la evaluación de las actividades laborales.
- ❖ Los métodos de evaluación se enfocan en ofrecer apoyo a los evaluadores de la finca, ya que actualmente la toma de información lo realizan en una hoja de papel bonn sin formato, lo que ha ocasionado la duda en el Gerente, saber si la entrega del incentivo esta donada al colaborador indicado.
- ❖ El método propuesto para de evaluación del desempeño se refiere al método de evaluación por puntos, ya que se asemeja a la evaluación empírica que sostiene la finca, además valorar las competencias del saber, hacer y ser de las personas, factores que le permiten ampliar la toma de información.

## RECOMENDACIONES

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

- ❖ Analizar detenidamente cada uno de los conceptos que contiene el marco teórico, para tener una idea clara de lo que contiene el levantamiento de procesos para un mejor desarrollo y comprensión de los mismos.
- ❖ Se recomienda realizar un análisis a la manera actual de evaluar el desempeño, lo que servirá para escoger un método de evaluación que vaya acorde a las necesidades de la empresa.
- ❖ Diseñar nuevas estrategias que sigan motivando al personal con la finalidad de contar con personas altamente competitivas y comprometidas con el crecimiento de la florícola.
- ❖ Realizar un análisis del proceso actual de evaluación, que sirva de apoyo para escoger un método de valoración que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- ❖ Hacerles partícipes a los trabajadores de las planificaciones laborales, así como los objetivos, programas, proyectos y visión empresarial, buscando el compromiso y el interés en cada uno de sus colaboradores.
- ❖ Capacitar técnicamente al personal operativo que evalúa los rendimientos de las personas, para evitar errores en la toma de decisiones por las entrega de los bonos a los mejores rendimientos.
- ❖ Comprometer al departamento de Recursos Humanos, se interrelacione en la evaluación al personal tomando en cuenta diversos factores tales como

variedad, temporada, habilidades y destrezas conocimiento valore, etc., y lo realice por lo menos 2 veces al año.

- ❖ Efectuar un estudio de tiempos y movimientos en los procesos operativos tanto en temporadas altas y bajas para obtener un indicador más exacto que se utilice en la evaluación.
- ❖ Utilizar los métodos de evaluación propuestos, los mismos que permitirán facilitar la toma de información y de esta manera clarificar quienes son las personas merecedoras de los incentivos salariales.
- ❖ Manejar cautelosamente al personal operativo con bajos índices de rendimiento, buscando nuevas alternativas que le permitan elevar sus niveles de desempeño laboral, ya que si lo reprimen jamás lograrán potencializar su desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Citada*

- ACOSTA, Alberto; “Breve historia Económica del Ecuador”, Primera edición, Ecuador, 2004, Pp. 293.
- ARIAS, Galicia 1980 Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas (Pág. 37)
- CARO, Francisco, (2007) Gestión De Empresas Informativas, Primera Edición McGraw- Hill Interamericana de España, (Pág. 42)
- CHIAVENATO Idalberto, (2006)“Introducción a la Teoría General de la Administración” décimo séptima edición Editorial McGraw- Hill, (Pág. 13)
- CHIAVENATO, Idalberto, (2001) “Administración” Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, (Pág. 3)
- DESSER, Gary (2001) “Administración del Personal” Octava Edición Person Educación (Págs. 324-325)
- STONER, James y otros (1996), “Administración” Sexta Edición, Editorial Pearson Educación, (Pág. 11)
- TAYLOR, Federico 2007 “Principios de la Administración Científica” Quinta Edición, Editorial McGraw Hill(Pág. 14)
- URIBE, Augusto, (2007) “La Administración de Proyectos” Editorial Alfaomega (Pág. 58)

- VARELA, Ricardo, (2006) “Administración de la compensación” año Primera edición Pearson Educación México (Pag.74

### ***Consultada***

- BOHLANDER, George y SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos, Catorceava Edición
- DESSER, Gary Administración de recursos humanos, 2009 Pearson Educación México décimo primera edición.
- NEWSTROM, John, “Gestión de Talento Humano”, edición 2002
- SAPAG, Chain, “Preparación Y Evaluación De Proyectos” Tercera Edición, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana S.A, 1995.
- SOTOMAYOR, Alfonso. “Auditoria Administrativa”
- SPENCER, Milton y SIEGELMAN Louis, “Economía de la Administración de Empresas”, Primera Edición, México, 1963
- WELSCH, Glenn y otros “Presupuesto Planificación y Control de Utilidades”, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1990

### ***Bibliografía virtual.***

- [http://www.rrhh-web.com/evalaucion de puestos3.html](http://www.rrhh-web.com/evalaucion%20de%20puestos3.html) 19:24 de 8 abril 2011
- [http://www.gestio polis.com/ recursos 4/docs/emp/ingestión.htm](http://www.gestio%20polis.com/recursos%204/docs/emp/ingesti%C3%B3n.htm) 19:24 de 8 abril 2011
- <http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos2.shtml>

- <http://www.revistaesalud.com/index.php/revistaesalud/article/viewArticle/309/642>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>
- <http://www.solucionesiso.com/Cursos/gestionprocesos.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

# **ANEXOS**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROGANA S.A. FINCA LA ESPERANZA

#### OBJETIVOS.

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

#### INSTRUCCIONES.

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

#### ENCUESTA PARA AGROGANA

1. ¿Cuál su nivel de escolaridad?  
Primaria       Secundaria       Superior       Post Grado
2. ¿Piensa Ud. que el ambiente de trabajo es óptimo para desarrollar las tareas?  
Si       No       A veces   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Su puesto de trabajo amerita responsabilidad?  
Media       Alta       Baja   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo?  
Si       No       A veces   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted los procesos que debe desarrollarse en su puesto de trabajo?  
 Sí  No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Considera Ud. Que existe motivación por parte de la Gerencia y/o Jefes de Área para elevar sus niveles de desempeño?  
 Si  No  A veces   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Considera Ud. que la capacitación le ayuda a mejorar su trabajo?  
 Sí  No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Por medio de que incentivo Usted, trabajaría de mejor manera?:  
 Capacitación  Incentivo salarial  Implementos   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Cómo califica usted su desempeño laboral?  
 Excelente  Bueno  Regular  Malo   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Le evalúan a usted su rendimiento laboral?  
 Si  No
11. ¿Considera usted que es correcta la manera de evaluar el desempeño laboral?  
 Si  No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
12. ¿Considera usted que es necesario contar con métodos de evaluación?  
 Sí  No   
 Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

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

### OBJETIVOS.

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

### INSTRUCCIONES.

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

### ENTREVISTA

1. ¿Qué tan capacitado piensa que se encuentra el personal?.
2. ¿Qué actividades piensa Ud. que le motivan al personal elevar su desempeño?
3. ¿Qué actividades desarrolla usted para incrementar la motivación en el personal?
4. ¿Cada que tiempo evalúa al personal y el puesto de trabajo?.
5. Existen métodos de evaluación.

## ENTRADA A LA FLORÍCOLA



## ROTULACIÓN EN BASE AL PROCEDIMIENTO BASC.



## CREDENCIAL PARA EL INGRESO A LA FINCA



## PROPAGACIÓN



## **CAMAS DE ROSAS**



## **COSECHA DE LA FLOR**



## **PUNTO DE CORTE DE LA ROSA**



## **CONTROL DE CALIDAD TALLO**



## CONTROL DE TAMAÑO DE BOTÓN



## ROSAS EMMALLADAS



**TRANSPORTE DE ROSAS A LA POST COSECHA (CABLE VIA)**



**PREPARACIÓN DE QUÍMICOS PARA LA FUMIGACIÓN**



## **EQUIPO DE PROTECCIÓN DEL PERSONAL DE FUMIGACIÓN**



## **OFICINAS**



## **GERENTE FINANCIERO**



## **JEFE DE OPERACIONES**

