

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E
INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GESTION
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

Tema:

Métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo de la Hacienda "Erikita" de la parroquia San Juan del cantón Puebloviejo

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. José Nivelá Icaza, MBA

LECTORA DE TESIS:

Ec. Verónica Merchán Jácome

EGRESADA:

MARIELA ESPERANZA DIAZ MUÑOZ

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

La autora de esta investigación declara que no existe investigación alguna del tema: Métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo de la Hacienda “Erikita” de la parroquia San Juan del cantón Pueblo Viejo, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

Mariela Esperanza Díaz Muñoz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y deseos de superación.

A mis padres, a mis padrinos por su apoyo constante, a mis queridos maestros por transmitirme sus sabias enseñanzas.

A nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

Mariela Esperanza Díaz Muñoz

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis padres quien con sus sanos consejos y sus esfuerzos están tratando de sacarme adelante.

Mariela Esperanza Díaz Muñoz

INDICE

Contenido	-Pág.
PORTADA	
CONTRAPORTADA	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
INTRODUCCIÓN	1
I. OBJETIVOS	
1.1. Objetivo General	2
1.2 Objetivos Específicos	2
II MARCO REFERENCIAL	
2.1 ANTECEDENTES	3
2.2 MARCO TEÓRICO	18
2.3. POSTURA TEÓRICA ASUMIDA	21
2.4 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	23
2.4.1. Hipótesis general	23
2.4.2. Hipótesis específicas	
23	
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1 Descripción de resultados	24
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	33
IV. CONCLUSIONES	34
V. RECOMENDACIONES	35

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	
6.1. Título	36
6.2. Objetivos de la propuesta	36
6.2.1. General.	36
6.2.2. Específicos.	36
6.3. Justificación	37
6.4. Factibilidad de la propuesta.	38
6.5. Actividades.	39
6.6. Evaluación de la propuesta	47
VII. BIBLIOGRAFÍA	82
VIII. ANEXOS	70

RESUMEN EJECUTIVO

La hacienda Erikita ubicada en el Cantón Pueblo Viejo, parroquia San Juan, implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizar la adecuada gestión del personal administrativo por medio de evaluaciones de desempeño.

Uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento.

Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. La presente investigación se encuentra enmarcado en la hacienda Erikita.

El propósito de la investigación fue Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo de dicha hacienda, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 10 empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo.

EXECUTIVE SUMMARY

The hacienda Erikita Puebloviejo located in Canton, St. John Parish, involves the development of different types of processes that lead to the achievement of the objectives of the organization and ensure proper management of the administrative staff through performance evaluations.

One of these processes is the Performance Assessment, which seeks to determine the employee's performance in office and if it detects weaknesses implement improvement plans.

Its importance is that it is one of the processes that most influence in decision-making for personal; therefore it should be applied with respect to each of its steps previously established by competent and technical people. This research is framed in Erikita hacienda.

The purpose of the research was to Analyze Process Performance Evaluation Applied to Administrative Staff of the estate, through a descriptive study with field design, and a population that was represented by 10 employees, which provided the required information through a questionnaire and an interview using to collect the necessary data on the execution of the process. After studying the data it was determined that there are a variety of weaknesses in the process that prevent the correct application.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene el objetivo de desempeñar las competencias utilizando diferentes técnicas para poder evaluar el desempeño de los funcionarios innovando procesos, la eficiencia, eficacia, productividad y mejorar la atención de los clientes.

Para lograr el éxito de la empresa se han diseñado procedimientos con reglamentos respectivos de comprensión fácil para los involucrados tales como evaluadores y evaluados los mismos que mediarán las potencialidades del personal administrativo de la hacienda Erikita.

Estos métodos como técnicas permitirán generar un mejor clima organizacional que promoverá el trabajo en equipo lo cual es necesario e imprescindible para la comprensión y la toma de decisiones.

Con estas técnicas de gestión actual y propositiva posibilitará a la institución contar con seres éticos, inteligentes y competentes que permitan el cumplimiento de su Misión de formar los mejores profesionales, pero sobretodo, excelentes seres humanos.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Diseñar métodos de evaluación para aprovechar el potencial del personal administrativo de la hacienda Erikita, aplicando técnicas oportunas y procedimientos plasmados en un manual.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores claves de una descripción de cargos que constituyen la base para realizar valoraciones.

- Establecer la valoración de sus cargos y categorías profesionales que ayuden a la definición de políticas y bandas salariales.

- Fundamentar científicamente método de evaluación por competencias para el personal de la Hacienda "Erikita", y así ofrecer herramienta para la gestión y valoración de cargos y categorías que permita tomar decisiones en forma objetiva y racional.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

El departamento de Talento Humano a más de realizar programaciones de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción adecuados deben así mismo valorar habitualmente a todos los trabajadores en general y fundamentalmente a quienes acceden el nivel productivo y que corresponde a los Asesores de Negocios Junior y Senior que son quienes están en contacto con el socio/cliente ejecutando la Intermediación Financiera indicada anteriormente. Sin embargo en la hacienda bananera “Erikita” muy poco se ha experimentado para investigar las mejores herramientas que accedan evaluar a los trabajadores; es por esta razón que es urgente buscar y aplicar estrategias de Evaluación de Desempeño Laboral para evaluar el rendimiento de los trabajadores y que los resultados que se obtenga sea lo más objetivo posible. Actualmente se evalúa a los trabajadores a la usanza tradicional es decir a través de la aplicación de una herramienta denominada PREMIO la que está compuesta de algunos factores de medición calificados cualitativamente con A, B, C, D, E, el jefe o responsable del área donde ejercen sus funciones, los trabajadores o empleados a ser evaluados responde los cuestionarios entregados por el departamento de Talento Humano. Los resultados obtenidos lógicamente son subjetivos porque están sujetos al análisis, en el mejor de los casos al análisis del Jefe de Oficina y en el peor de los

casos al estado de ánimo en el que se encuentra el Jefe al momento de la evaluación. La falta de una herramienta adecuada de evaluación ha generado en los subordinados y de los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la Institución. La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento. (recursoshumanos1@sng.com.ec).

¿Qué pasaría si no nos evaluaran en nuestro trabajo?

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerencia el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño.

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes.

Algunos elementos importantes que deben tenerse en cuenta al gerencial un proceso son: *Supuestos de las evaluaciones del desempeño*. Es importante tener en cuenta el impacto que causa un proceso como estos en quienes se ven sometidos entrevistas, cuestionarios y retroalimentación de su desempeño, las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación del desempeño no siempre coinciden con la interpretación que de ella se hacen. Estos supuestos deben ser aclarados y tener claridad de los propósitos e intervenciones que surgirán a partir de este proceso con el fin de evitar malos entendidos que lleven a crear

resistencias innecesarias al momento de realizar las evaluaciones.

Características de las evaluaciones del desempeño. La historia ha mostrado que no todos los procesos de evaluación tienen las mismas características y los modelos que se utilizan varían y van desde los formatos pre diseñados hasta las hojas en blanco donde cada uno de los evaluados interpreta los nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño. Es preciso encontrar entonces un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser intervenidos por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión.

Resultados finales esperados a partir de la GESTIÓN DEL DESEMPEÑO La gerencia tendrá en sus manos, si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la empresa, una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización con los evidenciados en cada uno de los participantes en el proceso de evaluación.

Seguimiento a las actividades y coaching. La gestión del desempeño

tiene entonces un alcance superior a la mera evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde el gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, donde se logre establecer un programa de coach con los participantes, de tal manera que la evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos. (Monografías.com/trabajos15).

Evaluación de desempeño

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación de Desempeño". Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente evaluar?

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: "Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona"

El diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es "Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona"

"Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y

aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos." (Strauss. 1981).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

En el libro Administración de personal y Recursos Humanos "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (William B. Werther Jr. y Keith Davis).

"La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: "Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas."

Evaluación del desempeño es: "El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están

efectuando su trabajo para la organización". (James Stoner).

Podemos syndicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.,) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. (Werther y Davis 1996).

Importancia de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.**
- Entrenamiento.**
- Promociones.**
- Incentivos por el buen desempeño.**
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.**
- Auto perfeccionamiento del empleado.**

- **Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.**
 - **Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.**
 - **Estímulo a la mayor productividad.**
 - **Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.**
 - **Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.**
 - **Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.**
- Cuando un trabajador es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.**

Objetivos de la evaluación de desempeño

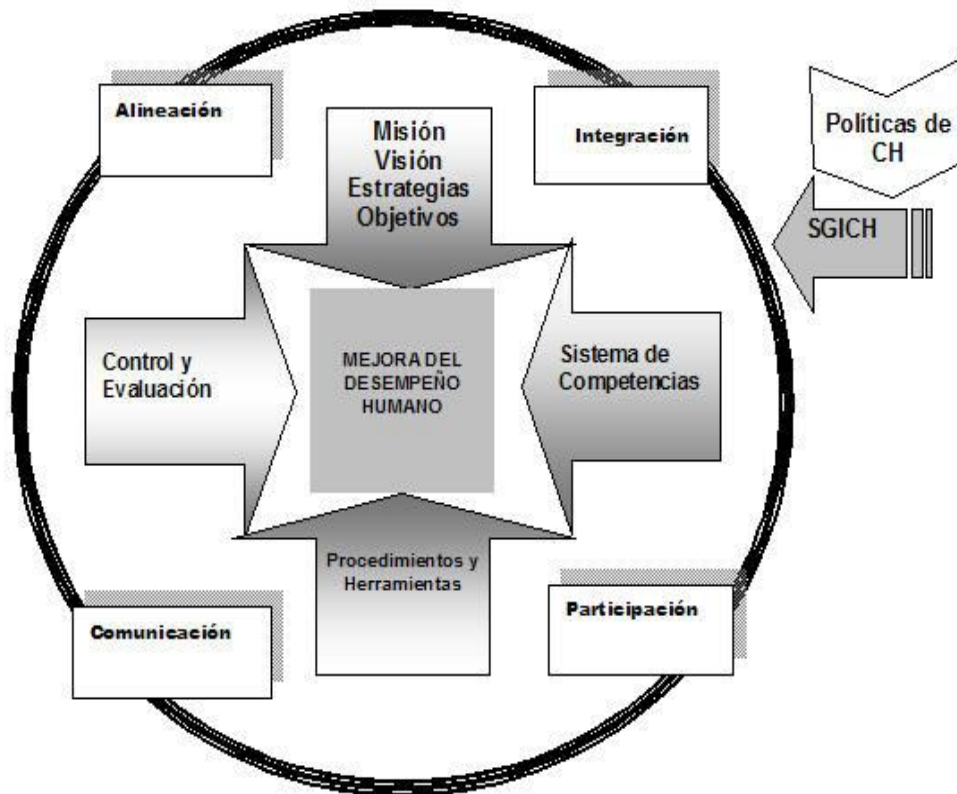
Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

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

- **Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.**
- **Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.**

Refiere que "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad." (Chiavenato. 2001).

Fig. No. 1: Modelo del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Capital Humano.



AUTORA: Mariela Díaz
FUENTE: Evaluación del Desempeño

Métodos de evaluación

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

a). Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario". Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

b). Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden

considerarse tres técnicas básicas:

- **Auto evaluaciones**
- **Administración por objetivos**
- **Administraciones psicológicas**

Método de evaluación basada en retroalimentación

1) Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2) Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360° :** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Comentarios finales

Es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.

Retroalimentación de la información obtenida en la evaluación

La evaluación de desempeño sirve como un elemento indicador de la calidad de la labor realizada por el área de Recursos Humanos.

Si el proceso de evaluación señala que una gran mayoría de colaboradores tienen un desempeño de bajo nivel, podría existir, entonces, muchos empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, ocasionando un alto porcentaje de problemas de personal y un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Estos problemas pueden ser generados por el propio Departamento de Recursos Humanos al no seleccionar adecuadamente los candidatos para las promociones o al efectuar un análisis de puesto incompleto o erróneo.

Por lo tanto, dicho Departamento debe evaluar los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño a la luz de su propia administración.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La ausencia de apoyo de parte de la gerencia general, ya sea porque no creen en la evaluación o porque no desean unirlos a aumentos salariales, puede ocasionar dificultades en ciertos sectores de la empresa que obstaculizan la labor evaluadora.

Una forma de apoyar la evaluación por parte de la gerencia es:

Tomarla en cuenta dentro de la política escrita que tiene la empresa sobre la "Administración de Personal". Es decir, incluir en ésta una sección donde se exponga todo lo referente al plan de evaluación (objetivo primordial, objetivos secundarios forma de llevarla a cabo, etc.)

Contribuir efectivamente, a través de pláticas y discusiones con el departamento de personal y otros funcionarios asesores, en la forma de evaluar, especialmente, supervisores y ejecutivos. (Monografias.com/trabajos85).

Ejemplo de evaluación de desempeño a un líder

Cuando me encuentro evaluando el desempeño de un líder de equipo, existen algunas características adicionales que suelo considerar, como ser:

- **Establece acuerdos con otros líderes de la organización o es un jugador solitario?**
- **Asume los compromisos o los esquivo?**
- **Más allá de asumirlos... logra cumplirlos?**
- **Se muestra en sintonía con el Norte de la Compañía o tiene sus intereses particulares que no lo hacen un jugador 100% leal?**
- **Cumple con los procedimientos establecidos?**
- **Da visibilidad sobre sus acciones y decisiones al resto de la compañía?**
- **Es bueno motivando a su equipo?**
- **Se comunica adecuadamente con pares, superiores y poderdantes?**
- **La relación Productividad-Calidad de su equipo es la esperada?**
- **Es realista y pragmático o pierde buenas oportunidades en búsqueda constante de la perfección absoluta.**
(Monografias.com/trabajo89).

Según los resultados obtenidos anteriormente por expertos, el 93% de

la PEA de las familias de pequeños productores trabaja en la agricultura. De los cuales, el 45% son jefes de familia y el 30,32% hijos e hijas en ambos casos, además de trabajar en sus parcelas, también realizan trabajos secundarios. El trabajo secundario es remunerado y representa un respaldo económico para la unidad familiar. En las redes familiares de los productores asociados los miembros que no trabajan apoyan ocasionalmente a sus familias, sin embargo, no es suficiente, todas las familias se ven obligadas a contratar mano de obra. Por otro lado, hemos observado que las mujeres cónyuges de los productores asociados invierten su tiempo para desarrollar lazos de amistad, cuidar de los hijos, preparar la comida, frecuentar amistades y parientes o colaborar como secretarias de la organización de base; estas relaciones sociales, basadas en intercambios no remunerados, constituyen una fuente de cooperación y reciprocidad que no han sido destacadas por las organizaciones de base y pueden deteriorarse en las familias que experimentan mayor escasez de recursos.

La red de amistad cercana de los productores para el financiamiento del proceso productivo del banano es el chulquero, por la facilidad que ofrece al productor para pagar el crédito con banano o efectivo. Los resultados de las encuestas demuestran que la mayor parte de las familias se endeuda con el chulquero, con tasas de interés exorbitantes; solamente una familia contrajo crédito con familiares. Por su parte, las familias con mejores recursos acuden al Banco

Nacional de Fomento y cooperativas y obtienen montos desde 5000 dólares en adelante con tasas de interés del mercado. La relación utilitaria con el chulquero ocasiona que los miembros de las familias están presionados para ayudar con la mano de obra en la producción del banano para pagar el crédito monetario. El apoyo familiar en la agricultura nace del hábito para reducir costos y no de sentimientos caracterizados por la aplicación del principio de reciprocidad en las redes sociales. A continuación citamos las respuestas extraídas de los productores para conocer en qué medida es indispensable una ayuda de la familia en la producción, comercialización y venta del banano:

Coleman sostiene que las redes sociales densas se caracterizan por el fomento de relaciones recíprocas y coordinadas para el largo plazo entre los miembros.

Los motivos de los pequeños productores para la participación en organizaciones develan una solidaridad forzada, es decir son relaciones desarrolladas con el objetivo de obtener algún tipo de ventaja individual para las familias, de manera inmediata, debido a que existe el interés de vender un mayor volumen de banano por superficie y obtener alguna rentabilidad. Según la posesión de recursos de las familias, los productores solicitan a las comercializadoras los servicios que requieren para la producción del banano.

En vista de los problemas que se han venido dando en centro América, esto nos da un panorama de que la demanda se va a incrementar considerablemente, además en nuestro País existen productores que han dejado las plantaciones abandonadas por no poder producir eficientemente y otros han cambiado de cultivo, causando también más demanda de este producto, es decir, la tendencia del mercado es mayor producción.

2.2. Marco Teórico

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICIÓN, NATURALEZA E IMPORTANCIA

La planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de Recursos Humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.

Para algunos autores la planificación estratégica de RRHH consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a tal determinación.

Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar,

analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

En conjunto, la planeación estratégica es un proceso sistemático que da sentido, dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, le permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para llevar a buen término sus objetivos. Para ello debe seguir una serie de pasos y estrategias que definan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al identificar metas y objetivos con el fin de desarrollar estrategias para alcanzar éstos. En consecuencia, es necesario contar con herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al camino que debe recorrer la organización. Esto con el fin de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, en la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar tales ventajas en función de la misión, de los objetivos y de los recursos disponibles. La planificación contiene el manejo de procesos de reingeniería y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa tomando ventaja positiva de los cambios, a medida que éstos se producen

Se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de

decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Así, es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica de muy variado tipo. La planificación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. La dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores, por su parte, determinan planes y presupuestos. En consecuencia, el sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

De este modo, es entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la administración del desempeño para volver a planificar. En este sentido, es adecuado considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización. (Obedi Delfín. 2010).

NATURALEZA

La estrategia en tanto determinación del propósito y objetivo básico de una empresa tiene las siguientes características:

- **Da dirección y estructura a los planes organizacionales.**
- **Crea la estructura de los planes ayudando a los administradores a orientar las decisiones de operación.**
- **Permite un sistema de control y de retroalimentación, para observar los resultados de la empresa.**

La planificación estratégica está compuesta por varios niveles, entre éstos:

- **Estrategia corporativa: trata de considerar a la empresa con relación a su entorno y constituye el plan general de actuación de una empresa.**
- **Estrategia de negocio: trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica.**
- **Estrategia funcional: trata de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica. En este caso se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización.**

La planificación estratégica es por naturaleza aquella planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, y lineamientos generales que se van a seguir sobre la cartera de negocios.

Por el contrario, la planeación operativa consiste en formular planes a corto plazo que ponen de relieve las diversas partes de la organización, para que se logre tener éxito a corto plazo. Las decisiones estratégicas determinan lo que la organización quiere ser. Es un marco que guía las alternativas que determinan la naturaleza y dirección de una organización. La toma de decisiones operacionales, por su parte, determina como deber llegar la organización adonde quiere ir. Los planes estratégicos y operativos están vinculados en la definición de la misión de una organización, y en meta general que justifica la existencia de una organización.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; y formulación de alternativas estratégicas.

IMPORTANCIA

La planificación estratégica es de importancia porque sin éstas los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino.

La planificación estratégica permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir. La planificación estratégica le permite a la empresa conocer lo siguiente:

- ¿Qué capacidad tiene y que puede hacer?
- ¿Qué problemas se están tratando?
- ¿Qué influencia quiere causar?
- ¿Dónde debe situar la empresa los recursos y cuáles son sus prioridades?

La planificación estratégica es un proceso que se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos coherentes y relacionados. Los programas contienen, además, la fijación de metas, la asignación de recursos y la implementación del programa. (Obed Delfín. 2010).

ORGANIZACIÓN.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

MISIÓN

La misión establece la razón de ser de una organización. Enuncia el propósito de la misma, así como el grado requerido de excelencia. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos; articula además sus principales valores filosóficos.

El propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de una organización. Además, visualiza como una institución constituye las exigencias que enfrenta. Las

organizaciones de éxito son las que tienen un claro sentido de su propósito. Por ello, una misión clara, que es comprendida y compartida provee un enfoque preciso que impulsan la estrategia, el control y la dirección de la ejecución.

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial de la misión. Es la formulación de una serie de acciones, comportamientos y valores dentro de la empresa.

La misión de la planeación de recursos humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización. Además, de tener la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

VISIÓN

Toda empresa empieza con una visión. La visión es una manera de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución. Al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

La visión es el planteamiento de la meta a la que se aspira llegar en el largo plazo. Indica el rumbo y la orientación de todas las acciones, debe ser ambiciosa pero realista y crear pasión en los integrantes de la organización.

La visión es definida como la imagen objetivo a ser lograda por una organización. Constituye un enunciado de la configuración de la organización como expresión de su desarrollo a largo plazo. La visión es el ideal de la organización, indica lo que la empresa o institución le gustaría ser y como quiere ser percibida. Se entiende la visión como la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad en la cual trabaja. Orienta y define las acciones en cuanto el estado hacia el cual desea transitar a largo plazo. En este sentido, la visión define la orientación que debe tener una organización para llegar a ser lo que desea ser. Los componentes de la visión son:

- Qué aspira a ser la organización en el futuro**
- Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer**
- Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención**

La planificación de recursos humanos tiene la visión de:

- Optimizar del factor humano de la empresa.**
- Asegurar cualitativa y cuantitativamente el recurso humano necesario.**
- Desarrollar, formar y promocionar al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.**

- **Motivar al factor humano.**
- **Mejorar el clima laboral.**
- **Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.**

VALORES

Los valores organizacionales son la expresión de los límites éticos y morales en los que opera la organización. Éstos dan sentido a las directrices y comportamiento de los integrantes creando y sustentando el capital organizacional. Los valores le dan cohesión a la misión y visión organizacional.

Son el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos implícita o explícitamente formulados. Los valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional. (Obedi Delfín. 2010).

Proceso de la planificación estratégica de recursos humanos

La planificación tiene como propósito fundamental preveer un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez. Existen dos clases de Planificación la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma; y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas

opositoras coincidentes con los objetivos. Esto define cual proceso debe adoptarse.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Esto indica que la planificación posee tres características:

- Primero, debe referirse al futuro.**
- Segundo, debe indicar acciones.**
- Tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional.**

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones sustentando los actos con algún método, plan o lógica. La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos; es la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para el logro de los objetivos, y para que los miembros de la organización tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

La planificación de recursos humanos es el proceso que busca

asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- **Determinar los factores del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.**
- **Identificar la misión y los objetivos institucionales.**
- **Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.**
- **Comprender los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.**
- **Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.**
- **Precisar qué requisitos deben reunir el personal, entre otros:**
- **Información extra-institucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.**
- **Información intra-institucional: en términos de inwierno de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.**

- **Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.**

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener claro en qué es y en qué consiste. Define un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

El proceso de planificación estratégica requiere de:

- **Un proceso continuo, flexible e integral.**
- **Considerado de vital importancia.**
- **De responsabilidad de la directiva.**
- **Debe ser participativo.**
- **Requiere de tiempo en información.**
- **Pensamiento estratégico cuantificable.**
- **Entorno.**
- **Administración estratégica.**
- **Cultura organizacional.**

Se dan cuatro pasos fundamentales en el proceso de planificación, a

saber:

- **Detección de las oportunidades:** aunque precede a la planificación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planificación, la detección de las oportunidades, tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el punto de partida de la planificación. Ya que es conveniente realizar un estudio preliminar de las posibles oportunidades de operaciones futuras.
- **Establecimiento de objetivos:** esto ocurre para toda empresa, después para cada unidad de trabajo subordinada. Lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo, ya que los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que debe hacerse, a lo que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- **Desarrollo de premisas:** consiste en establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planificación tales como: pronósticos, políticas básicas y planes ya existentes de la organización.
- **Determinación de cursos alternativos de acción:** consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción. En particular, aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.

Un buen proceso de planificación contiene los siguientes aspectos:

- Debe tener objetivos definibles y cuantificables en plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican.
- Debe poseer la instrumentación adecuada. Esto implica la utilización de elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas.
- Establecer un orden de prioridades, en caso de la existencia de objetivos no complementarios sino competitivos.
- Poder distinguir entre instrumentos y objetivos y establecer un sistema de relaciones entre ellos.
- Poseer un sistema de control y evaluación eficaz.
- Los fines y objetivos deben tener el consenso y aceptación mayoritarios.
- La planificación debe ser flexible y adaptable. Esto significa que deben tomarse las provisiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que se operen.
- Inherencia o inmanencia. La planificación es necesaria en cualquier tipo de organización. Es necesario que toda administración planifique para alcanzar sus fines, objetivos o metas.

Los procesos estratégicos de planificación están conformados por:

- **Formulación:** Comprende la preparación del plan, que se inicia con el diagnóstico y el pronóstico. En esta etapa se hace necesario formular objetivos y metas concretas, es la etapa de las proyecciones, se destinan los recursos, se aplican los coeficientes de rendimiento, se evalúan las alternativas aplicando el proceso de las aproximaciones sucesivas.

- **Discusión y aprobación:** En esta etapa deben participar las unidades de dirección superiores, medidas y auxiliares, las de asesoramiento, así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados a los intereses de la organización. Debe agotarse la discusión en torno a un plan.
- **Ejecución:** Corresponde a las unidades ejecutivas la ejecución de los programas y subprogramas. No obstante, las unidades de asesoramiento participan en la supervisión y control. En esta etapa participa toda la organización. Se requiere una coordinación eficiente, buena comunicación, buena administración de personal, efectividad y eficiencia en las decisiones, control efectivo, niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos.
- **Control y valoración:** La esencia de este proceso es controlar el cumplimiento de las metas y como se van cumpliendo éstas en los distintos programas. Se requiere, entre otros, a las estadísticas como instrumento para mostrar los resultados. Las metas deben ser evaluadas en forma permanente. La aplicación oportuna y sistemática de estos procesos permite introducir correctivos a tiempo que facilitan el cambio de rumbo de objetivos o metas. (Obed Delfín. 2010).

Factores externos e internos

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto

reviste implicaciones fundamentales en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

FACTORES EXTERNOS

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que bajo una acertada perspectiva crean atracción. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo son un elemento de primera importancia. El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo hechos por la empresas.

Es muy difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno organizacional en un corto plazo y más aún en el largo plazo.

Como factores externos se pueden considerar:

- Económicas, sociales, políticas y legales.
- Avances y cambios tecnológicos.
- Competencia.
- Reducción del empleo industrial.
- Satisfacción general del empleo.
- El conocimiento como recurso más importante.
- Tendencia creciente a la globalización.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas

Por otra parte, tenemos como factores externos:

- **Necesidades:** El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. Si no se alienta al personal a explotar sus capacidades es probable que no se preparen adecuadamente para llenar las vacantes que se presenten. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.
- **Mercado de trabajo:** El éxito está en la localización de nuevos empleados del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la empresa empleados de otras empresas.
- **Factores demográficos:** Son un elemento que a largo plazo afecta la oferta de trabajo. Los indicadores demográficos de la mano de obra constituyen una valiosa ayuda para la planeación de recursos humanos, ya que permiten a los directivos anticiparse y adaptarse a los excedentes o a la insuficiencia de individuos con la calificación adecuada.

Entre los factores externos más importantes pueden mencionarse los siguientes:

- **Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.**
- **Falta de una ética de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de la población; carencia de una cultura y disciplina laboral.**

- **Sistema económico que no premia la mejora y la productividad; ausencia de premios y castigos.**
- **Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual.**
- **Falta de fomento a la investigación y desarrollo por parte del Estado.**
- **Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo.**
- **Falta de inversión en obras públicas**
- **Falta de buenos sistemas de seguridad**
- **Ausencia de inversión en materia de salud**

FACTORES INTERNOS

El análisis organizacional de las condiciones internas sirve para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. La primera, constituyen la fuerza propulsora de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizaciones. La segunda, son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El primer elemento en el análisis interno de la empresa lo constituye saber ¿cuáles son las motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella. En este aspecto, tenemos:

- **Análisis de RRHH existentes por ocupación, nivel de capacitación, posición y tiempo de servicios.**

- **Análisis del desgaste con el fin de reducir la pérdida de recursos humanos.**
- **Evaluación de los cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo.**
- **Promociones y reemplazos.**

Entre los factores internos tenemos:

- **Ausencia de liderazgo.**
- **Falta de conciencia y apoyo del personal.**
- **Ausencia o deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha.**
- **Ausencia de capacitación y entrenamiento.**
- **Carencia de partidas presupuestarias para su aplicación.**
- **Falta de una auditoria cultural y de diagnóstico de la situación.**
- **Falta de aplicación de desarrollo organizacional.**
- **Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados.**
- **Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los consultores externos.**
- **Desconocimientos técnicos o conocimientos parciales.**
- **Falta de trabajo en equipo y de una política de participación.**
- **Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación. (Obediencia Delfín. 2010).**

Identificación Matriz FADO

Una forma acertada de llevar a cabo el análisis del entorno

organizacional es por medio de la matriz FADO. Ésta hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FADO) que tiene o puede tener una organización en su entorno. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos. Las oportunidades y amenazas a factores externos. Es importante desarrollar tal matriz para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que éstos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

El primer paso es definir claramente las metas. Cuando hay varias metas es mejor efectuar un análisis FADO para cada meta separadamente. Si se consideran demasiadas metas juntas se confunde el análisis, especialmente, cuando los FADO son generados y juzgados por diferentes personas. Por ello se necesita un mismo marco de referencia.

El análisis consta de los siguientes pasos:

- Entrevistar por separado a gente relevante respecto a la decisión a tomar. Se hace de forma abierta sin preguntar explícitamente por los FADO. Centrar la entrevista bosquejando claramente la meta institucional seleccionada y el papel de los conocimientos en adquirirla.
- Analizar las entrevistas y clasificar las observaciones hechas en cada uno de los FADO. Estudiar todos los FADO y combinar los comparables y eliminar aquéllos que no son relevantes para la meta.

Intentar limitar el número de los FADO en cada categoría a un máximo de cinco.

- **Devolver las observaciones a los entrevistados, si fuese necesario a otros, y mostrarle los cinco FADO en cada categoría. Pedir que añadan, al menos, cinco nuevos FADO en cada categoría. Pedir que los clasifiquen en términos de importancia para la meta institucional seleccionada.**
- **Analizar la clasificación. Si hay unanimidad o mayoría absoluta de acuerdo sobre la clasificación e importancia de los FADO, pueden introducirse en la matriz táctica. En caso de desacuerdo significativo, éste puede reflejar discrepancias concernientes a la meta, pero también diferencias en valores y conocimientos entre las personas participantes en el ejercicio.**
- **Construir la matriz FADO. Esta matriz hace resaltar las componentes de los FADO en columnas y filas. Las celdas de la matriz se convertirán en propuestas para mejora indicando los enfoques estratégicos generales que pueden seguirse.**

El análisis FADO consiste en una herramienta de planificación que ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de una organización; también identifica las oportunidades y amenazas a las que ésta se enfrenta. Una vez elaborado el análisis se puede mostrar cómo se crearán los puntos fuertes, como se afrontarán las debilidades, como se aprovecharán las oportunidades y como se enfrentarán las amenazas por medio de proyecto propuesto.

La matriz FADO es una metodología que permite un análisis objetivo de la posición de la organización contra ella misma, el entorno y otras organizaciones semejantes. Es una herramienta que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporciona la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considera los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales.

La matriz FODA es una herramienta para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.

Para la identificación de los FODA, se debe definir los siguientes elementos:

- **Análisis factores internos: consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u**

otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.

- **Fortalezas:** es la parte positiva del carácter interno de la organización; representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa. Son controlables, porque dependen únicamente de la organización.
- **Debilidades:** las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para alcanzar los objetivos y la misión de una organización. está relacionada con el potencial humano, con la capacidad de proceso o finanzas. Afecta negativamente a la organización; sin embargo, puede ser disminuida mediante acciones correctivas.
- **Análisis factores externos:** se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos.
- **Oportunidades:** son circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior, las cuales pueden tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.
- **Amenazas:** son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como

la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. (Obed Delfín. 2010).

Identificación pronóstico de necesidades de capital humano

El capital humano se define como la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico; ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial. La relación laboral de la empresa con el capital humano se da en el proceso de trabajo en la producción.

El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el *stock* del capital físico ordinario (herramientas, maquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo

general de incrementar la productividad.

El personal de una organización aporta ventajas competitivas y de mucha flexibilidad para enfrentar factores de competencia. Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse, las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento de la organización. Por lo cual, es necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor. Por otro lado, cada vez se demanda más un giro articulado de los departamentos de RRHH para promover un valor percibido por medio del entrenamiento de los empleados. En consecuencia, el plan estratégico de RRHH es el instrumento para dar respuesta a este recurso y que el esfuerzo del personal se traduzca en valores económicos reales.

Cada organización determina su requerimiento de personal, éste se basa en sus necesidades actuales y futuras, para cumplir con los objetivos a nivel de toda la organización. En las demandas de recursos humanos se deben incorporar las necesidades para mantener o reemplazar el personal que se retira, el fallecido, el cancelado, el que toma licencias prolongadas por motivos de estudio, investigaciones o razones similares, el que es promovido o transferido, y aquel que toma licencias por razones de salud. Todos

estos factores deben ser incluidos en el cálculo de las demandas de RRHH para la organización en conjunto, este es el punto de partida de la proyección de demanda de RRHH.

El próximo paso en la estimación de demanda de RRHH es incorporar los futuros cambios en el diseño de la estructura organizativa, es decir, expansión, reducción de ciertos departamentos, eliminación de posiciones duplicadas o redundantes, así como de reducción de personal de cierto nivel. Estos ajustes tienen que considerarse en los estimados de demanda consolidada de RRHH. Los responsables del pronóstico de demanda deben considerar la supresión de tiempos improductivos que se puedan identificar en los grupos de puestos.

La demanda de RRHH está determinada por cambios en el ambiente externo o entorno de la organización que incluyen las variables económicas, tecnológicas, sociales, demográficas y legales. Así como por factores internos vinculados con los objetivos del plan estratégico y los cambios en los niveles de productividad del recurso humano disponible a corto y largo plazo en la institución. Estos últimos son difíciles de medir en la práctica y de monitorear en el tiempo, son también muy complejos de incorporar en una expresión estadística, en la cual pueda determinarse el efecto neto del cambio de productividad en el nivel de demanda de RRHH de corto y largo plazo.

Los métodos de uso frecuente para proyección de demanda de RRHH, consiste en definir y calcular en base a datos históricos un índice que relaciona una variable clave que refleja el nivel de actividad, servicio y/o producción con el tamaño de la dotación de personal. Luego este índice se aplica a los niveles de actividad y servicios futuros para determinar la necesidad de RRHH. Algunos métodos son:

- **Método DELPHI:** por medio de cuestionarios se van mejorando con sucesivas rondas los pronósticos, hasta que se alcanza una decisión mayoritaria que representa el mejor estimado de los expertos.
- **Método de grupo nominal:** al igual que el método DELPHI, esta es una técnica cualitativa de proyección de largo plazo, en la cual el grupo de expertos interactúa personalmente después que cada uno ha dado a conocer sus estimados sin discusión previa, y el pronóstico a escoger se determina por votación secreta del grupo de participantes.
- **Pronostico de escenarios:** es un conjunto de proyecciones, de acuerdo a diferentes supuestos para estimar la demanda de personal correspondiente a los métodos escenarios optimista, pesimista y a un punto medio identificado como el más probable; cada uno de estos escenarios produce un cuadro de necesidades o excedentes de personal de las diferentes unidades de la organización. Un aspecto clave en la construcción de estos escenarios es la tormenta de ideas.
- **Análisis de regresión:** esta técnica es ampliamente referida en casi todas las actividades de planificación, investigación y gestión, sólo es necesario reiterar que la misma vincula una variable dependiente, en este caso, la demanda de RRHH, con una o varias variables

independientes (variables explicativas) en forma lineal o no lineal para efectuar proyecciones de corto y largo plazo. Esta clase de técnica requiere de registros históricos de por lo menos diez años de las variables utilizadas.

- **Promedios móviles y suavizadores exponenciales:** Los promedios móviles son muy utilizados (al igual que los suavizadores exponenciales) para pronósticos de corto plazo y ajuste del efecto estacional; ofrecen la opción de otorgar mayor o menor importancia o ponderación a las observaciones o datos más antiguos o a los más recientes. (Obed Delfín. 2010).

Caracterización inventario del capital humano

El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción; ya que un equipo por muy avanzado que sea no puede manejarse solo, se necesita de los trabajadores para ponerlo a funcionar.

El análisis de puesto es el examen del conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos. El resultado de este proceso puede ser una descripción de puesto o una especificación de puesto. La primera, se centra en los deberes, responsabilidades y tareas que deben ejecutarse en los puestos. La segunda, en las competencias que deben poseer aquellos que se

espera desempeñen exitosamente los puestos.

El análisis de puesto es el fundamento para todas las actividades de planificación y gestión de RRHH; ya que antes de publicar y reclutar candidatos para los puestos disponibles se debe identificar, a través de la planificación de RRHH, el personal que se va a seleccionar. Una vez identificado se debe desarrollar un conjunto de candidatos de alta calidad de los cuales se seleccionarán aquellos que mejor respondan a los requerimientos del puesto. Este proceso de análisis de puesto es fundamental para una efectiva selección; además, produce los criterios que permiten planear la sucesión de ocupantes de puestos dentro de la organización, así como también posibles transferencia y/o promociones.

El análisis de puesto, como eje de la planeación estratégica de RRHH, determina que una vez seleccionados los ocupantes de puestos, el desempeño de éstos se va a guiar descripciones de puestos actualizados; de la misma forma, la evaluación del desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en el puesto con la actuación en el mismo.

Si el proceso de evaluación del desempeño revela deficiencias pueden ser corregidas con entrenamiento y desarrollo, se deben diseñar cursos y programas para tales fines. Asimismo, el sistema de retribución se fundamenta en puestos clasificados con diferentes

contenidos y complejidades; ya que demandan diferentes calificaciones, de forma que la compensación reflejará mayores responsabilidades y complejidades contenidas en los puestos.

El analista de puesto tiene que escoger una perspectiva o una combinación de perspectivas de análisis antes de iniciar el examen de los puestos, dependiendo de la información requerida, el tiempo y los recursos disponibles. Así puede focalizarse en:

- La realidad o el trabajo que hacen los ocupantes de los puestos.
- La percepción que tienen los ocupantes de los puestos o el trabajo que ellos creen que realizan.
- El trabajo que deberían hacer los ocupantes de los puestos (punto de vista normativo).
- El trabajo que están en capacidad y condiciones de hacer los ocupantes de los puestos.
- El trabajo que los ocupantes de puestos quieran hacer o están motivados a hacer.

El propósito de esta proyección es determinar si hay una disponibilidad suficiente de personal en capacidad para desempeñar exitosamente los puestos disponibles en el horizonte del plan estratégico. (<http://www.monografias.com/trabajos81>).

Según los resultados obtenidos anteriormente por expertos, el 93% de la PEA de las familias de pequeños productores trabaja en la agricultura. De los cuales, el 45% son jefes de familia y el 30,32% hijos

e hijas en ambos casos, además de trabajar en sus parcelas, también realizan trabajos secundarios. El trabajo secundario es remunerado y representa un respaldo económico para la unidad familiar. En las redes familiares de los productores asociados los miembros que no trabajan apoyan ocasionalmente a sus familias, sin embargo, no es suficiente, todas las familias se ven obligadas a contratar mano de obra. Por otro lado, hemos observado que las mujeres cónyuges de los productores asociados invierten su tiempo para desarrollar lazos de amistad, cuidar de los hijos, preparar la comida, frecuentar amistades y parientes o colaborar como secretarias de la organización de base; estas relaciones sociales, basadas en intercambios no remunerados, constituyen una fuente de cooperación y reciprocidad que no han sido destacadas por las organizaciones de base y pueden deteriorarse en las familias que experimentan mayor escasez de recursos.

La red de amistad cercana de los productores para el financiamiento del proceso productivo del banano es el chulquero, por la facilidad que ofrece al productor para pagar el crédito con banano o efectivo. Los resultados de las encuestas demuestran que la mayor parte de las familias se endeuda con el chulquero, con tasas de interés exorbitantes; solamente una familia contrajo crédito con familiares. Por su parte, las familias con mejores recursos acuden al Banco Nacional de Fomento y cooperativas y obtienen montos desde 5000 dólares en adelante con tasas de interés del mercado. La relación

utilitaria con el chulquero ocasiona que los miembros de las familias están presionados para ayudar con la mano de obra en la producción del banano para pagar el crédito monetario. El apoyo familiar en la agricultura nace del hábito para reducir costos y no de sentimientos caracterizados por la aplicación del principio de reciprocidad en las redes sociales. A continuación citamos las respuestas extraídas de los productores para conocer en qué medida es indispensable una ayuda de la familia en la producción, comercialización y venta del banano:

Coleman sostiene que las redes sociales densas se caracterizan por el fomento de relaciones recíprocas y coordinadas para el largo plazo entre los miembros.

Los motivos de los pequeños productores para la participación en organizaciones develan una solidaridad forzada, es decir son relaciones desarrolladas con el objetivo de obtener algún tipo de ventaja individual para las familias, de manera inmediata, debido a que existe el interés de vender un mayor volumen de banano por superficie y obtener alguna rentabilidad. Según la posesión de recursos de las familias, los productores solicitan a las comercializadoras los servicios que requieren para la producción del banano.

En vista de los problemas que se han venido dando en centro América, esto nos da

un panorama de que la demanda se va a incrementar considerablemente, además en nuestro País existen productores que han dejado las plantaciones abandonadas por no poder producir eficientemente y otros han cambiado de cultivo, causando también más demanda de este producto, es decir, la tendencia del mercado es mayor producción. (Obed Delfín. 2010).

2.3. Postura Teórica

Asesorar con eficiencia los niveles de productividad con los requerimientos de la hacienda.

Instaurar estrategias para el mejoramiento cuando se obtenga algún resultado negativo.

Beneficiarnos con los resultados que se obtengan con los modelos de recursos humanos que se desarrolle dentro de la hacienda.

Añadir tratamientos coma parte básica en la productividad para desarrollar y mejorar continuamente el desempeño del personal administrativo.

Ofrecer oportunidades de crecimiento a todos los miembros de la hacienda considerando los objetivos individuales del personal administrativo y de la entidad.

El desarrollo de la hacienda depende del nivel de desempeño y evaluación del personal.

Las evaluaciones deben cumplir con los estándares relevantes al puesto de trabajo.

Tener claros los objetivos del sistema de evaluación a desempeñar.

El personal debe estar comprometido en la participación de evaluaciones.

2.4. Hipótesis. (O idea a defender)

2.4.1. Hipótesis General.

Diseñando métodos de evaluación para aprovechar el potencial del personal administrativo de la hacienda Erikita, se aplicaría técnicas oportunas y procedimientos plasmados en un manual.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Identificando los factores claves de una descripción de cargos, se constituirían la base para realizar valoraciones.
- Estableciendo la valoración de sus cargos y categorías profesionales, se ayudaría a la definición de políticas y bandas salariales.

➤ Fundamentando científicamente un método de evaluación por competencias para el personal de la Hacienda “Erikita”, se ofrecería herramienta para la gestión y valoración de cargos y categorías que permita tomar decisiones en forma objetiva y racional.

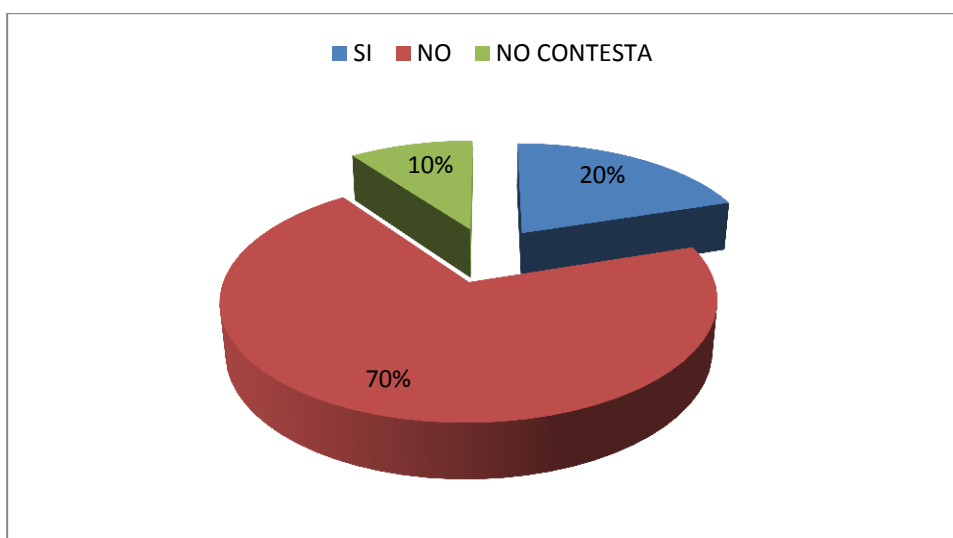
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

1.- ¿Conoce usted los métodos evaluaciones de desempeño por competencias?

Detalle	Cantidad	%
SI	2	20
NO	7	70
NO CONTESTA	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



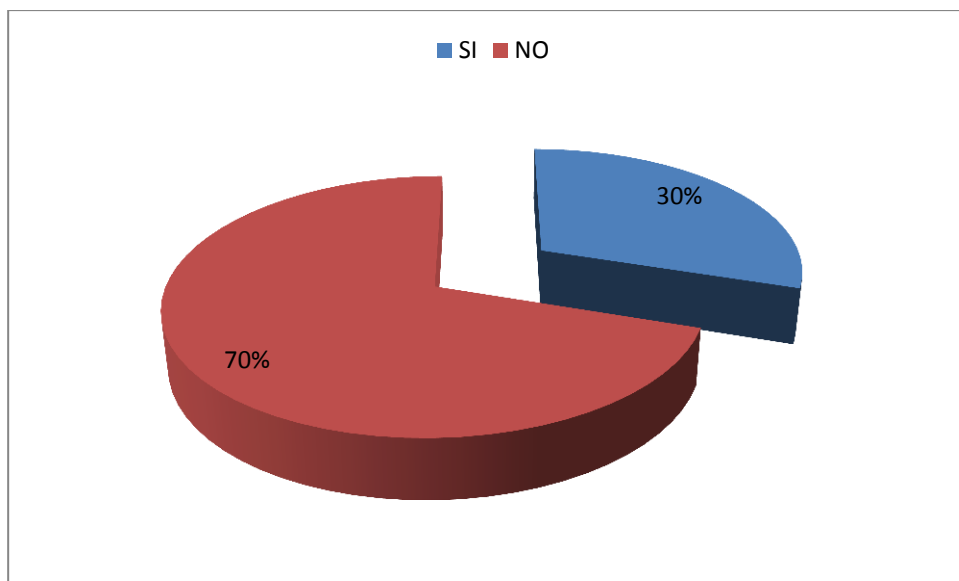
Análisis

El presente grafico nos muestra que el 70% de los encuestados manifiesta que no conoce los métodos de evaluaciones por competencias, el 20 % dice que si conoce y el 10% prefieren no contestar.

2.- ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Hacienda Erikita?

Detalle	Cantidad	%
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



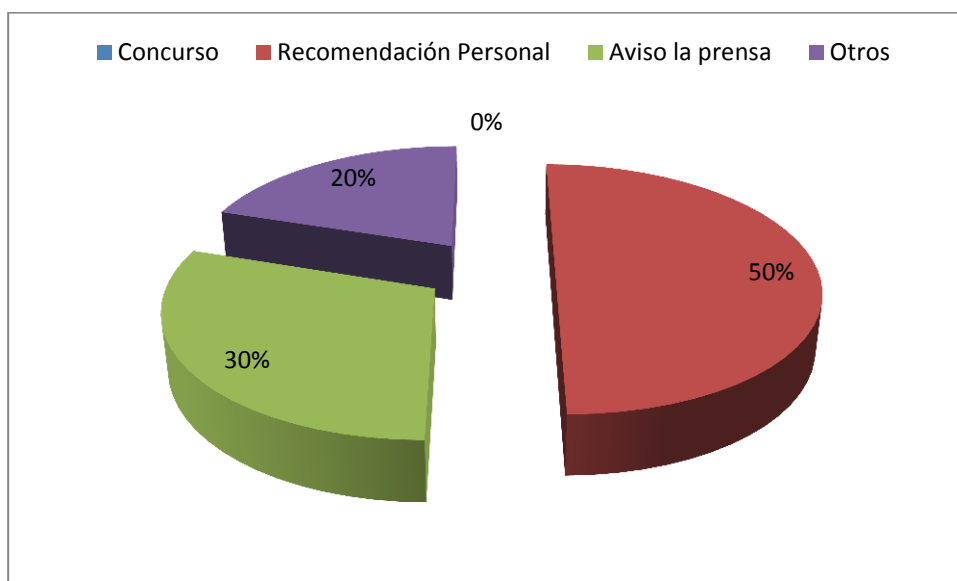
Análisis

El presente grafico nos muestra que el 70% de los encuestados manifiesta que no tienen un responsable y el 30 % dice que sí.

3.- Su ingreso a la institución fue realizada por:

Detalle	Cantidad	%
Concurso	0	0
Recomendación Personal	5	50
Aviso la prensa	3	30
Otros	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



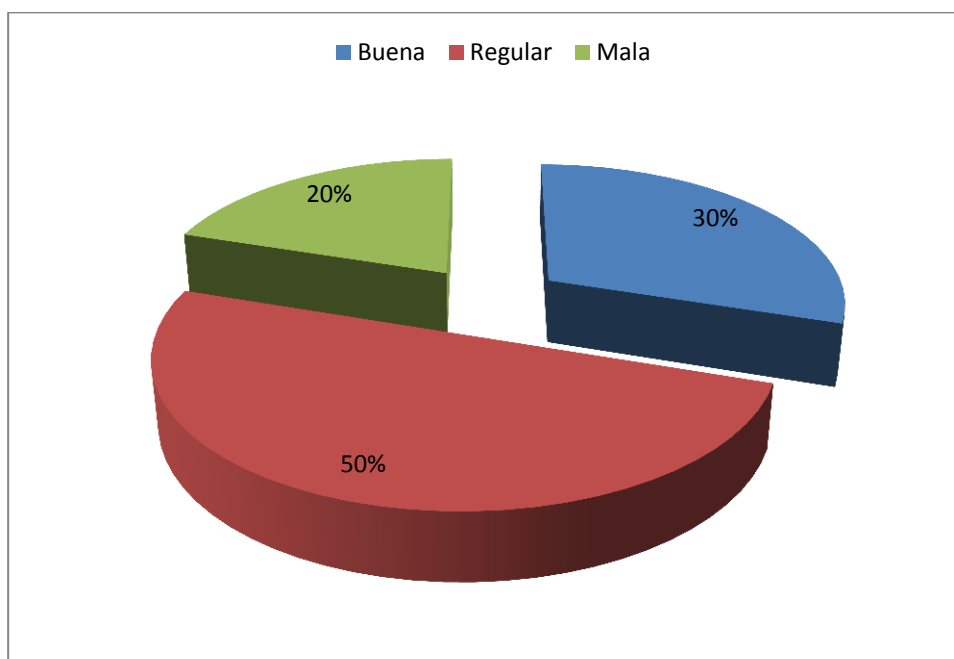
Análisis

El presente gráfico nos muestra que el 50% de los encuestados manifiesta que ingresaron a la institución por recomendación personal, el aviso la prensa 30%, y el 20% otros.

4.- ¿Cómo calificaría usted la administración que lleva la hacienda en la actualidad?

Detalle	Cantidad	%
Buena	3	30
Regular	5	50
Mala	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



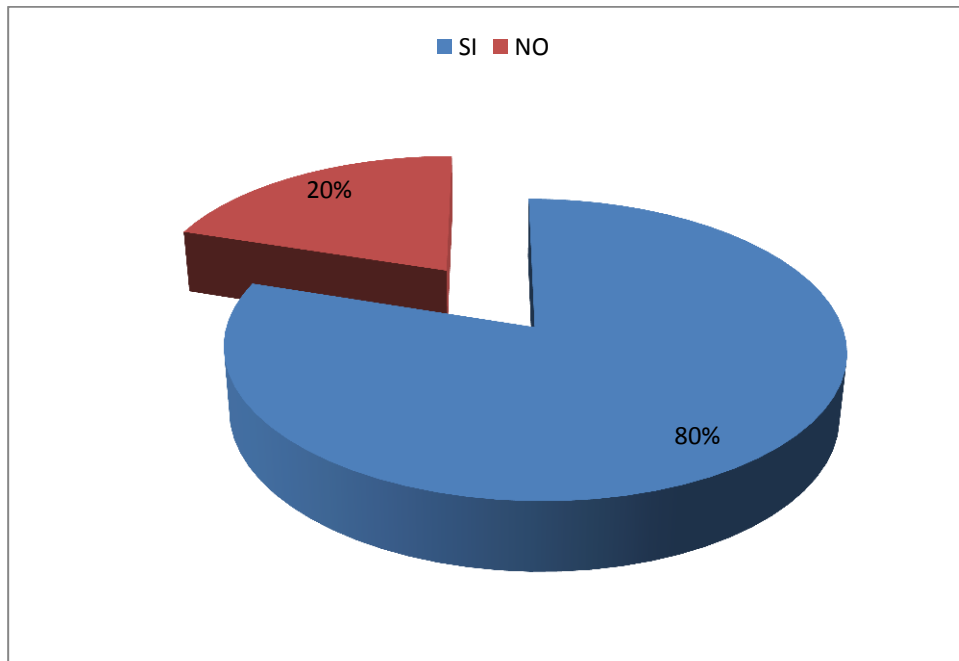
Análisis

El presente gráfico nos muestra que el 50% de los encuestados manifiesta que es regular la administración, el 30% es buena, y el 20% es mala.

5.- ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

Detalle	Cantidad	%
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



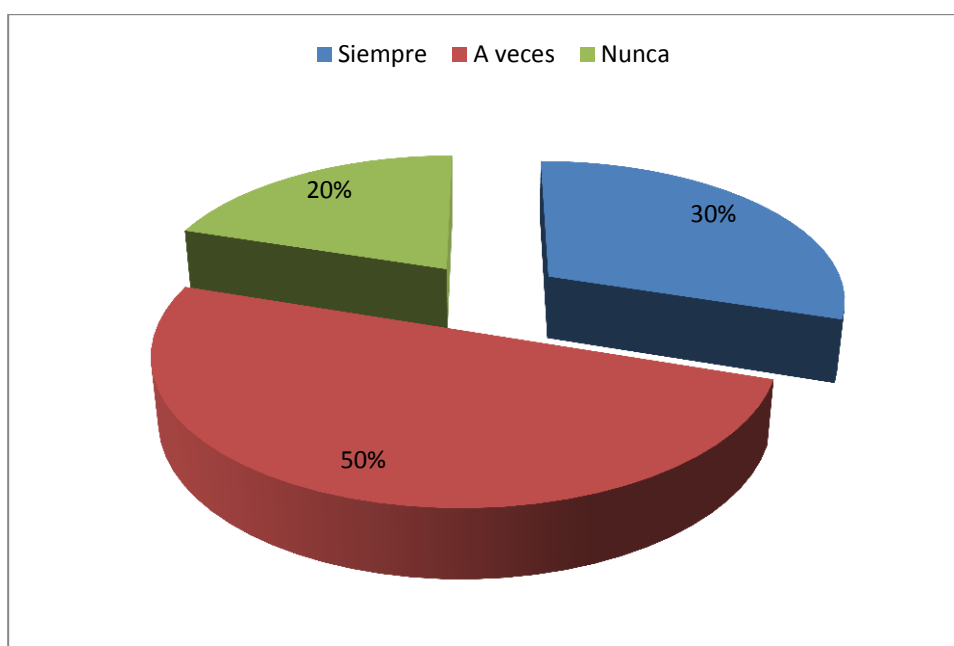
Análisis

El presente gráfico nos muestra que el 60% de los encuestados manifiesta que si realiza evaluación de desempeño y el 40 % dice que no.

6.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones sobre el proceso de los métodos de evaluación de desempeño?

Detalle	Cantidad	%
Siempre	3	30
A veces	5	50
Nunca	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



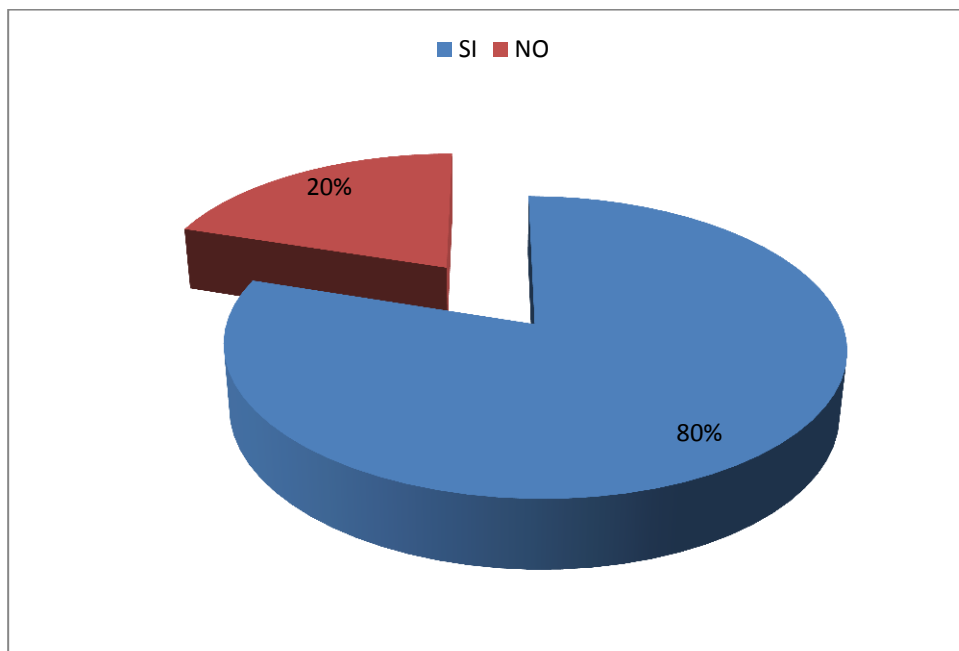
Análisis

El presente gráfico nos muestra que el 30% de los encuestados manifiesta que siempre reciben capacitaciones con frecuencia, el 50% que a veces y el 30% dice que nunca.

7.- ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Detalle	Cantidad	%
SI	8	80
NO	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



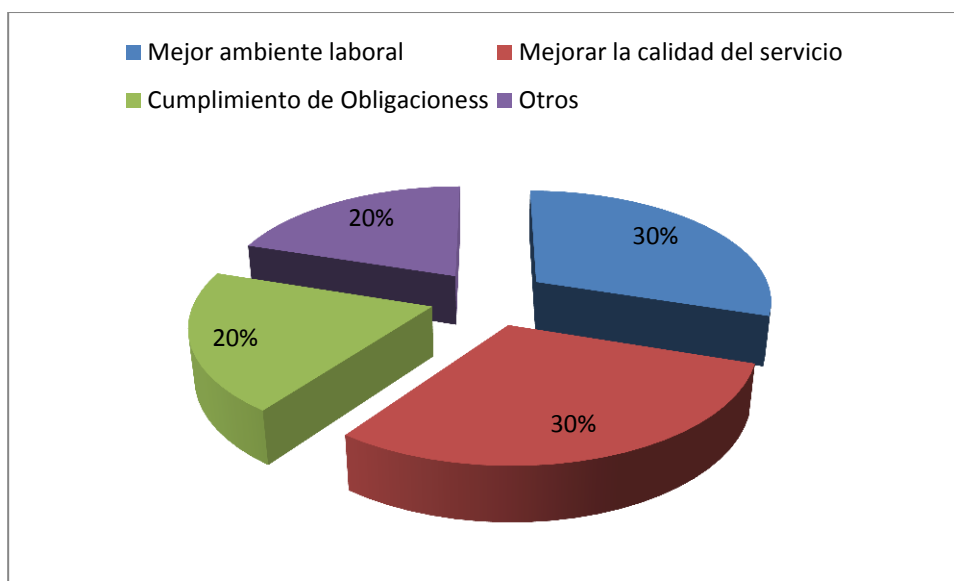
Análisis

El presente gráfico nos muestra que el 80% de los encuestados manifiesta que si conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño y el 20 % dice que no.

8.- ¿Qué beneficio considera usted que aportaría los métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo de la Hacienda “Erikita” de la parroquia San Juan del cantón Pueblo Viejo?

Detalle	Cantidad	%
Mejor ambiente laboral	3	30
Mejorar la calidad del servicio	3	30
Cumplimiento de Obligaciones	2	20
Otros	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
 Elaboración: Mariela Díaz



Análisis

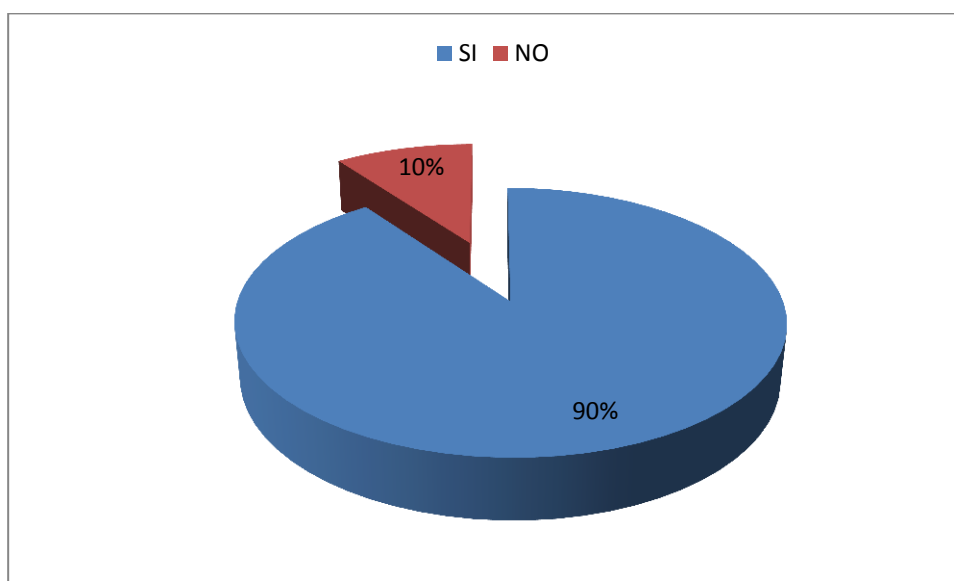
El presente grafico nos muestra que el 20% para mejorar el ambiente laboral, el 30% para mejorar la calidad del servicio, el 20% para el cumplimiento de obligaciones y 20% otros beneficios.

9.- ¿Considera que los métodos de evaluación de desempeño por

**competencias para el personal administrativo de la hacienda “Erikita”
son la solución a las carencias y deficiencias?**

Detalle	Cantidad	%
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuestas, Babahoyo, Abril del 2014
Elaboración: Mariela Díaz



Análisis

El presente gráfico nos muestra que el 90% de los encuestados manifiesta que si Considera que los métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo son la solución a las carencias y deficiencias y el 10 % dice que no.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

Del análisis efectuado a todo el cuestionario de preguntas a los encuestados podemos sacar como conclusión que más del 75% de ellos no está preparado para asumir con los compromisos que daría los métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo de la hacienda “Erikita” .

Por todo esto es conveniente que la aplicación estos métodos de evaluación se deben tomar medidas exhaustivas para ayudar al personal al buen manejo de estas por medio de capacitaciones para despertar el interés sobre el tema.

IV. CONCLUSIONES

En la actualidad la evaluación del desempeño es una herramienta muy importante en el proceso de la Gestión del Talento Humano; la aplicación de esta técnica dentro de la hacienda, se puede llevar a cabo con el único propósito de mejorar el desarrollo profesional y personal, permitiendo a los directivos observar a sus colaboradores para detectar las fortalezas y debilidades y, de ser el caso, tomar decisiones referentes mejorar el desempeño.

A través de la investigación realizada se ha podido constatar que la hacienda Erikita ha realizado evaluaciones sobre todo en el área administrativa, se está iniciando el proceso, por medio de evaluaciones...

V. RECOMENDACIONES

Establecer como criterios básicos las competencias, destrezas y habilidades básicas para un puesto y que las mismas sean tomadas en consideración, como referencia en evaluaciones futuras, ya que son de gran trascendencia para evaluar el desempeño; encontrando debilidades y fortalezas del personal evaluado que permita de esta manera tomar medidas correctivas para el éxito de su desempeño.

Fomentar, la integración de todo el personal como iniciativa para aportar nuevas ideas que ayuden en el desarrollo institucional, ya que la hacienda tiene una gran fortaleza que es la cooperación de todos sus integrantes y el trabajo en equipo por el logro de los resultados corporativos.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de obtener información relevante para tomar medidas correctivas de las fallas que se puedan estar presentando dentro de la hacienda.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACION POR COMPETENCIA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA HACIENDA “ERIKITA” DE LA PARROQUIA SAN JUAN DEL CANTÓN PUEBLOVIEJO

- Fundamentando científicamente un método de evaluación por competencias para el personal de la Hacienda “Erikita”, se ofrecería herramienta para la gestión y valoración de cargos y categorías que permita tomar decisiones en forma objetiva y racional.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Desarrollar un manual de evaluación por competencias para el personal administrativo de la Hacienda “Erikita”. Y establecer la valoración de sus cargos y categorías profesionales que ayuden a la definición de políticas y listas salariales.

6.2.2. Específicos.

- Establecer técnicas administrativas de evaluación individual al personal administrativo de la hacienda Erikita.

- Incitar medicaciones de logros y desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos y el nivel de participación del personal y la hacienda.
- Fomentar en el sector administrativo la evaluación de desempeño por competencias para alcanzar la excelencia y calidad de la hacienda.

6.3. Justificación

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental para estipular y comunicar en que el personal este cumpliendo con la labor que desempeñan en su trabajo y así elaborar planes para mejorar.

Los métodos de evaluación son un conjunto de procesos que permiten establecer conocimientos acerca de lo que queremos lograr.

El resultado de la medición tiene como objetivo orientar al personal a regirse por las reglas eficaces de planes de solución de problemas y a la creatividad como medio de retroinformación de manifestar desacuerdos con los resultados obtenido en la evaluación de desempeño y convirtiéndolo en un proceso permanente y dinámico.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

El proyecto se considera realizable porque con los métodos que se van aplicar en la Hacienda Erikita serán de gran beneficio y rendimiento para .los diferentes negociantes.

En lo económico este proyecto no perturbará, se requiere establecer, implementar con el personal administrativo de la hacienda que está dispuesto al cambio para el bienestar de la empresa.

El propósito es reconocer sus conocimientos, habilidades, destrezas que tengan cada uno del personal para mejorar el desempeño de la hacienda Erikita.

Debemos comunicar, enseñar y reforzar las destrezas para la implementación de métodos de evaluación para el desempeño de nuevas visiones, estrategias de la hacienda.

El conocimiento que el personal imparta tienes sus propias competencias para desempeñar sus funciones.

6.5. Actividades.

RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LAS HACIENDA

Asistente Administrativo

- a) En logística.- Ayuda en el control de asistencia, entrega fichas de comida y de la fundación dale, y otras.

- b) Mantiene el control de archivos de escrituras de los predios, pagos al municipio, etc.

- c) Elabora actas de finiquitos, contratos de trabajo, emite las planillas de aporte del IESS, controla entradas y salidas de los trabajadores afiliados al IESS, control de solicitudes de claves de los trabajadores, emite certificados de trabajo.

- d) Es responsable de mantener control del tiempo laborado por cada trabajador, tiempo afiliado y no afiliado con el objetivo de elaborar los beneficios de ley como son decimos, vacaciones y utilidades.

- e) Elabora el registro de gastos fiscales, de Cristóbal Galarza (ciclo corto y Myrna Guerrero (Bananera).

- f) Elabora el registro de anexo en relación de dependencia, en el que se anota de cada trabajador, sueldo aportado, decimos pagados, utilidades y salario digno.

- g) Mantiene un control de trabajadores liquidados, registro que contiene, tiempo liquidado, beneficios pagados en el finiquito, bonificaciones, etc.

- h) Elabora los comprobantes de retención de ambos en todos los pagos realizados a proveedores.

- i) Elabora liquidaciones de compras y servicios con su respectiva retención para gastos fiscales.

- j) Varios.- Elabora cheques, realiza diligencias en los bancos, en los municipios, registrador de la propiedad, realiza depósitos en el banco, etc.

- k) Ayudar en la carga de los roles en el sistema del banco.

- l) Roles del Ciruelo y cargas bancarias, también hace la contabilización de los mismos.

- m) Ayuda en la elaboración de presupuestos.

- n) Pagas roles semanales de hacienda Erikita, Ciruelo, el Ciclo corto y Pilladora.

Financiero Contable

- a) Control de asistencia.

- b) Anexo de compras y gastos del ciclo corto (Cristóbal Galarza) y de la bananera (Myrna Guerrero).

- c) Contabilizar en el sistema la caja chica.

- d) Retenciones en la fuente de ambas fincas.

- e) Estadísticas de producción del ciruelo.

- f) Contabilización roles ciruelo.

- g) Archivar documentos.

- h) Registro de producción.

- i) Anexo de Relación de dependencia de trabajadores afiliados.

Financiero Contable – logística

(CICLO CORTO)

- a) Reporte de ingre y egresos de arroz, soya, maíz.

- b) Vender y despachar arroz, soya, maíz.

- c) Facturas las ventas.
- d) Cobrar a los clientes.
- e) Reporte de trabajos de la maquinaria para proceder al pago.
- f) Presupuesto para pagos semanales.

Contador

- a) Es responsable de la caja chica
- b) Es recepcionista
- c) En logística.- se encarga de llamar a los transportistas, organiza el corte de banano, pedidos materiales de cartón, fertilizantes, fundas y otros materiales, etc. Despacha los camiones y contenedores, coordina los pedidos de combustible.
- d) Nominas.- Control de reporte diario del personal, elabora el rol de pagos y carga electrónica al banco, realiza la contabilización del rol, control de préstamos, anticipos, ayuda en la entrega de tiquete para almorzar y para atención en la fundación dale de los trabajadores.
- e) Es responsable de entregar curvos y guantes.
- f) Controla su archivo

- g) Es responsable de pagar los sábados al personal del ciclo corto y varios de empaque, y otros.
- h) Elabora reporte de cajas producidas semanales.

Administración de finca

(BANANERA)

- a) Reporte de transporte de cabezal.
- b) Revisar liquidaciones de cabezal.
- c) Ayudar en la elaboración de retenciones.
- d) Ayudar a entregar ticket para alimentación el personal.

Auxiliar contable

- a) Control de la cuenta 317 del Banco pichincha.
- b) Es responsable del manejo de los cheques entregados a proveedores y contratistas.
- c) Control de cuentas por pagar a proveedores.
- d) Pagos a proveedores.
- e) Es responsable de realizar el detalle mensual para la devolución en dinero de los valores por las retenciones en dólar.

- f) Supervisa el arqueo de caja.
- g) Supervisa la contabilización de los vales de caja.
- h) Supervisa el pago semanal a los contratistas
- i) Contabiliza las compras de Ubesa, y también la liquidación por venta de banano.
- j) Control de las retenciones hechas por las compras diarias.
- k) Control la facturación realizada en el ciclo cortó.
- l) Contabiliza la provisión de las facturas a proveedores.
- m) Revisión de la liquidación semanal por el pago de la fruta.
- n) Hacer el reporte de las ventas mensuales.
- o) Revisión y control de los descuentos en la liquidación de banano.
- p) Ingreso y control de gastos del cabezal amarillo.
- q) Registro de gastos semanales del cabezal hino.

- r) Control de las ventas de cajas chilenas.
- s) Es responsables de la elaboración del repuesto semanal para pagos en las haciendas.
- t) Coordina pedidos de materiales con gerencia.
- u) Coordina pedidos de materiales con el bodeguero.
- v) Coordina y controla la calificación global gap y la ambiental.
- w) Es responsable de la documentación que se entrega para las certificaciones.
- x) Coordinar con Manuel Barrera todo lo relacionado con las obligaciones con el SRI, Ministerio de relaciones laborales, pago y legalización de beneficios sociales, etc.
- y) Supervisión general de todas las actividades que se realizan en la oficina.
- z) Realizar gestiones en Guayaquil dolé relacionadas con liquidaciones, reclamos por cajas no pagadas o descuentos ya sean por préstamos o materiales.

a) Es responsable de emitir Estados Financieros, sean estos. Estado de pérdidas y ganancias, estado de costos de producción, etc.

6.6. Evaluación de la propuesta

INDICADORES DE GESTIÓN O MÉTODOS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Concepto.- Indicar y medir las actividades o tareas establecidas mediante procesos obteniendo resultados de sus objetivos propuestos.

La finalidad es dar a conocer, entender, desarrollar las expectativas de rendimientos que proporcionen costos, tiempo y calidad los mismos que estén implementados en los objetivos y metas de la hacienda.

Los riesgo que corremos al no establecer medidas adecuadas es formar caos dentro de la hacienda por eso debemos establecer afirmaciones de la misión y la importancia de tener claras las políticas para tener un buen rendimiento.

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR MEDIDAS DE DESEMPEÑO.

Satisfacer las expectativas de los clientes.

La satisfacción del cliente es lo que mantiene a la hacienda en un

buen nivel de capacidad, competitividad sin ella no obtendríamos expectativas de demanda en los clientes.

Monitorear el Progreso

Partimos desde las necesidades y deseos de los clientes es quienes nos llevan camino al éxito en tanto a la medición del rendimiento adecuado que permitirá la mejora sea continua.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Infraestructura Capital económico suficiente Capital humano Equipamiento Mobiliario Tecnología Posicionamiento Cartera de socios	Crecimiento institucional Competitividad Alianzas estratégicas Servicio social Vinculación con la colectividad Ampliación del mercado local Contar con el talento humano
DEBILIDADES	AMENAZAS
Inadecuado sistema de evaluación al desempeño laboral Limitada definición de funciones Restricciones en la toma de decisiones Papeleo excesivo	Competencia agresiva Sistema legal debilitado Siniestros

Tramites largos y tediosos	
-----------------------------------	--

Fuente: Hcda. Erikita
Elaboración: Mariela Díaz

Evaluación del desempeño

Razones para Evaluar el Desempeño

Ofrecer información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo.

Ofrecer oportunidades para que los supervisores y subordinados se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.

Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo por competencias del personal administrativo.

Componentes de la evaluación al desempeño por competencias para el personal administrativo

Se recomienda en la hacienda Erikita realizar una buena Evaluación al Desempeño por competencias para el personal administrativo, prestar atención a los siguientes componentes:

Productividad.- Se refiere a la concepción del trabajo: la producción

por cada participante, la producción por cada hora trabajada, u otro tipo de guía de la producción en función del factor trabajo.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.

Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

Equidad.- el personal administrativo tiene derecho a la igualdad de oportunidades. Es necesario eliminar los obstáculos para aprovechar las oportunidades tanto económicas y políticas para poder beneficiarse de ellas.

Sostenibilidad.- aseverar al acceso de oportunidades para el personal actual y también para las futuras que ingresen a la hacienda.

Potenciación.- el cambio lo deben asimilar todos para tomar decisiones.

Proceso de evaluación del personal administrativo

La evaluación del rendimiento son procesos técnicos en forma sistemática, integral y continua valora el conjunto de actitudes, rendimientos para el cumplimiento de sus funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad.

La evaluación del personal administrativo de la hacienda Erikita, es elaborar estrategias de mejora adecuada para la evaluación del personal cumpliendo el desempeño correcto de sus labores.

La información obtenida de la evaluación del personal se podrá determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la hacienda.

Pasos en la Evaluación del Desempeño

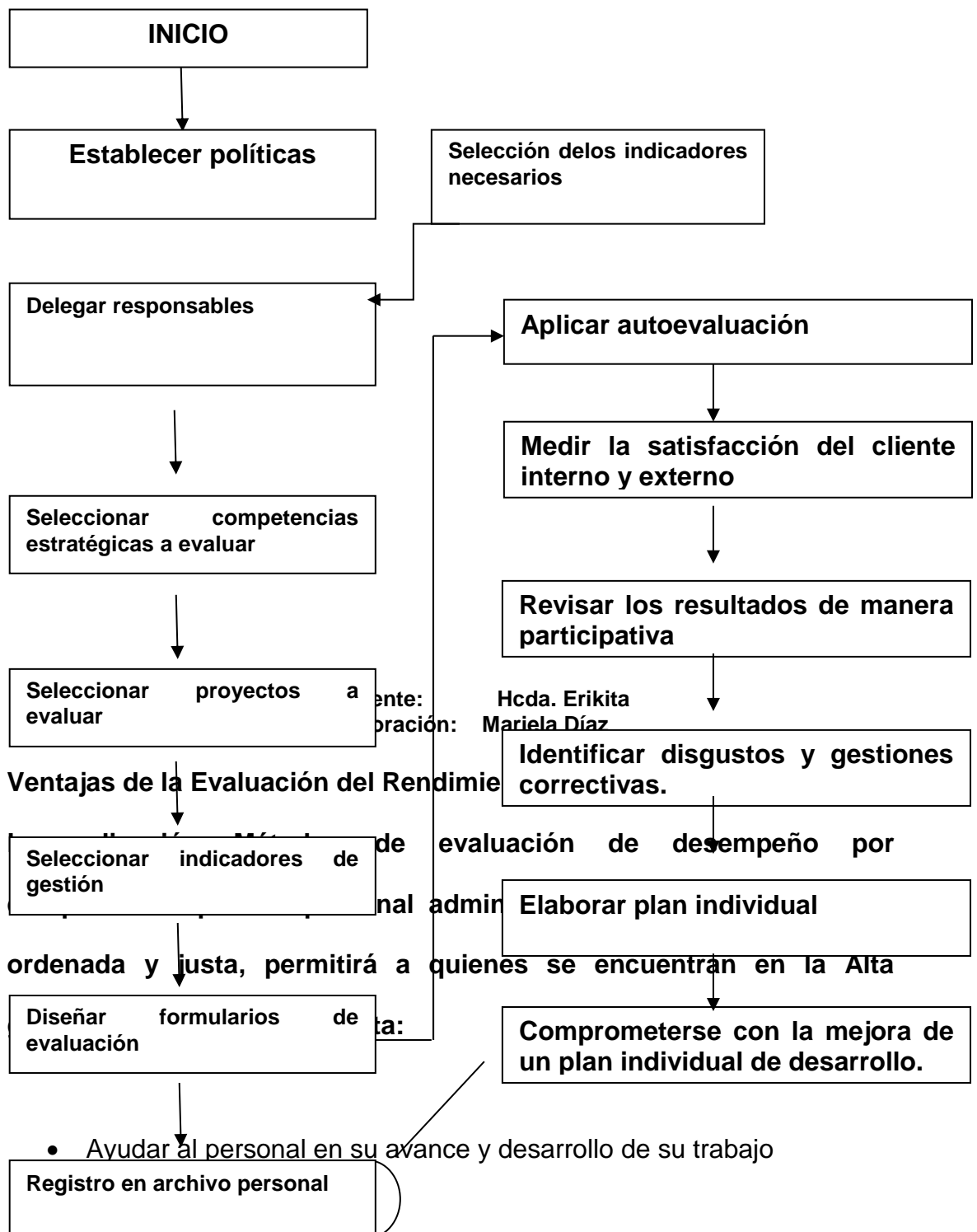
- Puntualizar el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real del personal con los criterios de desempeño.
- Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso del personal a fin de hacer planes de desarrollo

Problemas en la evaluación del desempeño

- El personal no sabe de cuánto tiempo disponen para lograr un desempeño aceptable.

- Problemas en las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación.
- Problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación

Diagrama de flujo funcional



- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Si se realizara un análisis más específico se obtendrían los siguientes beneficios de acuerdo a sus involucrados, así tenemos:

1. Para el personal de la hacienda Erikita:

Conocer el reglamento y desempeño en sus áreas.

Tener claras las expectativas del jefe respecto al desempeño de sus fortalezas y debilidades.

Conocer las medidas que el jefe inmediato tendrá en cuenta para mejorar el desempeño.

Obtener oportunidad de autoevaluaciones y autocríticas para mejorar.

Incitar el trabajo en equipo para motivarse entre compañeros y lograr las metas propuestas de la hacienda.

Tener una relación oportuna, equitativa con igualdad entre trabajadores.

Motivar al personal brindar su mejor esfuerzo a la hacienda para tener una buena relación.

Estimular la capacitación entre jefes y subordinados.

Para El Jefe:

Evaluar el comportamiento, desempeño, destrezas de los subordinados verificando sus ventajas y desventajas al momento de ser evaluados.

Tomar medidas necesarias del personal para su mejor comportamiento.

Mantener una buena comunicación con el personal para despejar dudas y mejorar el desempeño de forma objetiva.

Planificar, organizar, controlar y dirigir para un mejor funcionamiento de la hacienda.

3. Para La Hacienda:

Oportunidad de evaluar el potencial de su personal a corto, mediano y largo plazo para definir sus actitudes e desenvolvimiento.

Puede Identificar a cada uno del personal y requerir que mejoren donde estén fallando.

Puede optimizar sus políticas ofreciendo oportunidades al personal para desarrollar y estimular la productividad dentro de la hacienda.

Estipular al personal sus obligaciones.

Factores de la Evaluación de Desempeño

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño del personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general al interior de la cooperativa no se deben perder de vista a los siguientes:

Factores	Evaluación de Desempeño
Calidad de Trabajo	Facilitar la documentación necesaria y adecuada.
Cantidad de Trabajo	Cumplir los objetivos rigiéndose a las disposiciones encomendadas hasta su finalización.
Conocimiento del	Evaluar el grado de conocimientos del trabajo

puesto	comprendiendo conceptos, técnicas y requisitos.
Iniciativa	Afrontar situaciones y buscar su solución posible sin necesidad de delegar a otros.
Planificación	Programar órdenes para cumplir con los objetivos propuestos.
Control de costos	Llevar el control y cumplir con los objetivos presupuestarios sin necesidad de desperdicios.
Relaciones con los compañeros	Tener informados al personal de todo, lo que pasa dentro de la hacienda.
Relaciones con el supervisor	Tener buena comunicación con el supervisor y no tener conflicto.
Relaciones con el Público	Establecer y mantener buenas relaciones con el personal tanto interno, externos, proveedores y dirigentes comunitarios.
Dirección y Desarrollo de los Subordinados	Dirigir de manera adecuada a los subordinados en sus funciones establecidas y dar seguimientos para asegurar el cumplimiento de los mismos.
Responsabilidades	Igualdad entre todo, ayudarse unos a otros.

Fuente: Propia de la autora
 Elaboración: Mariela Díaz

ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

No solo es importante desarrollar y aplicar una propuesta, el éxito de la misma depende de una correcta administración de todos los

recursos que intervienen en la misma, de acuerdo al siguiente detalle:

Recurso

En el desarrollo de la propuesta intervienen los siguientes recursos:

Talento Humano

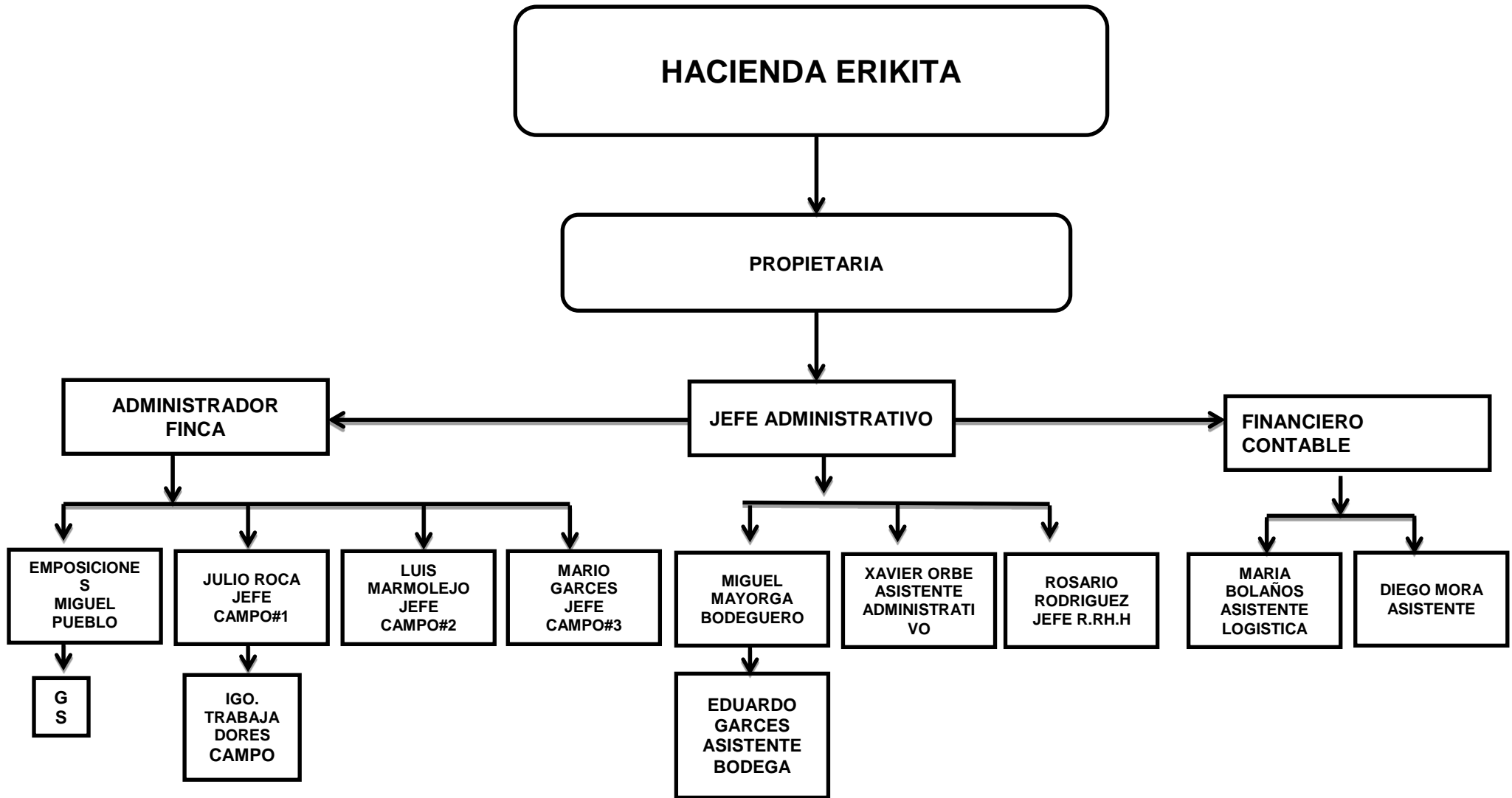
Niveles	Miembros
Nivel Directivo	1 miembro
Nivel Administrativo	10 miembros
Nivel Operativo	63 empleados y trabajadores
Total	74

En este caso solo involucraremos en los Métodos de evaluación de desempeño por competencias al personal administrativo de la Hacienda “Erikita” diez miembros.

Estructura Organizacional

La Hacienda Erikita cuenta con una estructura que garantiza la ubicación de todos y cada uno de los niveles jerárquicos que actualmente funcionan en la Institución, el mismo que se detalla a continuación:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Matriz de evaluación del desempeño profesional del Nivel Ejecutivos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICION DE INDICADOR
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	1. Capacidades profesionales	1.1. Grado de dominio de los conocimientos aprendidos, para una adecuada toma de decisiones.	% tramites devueltos % clientes satisfechos
		1.2. Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas.	No de Alianzas No de convenios
		1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal.	
		1.4. Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución.	% de Quejas y Reclamos % servicio al cliente
		1.5. Utilización de varias herramientas de gestión administrativa.	
		1.6. Capacidad de Información sobre la marcha de la institución.	
		1.8. Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.	No. socios nuevos Total de asociados
		1.9. Efectividad de su capacitación y auto preparación.	
		1.10. Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la hacienda Erikita.	Personal motivado Ambiente laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICION DE INDICADOR
----------	-------------	-------------	-----------------------

<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO</p>	<p>2. Emocionalidad</p>	<p>2.1. Vocación de servicio a la colectividad</p> <p>2.2. Autoestima.</p> <p>2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. Servicio al Cliente</p> <p>2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza</p>	<p>No. Eventos de capacitación</p>
--	-------------------------	---	------------------------------------

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICION DE INDICADOR
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	3.- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	<p>3.1. Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo.</p> <p>3.2. Grado de participación en las reuniones de trabajo y ante el consejo Administrativo</p> <p>3.4. Alto Nivel profesional</p> <p>3.5. Pertenencia en la toma de decisiones de la institución.</p> <p>3.6. Ética profesional</p>	Atrasos – Permisos Horas laboradas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICION DE INDICADOR
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	4. Relaciones Interpersonales	<p>4.1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus empleados, trabajadores, obreros, y socios</p> <p>4.2. Expectativas respecto al desarrollo de la institución</p> <p>4.3. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la hacienda Erikita sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica.</p> <p>4.4. Visión a Futuro</p>	Visión a futuro Plan Estratégico

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICION DE INDICADOR
DESEMPEÑO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	5. Resultados de su gestión administrativa	<p>5.1. Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias institucionales.</p> <p>5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar</p> <p>5.3. Grado en compromiso institucional</p>	<p>No de socios nuevos</p> <p>No socios actuales</p>

Fuente: Propia de la autora
 Elaboración: Mariela Díaz

Módulo de Evaluación del Desempeño

Permitirá:

- Evaluar las competencias bajo el método de 360 grados
- Evaluar actividades esenciales
- Definir el perfil de los evaluadores
- Ponderar tipos de evaluación

Generar:

- Reporte de Resultados Individuales de desempeño

- Reporte de Resultados comparativos por áreas
- Reporte de Resultados comparativo por rol
- Reporte de Resultados comparativos por puesto
- Reporte comparativo entre periodos
- Gráficos de Resultados y niveles de desempeño

Beneficios

1. Para la hacienda Erikita.

- Incrementar la productividad y competitividad
- Ahorro de Recursos
- Facilitar la Toma de Decisiones
- Se institucionaliza un proceso de Mejoramiento Continuo

2. Para el Área de Talento Humano

- Posicionamiento como área estratégica
- Integración de los subsistemas de Recursos Humanos
- Gestión Compartida entre los funcionarios de la hacienda Erikita

3. Para los Funcionarios y Empleados

- Apoyar al desarrollo Humano para generar el Cambio Organizacional
- Participación en su propio desarrollo
- Incrementar los niveles de satisfacción laboral

Método de 360°

Esta evaluación pretende que los empleados tengas perspectivas al desempeño más adecuado posible para mejorar y ofrecer un buen servicio de calidad a los jefes, compañeros, subordinados y clientes.

El propósito de aplicar este tipo de evaluación es dar al personal más seguridad de sí mismo y tener retroalimentación necesaria para tomar medidas y lograr mejorar su desempeño para tomar buenas decisiones a futuro.

Desarrollo

Se propone desarrollar las siguientes fases:

- a) Preparación

Es importante conocer las estrategias que tiene la hacienda de manera cuidadosa.

Tener claro el propósito para coadyuvar al desarrollo del personal que laboran en la hacienda.

Destacar la confidencialidad entre todos los que conforman la hacienda Erikita.

Capacitar constantemente al persona para que tengan sus objetivos, propósitos y roles a desempeñar.

b) Elaboración del Formato

Para cumplir con este modelo efecto se debe tener la información necesaria de acuerdo a las necesidades de la hacienda.

I. Formar grupos para que desarrollen labores específicas.

II. el comité deberá informar a los evaluadores cada uno de las fallas que estos proporcionen para mejorar.

- Enfoque al Usuario
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Desempeño
- Eficiencia
- Rapidez / Velocidad
- Valor
- Agregado
- Confianza y Honestidad
- Puntualidad 103
- Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para mejorar de manera eficaz y eficiente para obtener un comportamiento esperado.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

c) Conduciendo las Evaluaciones

- **El personal que recibirá capacitaciones de 360 grados de retroalimentación tendrá que poner empeño para mejorar.**
- **Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos negativos e incluso sesgo profesional**

Lo atractivo de las evaluaciones de 360 grados, es que se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados, pues se tiene que confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, provocando un sentimiento de participación en el proceso de revisión, surgiendo interrogantes a resolver como:

¿Cómo potenciarlo?,

¿Que lo lleva a ser más eficiente?

¿Cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados?

¿Qué no les gusta?

¿Qué les gustaría que sucediera o modificara en sus conductas?,

El tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la Evaluación por Competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360º, la misma

que busca perspectiva de mejorar el desempeño de todos los ángulos posibles.

La Evaluación de 360°, es un instrumento versátil el cual puede ser aplicado a todos los departamentos de la hacienda, la misma que tiene como tendencia a consolidar una herramienta objetiva que permita a la empresa y trabajadores para mejorar.

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al personal administrativo la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Se realizarán encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para socios, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador.

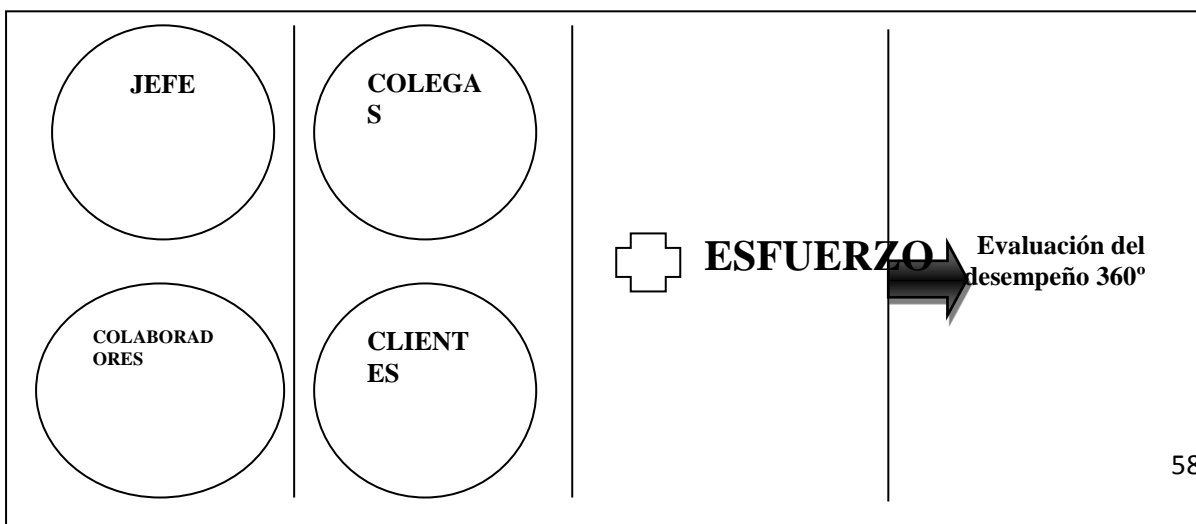
Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador

se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

La importancia de esta visión es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo. El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización y no uno de tensión.

En forma gráfica se puede resumir al modelo de la siguiente manera:



Fuente: Propia de la autora
Elaboración: Mariela Díaz

Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local

Cómo se puede asegurar el éxito

La mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de todo el personal de la Hacienda.

PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Informe Final de la Evaluación

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder a archivar los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

Permite:

- Definir Objetivos a nivel institucional
- Definir Objetivos a nivel unidad administrativa
- Definir Objetivos a nivel de posición
- Definir Objetivos a nivel de persona
- Ponderar Objetivos a nivel institucional

- Ponderar Objetivos a nivel unidad administrativa
- Ponderar Objetivos a nivel de posición
- Ponderar Objetivos a nivel de persona
- Definir indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de unidad administrativa, de posición o de persona.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y de sus indicadores
- Asignar una bonificación en base a cumplimiento de los objetivos

CAPITULO VII. BIBLIOGRAFIA

- 1. CLAUS MARTIN BRAUNBECK, Development of a Rice Husk Furnace for Preheating of the Drying Air of a Low - Temperature Drying System, Hohenheim, 2003**
- 2. DONALD B. BROOKER, Fred W. Bakker-Armena, Carl W. Hall Drying Cereal Grains, The Avi Publishing Company Inc., 2005**
- 3. FRANK P. BLEIER. FAN HANDBOOK Selection, Application, and Design, McGraw-Hill, 2007**
- 4. HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO, Román de la Vara Salazar, Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma, Editorial McGraw-Hill, 2004**
- 5. J. ROLDAN VILORIA, Manual del Electricista de Taller, Editorial Paraninfo, 2001**
- 6. LOUIS A.ROBB, Diccionario para Ingenieros, Editor C.E.C.S.A., 2002**
- 7. RAIMON A. Serway, Física, Editorial McGraw-Hill, 2002**
- 8. ROBERT W. FOX, ALLAN T. McDonald, Introducción a la mecánica de fluídos, Editor McGraw-Hill, 2005**
- 9. RULLI RULMECA, Bulk Handling, RULLI RULMECA, 2006**
- 10. VIRGIL MORING FAIRES, Clifford Max Simmang, Termodinámica, Noriega Editores 2000**
- 11. WOLFGANG MÜLLER, Electrotécnia de Potencia, Editorial Reverté S.A., 2005**
- 12. Enciclopedia Océano Ecuador. Mm océano grupo editorial. Autorización Nº IGM-9912024, Del 29 De diciembre de 2002**
- 13. Diccionario de Contabilidad. Editorial Norma Quito.**

14. **Administración de Producción y las Operaciones. Cuarta Edición.**
15. **Concepto, modelo y funcionamiento. Everett E. Adam, Jr. Ronal J. E Beret.**
16. **Administración de Producción y Operaciones. Richar J. Hopeman.**
17. **Calidad de Productividad y Competitividad. Por: W. Edwards Deming.**
18. **Datos del INEC Instituto Nacional de Estadística y Censo.**
19. **Wikipedia.org/wik/optimización es. Wikipedia.org/wik/efectividad.**
20. Constitución de la República de 1982
21. Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
22. Ley de la Carrera Administrativa Municipal, junio 2010
23. Código de Trabajo -1959
24. Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro de Administración para el Desarrollo
25. Categorización Municipal – Documento Secretaría de Gobernación y Justicia
26. Plan de Arbitrios Municipalidad.
27. Reglamento Interno Municipalidad.
28. Plan Estratégico Municipalidad.
29. Manuales diversos de Municipalidades.
30. Planes Estratégicos diversos Municipalidades Mancomunidad

LINKOGRAFIA

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/evaluacion-del-desempeno-del-trabajador.htm>

<http://www.dimensionempresarial.com/temas/casos/>

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

<http://www.diegosalama.com/2008/11/04/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-a-un-lider/>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

CAPITULO VIII. ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTAS

1.- ¿Conoce usted los métodos evaluaciones de desempeño por competencias?

SI

NO

NO CONTESTA

2.- ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Hacienda Erikita?

SI

NO

3.- Su ingreso a la institución fue realizada por:

Concurso

Recomendación Personal

Aviso la prensa

Otros

4.- ¿Cómo calificaría usted la administración que lleva la hacienda en la actualidad?

Buena

Regular

Mala

5.- ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

SI

NO

6.- ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones sobre el proceso de los métodos de evaluación de desempeño?

Siempre

A veces

Nunca

7.- ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

SI

NO

8.- ¿Qué beneficio considera usted que aportaría los métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo de la Hacienda “Erikita” de la parroquia San Juan del cantón Pueblo Viejo?

Mejor ambiente laboral

Mejorar la calidad del servicio

Cumplimiento de Obligaciones

Otros

9.- ¿Considera que los métodos de evaluación de desempeño por competencias para el personal administrativo de la hacienda “Erikita” son la solución a las carencias y deficiencias?

SI

NO

Anexo 2





