



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADO

**Análisis del sistema y método de evaluación al desempeño
laboral de los asistentes administrativos de la Compañía
Reybanano del pacífico 2013**

**Previo a la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA

Vera Andrade Jessica Cristina

DIRECTORA

Ing. Karina Plua Panta. M.sc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador

2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Vera Andrade Jessica Cristina, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____
Vera Andrade Jessica Cristina

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

La suscrita, Ing. Karina Plua Panta MS.c., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada Vera Andrade Jessica Cristina, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial titulada **“ANÁLISIS DEL SISTEMA Y MÉTODO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA COMPAÑÍA REYBANANO DEL PACIFICO 2013”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Karina Plua Panta MS.c

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo para la obtención del título de:

Ingeniera Comercial

Aprobado:

Ing. Elsa Leuvany Álvarez Morales, M.S.c
PRESIDENTA DE TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Erika Ballesteros Ballesteros, M.S.c
MIEMBRO DE TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Verónica Osorio Sánchez, M.S.c
MIEMBRO DE TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO - ECUADOR

2014

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi Directora de tesis, Ing. Karina Plua Panta por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Y por último a mis jefes de trabajo, Ing. Kevin Duque Zumarraga, Lcda. Fanny Mendoza Litardo, Lcdo. José Moreira Pérez, Ing. Enrique Muñoz Mosquera, Ing. Freddy Vallejo Cárdenas, quienes son los que me ayudaron durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a **Dios** por darme fortaleza y salud, y de manera especial a mi esposo **Luis Alberto Medina Castro** que a pesar de su terrible enfermedad nunca se dio por vencido y lucho hasta lo último como un guerrero, un guerreo de los grandes quien me apoyo hasta sus últimos minutos y quiso siempre que saliera adelante, y sé que desde donde el este estará muy orgulloso de mi, siempre vivirás en nuestros corazones y recuerdos por siempre, a nuestra pequeña hija **Allisson Belén Medina Vera**, ya que ella a partir de ahora será el motor principal de mi vida. Ustedes son y serán en cada momento de mi formación profesional la fuente de inspiración para lograr y alcanzar esta y muchas metas más.

Los Amo...

Jessica

ÍNDICE GENERAL

Contenido	página
Portada	i
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos	ii
Certificación del Director de Tesis	iii
Tribunal de Tesis	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Abstract	xvii
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Problematización	3
1.3 Planteamiento del Problema.....	4
1.4 Formulación del Problema	5
1.5 Delimitación del Problema	5
1.6 Justificación y Factibilidad.....	5
1.7 Objetivos	6
1.7.1 General.....	6
1.7.2 Específicos.....	6
1.8 Hipótesis	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Fundamentación teórica.....	8
2.1.1. Evaluación del desempeño	8

2.1.1.1 Periodicidad.....	9
2.1.1.2 Proceso de la evaluación del Desempeño	9
2.1.1.3 Programa de evaluación del desempeño.	10
2.1.1.4 Propósitos de la evaluación del desempeño	11
2.1.2 Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño.	12
2.1.3 ¿Quién debería hacer la evaluación?.....	12
2.1.4 Decidir quién debe evaluar el desempeño.	13
2.1.5 ¿por qué deben evaluar el desempeño?	14
2.1.6 Entrevistas de evaluación.....	15
2.2. Fundamentación conceptual	15
2.2.1. Entrevista de retroalimentación acerca de la evaluación.....	15
2.2.2. Hacia evaluaciones, más eficaces.	16
2.2.3 Administración del desempeño y profesional.	16
2.2.4 Administración del desempeño y descripción de su importancia.	16
2.2.5. Definir la evaluación del desempeño e identificar sus usos.	17
2.2.6. Factores ambientales de la evaluación el desempeño.....	17
2.2.7. Proceso de la evaluación del desempeño.....	17
2.2.8. Establecimientos de los criterios del desempeño (estándares).....	18
2.2.9. Responsabilidad por las evaluaciones y periodo.....	18
2.2.10. Uso de programas de cómputo.	18
2.2.11. Problemas en las evaluaciones del desempeño.	18
2.2.12. Características de un sistema eficaz de evaluación.....	19
2.2.13. Implicaciones legales de las evaluaciones del desempeño.....	19
2.2.14. Métodos de evaluación básicos	19
2.2.15. Métodos de evaluación del desempeño	19
2.2.16. Métodos de características.....	20

2.2.17. Escalas gráficas de calificación.....	20
2.2.18. Método de escalas mixtas.....	21
2.2.19. Método de distribución forzada.....	21
2.2.20. Método de forma narrativa.....	22
2.2.21. Métodos de comportamiento.....	23
2.2.22 La evaluación 360°. ¿Qué es 360°? ¿Cómo funciona?.....	233
2.2.23 Técnicas de la evaluación del desempeño.....	25
2.2.24. Análisis FODA.....	255
2.2.24.1. Fortalezas.....	26
2.2.24.2. Oportunidades.....	26
2.2.24.3. Debilidades.....	26
2.2.24.4. Amenazas.....	266
2.2.24.5. Manual de Procedimientos.....	27
2.2.24.6. Manuales de normas y procedimientos.....	28
2.2.24.7. Manuales de procedimientos.....	288
2.3. Fundamentación legal.....	29
2.3.1. Reglamento interno de trabajo de la compañía REYBANPAC REY Banano del Pacífico C.A 2013.....	29
2.3.2. Código del Trabajo.....	32
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1 Materiales y Métodos.....	35
3.1.1 Localización y duración.....	36
3.2 Materiales y Equipos.....	36
3.3 Tipos de Investigación.....	37
3.3.1 De campo.....	37
3.3.2 Bibliográfica o Documental.....	37
3.4 Métodos de investigación.....	37

3.4.1 Inductivo - Deductivo	37
3.4.2 Subjetivo	38
3.5 Fuentes	38
3.5.1 Primarias.....	38
3.5.2 Secundarias.....	38
3.6 Diseño de la Investigación.....	38
3.6.1 Técnicas e Instrumentos de investigación	38
3.6.2 La Entrevista.....	38
3.6.3 La Encuesta.....	39
3.7 Población y Muestra.....	39
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN ... ¡Error! Marcador no definido.	
4.1. resultados	40
4.1.1 Análisis de las encuestas a los asistentes administrativos de la empresa Reybanano del Pacífico C.A.....	41
4.1.2. Análisis a la entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Reybanano del Pacífico C. A.....	46
4.1.3. Análisis interno y externo mediante la Matriz FODA	49
4.1.3.1. Fortalezas.....	49
4.1.3.2. Debilidades.....	49
4.1.3.3. Oportunidades.....	49
4.1.3.4. Amenazas	49
4.1.4. Falencias que determinan el incumplimiento de las actividades desarrolladas a diario en cada oficina de la entidad.....	50
4.1.5. Proceso de evaluación que se desarrolla actualmente en la compañía Reybanano del Pacífico C.A. hacia los asistentes administrativos.	50
4.1.6. Propuesta.....	56
4.1.6.1. Título	56
4.1.6.2. Introducción.....	56

4.1.6.3. Objetivos	57
4.1.6.3.1. Objetivo general	57
4.1.6.3.2. Objetivos específicos.....	57
4.1.6.4. Desarrollo del plan de acción	57
4.1.6.4.1. Elementos de la evaluación del Desempeño.....	58
4.1.6.4.2. Formato para la evaluación: Clasificación de grupos laborales.....	58
4.1.6.4.3. Factores de la evaluación del desempeño según grupos laborales	59
4.1.6.4.4. Descripción de factores	59
4.1.6.4.5. Ponderación de factores.....	62
4.1.6.4.6. Nivel del desempeño	62
4.1.6.4.7. El proceso de evaluación	63
4.1.6.4.8. Aspectos importantes a considerar para la evaluación	64
4.1.6.4.9. Aspectos administrativos.....	64
4.1.6.4.10. Políticas.....	65
4.1.6.4.11. Estrategias	65
4.1.6.4.12. Indicadores de gestión	66
4.1.6.4.13. Actividades que se realizan para la evaluación del desempeño .	67
4.1.6.4.14. Formato de evaluación.....	68
6.5 Impacto.....	71
6.6. Evaluación de la propuesta.....	72
4.2. DISCUSIÓN	73
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones.....	76
5.2. Recomendaciones.....	77
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA	78
6.1 Literatura Citada.....	789
CAPÍTULO VII ANEXOS	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Conocimiento de funciones a su cargo	41
2	Existen metas de cumplimientos	41
3	Existencia de metas establecidas a los procesos de evaluación del desempeño	42
4	Actividades a su cargo	42
5	Incumplimiento de funciones	43
6	Frecuencia de evaluaciones	44
7	Información de resultados de Evaluación.	44
8	Capacitación de las falencias.	45
9	Incentivos por el desempeño.	45
10	Entrevista al Gerente de Recursos Humanos	46
11	Check List Indicador de Asistentes Administrativos-Oficinistas	51
12	Check List Indicador de los técnicos de campo	52
13	Check List Indicador de los Asistentes Administrativos-Bodegueros	53
14	Factores de la evaluación del desempeño	59
15	Ponderación de factores	62
16	Nivel del desempeño	62
17	Actividades que se realizan para la evaluación del desempeño	67
18	Formato de evaluación del desempeño laboral	69
19	Formato de evaluación del desempeño laboral	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Encuestas	81
2	Guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Reybanano del Pacífico C. A.	83
3	Fotos	85

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó, en la Empresa “Reybanano del pacífico C.A” ubicada matriz km 21/2 vía Quevedo - Valencia, provincia de Los Ríos, cuenta actualmente con 56 empleados, obtuvo una duración de 180 días, para ello se planeó como objetivo: Analizar el sistema y método de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanano del Pacífico 2013, además se aplicaron métodos y técnicas de investigación.

En la compañía Reybanano del Pacífico se desarrollan incumplimientos en las actividades diarias de cada oficina administrativa debido a la poca información dentro de las áreas. Además de las disconformidades de las evaluaciones empleadas a los asistentes administrativos por parte del evaluador actual de la compañía debido a la no información del proceso de evaluación y las metas a evaluar.

Por otra parte la carencia y la escasez de un plan de mejora o capacitación adecuado para corregir las falencias y debilidades a cerca del proceso de evaluación del desempeño implica el incumpliendo parcial o total de las actividades encomendadas a cargo de los empleados.

La mala ejecución de la organización, la falta de eficiencia, eficacia y de calidad en el trabajo que desempeñan los Asistentes Administrativos en las cinco zonas agrícolas Bananera de Reybanano del Pacífico, dan lugar a la existencia de frecuentes irregularidades sino también a errores en la toma de decisiones por parte de los Directivos. Por otra parte la inadecuada evaluación del desempeño de los Asistentes Administrativos de Reybanano del Pacífico y la falta del cumplimiento estricto del programa de evaluación ya que no se efectúa periódicamente hacen que los resultados de las falencias no sean corregidas a tiempo y se acumulen los errores.

La compañía como institución privada debe estar dedicada a sostener colaboradores que presten sus servicios para satisfacer las necesidades de la misma cumpliendo con sus funciones asignadas de manera adecuada.

El propósito de realizar un análisis al sistema y método de evaluación al desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanano del Pacífico es detectar los factores que se pueden considerar como desatinos al interior de cada zona agrícola Bananera de Reybanpac, la misma que representa una debilidad que se puede mostrar dentro de la Empresa.

El éxito de la compañía depende en una gran parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo a las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo, realizar una aproximación a la utilización de los resultados, a los métodos de evaluación, la periodicidad del proceso, cantidad de evaluados, y los principales problemas.

Reybanano del Pacífico C.A actualmente, su matriz se encuentra ubicada en ubicada matriz km 21/2 vía Valencia - Quevedo, provincia Los Ríos esta agencia de administración bananera se encarga específicamente de las oficinas de cada zona bananera que son cinco, (zona Machala, zona Vergel, zona San Camilo, zona Camarones y zona Fumisa), que comprenden de 8 a 10 haciendas donde cada una cuenta con un asistente administrativo.

El departamento de Talento Humano de la compañía se encarga de asignar un evaluador para realizar el proceso de evaluaciones de cada periodo a todos sus empleados en sus diferentes áreas de trabajos, especialmente a los asistentes administrativos. El propósito del análisis es conocer las falencias y debilidades más acentuadas en cada oficina de hacienda administrada por un asistente de la misma. ¿Se lograra realizar la presente investigación del sistema y método para mejorar el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanpac.? En función de las tareas que demanda la entidad conoceremos el grado complementario acerca de los conocimientos, habilidades y disciplina para el trabajo de cada uno de los asistentes administrativo que ejercen con todas las

semánticas y estrategias pertinentes como son las debidas encuestas, entrevistas y técnicas a utilizar.

Siendo Reybanano del Pacifico C.A una de las mayores empresa Bananera del Cantón Buena Fe en la Provincia de los Ríos en el sector agrícola se ve en la necesidad de contar con un personal idóneo, responsable eficaz y eficiente por el arduo trabajo a realizarse dentro de ella en las cinco zonas para cumplir con una óptima atención en las oficinas de cada una de sus Haciendas por parte de sus Asistentes Administrativos.

Este análisis se la realiza con el propósito de conocer las falencias e incumplimientos de sus conocimientos y desarrollo laboral de cada una de las Asistentes Administrativas de Reybanano del Pacifico C.A en base a un proceso detallado que permita diagnosticar las recomendaciones más pertinentes sobre el manejo de información primordial; así como la planeación, organización, dirección, coordinación y aporte de información veraz hacia sus directrices para tomar decisiones que tendrán incidencia en el corto mediano y largo plazo para un trabajo de calidad.

De esta manera la investigación a realizarse, puede contribuir eficazmente a una buena gestión en la Empresa mediante una revisión del análisis de Evaluación de Desempeño llevando sujetas las políticas de la organización; de allí la importancia que tiene el conocimiento, comprensión y aplicación correcta del resultado del análisis contendrán conclusiones de tal forma cómo se están llevando el manejo de informaciones que se realizan, estas comprenden el estado de gastos, costos, obligaciones y materiales de Reybanano del pacífico C.A

ABSTRACT

This research was conducted at the Company " Reybanano Pacific CA " located array km 21/2 via Valencia - Quevedo, province Rivers, currently has 56 employees , won a duration of 180 days, it was planned as objective : To analyze the system and evaluation method to improve the work performance of the company administrative assistants Reybanano Pacific 2013 and research methods and techniques were applied.

In the company defaults Pacific Reybanano develop in the daily activities of each administrative office because of the limited information in the areas . In addition to the conformities of evaluations administrative assistants employed by the current evaluator company due to no information of the evaluation process and evaluate goals.

Moreover, the lack and shortage of an improvement plan or adequate training to correct the flaws and weaknesses about the performance evaluation process involves the partial or total of the activities assigned by employees in breach.

The poor performance of the organization, lack of efficiency, effectiveness and quality of work performed by the Administrative Assistants in the five agricultural zones Banana Reybanano Pacific, leading to the existence of frequent irregularities but also to errors in decision by the executives. Moreover inadequate performance evaluation of Administrative Assistants Reybanano Pacific and the lack of strict compliance assessment program and not made regularly make the results of the weaknesses are not corrected in time and errors accumulate.

The company as a private institution must be dedicated to support partners who provide services to meet the needs of the same fulfilling their assigned functions properly.

The purpose of an analysis system and method of assessing the job performance of administrative assistants Reybanano Pacific Company is to identify factors that can be considered as blunders within each agricultural zone Banana Reybanpac, it represents a weakness that can be displayed within the Company.

The company's success depends in a large part of the work of their employees according to established standards, which means judging those qualities that influence the performance of their work , an approach to the use of the results, assessment methods , the frequency of the process , number of evaluated and the main problems.

Pacific Reybanano CA currently , its parent is located in located array km 21/2 via Valencia - Quevedo, Los Rios province this banana agency specifically responsible for administration offices of each banana zone that is five (Machala area , zone Vergel, San Camilo area , zone and area Fumisa Shrimp) , comprising 8 to 10 farms where each has an administrative assistant .

The Human Resource Department of the company is responsible for assigning an evaluator to conduct the evaluation process of each period to all employees in different areas of work, especially for administrative assistants. The purpose of the analysis is to know the flaws and weaknesses in each accented tax office managed by the same assistant. Have managed to make this research system and method for improving job performance of administrative assistants Reybanpac company. ? Depending on the tasks required by the entity know about the complementary degree of knowledge , skills and discipline to the work of each of the administrative assistants practicing under all relevant semantic and strategies such as proper surveys, interviews and techniques use.

Being Reybanano CA Pacific Banana one of the biggest company in Canton Buena Fe Rivers Province in the agricultural sector is the need to have a qualified staff, effective and efficient responsible for the hard work to be performed within it in the five areas to meet optimal care in the offices of each of their estate by their Administrative Assistants.

This analysis is performed in order to know the weaknesses and failures of their knowledge and professional development of each of the Administrative Assistants Reybanano CA Pacific based on a detailed process that can diagnose the most appropriate recommendations on handling information paramount; as well as the planning, organization, direction, coordination and provision of true to its guidelines to make decisions that will have an impact in the short and long term quality work information.

Thus the research done, can effectively contribute to good governance in the Company through a review of the analysis of performance evaluation policies leading subject of the organization; hence the importance of knowledge, understanding and correct application of the analysis result will contain conclusions so how are carrying management information are provided , these comprise the statement of expenses, costs, obligations and materials Reybanano Pacific C.A.

CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones; todos necesitamos conocer el resultado de nuestros esfuerzos. De distintos modos buscamos conocer el efecto de nuestras acciones, la aprobación o desaprobación de nuestros superiores, el logro de los objetivos de nuestra función.

Las evaluaciones de desempeño en las empresas ya sea en el sector público o privado son un aspecto relevante en la correcta gestión de la empresa es el poder determinar con precisión si el personal esta efectivamente desarrollando correctamente las funciones para la que fue contratado, a su vez la calidad de las evaluaciones de desempeño son un tema muy importante para medir con qué grado de eficacia y eficiencia con que un trabajador está realizando su trabajo.

A nivel nacional hemos podido observar que la mala calidad de trabajo, hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia las empresas no fortalece el rendimiento adecuado de sus actividades, lo que perjudica la competitividad de la organización.

Por todas estas razones anteriormente mencionadas es de vital importancia la realización de un análisis de investigación ya que el objetivo primordial de la misma nos llevará a descubrir las deficiencias o irregularidades en el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño.

El análisis de investigación a los asistentes administrativos, Reybanano del Pacífico permitirá un mejor desarrollo para los resultados esperados como una buena y excelente organización, gracias a una profunda investigación realizada se podrán conocer las falencias de esta en las diferentes áreas cada oficina administrativas como también determinar las condiciones actuales del Talento

Humano y aportar con nuevas estrategias con el único propósito de ayudar a la dirección a lograr un buen cumplimiento y eficiente trabajo.

Reybanpac actualmente es una empresa insignia de la Holding Favorita Fruit Company y fue fundada el 19 de Septiembre de 1977, teniendo como objetivo la exportación de banano.

Actualmente Reybanpac, cuenta con más de 8.000 hectáreas de banano, las cuales se distribuyen en las provincias de los Ríos, Guayas y El Oro.

Adicional existen 1.698 hectáreas netas de Palma Africana y 30 hectáreas de Macadamia – estos cultivos forman parte del programa de diversificación agrícola.

Las exportaciones efectuadas por Reybanpac han sido de constante crecimiento, desde un millón de cajas exportadas inicialmente a 21 millones en los últimos años.

Más de 7800 puestos de trabajo directos son generados por Reybanpac. Cuenta con la certificación Global Gap para sus plantaciones.

1.2 Problematización

La mala ejecución de la organización, la falta de eficiencia, eficacia, rapidez y agilidad oportuna, y de calidad en el trabajo que desempeñan los Asistentes Administrativos en las cinco zonas agrícolas Bananera de Reybanano del Pacífico pueden dar lugar a la existencia de frecuentes irregularidades sino también a errores en la toma de decisiones por parte de los Directivos.

Por otra parte la inadecuada evaluación del desempeño de los Asistentes Administrativos de Reybanano del Pacífico y la falta del cumplimiento estricto del programa de evaluación ya que no se efectúa periódicamente, hacen que

los resultados de las falencias no sean corregidas a tiempo y se acumulen los errores. La compañía como institución privada debe estar dedicada a sostener colaboradores que presten sus servicios para satisfacer las necesidades de la misma cumpliendo con sus funciones asignadas de manera adecuada.

El propósito de realizar un análisis al sistema y método de evaluación al desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanano del Pacífico es detectar los factores que se pueden considerar como desatinados al interior de cada zona agrícola Bananera de Reybanpac, misma que representa una debilidad que se puede mostrar dentro de la Empresa.

El éxito de la compañía depende en una gran parte de la labor realizada por sus trabajadores según las normas, misma que implican juzgar cualidades que influyen en la ejecución del trabajo, realizar intermediaciones a la utilización de los resultados, métodos de evaluación, periodicidad del proceso, cantidad de evaluados y principales problemas.

1.3 Planteamiento del Problema

El jefe del departamento de Talento Humano de la compañía es el que se encarga de asignar a una persona para realizar el proceso de evaluaciones de cada periodo a todos sus empleados en sus diferentes áreas de trabajos, especialmente a los asistentes administrativos. El propósito del análisis es conocer las falencias y debilidades más acentuadas en cada oficina de hacienda administrada por un asistente de la misma.

Como pregunta general se planteó ¿Se logrará realizar la presente investigación del sistema y método para mejorar el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanpac.? En función de las tareas que demanda la entidad conoceremos el grado complementario acerca de los conocimientos, habilidades y disciplina para el trabajo de cada uno de

los asistentes administrativo que ejercen con todas las semánticas y estrategias pertinentes como son; encuestas, entrevistas y técnicas a utilizar.

1.4 Formulación del Problema

La carencia del proceso de sistema de evaluación impide que exista una mayor productividad en la empresa.

1.5 Delimitación del Problema

Reybanano del Pacifico C.A actualmente, su matriz se encuentra ubicada en el km 2^{1/2} vía Quevedo - Valencia, provincia de Los Ríos esta agencia de administración bananera se encarga específicamente de las oficinas de cada zona bananera que son cinco, (zona Machala, zona Vergel, zona San Camilo, zona Camarones y zona Fumisa), que comprenden de 8 a 10 haciendas donde cada una cuenta con un asistente administrativo.

1.6 Justificación y Factibilidad

Siendo Reybanano del Pacifico C.A., una de las mayores empresa Bananera del Cantón Buena Fe en la Provincia de Los Ríos en el sector agrícola se ve en la necesidad de contar con un personal idóneo, responsable eficaz y eficiente por el arduo trabajo a realizarse dentro de ella en las cinco zonas para cumplir con una óptima atención en las oficinas de cada una de sus Haciendas por parte de sus Asistentes Administrativos.

Este análisis se lo realiza con el propósito de conocer las falencias e incumplimientos de sus conocimientos y desarrollo laboral de cada una de las Asistentes Administrativas de Reybanano del Pacifico C.A., en base a un proceso detallado que permita diagnosticar las recomendaciones más pertinentes sobre el manejo de información primordial; así como la planeación, organización, dirección, coordinación y aporte de información veraz hacia sus

directrices para tomar decisiones que tendrán incidencia en el corto mediano y largo plazo para un trabajo de calidad.

De esta manera la presente investigación, contribuirá eficazmente a una buena gestión en la Empresa mediante un análisis adecuado de la Evaluación de Desempeño, llevando sujetas las políticas de la organización; de allí la importancia que tiene el conocimiento, comprensión y aplicación correcta del resultado del análisis contendrán conclusiones de tal forma cómo se están llevando el manejo de informaciones que se realizan, estas comprenden el estado de gastos, costos, obligaciones y materiales de Reybanano del Pacifico C.A.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Analizar el sistema y método de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanano del Pacifico 2013.

1.7.2 Específicos

- Identificar las falencias que determinan el incumplimiento de las actividades desarrolladas a diario en cada oficina de la entidad.
- Valorar el proceso de evaluación que se desarrolla actualmente en la compañía Reybanano del Pacifico C.A. hacia los asistentes administrativos.
- Elaborar un Plan de Mejora para corregir las falencias y debilidades encontradas en el análisis de la evaluación y desempeño de los Asistentes Administrativos.

1.8 Hipótesis

El análisis del sistema y método de la evaluación a los Asistentes Administrativos permitirá determinar las falencias y debilidades del proceso de evaluación en la compañía Reybanano del Pacífico 2013.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Evaluación del desempeño

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

a) Ventajas

- (BOHLANDER & SCOTT, 2011). “El sistema es más amplio en el aspecto de que las respuestas se recaban de varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor. (La calidad de los encuestados es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de TQM al enfatizar a los clientes internos/externos y a los equipos.
- Puede reducir los prejuicios/sesgos, ya que la retroalimentación proviene de más gente, no de una sola persona.
- La retroalimentación de colegas y otros puede aumentar el autodesarrollo del empleado”.

b) Desventajas

- (BOHLANDER & SCOTT, 2011) “El sistema es complejo por combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento en los empleados que consideren que los encuestados los atacaron.
- Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista.
- El sistema requiere capacitación para funcionar de manera efectiva.

- Los empleados pueden coludirse o “manipular” el sistema dándose unos a otras evaluaciones no válidas.
- No se puede hacer responsable a los evaluadores debido a que las evaluaciones son anónimas”.

2.1.1.1 Periodicidad

(MORISTANY, 2009). “Salvo casos particulares de ingreso, corrección de deficiencias o políticas especiales de muy alto potencial, la evaluación deben ser anuales y coincidentes con el periodo contable de la empresa. De esa manera, se puede evaluar el desempeño de la persona respecto de sus resultados en el año. Las empresas que realizan la evaluación en otro momento terminaban por elaborar algo así como acercan del “el mérito”, “los esfuerzos realizados”, “el cumplimiento con tesón”, o sea, generalidades que no aportaban nada concreto”.

2.1.1.2 Proceso de la evaluación del Desempeño

(DELGADO, 2009). La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencia de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

La evaluación de desempeño es un proceso que exige:

Recoger información y evidencia a lo largo del año.

Realizar un seguimiento personalizado de trabajo a lo largo del año.

Preparar y posteriormente realizar una entrevista en profundidad y con rigor.

Esta entrevista se denomina entrevista de valoración y es donde culmina el proceso de evaluación del desempeño. Consiste en que un entrevistador (normalmente un superior aunque también puede hacerse con personas

externas a la empresa) y el propio trabajador analizan conjuntamente y de forma positiva, es decir, con vista a mejorar el trabajo realizado, logros obtenidos, problemas encontrados, fracasos etc. Al finalizar la entrevista el entrevistador y el trabajador trazan un plan de mejora del desempeño del puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño constituye una fuente de información tanto de carencias a nivel técnico como del grado de satisfacción y motivación de las personas, por lo que se evalúan tanto aptitudes como actitudes de la persona.

2.1.1.3 Programa de evaluación del desempeño.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). Sirven a muchos propósitos, mismos que en general – pueden agruparse en dos categorías: administrativos y de desarrollo. Los propósitos administrativos incluyen decisiones sobre quien está promovido, transferido o despedido; o sobre compensaciones o demás aspectos.

Las decisiones del desarrollo comprenden las que se relacionan con la mejora y expansión de las capacidades de una persona; entre ellas: identificar las fortalezas y debilidades del sujeto, eliminar los obstáculos externos al desempeño, establecer necesidades de capacitación, etc. la combinación de los propósitos administrativos y de desarrollo en la evaluación del desempeño refleja, de manera específica, la unión más amplia de la administración de recursos humanos en la integración de la persona a la organización.

En muchas organizaciones, las evaluaciones del desempeño deben considerarse un mal necesario. Los gerentes suelen evitarlas porque les disgusta hacer las veces de jueces. Además, si no tienen la capacitación adecuada, la subjetividad y las políticas de la organización pueden deformar las revisiones. Estas situaciones tienden a ser contraproducentes en el sentido de que, con frecuencia, los gerentes no desarrollan habilidades de retroalimentación ni

están preparados para realizar una evaluación. Así, la evaluación se realiza a regañadientes una vez al año y luego todos se olvida ella.

2.1.1.4 Propósitos de la evaluación del desempeño

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan como un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones del desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación. En general se pueden clasificar como administrativas o de desarrollo.

De desarrollo

- Proporcionar retroalimentación del desempeño identificar las fortalezas o las debilidades individuales.
- Reconocer el desempeño individual.
- Ayudar en la identificación de metas.
- Evaluar el logro de las metas.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación.
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización.
- Reforzar la estructura de autoridad.
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.
- Mejorar la comunicación.
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden.

Administrativos

- Documentar las decisiones del personal.
- Determinar los candidatos para promociones.

- Determinar transferencias y asignaciones.
- Identificar el desempeño deficiente.
- Decidir la retención o la separación.
- Decidir los despidos
- Validar los criterios de selección.
- Cumplir con los requerimientos legales.
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.
- Planeación de personal.
- Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones.

2.1.2 Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). El éxito de una organización depende de una gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos. Para determinar las contribuciones de cada persona es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos establecidos con claridad y confiable, adecuadas desde el punto de vista estratégico y libre de deficiencias o contaminación de criterio, son las bases esenciales de la evaluación.

Asimismo, los sistemas de evaluación cumplir la ley. Las evaluaciones requieren las mismas preocupaciones de validez que las pruebas de selección. Por ejemplo las calificaciones deben relacionarse con el puesto, los empleados deben comprender las normas del desempeño con anticipación, los evaluadores deben poder observar el desempeño en el puesto y contar con capacitación debe haber retroalimentación y existir un procedimiento de apelaciones.

2.1.3 ¿Quién debería hacer la evaluación?

(DESSLER & VARELA, 2011). Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también

tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de la persona a su cargo. También es responsable del desempeño de esos trabajadores. La mayoría de las evaluaciones (92% en una encuesta) las realiza el supervisor inmediato del empleado. Dichas evaluaciones, a su vez, las reviso el propio supervisor del supervisor en 74% de los casos en la misma encuesta.

Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea, apoyarse exclusivamente en ellas no siempre es aconsejable. Por ejemplo, el supervisor de un trabajador quizá no entienda o aprecie de qué manera personas como clientes y colegas que dependen del empleado evalúan el desempeño de este. Más aun es factible que un supervisor inmediato este perjudicando a favor o en contra del trabajador. Si es así, hay muchas opciones disponibles.

2.1.4 Decidir quién debe evaluar el desempeño.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Y cada uno puede ser más o menos útil para los propósitos administrativos y de desarrollo que se analizaron.

Muchas veces es buena idea utilizar varios evaluadores porque diferentes personas perciben distantes facetas del desempeño de un empleado. Por ejemplo el supervisor tiene la autoridad legítima sobre un empleado y está en buena posición para decidir si contribuye o no a las metas de una organización. Por otra parte, los compañeros y miembros del equipo con frecuencia tienen una visión no filtrada de la actividad del empleado en el trabajo, en especial en

puntos como cooperación y confiabilidad. Asimismo, los subordinados brindan buena información respecto así el empleado agrega valor y cumple sus requerimientos.

La autoevaluación es útil, aunque solo sea porque estimula a los empleados a pensar en sus fortalezas, debilidades y metas futuras. Un número crecientes de empresas utiliza diversas clarificaciones es decir, la evaluación integral o de 360° para obtener una imagen más amplia al desempeño del empleado. Sea cual sea la fuente de la evaluación del desempeño, los evaluadores deberán contar con una alta capacitación en los métodos que emplearan para evaluar a sus subordinados. La participación en el desarrollo de escalas de evaluación, como la escala de calificación basada en el comportamiento, proporciona dicha capacitación en forma automática.

2.1.5 ¿por qué deben evaluar el desempeño?

(DESSLER & VARELA, 2011). Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos.

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salarios.

Segunda la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

2.1.6 Entrevistas de evaluación

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). La entrevista de evaluación es quizás la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Dicha entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el informe del desempeño de un subordinado, y de explorar áreas de mejora y crecimiento posibles. También proporciona una oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos del subordinado con más detalle y, en consecuencia, de mejorar la comunicación.

Por desgracia, el entrevistador puede sentirse agobiado al intentar analizar demasiado, como el desempeño previo del empleado y las metas de desarrollo futuras. Dividir la entrevista de evaluación en dos sesiones, una para la revisión del desempeño y otra para los planes de crecimiento del empleado, puede aligerar las presiones de tiempo. Además, al separar la entrevista en dos sesiones el entrevistador puede dar a cada una la atención que se merece. Para un supervisor puede ser difícil desempeñar tanto la función de evaluador como de consejero en el mismo periodo de revisión. Dividir las sesiones también puede mejorar la comunicación entre las partes y, en consecuencia, reducir el estrés y la actitud defensiva.

2.2 Fundamentación conceptual

2.2.1 Entrevista de retroalimentación acerca de la evaluación.

(DESSLER & VARELA, 2011). Por lo general, una evaluación termina en una entrevista de evaluación, donde resulta esencial tener la preparación adecuada, incluyendo notificar al subalterno, revisar su descripción de su puesto de trabajo y su desempeño anterior, elegir el lugar correcto para la entrevista, y dejar suficiente tiempo para ella.

Al realizar la entrevista, la meta es reforzar del desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio por lo tanto, son

aconsejables u análisis y una descripción del puesto concretos y objetivos, así como el desarrollo de un plan de acción, las posiciones defensivas del empleado son normales, y es necesario lidiar con ellas.

2.2.2 Hacia evaluaciones, más eficaces.

(DESSLER & VARELA, 2011). El proceso de evaluación puede mejorarse, primero, eliminando los problemas crónicos que con frecuencia socavan las evaluaciones y las escalas de puntuación graficas en particular. Estos problemas comunes incluyen estándares poco claros, efectos de halo, tendencia central, indulgencia o severidad, y sesgos o prejuicios.

2.2.3 Administración del desempeño y profesional.

(DESSLER & VARELA, 2011). También se debe de tener cuidado para asegurarse de que la evaluación del desempeño sea legalmente defendible. Por ejemplo, los criterios de evaluación deberían basarse en análisis del puesto de trabajo documentados, los empleados tendrían que recibir estándares de desempeño por escrito, y deberían calificarse múltiples dimensiones del desempeño.

La planeación de la carrera es el proceso para lograr que los trabajadores entiendan mejor y desarrollen las habilidades y los intereses de su carrera, y usarlos de manera más efectiva, tanto dentro de la compañía como después de que salga de ella.

2.2.4 Administración del desempeño y descripción de su importancia.

(MONDY, 2010). La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, y pretenden asegurarse que se hayan implantado los procesos organizacionales adecuados para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Que la

evaluación del desempeño se realiza una sola vez al año, en un proceso dinámico y continuo.

2.2.5 Definir la evaluación del desempeño e identificar sus usos.

(MONDY, 2010). La evaluación del desempeño es un sistema de revisión y valoración del trabajo de un individuo o un equipo.

Los datos de evaluación del desempeño son potenciales valiosos y resultan útiles en numerosas áreas funcionales de recursos humanos, incluyendo la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección, la capacitación y el desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera, los programas de remuneración, las relaciones internas con los empleados y evaluación del potencial de los empleados.

2.2.6 Factores ambientales de la evaluación del desempeño.

(MONDY, 2010). La legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. Tradicionalmente, los sindicatos han destacado el factor de antigüedad como la base para otorgar las promociones y los aumentos de sueldos. La cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso.

2.2.7 Proceso de la evaluación del desempeño.

La identificación de las metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño y el principio de un ciclo continuo. Posteriormente se establecen las expectativas del puesto de trabajo con la ayuda del análisis de puesto. El siguiente paso implica un examen de trabajo real logrado. Entonces se valora el desempeño. El paso final implica el análisis de la evaluación con el empleado.

2.2.8 Establecimientos de los criterios del desempeño (estándares).

(MONDY, 2010). Los aspectos del desempeño de un individuo que puede establecer una organización incluyen los rasgos de personalidad, los comportamientos, los resultados de las tareas, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

2.2.9 Responsabilidad por las evaluaciones y periodo.

Por lo regular, los responsables de hacer la evaluación del desempeño son los supervisores inmediatos, los subordinados, los compañeros de trabajo, los grupos, el empleado mismo y los clientes. En el caso de la retroalimentación de 360 grados, se incluyen evaluaciones e todos los anteriores

2.2.10 Uso de programas de cómputo.

Se dispone de varios programas de cómputo para el registro los datos de las evaluaciones. Una gran ventaja del uso de la computadora es la reducción del papeleo que se requiere. Además los administradores tienen la opción de personalizar las mayorías de los programas.

2.2.11 Problemas en las evaluaciones del desempeño.

(MONDY, 2010). Los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño incluyen la incomodidad del evaluador, la falta de objetividad, el error o efecto de halo, la indulgencia/severidad, el error de tendencia central, el sesgo de comportamiento reciente, el sesgo personal (formación de estereotipos), la manipulación de la evaluación y la ansiedad de los empleados.

2.2.12 Características de un sistema eficaz de evaluación.

Las características incluyen los criterios relacionados con el trabajo, las expectativas del desempeño, la estandarización, los evaluadores capacitados, una comunicación abierta y continua, las revisiones del desempeño y la justicia en el proceso.

2.2.13 Implicaciones legales de las evaluaciones del desempeño.

Es improbable que cualquier sistema de evaluación sea totalmente inmune al cuestionamiento legal. Sin embargo, los sistemas que poseen ciertas características son más defendibles desde el punto de vista legal.

2.2.14 Métodos de evaluación básicos

(DESSLER & VARELA, 2011). Por lo general la evaluación se realiza usando uno o más técnicas o herramientas populares de evaluación, entre las que se incluyen escalas de puntuación gráficas, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, método de incidente crítico, escala de clasificación basada en el comportamiento, APO, evaluaciones del desempeño computarizadas, y vigilancia electrónica del desempeño.

2.2.15 Métodos de evaluación del desempeño

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). Los métodos para evaluar el personal han evolucionado de forma considerable. Los viejos sistemas han sido reemplazados por nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación. En el siguiente análisis se examinarán con detalle los métodos que han encontrado un uso generalizado y se tratarán de forma breve otros métodos de uso menos frecuente.

Los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamiento o resultados. Los enfoques de rasgos continúan siendo los más populares a pesar de su inherente subjetividad. Los enfoques de comportamiento proporcionan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados gana popularidad porque se enfoca en las contribuciones mensurables que hacen los empleados a la organización.

2.2.16 Métodos de características.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). Los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que se considera importantes para el puesto y la organización en general. La oportunidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas.

2.2.17 Escalas gráficas de calificación.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). Es el método de escala grafica de calificación, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Un ejemplo se encuentra en el recuadro Aspectos importantes en la ARH 2. Existen muchas variaciones en la escala grafica de evaluación.

Las diferencias se encuentran en: 1) las características o dimensiones en que se califican las personas, 2) el grado hasta que el evaluador define la dimensión del desempeño y 3) con cuanta claridad se define los puntos en la escala. En el recuadro mencionado, las dimensiones se definen en forma sucinta y se intenta establecer los puntos en la escala.

Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala se definen con toda la precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un manual de referencia de la evaluación del desempeño, desarrollando por la organización.

Asimismo, el formato de calificación deberá brindar espacios suficientes para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación, ya que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado, al mismo tiempo que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación.

2.2.18 Método de escalas mixtas.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). El **método de escalas mixtas** es una modificación del método de escalas de evaluación básico. En lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior. Después de escribir las tres descripciones para cada rasgo se ordena al azar para formar la escala estándar mixta. Lo más destacado en administración de recursos humanos, los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor, igual a o peor que el estándar para cada comportamiento.

2.2.19 Método de distribución forzada.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). El **método de distribución forzada** exige que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cuál

describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. Por ejemplo, los pares de elección forzada podrían incluir:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. a) Trabaja duro | b) Trabaja con rapidez |
| 2. a) Muestra iniciativa | b) Es receptivo a los clientes |
| 3. a) Produce calidad deficiente | b) Carece de buenos hábitos de trabajo |

El método de elección forzada tiene limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener la validez. En ocasiones este método ha sido eliminado de los programas de evaluaciones debido a que ha sido una fuente de frustración para muchos evaluadores. Además, no puede utilizarse con tanta eficacia como los otros métodos para lograr el objetivo común de usar las evaluaciones como una herramienta para el desarrollo para el desarrollo de empleados mediante la entrevista de evaluación.

2.2.20 Método de forma narrativa.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). A diferencia de las escala de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de forma narrativa requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan indicaciones pares que describa la fortaleza y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo como una escala devaluatoria estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

Una limitación importante del método de ensayo es que una relación que pretenda cubrir todas las características esenciales de un empleado en una tarea que exige mucho tiempo (aunque cuando se combinan con otros métodos no requiere de una parrafada abundante) otra desventaja es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influya en la calidad de la evaluación del desempeño. Tal vez los buenos escritores sean capaces de generar evaluaciones más favorables. Un inconveniente final es que este método tiende a ser subjetivo y tal vez no se enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

2.2.21 Métodos de comportamiento.

(BOHLANDER & SCOTT, 2011). Como ya se mencionó uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada a los rasgos es que estos tienden a ser vagos y subjetivos. Antes se analizó que una manera de mejorar una escala de calificación es tener descripciones de comportamiento en una escala o serie continua.

Estas descripciones permiten al evaluador identificar el punto en que un empleado en particular se encuentra en la escala. Los métodos de comportamiento fueron desarrollados para describir de manera específica que acciones se deben o no se deben exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

2.2.22 La evaluación 360°. ¿Qué es 360°? ¿Cómo funciona?

(MORISTANY, 2009). El sistema 360 releva la opción de quienes rodean a una persona. De ahí su nombre 360, es decir, el círculo completo alrededor del evaluado.

El 360 debe cumplir las siguientes condiciones:

- Ser confidencial, sino las personas involucradas tendencias su evaluación en pro o en contra.
- Tener la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado, pues sino es 360, o en tendencia a favor de algún sector respecto de otros, en detrimento del evaluado.
- Basarse en competencia conocidas sino se basa en competencias conocidas, ni el evaluado ni la empresa saben hacia donde dirigirse o hacia donde se dirigen.
- Ser procesado para facilitar el análisis y tener el apoyo. Si no es procesado, resulta difícil analizar tantos datos, pero además siempre queda la sospecha para el evaluador de que pueda ser descubierto aun con un sistema de *múltiple – choice*. si no se tiene apoyo, no se sabe con claridad que es lo mejor, ni se da el tiempo necesario para su consideración.
- Concretarse en un plan, si no termina en un plan, resulta en una nube para la empresa, que ha puesto dinero en algo de lo que no puede percibir concretamente nada.
- Ser aprobado. Si el plan fuera independiente del sistema jerárquico y no precisara ser aprobado, se rompería el sistema jerárquico de la empresa, lo cual no es para nada deseable. Por eso es imprescindible que todo el proceso, que se cierre volviendo a este, anclado en el sistema de poder de la organización.
- Se debe hacer un seguimiento del plan. Si no hace, el plan se diluye, tanto si la persona alcanza los objetivos propuestos como si no lo logra.

Por otra parte, tiene las siguientes desventajas.

- Implica y utilizar tempo de la organización.

- Significa un gasto en consultoría y en procesamiento.
- Produce reacciones negativas en quienes que no son evaluados como desearían.
- Desconectan los sistemas de poder de la empresa. La jerarquía se ve sustituida por un proceso que no controla.
- Elimina el plan de capacitación y lo sustituye por un proceso nuevo.
- Algunas personas sienten que "todo" queda en el aire, es decir que no hay un seguimiento según los parámetros habituales. En realidad están sintiendo que pierden poder.

2.2.23 Técnicas de la evaluación del desempeño.

(MONDY, 2010). Las técnicas de la evaluación del desempeño incluyen la retroalimentación de 360 grados, las escalas de calificación, los incidentes críticos, los ensayos, los estándares laborales, la clasificación, la distribución obligatoria, las escalas de calificación basada en el comportamiento y los enfoques orientados hacia los resultados.

2.2.24 Análisis FODA

(CHIAVENATO, 2009). Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

2.2.24.1 Fortalezas

(MUÑIZ, 2010). Son las características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno.

2.2.24.2 Oportunidades

(MUÑIZ, 2010). Las oportunidades subyacen los procesos relativos a la creación, crecimiento y diversificación de empresas como a los procesos de mejoramiento e innovación inherentes a estas. Además, a través de su impacto en las empresas, las oportunidades son cruciales para la evolución económica y desarrollo de los diversos sectores industriales, regiones geográficas y países.

2.2.24.3 Debilidades

(KINNEAR & TAYLOR, 2011). Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyan y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Son las características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno. Para que la fortaleza se defina como tal debe tener una fuente de verificación, es decir debe ser justificable por el equipo de planeación.

2.2.24.4 Amenazas

(MUÑIZ, 2010). Amenazas son todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

2.2.24.5 Manual de Procedimientos

(LATOUCHE, 2010). Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Como un instructivo de las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, por medio de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

-El Manual de Normas y Procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la institución, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

2.2.24.6 Manuales de normas y procedimientos

(DUCHEIN, 2010). El manual de procedimientos y normas, es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Los manuales de normas y procedimientos son los documentos que especifican detalladamente una serie de normas y procedimientos, vinculados con las actividades que se realizan en una organización / institución, explicando un conjunto de procedimientos internos según los niveles de autorización de las unidades orgánicas que forman parte de una organización; con el objetivo de ir creando y consolidar criterios dentro de la organización, y uniformar la actividad operativa, de la institución, así como también garantizar y satisfacer la transmisión y recuperación de información. Este documento también especifica las normas correspondientes con las acciones de carácter disciplinario, relacionándose con el personal y cada miembro del organismo, incluso se halla también las nóminas, permisos, vacaciones, bonos... por ello el manual está sujeto a cambios, debe ser actualizado constantemente, el evoluciona al paso que la organización o institución crezca y se desarrolle en todos los ámbitos.

Los manuales de normas y procedimientos se caracterizan principalmente por establecer normas o pautas específicas y claras, y detalla minuciosamente todos los procedimientos que se realizan en la institución.

2.2.24.7 Manuales de procedimientos

(REYBANPAC, 2013). La Empresa “Reybanano del Pacifico C.A”, cuenta con diferentes manuales de procedimientos de acuerdo a los cargos y actividades, mismos que son considerados por el área de Talento Humano, para el proceso de evaluación de desempeño y control de las actividades. Cabe señalar que también para el proceso de evaluación se considera las normativas y políticas institucionales.

2.3 Fundamentación legal

2.3.1 Reglamento interno de trabajo de la compañía REYBANPAC REY Banano del Pacífico C.A 2013.

ART. 25.- Son obligaciones de los trabajadores de REYBANPAC a más de las constantes en el artículo 45 del Código del Trabajo lo determinado en la Ley y este Reglamento Interno las siguientes:

1) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado tanto en la forma, técnica, como en el tiempo y el lugar convenidos cumpliendo las disposiciones de los manuales procedimientos administrativos y didácticos de la empresa.

2) Respetar en toda forma a los Gerentes, Jefes Departamentales, Secciones, Supervisores y en general a sus superiores y compañeros, así como cumplir fielmente las órdenes emanadas de todos cada uno de ellos.

3) Conducirse con moralidad, observando una conducta ejemplar durante el trabajo y prestar su elaboración entusiasta para propender al orden, la moral y la disciplina en la empresa.

4) Comunicar responsable y oportunamente a sus superiores cuando observe que se están cometiendo incorrecciones, delitos o infracciones en la compañía. Igualmente, cuando se observe peligro de daño a las instalaciones o intereses personales de sus compañeros y de funcionarios de la compañía.

5) Trabajar en los casos de peligro o siniestro inminente, por un tiempo mayor al señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso obligatorio, cuando peligren los intereses de sus compañeros y de la empresa; así como por caso fortuito o fuerza mayor que demande la atención impostergable; e igualmente, cuando las labores no puedan interrumpirse sin grave daño para la empleadora. En estos casos el trabajador tendrá derecho a percibir su

remuneración por el trabajo suplementario, extraordinario con los respectivos recargos de ley.

6) Tratar con el mayor cuidado las máquinas, herramientas, útiles y demás implementos que la empresa le suministre para la ejecución de su trabajo. Así mismo restituir los materiales sobrantes o no usados y hacerse personalmente responsable por el extravió o por pérdidas de los implementos que sean entregados para su trabajo, no siéndolo por el deterioro que el uso normal ocasionare o por pérdida a consecuencia de caso fortuito o fuerza mayor, mala calidad o defectuosa fabricación, atento a lo dispuesto en artículo 45 literal b) del Código del Trabajo.

7) Guardar rigurosa y escrupulosamente los secretos técnicos y comerciales de los cuales tuvieren conocimiento en razón de trabajo en la compañía, así como los asuntos administrativos y financieros reservados de la empresa, cuya divulgación causare perjuicio a la misma. Ningún trabajador podrá hacer mal uso de esta información, por lo cual estarán obligados a firmar políticas y declaraciones referentes a esta prohibición. El trabajador que se retirare de la compañía estará obligado a elaborar un acta de entrega recepción de los materiales e implemento que estuvieron a su cargo.

8) Cumplir estricta supervisión en el proceso de las diferentes fases de producción, de tal forma que no haya rechazo de los productos o pérdida de la materia prima, lo que ocasionará un perjuicio para la empresa.

El incumplimiento, omisión o desobediencia a las obligaciones que se establecen en los numerales del 1 al 8 del presente artículo, constituirán FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno de Trabajo que la compañía sancionará en la forma prescrita en el mismo.

9) Prestar su contingente en algún trabajo eventual que pudiere ofrecerse, cuando por causa alguna no pudiere desempeñar sus funciones específicas.

10) Avisar por escrito al Jefe de Recursos Humanos con 24 horas de anticipación cuando por causa justificada y prevista, vaya a atrasarse o a faltar a su trabajo.

11) Dar aviso oportuno a los superiores, de todo aquello que pueda perjudicar a marcha del trabajo, contribuyendo de esta manera al buen funcionamiento de la compañía.

12) Mantener en buen estado de funcionamiento y limpieza los equipos e implementos de oficina que estuvieren a su cargo, tratándose de empleados; y, tratándose de obreros mantener en igual estado las máquinas, equipos y herramientas a su cargo, así como las áreas de trabajo.

13) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio donde debe desempeñarlo, no pudiendo en consecuencia abandonar las labores o pasar a otro sitio donde no le corresponda ejecutarlo.

14) Comunicar inmediatamente a los superiores de la sección donde laboren, cuando esté por agotarse o se haya agotado la materia prima, los materiales o suministros entregados para su trabajo, o cuando se haya terminado las labores encomendadas, a fin de impedir que se interrumpa el normal desenvolvimiento y desarrollo del mismo; y,

15) Usar el uniforme o ropa de trabajo y los implementos de seguridad proporcionados por la compañía, cuando estén en sus labores. El diseño de la ropa de trabajo provista por la empresa, no podrá ser alterado arbitrariamente por ningún trabajador.

El incumplimiento a las obligaciones establecidas en los numerales del 9 al 15 del presente artículo, será considerado como FALTA LEVE al presente reglamento interno de trabajo, ocasionará que la compañía sancionará en la forma prescrita en el mismo.

2.3.2 Código del Trabajo

Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012

ACTUALIZADO A MAYO 2013

(Código de trabajo, 2012). **Art. 31.- Obligaciones de la o el trabajador.- Son obligaciones de la o el trabajador:**

1. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
2. Observar buena conducta durante el trabajo, y tratar a la o el empleador y a los demás trabajadores y trabajadoras con respeto y no inferirles maltratos de palabra o de obra;
3. Desempeñar sus labores acatando las disposiciones de la o el empleador o de su representante, a cuya autoridad estará subordinado en todo lo concerniente a la relación laboral;
4. Conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción; y, restituir los instrumentos y útiles de trabajo no utilizados;
5. Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima de trabajo y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o compañeras o de la empleadora o empleador, dentro de los límites y con los derechos establecidos por este código;
6. Cumplir las disposiciones del reglamento interno de trabajo aprobado por la autoridad competente;
7. Dar aviso hasta dentro de las 48 horas siguientes a la o el empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

8. Comunicar a la o el empleador o a su representante los peligros inminentes de daños materiales que amenacen la vida o los bienes del empleador, de los demás trabajadores o trabajadoras, o de terceros;
9. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que la o el trabajador tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
10. Sujetarse a las medidas preventivas de riesgo en el trabajo que impongan las disposiciones normativas dictadas por la autoridad competente y la o el empleador;
11. Observar puntualidad y responsabilidad, así como lealtad para con la o el empleador en el desempeño de su trabajo;
12. En el caso de la trabajadora, comunicar a la o el empleador sobre su estado de embarazo, desde que tenga conocimiento del mismo con el fin de que se precautele la salud y vida de la madre y de su hija o hijo en gestación, debiendo entregar al empleador el respectivo certificado médico emitido por un facultativo; y,
13. Las demás establecidas en este código o en las normas aplicables.

Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: 12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador: a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos; b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción; c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos

tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley; d) Observar buena conducta durante el trabajo; e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores; h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta; i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y, j) Las demás establecidas en este Código.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.1 Localización y duración

El presente trabajo de investigación se realizó, en la Empresa “Reybanano del Pacífico C.A” ubicada Matriz km 2½ vía Quevedo – Valencia, provincia de Los Ríos, cuenta actualmente con 56 empleados, la investigación tuvo una duración de 180 días.

3.2 Materiales y Equipos

Equipos y materiales que se utilizaron en la investigación.

Descripción	Cantidad
Suministros de oficina	
Resmas A4	2
Libros	2
CD-RW	10
Cuaderno	1
Bolígrafos	2
Lápiz	1
Marcadores	2
Carpetas	10
Cartuchos tinta color	1
Cartuchos tinta negro	1
Copias	900
Internet (horas)	150
Pen drive	1
Empastados	2

Equipos:

Computador (Alquiler)	1
Impresora	1
Escáner	1
Memory Flash	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1

3.3 Tipos de Investigación

Está apoyada en los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 De campo

Porque se realizó la visita a la compañía y se obtuvo información directa de los asistentes administrativos.

3.3.2 Bibliográfica o Documental

De acuerdo al tema de investigación se utilizaron textos, tesis y todo tipo de material impreso relacionado al tema

3.4 Métodos de investigación

3.4.1 Inductivo - Deductivo

Se utilizó este método para encontrar conceptos, principios, definiciones, políticas, Se aplicaron las encuestas y entrevistas para realizar el análisis de los resultados obtenidos.

3.4.2 Subjetivo

Se realizó el análisis de los resultados obtenidos para dar veracidad a la propuesta.

3.5 Fuentes

3.5.1 Primarias

Son datos obtenidos de primera mano, o por el propio investigador, lo constituyen los colaboradores de la compañía Reybanano del Pacífico C.A. los datos se obtuvieron por medio de encuestas y entrevistas.

3.5.2 Secundarias

Información secundaria se la obtuvo de: textos especializados, revistas, libros de texto, enciclopedias, artículos etc. este tipo de información resulta indispensable para la realización de la investigación, y de información obtenida de internet manual de funciones, procesos y otros acordes al tema de investigación.

3.6 Diseño de la Investigación

3.6.1 Técnicas e Instrumentos de investigación

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizaron como instrumentos de recolección de datos la entrevista y la encuesta.

3.6.2 La Entrevista

La entrevista se aplicó al Gerente de Recursos Humanos Ing. Kevin Duque de la empresa Reybanano del Pacífico C.A ubicada matriz km 2¹/₂ vía Quevedo -

Valencia, provincia de Los Ríos, para lo cual se estructuró un formulario con preguntas abiertas.

3.6.3 La Encuesta

Se la realizó a los Asistentes Administrativos de la empresa Reybanano del Pacifico C.A, para conocer cuáles son las funciones que realizan en su trabajo, mediante una serie de preguntas, de manera que se obtuvieron respuestas precisas.

3.7 Población y Muestra

La población para este proyecto lo conformaron todo el personal, que consta de 56 asistentes administrativos de Reybanano del Pacifico.

ENCUESTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Asistentes Administrativos	56	100%
Total	56	100%

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1 Análisis de las encuestas a los asistentes administrativos de la empresa Reybanano del Pacífico C.A.

Pregunta 1.- ¿Conoce Ud. Todas las funciones a su cargo?

En el cuadro 1, muestra que la mayoría de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacífico C.A No conocen las funciones a su cargo, mientras que la minoría de los asistentes Si conocen las funciones a su cargo.

Cuadro 1. Conocimiento de funciones a su cargo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Parcialmente	22	39
Totalmente	34	61
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 2.- ¿Se establecen metas de cumplimientos en sus funciones?

En el cuadro 2. Indican la casi totalidad de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., que si se establecen muchas metas de cumplimientos en sus funciones, mientras que una minoría de los asistentes indican que son pocas las metas de cumplimientos en sus funciones.

Cuadro 2. Existen metas de cumplimientos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Poca	7	11
Mucha	49	89
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 3.- ¿A las metas establecidas se aplican el proceso de las evaluaciones del desempeño?

En el cuadro 3. Indica la totalidad de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., que siempre a las metas establecidas por la empresa se las aplican a las evaluaciones del desempeño.

Cuadro 3. Existencia de metas establecidas a los procesos de evaluación del desempeño

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	56	100
Nunca	0	0
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 4.- ¿Desarrolla actividades que no corresponden a su cargo?

En el cuadro 4. La mayoría de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., expresan que a veces realizan actividades que no corresponden a su cargo, mientras que en menor porcentaje indican que nunca realizan actividades que no corresponden a su cargo.

Cuadro 4. Actividades a su cargo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
A veces	44	80
Nunca	12	20
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 5.- ¿Por qué ha incumplido alguna vez en sus funciones que tiene a su cargo?

En el cuadro 5. Un porcentaje razonable de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., responden que han incumplido alguna vez en las funciones que tiene a su cargo por falta de tiempo, y un menor porcentaje indican que han incumplido por que las informaciones son provenientes por otras áreas o personas, mientras que un porcentaje también considerable han incumplido por desconocimiento de las informaciones solicitadas y en menor cantidad que han incumplido de igual manera por mucha carga laboral.

Cuadro 5. Incumplimiento de funciones

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Falta de tiempo	18	32
Mucha carga laboral	12	22
Desconocimiento de las informaciones solicitadas	9	16
Información proveniente de otras áreas o personas	17	30
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 6.- ¿Con que frecuencia la empresa realiza el proceso de evaluación del desempeño laboral?

En el cuadro 6. Demuestra que casi la totalidad de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., contestan que se les realizan el proceso de evaluación trimestralmente y un bajo porcentaje les realizan el proceso de evaluación de manera semestral.

Cuadro 6. Frecuencia de evaluaciones

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Trimestral	52	93
Semestral	4	7
Anual	0	0
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 7.- ¿Una vez desarrollada la evaluación se les informa el resultado que ha obtenido?

El cuadro 7, muestra que casi la totalidad de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., indican que siempre se les informan las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluaciones realizadas en la empresa, mientras que en menor cantidad indican que solo a veces se les informan las calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño.

Cuadro 7. Información de resultados de Evaluación.

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
A veces	6	11
Siempre	50	89
Nunca	0	0
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 8.- ¿Se procede a capacitar en las falencias encontradas en las evaluaciones realizadas?

En el cuadro 8, más de la mitad de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., expresan que siempre se procede a capacitar en las falencias encontradas en las evaluaciones realizadas, mientras que en menor cantidad de los encuestados responde que solo a veces se procede a

capacitar sobre las falencias encontradas y solo un pequeño grupo contestan que nunca se los capacitan.

Cuadro 8. Capacitación de las falencias.

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
A veces	21	38
Siempre	31	55
Nunca	4	7
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

Pregunta 9.- ¿La empresa entrega incentivos por el buen desempeño laboral de los asistentes administrativos?

El cuadro 9, muestra que más de la mitad de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., contestan que la empresa si entrega incentivos por el buen desempeño laboral de los asistentes administrativos, mientras que en menor cantidad contestaron que no se les entrega incentivos.

Cuadro 9. Incentivos por el desempeño.

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	34	61
No	22	39
Total	56	100%

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A

Elaborado por: La autora

4.1.2 Análisis a la entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Reybanano del Pacífico C. A.

Cuadro 10. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
1. ¿Se les informa a los empleados de los procedimientos y funciones a desarrollar en su rol al momento de su contratación?	Cuando se les da la inducción al cargo y se les entrega las políticas (esto aplica al personal administrativo.)	Me parece que se debería profundizar más la información sobre las funciones y procedimientos al cargo de asistente administrativos (oficinistas y bodegueros)
2. ¿Cómo podría calificar el cumplimiento laboral de los asistentes administrativos actualmente?	El cumplimiento se califica de acuerdo al cumplimiento de los parámetros que se les evalúa.	Deberían tener un porcentaje de calificación global de la empresa.
3. ¿Con que periodicidad se desarrollan las evaluaciones del desempeño a los asistentes administrativos	Se evalúan cada ocho semanas, actualmente no se lo ha realizado debido a cambios administrativos.	Según las encuestas realizadas las evaluaciones se dan para tres zonas cada ocho semanas y en las dos restantes cada cuatro semanas, según versiones por distancias de las mismas.
4. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de	Hasta el mes de diciembre teníamos	Efectivamente ahora en la actualidad se están

evaluación del desempeño laboral de los asistentes administrativos?	un evaluador de realizando las desempeño, debido evaluaciones del a los cambios desempeño laboral por mencionados, los los asistentes asistentes financieros y de financieros e inventarios. Inventarios realizaran desde enero estas evaluaciones.	
5. ¿Qué determinaciones toman con las evaluaciones de alta y baja calificación?	Actualmente ninguna, pero en la nueva estructura se realizaran capacitaciones específicas al cargo.	Sería de gran utilidad las capacitaciones mencionadas tanto para la empresa como para los empleados.
6. ¿Una vez que realizan el proceso de evaluación si se da a conocer la calificación obtenida a, los empleados?	Si se les comunica y se recepta la firma de conformidad.	Confirmado ciertamente fue acertada la confirmación por las encuestas por parte de los asistentes administrativos (oficinistas y bodegueros)
7. ¿Capacitan al personal acerca de algún cambio en los métodos o formatos de evaluaciones modificados por algún departamento de la empresa?	Correcto cuando se cambian los parámetros se los reúne se comunica y se les	Me parece que se debería profundizar más la información sobre la actualización de algunos detalles cuando se dan cambios en los formatos

	toma	o métodos de evaluaciones.
	La firma para el nuevo formato.	
8. ¿Actualmente cuentan con algún evaluador fijo en la empresa de para los asistentes administrativos, ser así el perfil del mismo es el idóneo para el trabajo establecido?	Como ya mencione si contamos con estas personas.	Positivamente la estrategia de que ahora sean las evaluaciones emitidas por las nuevas personas antes mencionas como los asistentes financieros y de inventarios me parecen bien ya que son ellos que llevan de cerca el trabajo de los asistentes administrativos. (Oficinistas y bodegueros).
9. ¿Alguien más aparte del evaluador asignado del proceso de evaluación pueden hacer las evaluaciones a los asistentes administrativos?	Correcto eso se está estableciendo en la nueva estructura.	Hasta el momento en la pregunta antes mencionada se nombraron quienes ahora están realizando las evaluaciones del desempeño de los asistentes administrativos, (oficinista y bodegueros).

4.1.3 Análisis interno y externo mediante la Matriz FODA

4.1.3.1 Fortalezas

- Manual de funciones
- Infraestructura adecuada.
- Presupuesto de Capacitación
- Resultados de evaluación del rol del área de Talento Humano.

4.1.3.2 Debilidades

- Personal no profesionalizado en Administración de Talento Humano.
- No se socializa el manual de funciones
- Falta Sistema Informático.
- Falta de Indicadores de Gestión de Talento Humano.
- No hay reglamento interno para la gestión de talento humano.
- No se realiza la evaluación de desempeño con parámetros pertinentes.
- No se aplica la escala de remuneraciones.
- Número insuficiente de Analistas de Talento Humano.
- No existe el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

4.1.3.3 Oportunidades

- Elaborar manual para mejorar los Procesos.
- Existe apoyo por parte del área de la Gestión de Talento Humano.
- Existencia del control de talento humano de manera adecuada.

4.1.3.4 Amenazas

- Adoptar nuevas normas de Administración de Talento Humano

- Sindicato recientemente creado en la empresa.
- Empleados resistentes a las exigencias de las normativas legales vigentes.
- Empleados desmotivados.
- Presupuesto de talento humano insuficiente.
- Normativa y reglamento de Evaluación
- Bajo nivel de profesores con profesionales son perfiles acorde a los puestos
- Profesionales que no poseen estudios de tercer nivel.
- Empresas Extranjeras con mayor trayectoria y experiencia.

4.1.4 Falencias que determinan el incumplimiento de las actividades desarrolladas a diario en cada oficina de la entidad.

Dentro de las falencia para el incumpliendo de las actividades que se desarrollan diariamente de los diferentes aspectos operativos se debe por desconocimiento ya que la empresa no cuenta con un manual de procedimiento debidamente documentadas, además los empleados no conocen en su totalidad cuáles son sus funciones debido a la deficiente gestión del área de talento Humano.

4.1.5 Proceso de evaluación que se desarrolla actualmente en la compañía Reybanano del Pacifico C.A. hacia los asistentes administrativos.

La compañía realiza un sistema de evaluación cada tres meses como se mencionó anteriormente, para verificar el cumplimiento de sus metas, así como para brindar capacitación al personal cuando presenta falencia, con el fin de mejorar el cumplimiento de sus actividades de manera eficiente, eficaz y optimizado los costos de producción.

Cabe señalar que últimamente no se ha venido desarrollando el proceso de evaluación por la deficiente gestión del área de talento humano, tiene el área encargada de ejecutar estos procesos.

Cuadro 11. Check List Indicador de Asistentes Administrativos-Oficinistas



CHECK LIST INDICADOR DE OFICINISTAS

UNIDAD: <u>PRODUCCION BANANO</u> HACIENDA: <u>FINCA GIGANTA</u> OFICINISTA: <u>REBECCA VERA</u> ADMINISTRADOR: <u>FREDY VALEZ</u>	COSEJO HA CIENDA: <u>2115</u> ASISTENTE PRESUPUESTO: <u>PRESCILA OJALLA</u> FECHA: <u>3 MAR 14</u> (DD/MM/AA)	PUNTAJE: <u>185,00</u> EVALUACION: <u>97%</u>																																																																																																																																																																																																																																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">CATEGORIA</th> <th style="width: 10%;">PUNTAJE</th> <th style="width: 10%;">CALIFICACION</th> <th style="width: 20%;">PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01. REVISION DE LABORES DE EMPAQUE VS. PRODUCCION</td> <td style="text-align: center;">15,00</td> <td style="text-align: center;">15,00</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">1.1. CAJAS</td> </tr> <tr> <td>1.1.1. CAJAS REPORTADAS EN SISTEMA SAFF CONCUERDA CON PRODUCCION</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>1.1.2. CAJAS REPORTADAS POR TIPO DE LABOR IGUALTARIAS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">1.2. PALLETS</td> </tr> <tr> <td>1.2.1. CANTIDAD DE PALLETS REPORTADOS CONCUERDA CON PRODUCCION</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">02. REVISION DE LABORES DE COSECHA VS. PRODUCCION</td> </tr> <tr> <td colspan="4">2.1. COSECHA REPORTADA EN SISTEMA SAFF CONCUERDA CON PRODUCCION</td> </tr> <tr> <td>2.1.1. GABUCHERO Y COSECHA VS. PRODUCCION</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>2.1.2. RECOGER Y SELECCIONAR SUNCHOS VS. PRODUCCION</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>2.1.3. LAVAR PROTECTORES(RECUPERACION 85 %)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">2.2. SUBIR Y BAJAR TALLOS/METER TALLOS</td> </tr> <tr> <td>2.2.1. LABOR DE SUBIR Y BAJAR TALLOS CONCUERDA CON RACIMOS CORTADOS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">2.3. PRECALIBRAR RACIMOS</td> </tr> <tr> <td>2.3.1. LABOR DE PRECALIBRAR RACIMOS CONCUERDA CON RACIMOS CORTADOS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">03. FDS / JORNALES Y LABORES EXTRA PPTO.</td> </tr> <tr> <td colspan="4">3.1. LABORES NO AUTORIZADAS REPORTADAS EN FIN DE SEMANA</td> </tr> <tr> <td>3.1.1. LABORES REPORTADAS EN FIN DE SEMANA TIENEN AUTORIZACION DEL GERENTE PRODUCCION</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">3.2. JORNALES</td> </tr> <tr> <td>3.2.1. JORNALES REPORTADOS EN NOMINA EXCEDEN EL OPTIMO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>3.2.2. JORNALES DE RIEGO Y MANTENIMIENTO TIENEN AUTORIZACION DEL SUP. RIEGO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>3.2.3. JORNALES DE COLOCAR SACOS ECOLOGICOS TIENE SOPORTE DE EGRESO DE SACOS VACIOS(GLA DESPACHO)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">04. LABORES CICLICAS Y POR LOTES</td> </tr> <tr> <td colspan="4">4.1. LABORES CICLICAS POR LOTES</td> </tr> <tr> <td>4.1.1. LABORES CULTURALES ESTAN REPORTADAS DE ACUERDO AL HECTAREAJE DEL LOTE</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>4.1.2. LABORES CICLICAS(SEXTOS U OCTAVOS) ESTAN REPORTADAS EN LOTE QUE CORRESPONDE</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">05. REVISION DE REPORTES Y BIOMETRICOS</td> </tr> <tr> <td colspan="4">5.1. REPORTES</td> </tr> <tr> <td>5.1.1. REPORTES DE LABORES: RPES DE SECTOR, SUP. DE PROCESO ESTAN FIRMADOS POR LOS RESPONSABLES</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>5.1.2. REPORTES DE LABORES PRESENTAN TACHONES, BORRONES O INHIBICIONES</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>5.1.3. REGISTRAN LABORES A PERSONAS QUE NO TIENE HUELLA EN BIOMETRICO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">06. REGISTROS DE FIRMAS, CARTELERA, ESTRUCTURA AGRICOLA</td> </tr> <tr> <td colspan="4">6.1. REGISTRO DE FIRMAS</td> </tr> <tr> <td>6.1.1. TIENE REGISTRO DE FIRMAS ACTUALIZADAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">6.2. CARTELERA</td> </tr> <tr> <td>6.2.1. PLANOLOGRAFO O CARTELERA ESTA ACTUALIZADO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">6.3. ESTRUCTURA AGRICOLA/FUERZA LABORAL</td> </tr> <tr> <td>6.3.1. ESTRUCTURA AGRICOLA/FUERZA LABORAL ESTA ACTUALIZADA Y PUBLICADA EN CARTELERA</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">07. ASIGNACION DE LABORES, VALIDACION DE REPORTES, IA-IB</td> </tr> <tr> <td colspan="4">7.1. ASIGNACION DE LABORES</td> </tr> <tr> <td>7.1.1. ASIGNA LABORES POR LOTES (CICLICAS Y OCTAVOS/SEXTO), JORNALES, EMPAQUE, COSECHA</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>7.1.2. ASIGNA LABORES DE INVERSION (HECDA, QUE TIENEN)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">7.2. VALIDACION DE REPORTES</td> </tr> <tr> <td>7.2.1. REPORTES MANUALES CONCUERDA CON LO DESTADO EN SISTEMA SAFF</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>7.2.2. REGISTRA EN SAFF CONTROL DE MALEZA Y FERTILIZANTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">7.3. INGRESOS ALTOS Y BAJOS</td> </tr> <tr> <td>7.3.1. JUSTIFICA INGRESOS ALTOS Y BAJOS (REPORTES MENSUALES)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">08. RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS MEDICOS Y FICHAS DE INGRESOS)</td> </tr> <tr> <td>8.1. SERVICIOS MEDICOS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>8.1.1. CERTIFICADOS (MEDICOS, PATERNIDAD, FF-AA) CONCUEDEAN CON REPORTAJE EN SAFF.</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">09. INFORMACION DE PRODUCCION</td> </tr> <tr> <td colspan="4">9.1. INGRESO DE INFORMACION DE PRODUCCION VS. SISTEMA SAFF(CONCUERDA)</td> </tr> <tr> <td>9.1.1. Matas caídas vs. Formulario vs. Pago en nomina de Rapa y Resembra matas caídas</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.2. Control de empaque</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.3. Control de racimos cortados</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.4. Area recepcio</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.5. Parametros de produccion</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.6. Racimos rechazados</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.7. Control de poblacion</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>9.1.8. Embalaje de cajas</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">10. O FROS</td> </tr> <tr> <td colspan="4">10.1. CERRES DIARIOS</td> </tr> <tr> <td>10.1.1. CUMPLIMIENTO CERRES DIARIOS ANTES DE LAS 5 PM.</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>10.1.2. APERTURAS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td colspan="4">10.2. PLANILLAS DE ALIMENTACION</td> </tr> <tr> <td>10.2.1. PAGOS RECHAZADOS POR CONTROL INTERNO</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>			CATEGORIA	PUNTAJE	CALIFICACION	PORCENTAJE	01. REVISION DE LABORES DE EMPAQUE VS. PRODUCCION	15,00	15,00	100%	1.1. CAJAS				1.1.1. CAJAS REPORTADAS EN SISTEMA SAFF CONCUERDA CON PRODUCCION	5	5	100%	1.1.2. CAJAS REPORTADAS POR TIPO DE LABOR IGUALTARIAS	5	5	100%	1.2. PALLETS				1.2.1. CANTIDAD DE PALLETS REPORTADOS CONCUERDA CON PRODUCCION	5	5	100%	02. REVISION DE LABORES DE COSECHA VS. PRODUCCION				2.1. COSECHA REPORTADA EN SISTEMA SAFF CONCUERDA CON PRODUCCION				2.1.1. GABUCHERO Y COSECHA VS. PRODUCCION	5	5	100%	2.1.2. RECOGER Y SELECCIONAR SUNCHOS VS. PRODUCCION	5	5	100%	2.1.3. LAVAR PROTECTORES(RECUPERACION 85 %)	5	5	100%	2.2. SUBIR Y BAJAR TALLOS/METER TALLOS				2.2.1. LABOR DE SUBIR Y BAJAR TALLOS CONCUERDA CON RACIMOS CORTADOS	5	5	100%	2.3. PRECALIBRAR RACIMOS				2.3.1. LABOR DE PRECALIBRAR RACIMOS CONCUERDA CON RACIMOS CORTADOS	5	5	100%	03. FDS / JORNALES Y LABORES EXTRA PPTO.				3.1. LABORES NO AUTORIZADAS REPORTADAS EN FIN DE SEMANA				3.1.1. LABORES REPORTADAS EN FIN DE SEMANA TIENEN AUTORIZACION DEL GERENTE PRODUCCION	5	5	100%	3.2. JORNALES				3.2.1. JORNALES REPORTADOS EN NOMINA EXCEDEN EL OPTIMO	5	5	100%	3.2.2. JORNALES DE RIEGO Y MANTENIMIENTO TIENEN AUTORIZACION DEL SUP. RIEGO	5	5	100%	3.2.3. JORNALES DE COLOCAR SACOS ECOLOGICOS TIENE SOPORTE DE EGRESO DE SACOS VACIOS(GLA DESPACHO)	5	5	100%	04. LABORES CICLICAS Y POR LOTES				4.1. LABORES CICLICAS POR LOTES				4.1.1. LABORES CULTURALES ESTAN REPORTADAS DE ACUERDO AL HECTAREAJE DEL LOTE	5	5	100%	4.1.2. LABORES CICLICAS(SEXTOS U OCTAVOS) ESTAN REPORTADAS EN LOTE QUE CORRESPONDE	5	5	100%	05. REVISION DE REPORTES Y BIOMETRICOS				5.1. REPORTES				5.1.1. REPORTES DE LABORES: RPES DE SECTOR, SUP. DE PROCESO ESTAN FIRMADOS POR LOS RESPONSABLES	5	5	100%	5.1.2. REPORTES DE LABORES PRESENTAN TACHONES, BORRONES O INHIBICIONES	5	5	100%	5.1.3. REGISTRAN LABORES A PERSONAS QUE NO TIENE HUELLA EN BIOMETRICO	5	5	100%	06. REGISTROS DE FIRMAS, CARTELERA, ESTRUCTURA AGRICOLA				6.1. REGISTRO DE FIRMAS				6.1.1. TIENE REGISTRO DE FIRMAS ACTUALIZADAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	5	5	100%	6.2. CARTELERA				6.2.1. PLANOLOGRAFO O CARTELERA ESTA ACTUALIZADO	5	5	100%	6.3. ESTRUCTURA AGRICOLA/FUERZA LABORAL				6.3.1. ESTRUCTURA AGRICOLA/FUERZA LABORAL ESTA ACTUALIZADA Y PUBLICADA EN CARTELERA	5	5	100%	07. ASIGNACION DE LABORES, VALIDACION DE REPORTES, IA-IB				7.1. ASIGNACION DE LABORES				7.1.1. ASIGNA LABORES POR LOTES (CICLICAS Y OCTAVOS/SEXTO), JORNALES, EMPAQUE, COSECHA	5	5	100%	7.1.2. ASIGNA LABORES DE INVERSION (HECDA, QUE TIENEN)	5	5	100%	7.2. VALIDACION DE REPORTES				7.2.1. REPORTES MANUALES CONCUERDA CON LO DESTADO EN SISTEMA SAFF	5	5	100%	7.2.2. REGISTRA EN SAFF CONTROL DE MALEZA Y FERTILIZANTES	5	5	100%	7.3. INGRESOS ALTOS Y BAJOS				7.3.1. JUSTIFICA INGRESOS ALTOS Y BAJOS (REPORTES MENSUALES)	5	5	100%	08. RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS MEDICOS Y FICHAS DE INGRESOS)				8.1. SERVICIOS MEDICOS	5	5	100%	8.1.1. CERTIFICADOS (MEDICOS, PATERNIDAD, FF-AA) CONCUEDEAN CON REPORTAJE EN SAFF.	5	5	100%	09. INFORMACION DE PRODUCCION				9.1. INGRESO DE INFORMACION DE PRODUCCION VS. SISTEMA SAFF(CONCUERDA)				9.1.1. Matas caídas vs. Formulario vs. Pago en nomina de Rapa y Resembra matas caídas	5	5	100%	9.1.2. Control de empaque	5	5	100%	9.1.3. Control de racimos cortados	5	5	100%	9.1.4. Area recepcio	5	5	100%	9.1.5. Parametros de produccion	5	5	100%	9.1.6. Racimos rechazados	5	5	100%	9.1.7. Control de poblacion	5	5	100%	9.1.8. Embalaje de cajas	5	5	100%	10. O FROS				10.1. CERRES DIARIOS				10.1.1. CUMPLIMIENTO CERRES DIARIOS ANTES DE LAS 5 PM.	5	5	100%	10.1.2. APERTURAS	5	5	100%	10.2. PLANILLAS DE ALIMENTACION				10.2.1. PAGOS RECHAZADOS POR CONTROL INTERNO	5	5	100%
CATEGORIA	PUNTAJE	CALIFICACION	PORCENTAJE																																																																																																																																																																																																																																																																											
01. REVISION DE LABORES DE EMPAQUE VS. PRODUCCION	15,00	15,00	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
1.1. CAJAS																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.1.1. CAJAS REPORTADAS EN SISTEMA SAFF CONCUERDA CON PRODUCCION	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
1.1.2. CAJAS REPORTADAS POR TIPO DE LABOR IGUALTARIAS	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
1.2. PALLETS																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.2.1. CANTIDAD DE PALLETS REPORTADOS CONCUERDA CON PRODUCCION	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
02. REVISION DE LABORES DE COSECHA VS. PRODUCCION																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.1. COSECHA REPORTADA EN SISTEMA SAFF CONCUERDA CON PRODUCCION																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.1.1. GABUCHERO Y COSECHA VS. PRODUCCION	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
2.1.2. RECOGER Y SELECCIONAR SUNCHOS VS. PRODUCCION	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
2.1.3. LAVAR PROTECTORES(RECUPERACION 85 %)	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
2.2. SUBIR Y BAJAR TALLOS/METER TALLOS																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.2.1. LABOR DE SUBIR Y BAJAR TALLOS CONCUERDA CON RACIMOS CORTADOS	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
2.3. PRECALIBRAR RACIMOS																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.3.1. LABOR DE PRECALIBRAR RACIMOS CONCUERDA CON RACIMOS CORTADOS	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
03. FDS / JORNALES Y LABORES EXTRA PPTO.																																																																																																																																																																																																																																																																														
3.1. LABORES NO AUTORIZADAS REPORTADAS EN FIN DE SEMANA																																																																																																																																																																																																																																																																														
3.1.1. LABORES REPORTADAS EN FIN DE SEMANA TIENEN AUTORIZACION DEL GERENTE PRODUCCION	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
3.2. JORNALES																																																																																																																																																																																																																																																																														
3.2.1. JORNALES REPORTADOS EN NOMINA EXCEDEN EL OPTIMO	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
3.2.2. JORNALES DE RIEGO Y MANTENIMIENTO TIENEN AUTORIZACION DEL SUP. RIEGO	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
3.2.3. JORNALES DE COLOCAR SACOS ECOLOGICOS TIENE SOPORTE DE EGRESO DE SACOS VACIOS(GLA DESPACHO)	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
04. LABORES CICLICAS Y POR LOTES																																																																																																																																																																																																																																																																														
4.1. LABORES CICLICAS POR LOTES																																																																																																																																																																																																																																																																														
4.1.1. LABORES CULTURALES ESTAN REPORTADAS DE ACUERDO AL HECTAREAJE DEL LOTE	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
4.1.2. LABORES CICLICAS(SEXTOS U OCTAVOS) ESTAN REPORTADAS EN LOTE QUE CORRESPONDE	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
05. REVISION DE REPORTES Y BIOMETRICOS																																																																																																																																																																																																																																																																														
5.1. REPORTES																																																																																																																																																																																																																																																																														
5.1.1. REPORTES DE LABORES: RPES DE SECTOR, SUP. DE PROCESO ESTAN FIRMADOS POR LOS RESPONSABLES	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
5.1.2. REPORTES DE LABORES PRESENTAN TACHONES, BORRONES O INHIBICIONES	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
5.1.3. REGISTRAN LABORES A PERSONAS QUE NO TIENE HUELLA EN BIOMETRICO	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
06. REGISTROS DE FIRMAS, CARTELERA, ESTRUCTURA AGRICOLA																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.1. REGISTRO DE FIRMAS																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.1.1. TIENE REGISTRO DE FIRMAS ACTUALIZADAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
6.2. CARTELERA																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.2.1. PLANOLOGRAFO O CARTELERA ESTA ACTUALIZADO	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
6.3. ESTRUCTURA AGRICOLA/FUERZA LABORAL																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.3.1. ESTRUCTURA AGRICOLA/FUERZA LABORAL ESTA ACTUALIZADA Y PUBLICADA EN CARTELERA	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
07. ASIGNACION DE LABORES, VALIDACION DE REPORTES, IA-IB																																																																																																																																																																																																																																																																														
7.1. ASIGNACION DE LABORES																																																																																																																																																																																																																																																																														
7.1.1. ASIGNA LABORES POR LOTES (CICLICAS Y OCTAVOS/SEXTO), JORNALES, EMPAQUE, COSECHA	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
7.1.2. ASIGNA LABORES DE INVERSION (HECDA, QUE TIENEN)	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
7.2. VALIDACION DE REPORTES																																																																																																																																																																																																																																																																														
7.2.1. REPORTES MANUALES CONCUERDA CON LO DESTADO EN SISTEMA SAFF	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
7.2.2. REGISTRA EN SAFF CONTROL DE MALEZA Y FERTILIZANTES	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
7.3. INGRESOS ALTOS Y BAJOS																																																																																																																																																																																																																																																																														
7.3.1. JUSTIFICA INGRESOS ALTOS Y BAJOS (REPORTES MENSUALES)	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
08. RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS MEDICOS Y FICHAS DE INGRESOS)																																																																																																																																																																																																																																																																														
8.1. SERVICIOS MEDICOS	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
8.1.1. CERTIFICADOS (MEDICOS, PATERNIDAD, FF-AA) CONCUEDEAN CON REPORTAJE EN SAFF.	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
09. INFORMACION DE PRODUCCION																																																																																																																																																																																																																																																																														
9.1. INGRESO DE INFORMACION DE PRODUCCION VS. SISTEMA SAFF(CONCUERDA)																																																																																																																																																																																																																																																																														
9.1.1. Matas caídas vs. Formulario vs. Pago en nomina de Rapa y Resembra matas caídas	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.2. Control de empaque	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.3. Control de racimos cortados	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.4. Area recepcio	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.5. Parametros de produccion	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.6. Racimos rechazados	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.7. Control de poblacion	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
9.1.8. Embalaje de cajas	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
10. O FROS																																																																																																																																																																																																																																																																														
10.1. CERRES DIARIOS																																																																																																																																																																																																																																																																														
10.1.1. CUMPLIMIENTO CERRES DIARIOS ANTES DE LAS 5 PM.	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
10.1.2. APERTURAS	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
10.2. PLANILLAS DE ALIMENTACION																																																																																																																																																																																																																																																																														
10.2.1. PAGOS RECHAZADOS POR CONTROL INTERNO	5	5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																											
OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS: 1 Formato de enfunde no estan firmando los enfundadores 2 Extracto a no se encuentra actualizado, pendiente considerar 2 personas que ingresaron en semana-27 3 Certificado del Sr. Zoza Santana Daniel indica por accidente de trabajo y se reporto como enfermedad general se-22 4 5 6																																																																																																																																																																																																																																																																														
FIRMA OFICINISTA	FIRMA ADMINISTRADOR	FIRMA EVALUADOR																																																																																																																																																																																																																																																																												

LINEA	OBSERVACIONES	FECHA SOLUCION
1		Inmediata
2		Inmediata
3		Inmediata
4		Inmediata
5		Inmediata

10. ANEXOS

--	--

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A
 Elaborado por: Depto. Financiero

Lista de verificación; evaluación de desempeño basado en las actividades y responsabilidades que desempeñan los asistentes administrativos oficinistas en sus lugares de trabajo, cabe señalar que cada uno de estos parámetros recibe una calificación cuantitativa.

Cuadro 12. Check List Indicador de los técnicos de campo

			4
			PRESENTACIÓN FORMULARIOS QUE SE UTILIZAN PARA ELABORACIÓN DE REPORTES DEBE ESTAR SIN TACHONES, ENMENDADURAS, CON LAS RESPECTIVAS FIRMAS DE RESPONSABLES. (4 puntos)
			Calificación
FUMISA	Hdas.	Apellidos	Nombres
	MARtha CECILIA		
	MIREYA		
	NORMA GUISELLA 1	GARCIA MAMONTE	WASHINGTON
	NORMA GUISELLA 2		
	SAN VICENTE		
	VANGUARDIA		
	ZULEMA 1		
	ZULEMA 2		
			4

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A
Elaborado por: Depto. Financiero

Para el control de oficina, y dependiendo de la función de cada empleado, se realiza también la verificación previa a la evaluación de desempeño basado en las actividades y responsabilidades a desempeñar los técnicos de campo en cada lugar de trabajo, es decir que se atribuye un punto por el cumplimiento de las actividades administrativas y de control ya que está en un sistema integrado, es decir que este parámetro recibe una calificación cuantitativa.

Cuadro 13. Check List Indicador de los Asistentes Administrativos- Bodegueros



CHECK LIST BODEGAS (MANEJO)

UNIDAD:	Zona Fumisa	BODEGA NÚMERO:	2115		
BODEGA NOMBRE:	Norma Gisella 1	ASISTENTE:	Byron Palomino		
BODEGUERA:	Marieta Suarez	FECHA (dd/mm/aa)	17/07/2014		
REALIZA POR:	Byron Palomino				
			Ptaje	Calif.	
			100,00	91,00	91,00%

ID	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	EVALUACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
01	PERSONAL. RECURSOS. ACCESOS.	1,00	EVALUACIÓN	1	100%
1.1.	PERSONAL	1,00	Puntos	1,00	
1.1.1.	ACCESA Y CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS CORPORATIVOS DE MANEJO DE INVENTARIO	1,00		1	
1.2.	RECURSOS	0,00	Puntos	0,00	
1.2.1.	LA OFICINA CUENTA CON: PC/IMPRESORA/SCANNER/TELEFONO/RADIO MOTOROLA BASE O PORTATIL & A/A? LOS EQUIPOS FUNCIONAN CORRECTAMENTE?(Aire acondicionado & Radio de Comunicación)	0,00		0	
1.3.	ACCESOS	0,00	Puntos	0,00	
1.3.1.	ACCESA SIN PROBLEMA A EO (Con su usuario personal)	0,00		0	
	ACCESA SIN PROBLEMA A CORREO ELECTRONICO (Con su usuario personal)	0,00		0	
02	ORDEN. LIMPIEZA. SEGURIDAD	10,5	EVALUACIÓN	10,5	100%
2.1.	LAS INSTALACIONES SE ENCUENTRAN LIMPIAS Y SIN DESECHOS?	3	Puntos	3	
2.1.1.	PASILLOS	1		1	
2.1.2.	PERCHAS	1		1	
2.1.3.	AREA DE DESPACHO & OFICINA (Archivadores, paredes sin rótulos que den mal aspecto)	1		1	
2.2.	SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES	3	Puntos	3	
2.2.1.	EXTINTORES & DETECTOR DE HUMO EN BUEN ESTADO	0,5		0,5	
2.2.2.	CANDADOS EN ACCESOS A BODEGAS DE ALMAC. (TANQUE DE COMBUSTIBLE CON LA PASTAS Y VARILLA PARA MEDIR)	2		2	
2.2.3.	EQUIPOS DE PROTECCION & SEGURIDAD PARA MANIPULACION DE PRODUCTOS PELIGROSOS	0,5		0,5	
2.3.	ALMACENAMIENTO DE LA MERCADERIA	4,5	Puntos	4,5	
2.3.1.	LA MERCADERIA ESTA CORRECTAMENTE PERCHADA Y ROTULADA	2,5		2,5	
2.3.2.	LA MERCADERIA ESTA APLADA Y ZONIFICADA	2		2	
03	BUENAS PRÁCTICAS	16,5	EVALUACIÓN	13,5	82%
3.1.	REGISTROS	6,5	Puntos	3,5	
3.1.1.	EXISTEN REGISTROS REALIZADOS CON RETRASO O MAL REALIZADOS (REVISION)	3		3	
3.1.2.	LOS REGISTROS CUENTAN CON TODAS LAS FIRMAS DE RESPONSABILIDAD (Sin enmendaduras) Y SECUENCIA	3		0	
3.1.3.	LOS ENVIOS DE MATERIALES ESTAN SOPORTADOS CON DOCUMENTOS ET	0,5		0,5	
3.2.	NEGATIVOS	1	Puntos	1	
3.2.1.	EXISTEN SALDOS NEGATIVOS	0,5		0,5	
3.2.2.	EXISTEN COSTOS UNITARIOS NEGATIVOS	0,5		0,5	
3.3.	TOMA DE INVENTARIOS	1	Puntos	1	
3.3.1.	REALIZA INVENTARIOS MENSUALES O TRIMESTRALES	0,5		0,5	
3.3.2.	NO EXISTEN AJUSTES PENDIENTES	0,5		0,5	
3.4.	OTROS	8	Puntos	8	
3.4.1.	NO EXISTEN O CONTROLA ITEMS SIN MOVIMIENTO	2		2	
3.4.2.	NO EXISTEN PRODUCTOS CADUCADOS FERTILIZANTES-AGROQUIMICOS	1		1	
3.4.3.	REALIZA EL CIERRE DIARIO DE BODEGA, SOPORTE INFORME MOVIMIENTO Y FIRMADO POR ADMIN.	3		3	
3.4.4.	RECIBE DE MANERA DIARIA ENVASES VACIOS DE POST COSECHA Y SACOS DE FERTILIZANTE LAVADOS	2		2	
04	TRANSFERENCIA DE MATERIALES	5	EVALUACIÓN	5	100%
4.1.	TRANSFERENCIAS	5	Puntos	5	
4.1.1.	CONOCE Y APLICA LOS PROCEDIMIENTOS PARA INGRESOS / EGRESOS POR TRANSFERENCIAS?	0,5		0,5	
4.1.2.	DESPACHO REALIZA CON NOTA DE PEDIDO Y DOCUMENTO ET	0,5		0,5	
4.1.3.	EXISTEN TRANSFERENCIAS PENDIENTES, ENVIOS, INGRESOS	4		4	
05	CONTROL ACTIVOS FIJOS	2	EVALUACIÓN	2	100%
5.1.	ACTIVOS FIJOS	2	Puntos	2	
5.1.1.	NO EXISTE SALDO DE ACTIVOS FIJOS EN EXISTENCIA DE BODEGA	1		1	
5.1.2.	REGISTRO DE ORDEN DE DESPACHO POR ACTIVO FIJO REALIZA DOCUMENTO 48 REGISTRA EN LA ORDEN DE DESPACHO LA MARCA SERIE Y MODELO DEL ACTIVO FIJO	1		1	
5.1.3.	MANTIENE ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE ACTIVO FIJO	0		0	
06	CONTROL HERRAMIENTAS EN USO	11	EVALUACIÓN	7	64%
6.1.	HERRAMIENTAS EN USO	11	Puntos	7	
6.1.1.	LAS HERRAMIENTAS QUE SE ENTREGAN ESTAN REGISTRADAS EN EL KARDEX DE RESPONSABILIDAD	3		3	
6.1.2.	REALIZA EL INVENTARIO MENSUAL DE HERRAMIENTAS EN USO CON FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	3		3	
6.1.3.	SE REALIZA LAS ACTAS Y ENTREGA DE RECEPCION DE HERRAMIENTAS EN USO POR CAMBIOS	1		1	
6.1.4.	REALIZA ACTAS DE ENTREGA Y RECEPCION EQUIPOS DE PROTECCION A TRABAJADORES AGRICOLAS	4		0	
07	CONTROL CONSUMOS Y OPTIMOS	17	EVALUACIÓN	15	88%
7.1.	OTROS CONTROLES	13	Puntos	11	
7.1.1.	REALIZA EL CONTROL DE LOS PROTECTORES Y SE ENCUENTRA DENTRO DEL OPTIMO	3		3	
7.1.2.	REALIZA EL CONTROL DE LOS SUNCHOS Y SE ENCUENTRA DENTRO DEL OPTIMO	3		3	
7.1.3.	LOS CONSUMOS DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE SE ENCUENTRAN DENTRO DEL OPTIMO	2		2	
7.1.4.	LOS CONSUMOS DE LOS MATERIALES DE PALLETIZADO SE ENCUENTRAN DENTRO DEL OPTIMO	1		1	
7.1.5.	LOS CONSUMOS DE LOS MATERIALES PARA LABORES AGRICOLAS SE ENCUENTRAN DENTRO DEL OPTIMO	2		2	
7.1.6.	REGISTRA CONTROL CONSUMO DE COMBUSTIBLE CON INFORMACION SOPORTE DE FORMULARIO	2		0	
7.2.	CONTROL DE ENFUNDE	4	Puntos	4	
7.2.1.	ENTREGA DE MATERIAL DIARIO PARA ENFUNDE	1		1	
7.2.2.	REALIZA MUESTREOS DIARIOS DE CUCULAS	1		1	
7.2.3.	REALIZA REINGRESO DE MATERIAL QUE NO FUE UTILIZADO EN EL ENFUNDE	2		2	
7.2.4.	MATERIAL UTILIZADO EN BASE AL OPTIMO	0		0	
08	CUMPLIMINETO SINERGIA	7	EVALUACIÓN	7	100%
8.1.	SINERGIA	7	Puntos	7	
8.1.1.	GENERACION ORDENES DE TRABAJO HASTA 8h30.	0		0	
8.1.2.	TRANSFERENCIAS CON CANTIDADES ERRONEAS FALTANTES O SOBANTES Y RECTIFICACIONES	3		3	
8.1.3.	REGISTROS DE PRODUCCION VS TRANSFERENCIAS Y DUPLICADOS	1		1	
8.1.4.	TRANSFERENCIAS BODEGAS DESTINO INCORRECTO	0		0	
8.1.5.	CONSUMOS ADECUADO DE MATERIALES DE ACUERDO A LAS ORDENES DE TRABAJO.	1		1	
8.1.6.	SALDOS DIARIOS EN BODEGAS DE MANUFACTURA	1		1	
8.1.7.	LOS CONSUMOS MATERIALES KIT CARTON SE ENCUENTRAN DE ACUERDO A LA PRODUCCION DE CAJAS	1		1	
09	CONTROL DE INVENTARIO	30	EVALUACIÓN	30,00	100%

Observación: El inventario será cero cuando: La diferencia es mayor a 2 artículos Y/O, el valor de la diferencia Absoluta en Dolares sea >1% del total del costo del inventario tomado, también se considera por cada ítem pierde 5 puntos hasta máximo de 2.

EO

(25 Puntos)

CODIGO	NOMBRE	SISTEMA	FISICO	Costo Unitario	Costo Total Inv.	Diferencia	Ajuste Dif.Us\$
1	1130453	FRT SULF.MGNES.KIESSER.SC(50KG)	30	30	22,43	\$ 672,90	0,00
2	1130519	FRT ACID CITRIC ANHID SC(25KG)	0,18	0,18	30	\$ 5,40	0,00
3	1150273	FNG RYZUP 40% 62,5GR.	625	625	0,4559	\$ 284,94	0,00
4	1150306	HRB DEMOLEDOR (1LT)	11	11	5,1912	\$ 57,10	0,00
5	1150396	PEGA (10KG) (C-8315)	5,5	5,5	14,9374	\$ 82,16	0,00
6	1190162	MING AD NTR HZ 35*72 VOLCA BIF	11	11	93,21	\$ 1.025,31	0,00
7	1420004	CAÑA BAMBU 6MT	100	100	0,54	\$ 54,00	0,00
8	2040007	LIGA	36300	36300	0,0013	\$ 47,19	0,00
9	2040032	SUNCHO AGRICOLA D/6MM	26	26	16,9	\$ 439,40	0,00
10	2040073	SELLO SEGURIDAD-TIPO BOTELLA	21	21	0,5002	\$ 10,50	0,00
11	2040636	TBLAQ TIABENDAZOL (50ML)	161	161	1,45	\$ 233,45	0,00
12	2290048	ALUMBRE/LB	203	203	0,1756	\$ 35,65	0,00
13	4120089	SUNCHO LOCAL NEGRO 2400 MT	3,2	3,2	22,1525	\$ 70,89	0,00
14	4140010	GRAPA NACIONAL # 6	4000	4000	0,0107	\$ 42,80	0,00
15	4190401	ETQ EN BLANCO	52	52	0,4092	\$ 21,28	0,00
16	4210739	CR TAPA BLANCA 1X1 PREMIUM	3	3	0	\$ 0,00	0,00
17	4211181	TAPA BANA LOCO 209 BLA-C	3	3	0,404	\$ 1,21	0,00
18	4270008	PROTECTOR RACIMO 35X50X5MM	10000	10000	0,0577	\$ 577,00	0,00
19	4270022	PROTECTOR D/RACIMO EN USO	61366	61366	0,0001	\$ 6,14	0,00
20	4270036	PROTEC.RAC.VERDE PLASTIVILL	4000	4000	0,0579	\$ 231,60	0,00
21	5100148	BROCHA 2"	6	6	0,45	\$ 2,70	0,00
22	5100150	BROCHA 4"	4	4	1,2	\$ 4,80	0,00
23	5100532	PINTURA ROJO MERMELLON	3	3	9,6283	\$ 28,88	0,00
24	5100534	PINTURA AZUL ESMALTE	2	2	9,7	\$ 19,40	0,00
25	5100839	PINTURA TANGARINE MATE ESMALTE	4	4	9,88	\$ 39,52	0,00
26	5101462	PINTURA ALUMINIO	1	1	10,8	\$ 10,80	0,00
27	5101769	COBTRRS PARA TUBOS FLRCENTES	2	2	8,8724	\$ 17,74	0,00
28	5120581	TERMografo TEMP TALE MINI	1	1	10,75	\$ 10,75	0,00
29	5180021	FAJA PROTECCION LUMBAGO	10	10	7,61	\$ 76,10	0,00
30	5180024	GAFAS TRANSPARENTE	36	36	1,77	\$ 63,72	0,00
31	5180058	GUANTE NITRILO 13"	298	298	1,43	\$ 426,14	0,00
32	5180288	MASCARILLAS DESECHABLE JFY101	203	203	0,08	\$ 16,24	0,00
33	5180289	MASCARILLAS DESECHABLE JFY4252	89	89	1,52	\$ 135,28	0,00
34	5190002	DIESEL	1596	1596	0,8224	\$ 1.312,55	0,00
35	5190002	DIESEL	1568	1568	0,8224	\$ 1.289,52	0,00
36	5190002	DIESEL	1616	1616	0,8224	\$ 1.329,00	0,00
37	5190002	DIESEL	1574	1574	0,8224	\$ 1.294,46	0,00
38	5190002	DIESEL	1560	1560	0,8224	\$ 1.282,94	0,00
39	5190002	DIESEL	1373	1373	0,8224	\$ 1.129,16	0,00
40	5190002	DIESEL	1732	1732	0,8224	\$ 1.424,40	0,00
41	5190002	DIESEL	1603	1603	0,8224	\$ 1.318,31	0,00
42	5190002	DIESEL	446	446	0,8224	\$ 366,79	0,00
43	5190002	DIESEL	312	312	0,8224	\$ 256,59	0,00
44	5190002	DIESEL	352	352	0,8224	\$ 289,48	0,00
45	5190002	DIESEL	457	457	0,8224	\$ 375,84	0,00
46	5190002	DIESEL	1283	1283	0,8224	\$ 1.055,14	0,00
47	5230104	TUBO 200MM X 6M/181PSI U/Z-PVC	1	1	108	\$ 108,00	0,00
48	5230161	GRAVA SELEC SUBRED 6-8MM	5	5	58,7	\$ 293,50	0,00
49	5290041	CAÑA PARA ESCALERA	1066	1066	1,4	\$ 1.492,40	0,00
50	5340004	TABLON 4MT X 2" X 20CM ANCHO	174	174	37	\$ 6.438,00	0,00
51	5400088	GORRO P/USO EMPACADORA	40	40	1,28	\$ 51,20	0,00
52	CIN002	CNT BD RIO	6	6	2,3315	\$ 13,99	0,00
53	CIN003	CNT BD VRD	4	4	2,3172	\$ 9,27	0,00
54	CIN004	CNT BD BLC	7	7	2,3399	\$ 16,38	0,00
55	CIN005	CNT BD CFE	2,04	2,04	2,306	\$ 4,70	0,00
56	CIN006	CNT BD NGR	29	29	2,3479	\$ 68,09	0,00
57	CIN007	CNT BD AMR	6	6	2,3371	\$ 14,02	0,00
58	CIN008	CNT BD LLA	1	1	2,3428	\$ 2,34	0,00
59	CIN019A	CRB BD AZL DCI 2x33x0,003	37000	37000	0,0099	\$ 366,30	0,00
60	FUN0106	FNG MAGNATE 755G	3712	3712	0,0625	\$ 232,00	0,00
61	GAL0041	RECHAZO FRESCO	5000	5000	0,004	\$ 20,00	0,00
62	GF0R0060	PALLET CONTENEDOR	425	425	9,3064	\$ 3.955,22	0,00
63	GF0R0060	PALLET CONTENEDOR	1	1	9,3064	\$ 9,31	0,00
64	HER0041	HRB ARRASADOR 757 GDA	18,75	18,75	7,95	\$ 149,06	0,00
65	IAP0072	CAÑA GADUA 6MT	440	440	1,4	\$ 616,00	0,00
66	MPED0040	REMOVEDOR LATEX FRESCO	6	6	3,797	\$ 22,78	0,00
67	MPED0070	HIPOCLORITO DE CALCIO	78	78	1,5828	\$ 123,46	0,00
68	MPED246	DETERGENTE INDUSTRIAL EN POLVO	30	30	0,89	\$ 26,70	0,00
69	MPED303	SANITOX	9,5	9,5	3,87	\$ 36,77	0,00
70	MRD0861	ADAPTADOR PVC 200MM X 8"	1	1	53,95	\$ 53,95	0,00
71	MRD1417	TEE 200MM X 160MM X 200MM PVC	1	1	84,4083	\$ 84,41	0,00
72	MRD2020	BENTONITA (ARCICOL)	900	900	0,4758	\$ 428,22	0,00
73	RN076	RLI BD NTR CORTE U	47	47	2,06	\$ 96,82	0,00
74	SUV0109	PIOLA PLASTICA 3mm	10	10	2,05	\$ 20,50	0,00
75	SUV0746	REMOVEDOR LATEX SECO	2	2	4,15	\$ 8,30	0,00
76							0,00
				TOTAL		\$ 32.236,86	0,00

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

PUNTOS IMPORTANTES DE OBSERVAR

BODEGUERO

ADMINISTRADOR

EVALUADOR

Fuente: Reybanano del Pacifico C.A
 Elaborado por: Depto. Financiero

Para el control de bodega se realiza una lista de verificación, previa a la evaluación de desempeño basado en las actividades y responsabilidades a desempeñar los asistentes administrativos bodegueros en cada oficina u lugar de trabajo, con una calificación por cumplimiento de 100%, es decir que cada

uno de estos parámetros recibe una calificación cuantitativa, en caso de incumplimiento se realizan las amonestaciones por escrito, descuentos de una prima de productividad que se paga según la calificación.

4.1.6 Propuesta

4.1.6.1 Título

Plan de Mejora para corregir las falencias y debilidades encontradas en el análisis de la evaluación y desempeño de los Asistentes Administrativos.

4.1.6.2 Introducción

El presente Manual tiene el objetivo fundamental de dotar a la compañía Reybanano del Pacífico C.A. mismo que describe los proceso para la ejecución de la evaluación del desempeño, el cual se considera de mucha utilidad para los evaluadores y evaluados.

Es una herramienta técnica que permite evaluar el desempeño de los empleados administrativos a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y el mejoramiento de la atención a los clientes internos y externos.

Para lograr el éxito se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluados y evaluadores, lo cual permitirá su aplicación técnica, justa y equitativa, que reflejen de la mejor manera las potencialidades del personal administrativo de la institución.

El establecimiento de esta herramienta ayudará en el sentido de pertenencia, un clima organizacional, generar el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesaria e imprescindible la comprensión.

El departamento de Recursos Humanos aplicará el subsistema de evaluación del desempeño al personal administrativos en base a lo dispuesto en el reglamento y políticas institucional.

4.1.6.3 Objetivos

4.1.6.3.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Mejora para corregir las falencias y debilidades encontradas en el análisis de la evaluación y desempeño de los Asistentes Administrativos.

4.1.6.3.2 Objetivos específicos

- Establecer metodología y procedimientos del proceso de evaluación de desempeño.
- Implantar indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño en la consecución de los objetivos institucionales
- Elaborar un formulario para la Evaluación al desempeño que permita una valoración justa y equilibrada.

4.1.6.4 Desarrollo del plan de acción

(Latinoamericana, 2009). El plan de acción esta diseñando para realizar la evaluación del desempeño, el mismo que se deberá utilizarse para:

- “Orientar a los colaboradores sobre las expectativas que tiene la empresa sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la misma.
- Propiciar la satisfacción de las expectativas y aumentar el grado de motivación de los colaboradores en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Factor de decisión para la compensación del colaborador.
- Formular políticas que mejoren el buen desempeño general de la empresas”

4.1.6.4.1 Elementos de la evaluación del Desempeño

El formato de evaluación del desempeño con el que cuenta la empresa no está sistematizado en el portal de la compañía y el cual debe estar abierto (ULA, 2009). “UNICAMENTE en el periodo asignado a la evaluación del desempeño. Al terminar dicho periodo el formato se deshabilitará de la página y por ningún motivo podrá reactivarse de nuevo”.

En el portal las evaluaciones de todo el personal deben encontrarse asignadas a sus jefes directos. Por lo que cada jefe podrá acceder solamente a los formatos de evaluación de su personal.

4.1.6.4.2 Formato para la evaluación: Clasificación de grupos laborales

Para la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño se ha realizado la siguiente clasificación de los colaboradores de acuerdo a la naturaleza de las actividades:

Grupo laboral 1: nivel operativo o profesional

Está constituido por quienes realizan funciones del carácter operacional o profesional que fungen como contribuidores individuales.

Grupo laboral 2: nivel jefatura, gerencial o directivo

Comprende el personal que realiza funciones de carácter especializado con, personal a cargo o un nivel elevado de especialización en su área.

4.1.6.4.3 Factores de la evaluación del desempeño según grupos laborales

(ULA, 2009). “Los factores del desempeño de los instrumentos de evaluación, estuvieron relacionado con las actividades de los diferentes grupos laborales, y se asignan a los grupos como se muestra a continuación”:

Cuadro 14. Factores de la evaluación del desempeño

FACTORES PARA EL GRUPO 1	FACTORES PARA EL GRUPO 2
<ul style="list-style-type: none">• Desempeño en el trabajo• Criterio o juicio• Comunicación• Relaciones interpersonales• Desarrollo profesional• Actitud de servicios al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Desempeño en el trabajo• Criterio o juicio• Comunicación• Relaciones interpersonales• Desarrollo profesional• Actitud de servicio al cliente• Habilidades de Liderazgo• Habilidades de Dirección

Fuente: <http://atulado.ula.edu.mx/F5->

Elaborado por: La Autora

4.1.6.4.4 Descripción de factores

(ULA, 2009). La descripción de los factores se detalla a continuación:

Desempeño en el Trabajo:

1. Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos.
2. Está motivado para lograr diversos resultados.
3. Es creativo para proyectar nuevas ideas.
4. Le preocupa el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Criterio o juicio:

1. Aplica buen criterio para la toma de decisiones.
2. Es oportuno en la toma de decisiones.
3. Analiza las posibles consecuencias de cada decisión.
4. Demuestra habilidades de solución de los problemas eficaces.

Comunicación:

1. Su comunicación oral es eficaz.
2. Se comunica por escrito con eficacia.
3. En reuniones de trabajo contribuye con información relevante.

Relaciones Interpersonales

1. Informa a su supervisor y compañeros, sobre las situaciones importantes que les afectan.
2. Muestra flexibilidad para aceptar nuevas ideas.
3. Muestra flexibilidad y aprovecha la retroinformación constructiva.
4. Establece y promueve relaciones interpersonales positivas con sus compañeros

Desarrollo Profesional

1. (ULA, 2009). "Solicita y obtiene de su jefe inmediato, la aprobación y autorización de sus planes de desarrollo profesional y logra así, nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
2. Proyecta su desarrollo profesional de acuerdo con las políticas y objetivos de la institución.
3. Aplica los nuevos aprendizajes obtenidos en la capacitación adquirida recientemente.
4. Aprovecha las oportunidades de desarrollo profesional para mejorar su productividad"

5. Actitud de Servicio al Cliente

1. (ULA, 2009) “Actúa en forma cooperativa y constructiva tanto con clientes internos como externos.
2. Durante el proceso de solución de problemas, muestra tacto y diplomacia con sus clientes.
3. Demuestra buena voluntad al entablar relaciones con los clientes difíciles.
4. Proyecta actitud positiva hacia compañeros de trabajo y les ayuda cuando le es posible.
5. Mantiene un comportamiento profesional, competente con personas externas a la compañía”.

Habilidades de liderazgo (Solo Grupo 2)

1. (ULA, 2009). “Propicia que sus colaboradores realicen su trabajo en forma sobresaliente.
2. Inspira lealtad en sus empleados e igual les proporciona lealtad a cambio.
3. Se asegura de que sus colaboradores tengan oportunidades de crecer y los orienta hacia objetivos de desarrollo profesional.
4. Anima a los empleados a crecer profesionalmente y está pendiente de su desarrollo profesional en forma activa.
5. Apoya a sus empleados en la toma de decisiones que implican riesgo e iniciativa”

Habilidades de Dirección (Solo Grupo 2)

1. (ULA, 2009). “Delega sus obligaciones y responsabilidades con eficacia.
2. Establece objetivos de desempeño razonables para sus empleados.
3. Establece adecuadamente su presupuesto y se apega a él.
4. Proporciona la dirección adecuada para empleados.
5. Proporciona la dirección y capacitación necesaria a sus empleados.
6. Evalúa el desempeño de los empleados objetivamente, y con bastante exactitud.

7. Evalúa el desempeño de los empleados en una manera oportuna”

4.1.6.4.5 Ponderación de factores

En el siguiente cuadro se detallan los factores de ponderación para el proceso de evaluación.

Cuadro 15. Ponderación de factores

Factores para el grupo 1	Ponderación	Factores para el grupo 2	Ponderación
• Desempeño en el trabajo	20%	• Desempeño en el trabajo	20%
• Criterio o juicio	20%	• Criterio o juicio	15%
• Comunicación	15%	• Comunicación	10%
• Relaciones interpersonales		• Relaciones interpersonales	10%
• Desarrollo profesional	15%	• Desarrollo profesional	5%
• Actitud de servicios al cliente	10%	• Actitud de servicio al cliente	10%
		• Habilidades de Liderazgo	15%
	20%	• Habilidades de Dirección	15%
Ponderación total	100%	Ponderación total	100%

Fuente: <http://atulado.ula.edu.mx>

Elaborado por: La Autora

4.1.6.4.6 Nivel del desempeño

Con el propósito de que el evaluador y el colaborador pueda interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

Cuadro 16. Nivel del desempeño

Nivel	Definición	Categoría
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	Deficiente
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	Regular

3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	Aceptable
4	Desempeño por encima del esperado	Notable
5	Desempeño excepcional **	Sobresaliente

Fuente: http://atulado.ula.edu.mx/ulatulado/Portals/0/Manuales/MANUAL_EVALUACION.pdf

Elaborado por: La Autora

4.1.6.4.7 El proceso de evaluación

El proceso de evaluación del desempeño inicia con la apertura temporal del acceso a los formatos de evaluación de cada colaborador en el portal de la compañía; la vigencia de este periodo será de tres semanas, la fecha de apertura y cierre serán notificadas con anticipación por Recursos Humanos.

Luego de iniciado el periodo de evaluación del desempeño los jefes directos deberán ingresar al portal de la compañía y evaluar a cada uno de sus empleados. Para llevar a cabo la evaluación, los jefes directos deberán contestar el formato en presencia del evaluado para que la evaluación sea contestada al mismo tiempo que el jefe da retroalimentación al colaborador acerca de cada punto de la evaluación.

Una vez terminada la evaluación por parte del jefe directo, los resultados de ésta serán enviados al director del área y al evaluado. El evaluado recibirá la calificación final por correo electrónico el cual, en caso de conformidad, deberá aceptar y enviar.

Posteriormente, los resultados de las evaluaciones llegarán al departamento de Desarrollo Organizacional en donde serán analizados y procesados.

Los resultados de cada área y departamento serán reportados en forma global a cada uno de los directores.

En caso de que los jefes matriciales necesiten los resultados de sus colaboradores en campus (reporte matricial) podrán solicitarlo vía correo electrónico a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

En caso de que el colaborador no esté de acuerdo con la calificación asignada, podrá solicitar la revisión de la misma en el correo de notificación que le será enviado de forma automática cuando el jefe directo haya concluido la evaluación. Dicho correo tendrá la opción para pedir una revisión de la evaluación, petición que será enviada automáticamente al director del área, dejando pendiente el resultado.

4.1.6.4.8 Aspectos importantes a considerar para la evaluación

- La evaluación del desempeño comprende un periodo anual, por lo que el jefe directo debe considerar el desempeño que el colaborador ha tenido a lo largo de dicho periodo y no solo por un corto tiempo.
- Se debe considerar una evaluación global del desempeño, evitando evaluar una sola situación que se haya presentado en cierto momento.
- La evaluación abarca factores que evalúan conductas observables en el colaborador, por lo que los jefes deberán evaluar si estas se han presentado y observado a lo largo del periodo.

4.1.6.4.9 Aspectos administrativos

- Las condiciones para ser elegible a la evaluación del desempeño son:
 - Ser personal administrativo
 - Tener antigüedad mayor o igual a 6 meses de trabajo
 - Se excluyen puestos temporales

Para aquellos jefes que tengan a su cargo personal que no cuente con equipo de cómputo se deberá imprimir su evaluación y firmarla en común acuerdo.

4.1.6.4.10 Políticas

- La aplicación del subsistema de evaluación del Desempeño estará orientado dentro de los aspectos normativos, técnicos y administrativos del sistema institucional
- Los resultados de la evaluación del departamento servirán para realizar estudios técnicos que permitan una adecuada planificación, utilización y desarrollo de los recursos humanos y constituye un antecedente para la concepción de los derechos y estímulos que establecen las leyes vigentes.
- Serán evaluados todo el personal administrativo de la compañía.
- La evaluación está a cargo del Departamento de Talento humano y la gerencia.
- La ponderación para calificar los diferentes factores del reparto anual de disciplina se establece considerando la realidad y la necesidad de la compañía.

4.1.6.4.11 Estrategias

- La asesoría en la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño se dará a través de reuniones de trabajo y cursos de adiestramiento para el personal involucrado y otros que consideren adecuados
- Motivar a los evaluadores a través del adiestramiento para que califiquen a sus colaboradores en base a su participación y resultados logrados
- Se actualizará anualmente los resultados de la evaluación del desempeño y se establece una coordinación con los subsistemas de Organización y métodos, clasificación, selección y aplicación de estudios técnicos
- Se concientizará al personal administrativo de la compañía de la importancia de ser evaluado anualmente y sus beneficios
- Se analizará la mayor incidencia en los aspectos relacionados con la disciplina, con el propósito que la ponderación que se establece sirva como medida correctiva para disminuir o eliminar la frecuencia de atrasos, faltas o incumplimientos de disposiciones superiores.

4.1.6.4.12 Indicadores de gestión

- **Indicadores de cumplimiento:** Tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** Posee con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** Tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** Tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de gestión:** Tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Para ello se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?

- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Calidad: Nivel de cumplimiento de las especificaciones asociadas a necesidades y expectativas del cliente usuario.

Oportunidad: Disponibilidad del bien o servicio en relación al tiempo en el que se requiere o demanda.

Costo: Establece relaciones de costo - beneficio de los servicios proporcionados y los recursos consumidos.

Servicio: Conjunto de prestaciones adicionales al servicio básico, que generan una experiencia positiva o negativa en el cliente–usuario que lo receipta.

Tiempo: Establece la cantidad de tiempo empleada para ofrecer un servicio

4.1.6.4.13 Actividades que se realizan para la evaluación del desempeño

Para poder aplicar el sistema de evaluación al desempeño se debe cumplir las siguientes actividades:

Cuadro 17. Actividades que se realizan para la evaluación del desempeño

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
Establecer políticas de evaluación	Dpto. Talento Humanos	Determinar políticas integrales de evaluación que incluyan
Establecer indicadores de gestión y logro	Dpto. Talento Humanos	Determinar índices de logro y desempeño en base a los requerimiento y funciones de los puestos
Análisis de los formularios de evaluación	Gerente Jefes de áreas Dpto. Talento Humanos	Revisión de formularios
Socialización del proceso de evaluación	Dpto. Talento Humanos	Socializar con los empleados administrativos el proceso de

		evaluación a fin de absolver toda duda que pueda obstaculizar el proceso.
Aplicación del proceso de evaluación	Dpto. Talento Humanos Comisión Evaluadora	Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño en toda la compañía
Revisión de resultados obtenidos en la evaluación al desempeño	Dpto. Talento Humanos Comisión Evaluadora	En sesiones de trabajo realizar una evaluación de la aplicación del proceso de evaluación y analizar los resultados alcanzados
Elaboración de Plan individual de Desarrollo	Dpto. Talento Humanos Comisión Evaluadora	Establecer las acciones correctivas que se tomarán para contribuir al mejoramiento individual de cada servidor administrativo.
Entrevista de entrega de resultados	Comisión Evaluadora	Reunión de trabajo con los empleados administrativo evaluado para darle a conocer los resultados alcanzados y el plan de desarrollo individual a aplicarse
Seguimiento de la aplicación del Plan de Desarrollo Individual.	Dpto. Talento Humanos	Aplicar un proceso de seguimiento continuo y medición de los resultados alcanzados con la aplicación del Plan Individual de Desarrollo

Fuente: <http://www.hsj.gob.pe>
Elaborado por: La Autora

4.1.6.4.14 Formato de evaluación

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA REYBANANO DEL PACIFICO

UNIDAD/DPTO.-----**ÁREA/SERV.**-----

EVALUADO-----

PUESTO----- **FECHA DE INGRESO**-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

(<http://www.hsj.gob.pe>). En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
 Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
 Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
 Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
 Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
 Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

Cuadro 18. Formato de evaluación del desempeño laboral

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						

No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del ratificador	Comentarios

Fuente: Análisis de evaluación

Elaborado por: La Autora

Listas de verificación: método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de

recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas gráficas.

Cuadro 19. Formato de evaluación del desempeño laboral

Evaluación de desempeño					
Nombre: _____					
Cargo: _____					
Departamento: _____					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Fuente: Análisis de evaluación

Elaborado por: La Autora

6.5. Impacto

La presente propuesta tendrá un impacto positivo, debido al aporte que genera a la empresa ya que está actualmente tiene un sistema de evaluación del cumplimiento de las actividades, ya que no hay un cuestionario donde se pueda medir otros indicadores con es de actitud. Trabajo en equipo, relaciones personales etc. Lo cual ayudará a determinar el nivel de eficiencia, eficacia en

el desempeño laboral de manera integral por cada empleado o colaborador de la empresa.

6.6. Evaluación de la propuesta

El proceso de evolución de actividades será mensual y el de aptitudes anual, bajo la responsabilidad del Jefe de Talento Humano, quien delegará al supervisor o al administrador de cada hacienda la aplicación del cuestionario respectivo, mismo que debe ser tabulado y analizado por los analistas y asistentes del área financieros, de inventario y talento humano, este último emitirá el reporte de la calificación para que sea aprobado por el gerente y beneficiar al empleado que ha alcanzado los puntajes óptimos establecidos como política de la empresa, caso contrario para corregir las falencias o debilidades se programará capacitaciones dependiendo del área de competencia, o se tomen las debidas correcciones que ameriten.

4.2. DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó en la Dirección de Talento Humano de la compañía Reybanano del Pacífico 2013, dentro de sus procesos, está la administración de los recursos para ayudar a cumplir los procesos agregadores de valor como son la producción y comercialización de banano.

Con el análisis interno y externo se determinaron debilidades; personal no profesionalizado, falta de Indicadores de Gestión, no hay un reglamento interno para la gestión de talento humano, no se realiza la evaluación de desempeño a al personal administrativo de manera adecuada, con parámetros de evaluación no pertinentes, no se aplica la escala de remuneraciones de 0 grados, y además no se ha difundido de manera eficiente el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. **Chiavenato (2009)**. Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Herramienta que oriente y facilite las distintas actividades que debe realizar ésta, de allí su importancia.

La Dirección de Talento Humano para el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos debe elaborar y aplicar el Plan Evaluación de Desempeño, (BOHLANDER & SCOTT, 2011) La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

El 100% de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacífico C.A., indican que siempre a las metas establecidas por la empresa se las aplican a las evaluaciones del desempeño, para verificar el cumplimiento de sus metas y objetivos mismas que es poco adecuada, mas no la evaluación de aptitudes (BOHLANDER & SCOTT, 2011). Sirven a muchos propósitos, mismos que en general – pueden agruparse en dos categorías: administrativos y de desarrollo. Los propósitos administrativos incluyen decisiones sobre quien

está promovido, transferido o despedido; o sobre compensaciones o demás aspectos.

El 93% de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., contestan que se les realizan el proceso de evaluación trimestralmente (DESSLER & VARELA, 2011). Por lo general la evaluación se realiza usando uno o más técnicas o herramientas populares de evaluación, entre las que se incluyen escalas de puntuación gráficas, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, método de incidente crítico, escala de clasificación basada en el comportamiento, APO, evaluaciones del desempeño computarizadas, y vigilancia electrónica del desempeño.

La evaluación que se realiza en la compañía está bajo la supervisión de la gerencia y el jefe del departamento de Talento Humano. (DESSLER & VARELA, 2011). Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido

Las técnicas y métodos de evaluación que aplica actualmente la compañía no están diseñados y basados en las nuevas estrategias, por falta de un plan de evaluación para mejorar este proceso. (MONDY, 2010). Las técnicas de la evaluación del desempeño incluyen la retroalimentación de 360 grados, las escalas de calificación, los incidentes críticos, los ensayos, los estándares laborales, la clasificación, la distribución obligatoria, las escalas de calificación basada en el comportamiento y los enfoques orientados hacia los resultados.

Un 55% de los asistentes administrativos encuestados de Reybanano del Pacifico C.A., expresan que siempre se procede a capacitar en las falencias encontradas en las evaluaciones realizadas. La hipótesis planteada “El análisis del sistema y método de la evaluación a los Asistentes Administrativos permitirá determinar las falencias y debilidades del proceso de evaluación en la compañía Reybanano del Pacífico 2013” se acepta.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Del trabajo realizado se presentan las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Talento Humano presenta falencias que determinan el incumplimiento de las actividades desarrolladas a diario en cada oficina de la entidad, es decir que no cuenta con un Plan de mejora para la evaluación de desempeño integral, que permita viabilizar el trabajo diario que se debe realizar.
- La compañía Reybanano del Pacifico C.A. no realiza una evaluación de desempeño adecuada hacia los asistentes administrativos, es decir se evaluación solo el cumplimiento de actividades mas no de aptitudes.
- Actualmente la empresa no cuenta con herramientas modernas de Gestión, es decir con un Plan de mejora para la evaluación permite corregir las falencias y debilidades encontradas en el análisis de la evaluación y desempeño de los Asistentes Administrativos.

5.2. Recomendaciones

1. Analizar el Plan de mejora para la Dirección de Talento Humano de la compañía Reybanano del Pacífico C.A. previa la aprobación y aplicación.
2. Difundir el Plan de mejora a la Dirección de Talento Humano a nivel de Autoridades y Directivos con el propósito de mostrar el rol que tiene y como aportará al logro de los objetivos institucionales.
3. Impulsar en la compañía Reybanano del Pacífico C.A la aplicación de herramientas modernas de gestión de Talento Humano.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1 Literatura Citada

- BOHLANDER, G., & SCOTT, S. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Impreso en México : 14a edición .
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. . Bogotá, Colombia : 3er. Edición. McGraw Hill, Interamericana S.A.
- DELGADO, S. (2009). *Gestión de Recursos Humanos*. España.
- DESSLER, G., & VARELA, R. (2011). En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 221 – 255.). Mexico: Quinta edición, capítulo Seis. .
- KINNEAR, C., & TAYLOR, J. (2011). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill. México : McGraw Hill.
- KOTLER, P. (2006). *Capta clientes, conservarlos y desarrollar su valor*. *Marketing*. Madrid. España.: Décima Edición. Pararon.
- MONDY, W. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Décima segunda Edición .
- MORISTANY, J. (2009). *Administración de Recursos Humano*Desarrollo de Recursos Humanos . Mexico: PEARSON ADDISON-WESLEY Parte Primera.
- MUNIZ, L. (2010). *Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocio*,. Bresca Barcelona España,,: PROFIT Editorial,.
- POSSO, M. (2006). *Metodología para el Trabajo de Grado*. Ecuador. Ecuador.
- s/n. (30 de Noviembre de 2010). *todoparaemprendedores*. (Análisis de situación o estratégico.) Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Análisis de situación. : <http://todoparaemprendedores.wordpress.com/2010/11/30/analisis-de-situacion/>
- ULA. (10 de Junio de 2009). <http://atulado.ula.edu.mx>. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de MANUAL DE PROCEDIMIENTO: EVALAUCION DE DESEMPEÑO: http://atulado.ula.edu.mx/ulatulado/Portals/0/Manuales/MANUAL_EVALUACION.pdf

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexos 1. Encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS



Objetivo: Analizar el sistema y método de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanano del Pacífico 2013.

1.- ¿Conoce Ud. Todas las funciones a su cargo?

Parcial
Totalmente

2.- ¿Se establecen metas de cumplimientos en sus funciones?

Poca
Mucha

3.- ¿A las metas establecidas se aplican el proceso de las evaluaciones del desempeño?

Siempre
Nunca

4.- ¿Desarrolla actividades que no corresponden a su cargo?

A veces
Nunca

5.- ¿Por qué ha incumplido alguna vez en sus funciones que tiene a su cargo?

- Falta de tiempo
- Mucha carga laboral
- Desconocimiento de las informaciones solicitadas
- Información proveniente de otras áreas o personas

6.- ¿Con que frecuencia la empresa realiza el proceso de evaluación del desempeño laboral?

- Trimestral
- Semestral
- Anual

7.- ¿Una vez desarrollada la evaluación se les informa el resultado que ha obtenido?

- A veces
- Siempre
- Nunca

8.- ¿Se procede a capacitar en las falencias encontradas en las evaluaciones realizadas?

- A veces
- Siempre
- Nunca

9.- ¿La empresa entrega incentivos por el buen desempeño laboral de los asistentes administrativos?

- Si
- No

Anexos 2. Guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Reybanano del Pacífico C. A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS



Objetivo: Analizar el sistema y método de evaluación para mejorar el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la compañía Reybanano del Pacífico 2013.

1. ¿Se les informa a los empleados de los procedimientos y funciones a desarrollar en su rol al momento de su contratación?

2. ¿Cómo podría calificar el cumplimiento laboral de los asistentes administrativos actualmente?

3. ¿Con que periodicidad se desarrollan las evaluaciones del desempeño a los asistentes administrativos

4. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de evaluación del desempeño laboral de los asistentes administrativos?

5. ¿Qué determinaciones toman con las evaluaciones de alta y baja calificación?

6. ¿Una vez que realizan el proceso de evaluación si se da a conocer la calificación obtenida a, los empleados?

7. ¿Capacitan al personal acerca de algún cambio en los métodos o formatos de evaluaciones modificados por algún departamento de la empresa?

8. ¿Actualmente cuentan con algún evaluador fijo en la empresa de para los asistentes administrativos, ser así el perfil del mismo es el idóneo para el trabajo establecido?

9. ¿Alguien más aparte del evaluador asignado del proceso de evaluación pueden hacer las evaluaciones a los asistentes administrativos?

Anexos 3. Fotos



Foto 1. Ubicación de las diferentes haciendas



Foto 2. Aplicación de encuesta al personal