

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía
Agrícola Independiente, S.A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio
de Puerto Barrios del departamento de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Rolando Antonio Chinchilla Aguirre

Zacapa, septiembre 2013

**“Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía
Agrícola Independiente, S.A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio
de Puerto Barrios del departamento de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Rolando Antonio Chinchilla Aguirre

Licda. Heidi Mariela Zelideth Hichos Posadas **(Asesora)**

Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro **(Revisora)**

Zacapa, septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Examinador

Licda. Gabriela María Díaz Morales
Examinadora

Licda. Karen de Lourdes Franco Escobar
Examinadora

Licda. Heidi Mariela Zelideth Hichos Posadas
Asesora

Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro
Revisora

REF.:C.C.E.E.0149-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 03 DE JULIO DEL 2013

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Heidy Hichos Posadas, tutora y Licenciada Jennifer Roldan Castro, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal”, Presentado por él (la) estudiante Rolando Antonio Chinchilla Aguirre, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.726, de fecha 17 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Nombre completo del tutor: Heidi Mariela Zelideth Hichos Posadas
Título: Licenciada Mercadotecnia
Colegiado No. 15,347
Dirección: Colonia Bosque s de San Julián,Zacapa
No. Teléfono Of. 79416637
No. Teléfono Cel. 55346012
E-Mail heidyhichos@hotmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente. S. A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal"** realizado por el estudiante: **Chinchilla Aguirre, Rolando Antonio**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y uno (91) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Heidi Mariela Zelideth Hichos Posadas.
Mercadóloga.

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Jennifer Andrea Roldán Castro
Título: Licenciada en administración de empresas
Colegiado No. 13,651
Dirección: 2 ave. 3-37 Zona 2, Zacapa, Zacapa
No. Teléfono Res. 79413249
No. Teléfono Cel. 40777535
E-Mail andrezacapa@gmail.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013

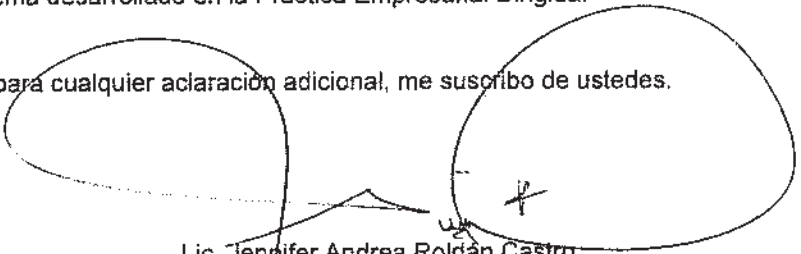
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente. S. A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal" realizado por el estudiante: **Chinchilla Aguirre, Rolando Antonio**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Jennifer Andrea Roldán Castro.
Administradora de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 565.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante Chinchilla Aguirre Rolando Antonio con carné 201201926 aprobó con ochenta y nueve puntos (89 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diecisiete de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Marta Matta
C.C. Archivo

Acto que dedico

A Dios:

Por todas las bendiciones, que en mi vida a derramado, tanto personales como familiares y por demostrarme siempre el camino del bien.

A mis padres:

Por su apoyo incondicional, siempre están en los momentos felices como difíciles, para guiarme por el camino correcto, para ellos va este triunfo, a Dios gracias los tengo en vida, Eugenia Aguirre y Carlos Chinchilla.

A mi hija:

Heidy Chinchilla, bendición que Dios me da, al tener una hija tan hermosa, que siempre me apoya, con su amor, alegría y me motiva a seguir adelante. Por su paciencia y comprender momentos que no compartimos, por dedicarlo a mi formación profesional, para ella va este triunfo.

A mis hermanos:

Daniel de Jesús (Q.E.P.D), por motivarme a seguir mi carrera universitaria, siempre estabas pendiente de mi, para ti va este triunfo, recuerdo tus palabras.

Juanita de María, Adilio Antonio, Víctor Hugo, Floridalba de María, Albadina, por ser parte importante de mi vida, quienes han sido motivación para superarme.

A mi sobrinos:

Daniela, Elsbeth, Carlos y David, que este triunfo les sirva de motivación para alcanzar sus mentas.

Agradecimientos

Universidad Panamericana: Gracias por ver uno de mis sueños hechos realidad.

Al coordinador: Lic. César Fernando Orellana Paiz, por su enorme apoyo incondicional brindado, para el enriquecimiento del presente informe.

A mi asesor de tesis: Licda. Heidy Mariela Zelideth Hichos Posadas, por su aporte al presente informe de práctica, sus conocimientos y experiencia siempre fueron importantes.

A mi revisor de tesis: Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro, su tiempo valioso, par poder presentar dicho informe.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Marco teórico	01
1.1 Evaluación del desempeño	01
1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño	04
1.3 Los tipos de revisiones de la evaluación del desempeño	07
1.4 Métodos de como evaluar el desempeño	08
1.4.1 Métodos para la evaluación del desempeño	09
1.4.2 Los pasos para la evaluación del desempeño	10
1.4.3 La entrevista de evaluación	10
1.4.4 La evaluación del desempeño	10
1.5 Aspectos para el éxito de un programa de evaluación del desempeño	11
1.5.1 Hitos de la evaluación del desempeño	12
1.6 Elementos básicos del sistema de compensación	12
1.7 El rol de recursos humanos en la evaluación del desempeño	12
1.8 Evaluación del desempeño y la motivación	13
1.8.1 El encargado de llevar a cabo la evaluación	13
1.8.2 Proceso de evaluación del desempeño	15
1.9 Beneficios de la evaluación del desempeño	16
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	18
2.1 Título o nombre de la investigación	19
2.2 Justificación	19
2.3 Objetivos	19
2.3.1 Objetivo general	19
2.3.2 Objetivos específicos	19
2.4 Alcances y límites	19
2.4.1 Alcances	19

2.4.2 Límites	20
Capítulo 3	
Metodología	21
3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Sujetos	21
3.3 Instrumentos	21
3.3.1 Personas	21
3.3.2 Unidad de Análisis	22
3.4 Procedimiento	22
3.5 Diseño de la investigación	23
Capítulo 4	
Aporte	24
4.1 Para la empresa	24
4.2 Para la Universidad	24
4.3 Para Guatemala	24
Capítulo 5	
Análisis de resultados	25
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	29
Capítulo 7	
Conclusiones	43
Capítulo 8	
Propuesta	44
Cronograma de trabajo	47
Fuentes de consulta	48
Anexos	49
Anexo 1 Evaluación integral	50
Anexo 2 Diagnóstico	70
Anexo 3 Guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Caisa. S.A.	83
Anexo 4 Guía de entrevista al Gerente de Producción de Caisa. S. A.	86
Anexo 5 Guía de entrevista al personal del departamento de producción	90

Resumen

Elevar los estándares de eficiencia, en los procesos productivos, es el denominador común, en las empresas que compiten diariamente, en este mundo mercantil cada vez más difícil, donde se tiene que estar siempre innovando.

El presente documento se elabora con el objetivo y la finalidad de determinar si se cuenta con una evaluación del desempeño en la empresa Compañía Agrícola Independiente, S.A., ubicada en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios, del departamento de Izabal, originándose de una necesidad de poder ejecutar un proyecto, el cuál, se defina de las posibles debilidades remediabiles en las cuáles puedan ser corregidas y poder ser una empresa que pueda alcanzar sus metas trazadas.

El presente documento contiene un marco teórico en el que se puede definir con una amplia gama de información, la evaluación del desempeño, sus ventajas, sus procesos de medición, una metodología a seguir, el planteamiento del problema, información general del sistema del desempeño, su respectivo título de la investigación, justificación y su respectivo objetivo general como también específico.

Las empresas han depositado en el área de Recursos Humanos una esperanza de lograr sus objetivos, ya que de este departamento depende mucho el poder llevar a la empresa personas con una amplia capacidad para las áreas de producción requeridas, con mística productiva cumpliendo con los sistemas de medición, capacitaciones, inducciones, etc.

Como aportes del estudio realizado a la empresa son: Proponer un diseño de evaluación del desempeño a su respectivo personal de las diferentes áreas, a la universidad como un modelo de consulta, y para nuestro país Guatemala como una herramienta en la cual se pueda mejorar el nivel competitivo laboral.

Después de analizados los resultados de la investigación, permitieron llegar a la conclusión de presentar una propuesta, la cual consiste en el diseño de formatos de evaluación del

desempeño para las diferentes áreas de trabajo que posee la empresa, su costo e implementación de esta propuesta, fuentes de consulta y su respectivo cronograma de trabajo.

Así también se tienen los respectivos anexos los cuales fundamentan y sustentan dicha propuesta, aplicándose como una evaluación integral, su misión, visión, objetivos y valores como componentes del programa. Se define también su estructura organizacional, los instrumentos, Fodas, diagrama de Pareto, ejecución de la propuesta y su respectiva base legal.

La Práctica Empresarial Dirigida -PED, se contribuyó con la empresa Compañía Agrícola Independiente, S.A., entregando un importante aporte el cual tiene la finalidad de buscar la objetividad de los procedimientos de medición y capacidad dentro de la organización.

Introducción

En los últimos años las empresas buscan la forma de poder subsistir a los cambios que se dan debido a la globalización, donde es sumamente importante el poder ser competitivos, realizando inversiones en cambios tecnológicos, estructurales y de capacitaciones. Las empresas se han dedicado a realizar cambios en las diferentes funciones de los puestos de trabajo para que sus procesos puedan permitirles lograr su planificación y proyecciones de sus volúmenes.

Los cambios no solo son en que los productos a producir reúnan los índices de calidad, tener una certificación ambiental, si no también darle la importancia que se merece el personal que labora, ya que es un eslabón importante para el logro de las metas y objetivos de la empresa.

El presente informe realizado en Compañía Agrícola Independiente, S. A., se encontró que en la empresa objeto de estudio, realiza evaluación de metas a su personal, pero dicha evaluación no le permite tener una información clara y precisa para la toma de decisiones, donde se pueda medir las metas individuales de su personal y poder identificar debilidades y fortalezas, en las cuales puedan realizar las retroalimentaciones necesarias; debido a esto se recomienda una propuesta, la que consiste en una “Guía para la evaluación del desempeño en el área de producción”, logrando con esto identificar los problemas, y poder contribuir para que la empresa pueda llevar cabo sus metas trazadas.

Con la información recopilada en las visitas realizadas, la revisión de su entorno, las encuestas, y los conocimientos que tienen sus empleados, se realizaron los respectivos instrumentos de medición, los cuales permiten adaptarlos a los puestos diferentes de la organización, y que los mismos puedan remarcar las debilidades que puedan presentar, y que requieran de una corrección inmediata, o al contrario fortalecer las buenas practicas que se identifiquen en dicha medición.

Fundamentalmente lo que se espera con este aporte es que la empresa pueda ser competitiva y rentable, al contar con personal de alto desempeño, al que puedan motivar, y tener una sana medición individual, no solo para competir, sino en fortalecer sus controles de metas trazadas, identificando a las personas que aportan sus conocimientos y capacidades para el bien de la empresa.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Evaluación del desempeño

Para Koontz y Weihrich (2001:418) “más de una vez se ha dicho que, la evaluación del desempeño administrativo, es el talón de Aquiles de la función de integración de personal, pero en realidad se trata quizá de una de las claves principales para la correcta conducción de ésta. Es la base para determinar quién es susceptible de ser ascendido aun puesto más alto. También es un elemento importante para el desarrollo administrativo, dado que en caso de ignorarse las capacidades y deficiencias de un administrador, será difícil determinar si las actividades de desarrollo siguen la dirección correcta”. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración.

Saber en qué grado un administrador planea, organiza, se encarga de la integración del personal, dirige y controla debidamente, es en realidad la única manera de garantizar que quienes ocupan puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz. Si una empresa, organismo gubernamental, institución de beneficencia o incluso universidad pretende cumplir eficaz y eficientemente sus metas, debe determinar e instrumentar medios que le permitan medir con la mayor exactitud posible el desempeño de sus administradores.

Según Chiavenato (2001:356) “el desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinar el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza”.

Para Dessler (1996:329) “primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas”.

Los supervisores del área de producción por lo general realizan la evaluación real y deben de estar familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizaran, comprender (y evitar) los problemas que afectarían un sistema de evaluación y evaluar de manera justa y objetiva. Por otra parte, el departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño.

En un estudio por ejemplo, aproximadamente el 80% de las compañías encuestadas dijo que la oficina de recursos humanos ofrece asesoría y apoyo con respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, pero que deja las decisiones finales sobre los procedimientos de evaluación a los jefes de las divisiones operativas; en el resto de las empresas, la oficina de personal prepara formas y procedimientos detallados e insiste en que todos los departamentos las utilicen.

Para Alles (2006:20) “las evaluaciones del desempeño, así como la apertura de grados de la competencia y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena

administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir –a su vez- una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según cómo se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo pueda lograr un cambio cultural, Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados.

Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subordinados en relación con el personal”.

Para Hellriegel y Slocum (2010:444) consideran que “la evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas del desempeño pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el desempeño del empleado. Por otra parte, es cada vez más frecuente que se pida a los empleados que evalúen el desempeño de sus gerentes”.

La evaluación del desempeño suele usarse de dos maneras. Por una parte, la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgará a los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo.

Para Amorós (2007:210) “ como se sabe los sistemas de evaluación del desempeño posee efectos sobre el comportamiento de los individuos”.

Según Rodríguez (2005:359) “se analiza el proceso de dotación de recursos humanos, es decir, la planeación, el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción de personal. Todas éstas son actividades importantes, pero lo que determina el éxito de un departamento de personal es el desempeño de los empleados; tanto el departamento de personal como los empleados necesitan que sus esfuerzos sean retroalimentados. Desafortunadamente, los gerentes de otras áreas a menudo no entienden la necesidad de realizar evaluaciones del desempeño, las cuales amplían las bases de información del departamento de personal”.

Estos conocimientos son útiles para mejorar las decisiones de personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre el desempeño.

1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño

Para Koontz y Weihrich (2001:424), las ventajas que presenta la evaluación del desempeño son:

- Las ventajas de la evaluación con base en el cumplimiento de objetivos coinciden casi por completo con las de la administración por objetivos. Una y otra forman parte del mismo proceso, son básicas para la administración eficaz y constituyen medios para elevar la calidad de la administración.
- En lo que respecta específicamente a la evaluación, las ventajas de este método no dejan de ser de cualquier modo especiales e importantes. Evaluar a partir del desempeño y con base en objetivos verificables ofrece la gran ventaja de ser un procedimiento práctico. Las evaluaciones no versan sobre cuestiones distintas a las labores que llevan a cabo los administradores, sino que, muy por contrario, consisten en una revisión de lo que éstos efectivamente hicieron como administradores.
- Se imponen siempre las preguntas sobre qué tan bien una persona hizo las cosas, sobre si las metas fueron cumplidas o incumplidas, y por qué, y sobre lo que cabría esperar en cuanto a

los avances conseguidos en el cumplimiento de las metas. Pero se cuenta al mismo tiempo con una información sobre lo que un individuo hizo en comparación con lo que él mismo aceptó anteriormente como objetivos razonables. Es de presumir que esta información ofrece sólidas bases de objetividad, y que por lo tanto reduce en la evaluación el elemento de mero juicio. Gracias a ello, aparte, la evaluación puede conducirse en una atmósfera de cooperación entre superiores y subordinados, no de juicio de éstos.

Para Hellriegel y Slocum (2010:445), enumera dos métodos para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño son:

- Formato de la escala de calificaciones: Una escala de calificaciones del desempeño es un instrumento que utilizan los administradores para llevar registro de sus juicios en cuanto al desempeño de los empleados.
- Calificadores múltiples: Una forma de evaluar el desempeño que goza de popularidad consiste en que varios calificadores proporcionen información utilizando una evaluación de 360 grados, la cual mide el desempeño obteniendo las evaluaciones del empleado que presentan diversas fuentes: supervisores, subordinados, compañeros dentro de la empresa, personas externas a la organización con las cuales el empleado hace negocios e incluso una autoevaluación del empleado mismo.

Para Dessler (1996:332): enumera los siguientes métodos de evaluación que puedan ser utilizados:

- Método de alternancia en la clasificación: Para evaluar a los empleados es clasificarlos desde el mejor al peor, con respecto a alguna característica, se realiza una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eligen los nombres de cualesquiera que no se conozcan, lo suficientemente bien como para clasificarlos. Posteriormente en una forma es necesario indicar cuál es el empleado con mejor calificación en las características que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Después se debe elegir al siguiente mejor

y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos, hasta que se haya clasificados a todos los empleados.

- Método de comparación de pares: Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad del trabajo, calidad del trabajo y otras). Cada uno de los subordinados se compara con los demás subordinados por pares.
- Métodos de distribución forzada: Es similar a la “graduación de una curva”. Con este método, se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño.
- Método del incidente crítico: El supervisor lleva por cada subordinado un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables (o “incidente”) de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona. Posteriormente, cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen para comentar el desempeño de este último utilizando los incidentes específicos como ejemplos.
- Escala de calificación basadas en el comportamiento: Esta diseñada para combinar los beneficios de la narrativa de incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas al relacionar una escala cuantitativa con ejemplos de buen o mal desempeño. Sus promotores aseguran que ofrece una evaluación más adecuada y equitativa que las otras herramientas que se han comentado.
- Método de la administración por objetivos (APO): Consiste en adoptar objetivos medibles específicos para cada empleado y después comentar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. La empresa podría intentar un modesto programa APO participativo con los subordinados estableciendo los objetivos y proporcionando periódicamente retroalimentación. Sin embargo, el término APO casi siempre se refiere a un amplio programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel de la organización.

- Integración de los métodos: Se trata de una forma de calificación utilizada para evaluar el desempeño de los gerentes en una enorme línea aérea. Hay que señalar que se trata básicamente de una escala grafica de calificación, en la que se incluyen frases descriptivas para definir las características que se miden. No obstante hay una sección de “comentarios” bajo cada característica. Esto permite que la persona que califique anote varios incidentes críticos relevantes. El método de clasificación cuantificable permite comparaciones de empleados y por tanto es útil para tomar decisiones de remuneración, transferencia y promoción.

1.3 Los tipos de revisiones de la evaluación del desempeño

Para Koontz y Weihrich (2001:424), son tres los tipos de revisiones de la evaluación del desempeño:

- Revisión exhaustiva: Debe realizarse al menos una vez al año, aunque hay quienes sostienen que debe ser más frecuente. En algunas empresas, cada año se dedica un breve periodo a la realización de todas las revisiones, mientras en que en otras se les programa a lo largo del año, coincidiendo por lo general con un aniversario más de cada empleado en la compañía.
- Revision periódicas o de avances: Estas revisiones pueden ser breves y relativamente informales, pero aun así permiten identificar problemas o barreas que impiden un desempeño eficaz. De igual forma, contribuyen a mantener abierta la comunicación entre superior y subordinados. Además, hacen posible la reorganización de prioridades y la renegociación de objetivos en caso de cambios de situación. Salta a la vista la incongruencia de perseguir objetivos obsoletos o incluso inconvenientes acordados en condiciones de incertidumbre.
- Vigilancia permanente: Con este sistema no es necesario esperar a la siguiente revisión periódica para corregir posibles desviaciones del desempeño respecto de los planes. Superior y subordinado abordan la situación de inmediato, a fin de que sea posible emprender al instante acciones correctivas para impedir que una pequeña falta se convierta en un problema de grandes dimensiones.

1.4 Métodos de como evaluar el desempeño

Para Amorós (2007:213), se tienen métodos de evaluación del desempeño, entre ellos tenemos:

- **Ensayos escritos:** Es el método más extenso de evaluación. Consiste en escribir una narración en la que se describen las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado. No necesita de formas complejas o de un entrenamiento fuerte para llevarlo a cabo. Los resultados que se obtienen con este método frecuentemente reflejan la capacidad del escritor. La buena o mala evaluación puede estar determinada por la habilidad de la escritura del evaluador y por el nivel real de desempeño del empleado.
- **Incidentes críticos:** Este método enfoca la atención del evaluador en los comportamientos claves que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo de manera efectiva y hacerlo ineficazmente. Es decir el evaluador redacta anécdotas que describen lo realizado por el empleado que haya sido específicamente eficaz o no. La clave de este método es que únicamente se mencionan los comportamientos específicos, pero no las características de la personalidad que son definidas de manera vaga. Los incidentes críticos brindan un gran conjunto de ejemplos a partir de los cuales se pueden mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y los que requieren de una mejora.
- **Escalas gráficas de evaluación:** Tradicionalmente las escalas determinan cinco puntos, de modo que un factor como el conocimiento del trabajo puede ser calificado de 1 (que el individuo se encuentra pobremente informado sobre los deberes del trabajo) a 5 (conocimiento completo o amplio de todas las fases del trabajo). Estas escalas son muy populares por el hecho que requieren menos tiempo en su elaboración en puesta en práctica, además permiten un análisis y una comparación cuantitativa. Una desventaja clara de este método consiste en que no brindan la profundidad de la información que los métodos tratados anteriormente.

- Comparaciones multipersonales: Evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de uno o de otros más. Constituye un instrumento de medición relativa.

1.4.1 Métodos para la evaluación del desempeño

Para Rodríguez (2005:369), se tienen métodos de evaluación del desempeño, entre ellos tenemos:

- Escala de clasificación: Tal vez la forma más antigua y utilizada de evaluación del desempeño sea la escala de clasificación. Por medio de este método el evaluador valora al individuo con base en factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo.
- Método de elección forzada: Este método consiste en evaluar el desempeño por parte del evaluador, mediante la elección entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que correspondan más o menos a la persona que evalúa.
- Métodos de incidentes críticos: Uno de los más recientes enfoques de evaluación es el método de incidente crítico. En este método se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa.
- Método de investigación de campo: Por medio de este método un analista del departamento de personal solicita al supervisor información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones. Este método es más amplio, ya que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear conjuntamente con el supervisor su desarrollo en la empresa.

- Método de evaluación en grupo: Igual que el método de revisión sobre el terreno, el método de evaluación en grupo permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y jefes de departamento que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato, se reúnen en conferencia con un coordinador, cuya función principal es mantener la objetividad en la evaluación.

1.4.2 Los pasos para la evaluación del desempeño

Según Dessler (1996:330), la evaluación del desempeño comprende tres pasos:

- La definición del puesto: Significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- La evaluación del desempeño: Significa comparar el rendimiento real subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación.
- Retroalimentación: Durante las cuales se comentaran el desempeño y progresos del subordinado y se hacen para cualquier desarrollo que se requiera.

1.4.3 La entrevista de evaluación

Según Alles (2006:40), la entrevista de evaluación o devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

1.4.4 La evaluación del desempeño

Según Amorós (2007:210), se tienen los siguientes propósitos de la evaluación del desempeño:

- Le sirve a los gerentes para tomar decisiones de recursos humanos generales, tales como ascensos, despidos, etc.
- Identifican los requerimientos de capacitaciones y de desarrollo, es decir señalan las habilidades del empleado y del mismo modo las aptitudes que presentan y que son inadecuadas pero para las que se pueden desarrollar programas destinados a remediarlas.
- Pueden emplearse como medidas con las que se pueden validar los programas de selección y desarrollo, es decir que los empleados recién contratados que presenten un pobre desempeño pueden ser identificados mediante la evaluación de desempeño; además la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo se puede establecer evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño.
- Brindar retroalimentación a los empleados, acerca de la manera en que la organización percibe su desempeño.
- Se emplean como la base para distribuir o repartir las recompensas.

1.5 Aspectos para el éxito de un programa de evaluación del desempeño

Según Alles (2006:55), el éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad:

“Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que señalaron como imprescindibles: una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y entrenamiento a los evaluadores”.

1.5. 1 Hitos de la evaluación del desempeño

Según Alles (2006:64), “enumera tres momentos, Primero, entrevista inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del trabajo de la persona prioritarios para el año, Segundo, entrevista de progreso o de mitad de ciclo, donde se realiza un balance del desarrollo de objetivos y del comportamiento del evaluado, y Tercero, entrevista final de evaluación de resultados, en la que hace balance del año”.

1.6 Elementos básicos del sistema de compensación

Según Hellriegel y Slocum (2010:447), consideran tres elementos básicos del sistema de compensación:

- Remuneración base: En casi todas las organizaciones, el hecho de que una persona sea contratada significa que tiene garantizado un nivel de remuneración básico, partiendo del supuesto de que ella se presenta a trabajar y que tiene un desempeño adecuado.
- Incentivos: Cuando la compensación monetaria está vinculada al nivel de desempeño que registra los empleados, se dice que se trata de un pago de incentivos.
- Prestaciones: Las prestaciones de los empleados suele definirse como pagos en especie o servicios que se brindan a los empleados por pertenecer a la organización.

1.7 El rol de recursos humanos en la evaluación del desempeño

Según Alles (2006:57), se tiene el siguiente rol de responsabilidad:

En muchas organizaciones, tanto recursos humanos como las otras áreas “piensan” que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden “dar poder”, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente.

1.8 Evaluación del desempeño y la motivación

Para Amorós (2007:211), “si observamos lo que la gerencia evalúa obtendremos tres grupos más populares de criterios que son”:

- Resultados de tareas individuales: La gerencia debe evaluar los resultados de las tareas que realiza el empleado. Empleando los resultados de las tareas, un gerente de planta podría ser evaluado usando como base criterios como unidades producidas por día de trabajo, derroche que se genere y los costos de producción.
- Conducta: Es una tarea difícil identificar los resultados específicos que pueden ser atribuidos de manera directa a las acciones de un trabajador de la organización. Esto se acentúa aún más en los puestos administrativos e individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo; en esto último, el desempeño del grupo se puede evaluar, pero podría ser dificultoso o hasta imposible de identificar de manera clara la contribución de cada integrante del grupo. En dichos casos la gerencia puede evaluar el comportamiento o la conducta que presente el empleado.
- Rasgos: Este es el conjunto más débil de criterios, pero es muy usado por las organizaciones hasta en la actualidad. La debilidad de sus criterios se debe a que se encuentran más alejados del desempeño real del trabajo mismo; dicho de otra manera rasgos como ser leal, poseer amplia experiencia, ser honrado, etc. Podrían estar o no muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, sin embargo dichas características con frecuencia son empleados en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel de desempeño.

1.8.1 El encargado de llevar a cabo la evaluación

Según Amorós (2007:212), “por costumbre la gerencia es el encargado de realizar la evaluación del desempeño de los empleados o subordinados, porque sobre ellos recae la responsabilidad del desempeño de los trabajadores. Sin embargo otros individuos podrían realizar de manera más óptima de este trabajo”.

- Superior inmediato: La mayor parte de las evaluaciones de desempeño en los niveles inferiores y medias de las organizaciones se realizan por el jefe inmediato del empleado; no obstante en algunas organizaciones están advirtiéndose de las desventajas de emplear esto.
- Autoevaluación: Se refiere a que los empleados realicen su propia evaluación; esto es compatible con la autodirección y la facultación. Además de la autoevaluación se consiguen altas calificaciones de los mismos empleados; por lo general disminuyen las defensas de los empleados sobre el proceso de evaluación, son grandes herramientas para estimular las discusiones del desempeño del trabajo entre los empleados y sus superiores. No obstante la autoevaluación posee valoraciones exageradas y prejuicios egoístas, además se encuentran en desacuerdo con las evaluaciones de los superiores. Por todo esto es quizá preferible emplear las autoevaluaciones en el desarrollo que para propósitos de evaluación.
- Compañeros: Constituye una de las fuentes más confiables que brinda información de la evaluación, esto porque los compañeros se encuentran muy cerca de la acción. Mediante ella se consigue muchos juicios independientes. Sin embargo presenta una clara desventaja, en el sentido que los compañeros pueden sentirse o verse afectados por la negativa de los compañeros al evaluarse uno al otro y por los prejuicios que se encuentran basados en la amistad o en la animadversión.
- Subordinados inmediatos: Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden brindar una información precisa y detallada sobre el comportamiento del gerente, esto porque generalmente los evaluadores se encuentran en contacto con el evaluado. Pero aquí surge un problema que es el temor a la represalia por parte de los jefes que reciben evaluaciones negativas; una solución clara es que las evaluaciones se realicen de manera anónima, así se asegura que ellas se ajusten a la realidad.
- Enfoque amplio: Se constituye en el método más moderno. Brinda retroalimentación del desempeño desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado posee. La gran parte de las organizaciones recoge de 5 a 10 evaluaciones por empleado.

1.8.2 Proceso de evaluación del desempeño

Según Rodríguez (2005:359), “la responsabilidad del proceso de la evaluación del desempeño es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas”:

- En algunas organizaciones la responsabilidad de la evaluación del desempeño está centralizada, por consiguiente, es atribuida a la función de personal porque los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación. En este caso es el departamento de personal el que proyecta, aplica, da seguimiento y controla el programa, mientras que cada jefe de área aplica y desarrolla el plan en su área de acción.
- En otras organizaciones esta responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño especialmente designada para este fin, en la que participan evaluadores de diversas funciones operacionales de la empresa. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

La comisión se forma con miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en toda evaluación y serán responsables de mantener el equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberán estar un representante de la dirección superior, el cual, de ser posible, debe ser el propio gerente general, quien asumirá la presidencia de la comisión, el responsable de la función de personal, de ser posible el responsable del área de sistemas y procedimientos, y el responsable de organización y métodos.

Los miembros transitorios que participan exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, unidos de manera directa o indirecta a su área de actuación, serán los responsables tanto de proporcionar la información respecto de los evaluados como de calificarlos.

En otros casos la responsabilidad de evaluar el desempeño se descentraliza totalmente y se faculta a los empleados de cada área para hacerla, con algún control del supervisor directo.

Este sistema de autoevaluación de los empleados como un método de evaluación del desempeño, es poco común, pues solo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural (universitario) con capacidad para hacer una autoevaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales. En la evaluación del desempeño el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente analiza los resultados junto con su superior para juntos determinar las medidas a tomar y los objetivos de desempeño a alcanzar.

1.9 Beneficios de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2001:365), “cuando un programa del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

- Beneficios del jefe:
 - ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
 - ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

- Beneficios para el subordinado:
 - ✓ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
 - ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- ✓ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- ✓ Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.
- Beneficios para la organización:
 - ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
 - ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
 - ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

En la actualidad es importante revisar continuamente los problemas, cambios y dificultades que se tienen en el desempeño en el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, para lograr una mejora continua, con el desarrollo y participación de todo el personal, indicándoles que la medición es un factor de control sobre metas trazadas y definidas, teniendo con esto la Gerencia poder reconocer los logros tanto individual como colectivamente.

Estos sistemas de medición están siendo utilizados en gran cantidad de empresas a nivel nacional, ya que les permite tener una mejor comunicación a todo nivel en la organización, y que las metas y objetivos no sean letra muerta, sino consensuadas medibles, sostenibles y puedan ser alcanzadas.

En la Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA), el personal no conoce a fondo los objetivos, misión, esto por no tener una guía de medición, desconociendo en si la función que ellos deben tener para que la empresa logre sus planes estratégicos ya definidas en cuanto al desempeño se refiere.

Los planes con los que cuentan para la medición no permiten diferenciar los logros que el personal tiene, siendo esto un factor que deberían de aprovecharlo, estableciendo los parámetros para contratar personal, el cual les pueda rendir con el máximo aprovechamiento cumpliendo las metas ya establecidas por el departamento de calidad.

Si la empresa no realiza los cambios necesarios con el personal que contrata, tomando en cuenta los factores de que el personal es de áreas lejanas, sumado a esto no tener controles de medición que permitan evaluar sus rendimientos, calidad, aprovechamiento y reconocimiento cuando las metas son logradas, estaría cayendo en un riesgo de no contar con personal altamente capacitado y por ende afecte los volúmenes ya programados de producción, incumpliendo con sus clientes.

2.1 Título o nombre de la investigación

“Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal”

2.2 Justificación

El proceso de revisión y estudio del desempeño en el área de producción, implica tener planes específicos que promuevan la asignación de personal altamente capacitado, permitiendo corregir las oportunidades, logrando con esto poner en práctica las soluciones que se presentan, la información que se obtenga permite encausar nuevos retos y por ende nuevas áreas que se tendrán bajo control, capacitación, reconocimientos y más apegado a los retos de la empresa.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Determinar cómo realizan la evaluación del desempeño en el área de Producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A. (Caisa).

2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar si aplican evaluaciones del desempeño al personal, del área de producción.
- Determinar qué ventajas y desventajas se tienen en la evaluación del desempeño en el área de producción.
- Implementar un instrumento para la evaluación del desempeño en el área de producción.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se realiza a los empleados del departamento de producción de bananos minis, que vende su producto a nivel local e internacional, denominada Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA) ubicada en la aldea Entre Ríos, Puerto Barrios Izabal.

- Temporal

El estudio se realizó del 23 de mayo de 2012 al 23 de febrero de 2013.

- Teórica

La información consignada en el primer capítulo, es la base teórica de el presente estudio, se cita a, Eduardo Amorós; Martha Alles; Gary Dessler; Idalberto Chiavenato, como autores especialistas del tema.

2.4.2 Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003:119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

3.2 Sujetos

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron las personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo, dicho estudio se realiza en el área de trabajo de cada uno de ellos:

3.3 Instrumentos

En el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED-, para poder obtener información de los sujetos bajo estudio se utiliza como instrumentos de investigación, la entrevista estructurada:

3.3.1 Personas

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes:

- Gerente Recursos Humanos
- Gerente de Producción
- 25 personas del departamento de producción

3.3.2 Unidad de análisis

El personal asignado al área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A.

- Guía de entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía Agrícola Independiente, S.A.

Entrevista con una serie de once (11) preguntas cerradas; que persigue conocer la información relacionada al proceso del manejo de personal, sus conocimientos sobre el tema y perspectivas a futuro. (Ver Anexo 3)

- Guía de entrevista dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A.

Entrevista con una serie de trece (13) preguntas cerradas; en la cual se solicita información de la función directa, producción, personal, volúmenes, etc. (Ver Anexo 4)

- Cuestionario dirigido al personal del departamento de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A.

Cuestionario con una serie de diez (10) preguntas cerradas; en la cual se solicita información de su función dentro de ese departamento o sección. (Ver Anexo 5)

3.4 Procedimiento

Para poder realizar la siguiente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visita a la empresa para solicitar el permiso para realizar la Práctica Empresarial Dirigida – PED-.
- Luego realizar entrevista al Gerente General, Gerente de Producción y Personal de diferentes áreas sujetos a estudio.

- Recopilar toda la información relacionada al tema a evaluar.
- Se eligió dicha empresa que produce un producto no común en el mercado.
- Se realizó una investigación de los antecedentes sobre el tema a evaluar, teniendo información de la misma fuente de la empresa, como también de internet.
- Se aplica análisis Foda, para recolectar información determinada.
- Después de analizar la información de las diferentes variables, se tomo el tema a estudiar.
- Se planteo el problema luego de la revisión y su metodología, su objetivo tanto general como específico.
- Elaboración de instrumentos.
- Tabulación de datos.
- Análisis de resultados.
- Conclusiones y revisiones.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, teniendo una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos, se realizaron visitas a la empresa, donde se utilizaron cuestionarios, método de observación y entrevistas.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

Proporcionar a la Compañía Agrícola Independiente, S. A., (Caisa), material de apoyo para la evaluación del desempeño en el área de producción, el cuál contribuya para evaluar a su personal, durante el tiempo que se defina los métodos de evaluación, y con esto ser competitivos, logrando las metas planificadas y definidas.

4.2 Para la Universidad

El presente estudio, de carácter científico, “Evaluación del desempeño en el área de producción” puede representar un referente para futuras investigaciones impulsadas desde la Universidad Panamericana y otras casas de estudio.

4.3 Para Guatemala

Al aumentar el potencial productivo, de una empresa, se genera el desarrollo de una nación. El aporte significa para nuestro país, una fuente de información para superar las expectativas de una empresa.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron tres instrumentos importantes, de recolección de información, siendo entrevistas dirigidas.

La primera guía de entrevista fue realizado al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía Agrícola Independiente, S.A., su objetivo principal, obtener información en la cuál se pueda analizar, establecer y desarrollar el proceso de evaluación del desempeño, logrando con esto la importancia que esto genera, el poder impulsar este tipo de evaluación, como también tener las observaciones, comentarios y recomendaciones, relacionadas con el tema.

La segunda guía de entrevista fue dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A., para obtener información que pueda ser vital en el proceso de evaluación del desempeño, donde nos de sus puntos de vista, como también que aportes nos genere sobre el tema, de cómo ayudaría a las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La tercera guía de entrevista, se efectúo al personal del departamento de producción, ya que es la parte más importante en la empresa, el factor humano, donde podemos tener información de suma relevancia que tanto se impulsan las estrategias que actualmente utilizan, comentarios, opiniones, etc., y de cómo se retroalimentan sus procesos.

Se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con lo escrito por algunos autores, sobre el tema de evaluación del desempeño.

Para Dessler (1996) considera primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. Para la empresa objeto de estudio no existe una promoción ni remuneración, lo cual no realizan, en lo que respecta a la relación del supervisor con el subordinado si realizan revisiones del comportamiento laboral, en el cual revisan los compromisos y sus metas, estas tienen un seguimiento semanal.

Según Dessler (1996), el proceso de evaluación del desempeño incluye los siguientes pasos: primero, la definición del puesto, segundo, la evaluación del desempeño y tercero, retroalimentación. Estos pasos del proceso de evaluación en Compañía Agrícola Independiente S. A., al personal si le realizan estos procedimientos, solo que no se tiene nada documentado, ya que solo se realiza esporádicamente.

Al realizar la evaluación del desempeño se pueden descartar cualquier otro tipo de medición, ya que el contar con varios procesos de control, estos se pueden volver rutinarios, y no permitir lograr una clara información, donde el personal se sienta a gusto y sepa que su rendimiento, calidad y metas tienen una sola medición, logrando con esto tener al personal comprometido.

Para Koontz y Weihrich (2001), Es la base para determinar quién es susceptible de ser ascendido a un puesto más alto y como elemento importante para el desarrollo administrativo, dado que en caso de ignorarse las capacidades y deficiencias de un administrador, sería difícil determinar si las actividades de desarrollo siguen la dirección correcta. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración. Aunque se demuestra que la parte administrativa de la empresa aduce que si existen las posibilidades de ascensos, y que tienen sus procesos de control, para optar a otras áreas en el proceso de producción, el personal aduce que es muy difícil el poder lograr un nuevo cargo.

Koontz y Weihrich (2001), sigue diciendo quienes ocupan puestos administrativos realizan en efecto una administración eficaz, esto se puede notar que la parte administrativa de la empresa si

cuentan con procesos establecidos de dirección, notándose con esto la buena relación laboral que existe.

Aunque la parte administrativa responsable de las evaluaciones, no cuentan con un proceso definido de control y estadísticas, para poder realizara un proceso de evaluación, el cual cumpla los estándares de medición.

Chiavenato (2001), dice que el desempeño es situacional en extremo, lo cual varía de una persona a otra persona, lo cual depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente, esto demuestra que el personal de producción necesita tener mediciones diferentes a sus capacidades y obligaciones, las cuales se denotan con bastante debilidad en el área de producción.

Continua diciendo Chiavenato (2001), cuando un programa del desempeño bien planificado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, esto en general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. En la empresa objeto de estudio no se cuenta con un plan de incentivos, los cuales motiven al personal, a ser cada día más competitivos y de un alto desempeño.

Chiavenato (2001), menciona tres etapas de beneficios sobre una medición del desempeño: beneficios del jefe, beneficios para el subordinado y beneficios para la organización. Es notorio según respuestas que no tienen un proceso de incentivos, que permitan tener un personal motivado, el cual pueda ser llevado por la empresa.

Para Dessler (1996), la mayoría de personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, eso a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que se tenga en la evaluación donde se descubra alguna oportunidad y se pueda reforzar. Aquí se presenta una fuerte debilidad, en el área de producción, ya que no se cuenta con un plan de capacitaciones, para poder reforzar las debilidades que se detectan.

Continúa describiendo Dessler (1996), que los supervisores por lo general son quienes realizan la evaluación real y deben familiarizarse con las técnicas de evaluación que se deben de utilizar, comprenderlas y evitar problemas que puedan afectar un sistema de evaluación justo y objetivo. Esto detona según estudio realizado en el área de producción, que la comunicación del responsable de dicha medición es bastante objetiva, logrando con esto una buena relación de trabajo.

Hellriegel (2010:444), considera que la evaluación del desempeño suelen usarse de dos maneras, la primera, la evaluación del desempeño mide el pasado, donde los resultados se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencias o despidos, así como el monto de un posible aumento de sueldo al personal, la segunda, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo.

Esto se lleva en la compañía de una forma informal, controles específicos del personal que sobresale, aunque el proceso es bastante hermético en cuando a promocionar personas a otros puestos. Lo que si se demuestra que el personal participa de una forma abierta, que el proceso de evaluación del desempeño podría ser una herramienta para crecer a futuro, y poder ser más productivos.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Al recopilar la información de la entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Compañía Agrícola Independiente S.A.

Tabla No. 1

Tabla consolidada de la guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Tiene el conocimiento de las funciones que ejecutan cada empleado?	Si
2. ¿Tienen los empleados los conocimientos básicos de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo?	No
3. ¿Evalúan al personal en base a metas de producción establecidas?	No
4. ¿Se tiene algún inconveniente sobre el proceso de evaluación?	Si
5. ¿El personal tiene el conocimiento sobre la medición de sus procesos?	No
6. ¿Espera un mejor rendimiento en los procesos relacionados a la evaluación del desempeño?	Si
7. ¿Espera que la evaluación del desempeño le permita mejorar la calidad de trabajo de su personal?	Si
8. ¿Con la evaluación del desempeño esperaría que su personal pueda ser de alto rendimiento y una mejora continua?	Si
9. ¿Creé que la evaluación del desempeño podría ser afectada por intereses o amistades que no le permitan tener información oportuna generada por el evaluador, para la toma de decisiones?	Si
10. ¿La evaluación del desempeño podría ser una herramienta que le permita ser mas competitivos?	Si
11. ¿La evaluación del desempeño podría ser una herramienta que le permita dar incentivos tangibles, intangibles y económicos a su personal?	Si

Los resultados anteriores confirman que en la Compañía Agrícola Independiente S.A., el personal no tiene los conocimientos básicos de las diferentes funciones que se deben ejecutar en cada puesto, y sus respectivas funciones básicas que conlleva cada área de trabajo.

Aunque se informó que el personal no posee conocimientos sobre sus respectivas funciones, la evaluación del desempeño podría ser una herramienta, en la cuál se puedan corregir estas desviaciones.

Además informan que la evaluación del desempeño, podría ser una herramienta para mejorar los resultados, ya que la parte administrativa, no cuenta con una base que puedan permitir generar información que les pueda servir para la toma de decisiones, esto obedece a falta de estrategias específicas y los cambios que no han realizado para tener sus procesos bajo control, para poder apoyar esta iniciativa, se tomaran en cuenta los análisis de los beneficios que puedan traer para la empresa.

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

A continuación se presentan el resultado obtenido de la entrevista dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Tabla No. 2

Tabla consolidada de la guía de entrevista al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Existe alguna planificación sobre el proceso de medición que permita anticiparse a las necesidades que pueda tener el empleado?	No
2. ¿El personal de nuevo ingreso ya tiene conocimientos sobre la evaluación del desempeño?	No
3. ¿El personal tiene definidas las áreas de medición de la evaluación del desempeño?	No
4. ¿Se le muestra al personal información de sus logros sobre metas de medición de producción?	Si
5. ¿El personal recibe algún incentivo por su desempeño, por el logro de las metas establecidas?	Si
6. ¿Espera que la evaluación del desempeño le permita tener una mejor relación laboral con su personal?	Si
7. ¿Existen sistemas de capacitaciones relacionadas a la labor que realiza según función que tiene cada empleado?	No
8. ¿Existen planes de motivación que fomenten la competencia productiva?	No
9. ¿Se tienen sistemas de control sobre el personal, el cuál su desempeño sobresale sobre los demás?	No
10. ¿Se toma en cuenta al personal dentro de la organización cuando existen plazas vacantes?	Si
11. ¿El factor económico sería una barrera en el proceso para establecer la evaluación del desempeño, en la organización?	No
12. ¿Cuentan con un proceso de una matriz de expansión de mercado a nivel local como internacional?	No
13. ¿Su producción es exclusiva para mercados internacionales, o tienen otras opciones de mercado?	Si

En la tabla anterior demuestra que no existe una planificación sobre el proceso de medición de evaluación del desempeño, el cuál pueda anticiparse a las necesidades, ya que no se cuenta con una capacitación al personal de nuevo ingreso, siendo esto una debilidad.

También los resultados indican que aunque existen sistemas de medición, los mismos no son concretos y definidos, permitiendo con esto tener datos no reales, lo cual se denota con los procesos que se llevan, ya que no se cuenta con planes de capacitaciones.

Otra debilidad detectada es falta de controles del personal que sobresale, esto debido a que no se cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, la cual puedan aprovechar para el logro de sus metas trazadas.

La empresa objeto de estudio indica que el factor económico no sería una barrera para poder implementar la evaluación del desempeño, ya que sería una herramienta muy útil, la cual podrían implementar.

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al personal del departamento de producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

A continuación se presentan los resultados alcanzados por medio de la guía de entrevista aplicada al personal de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

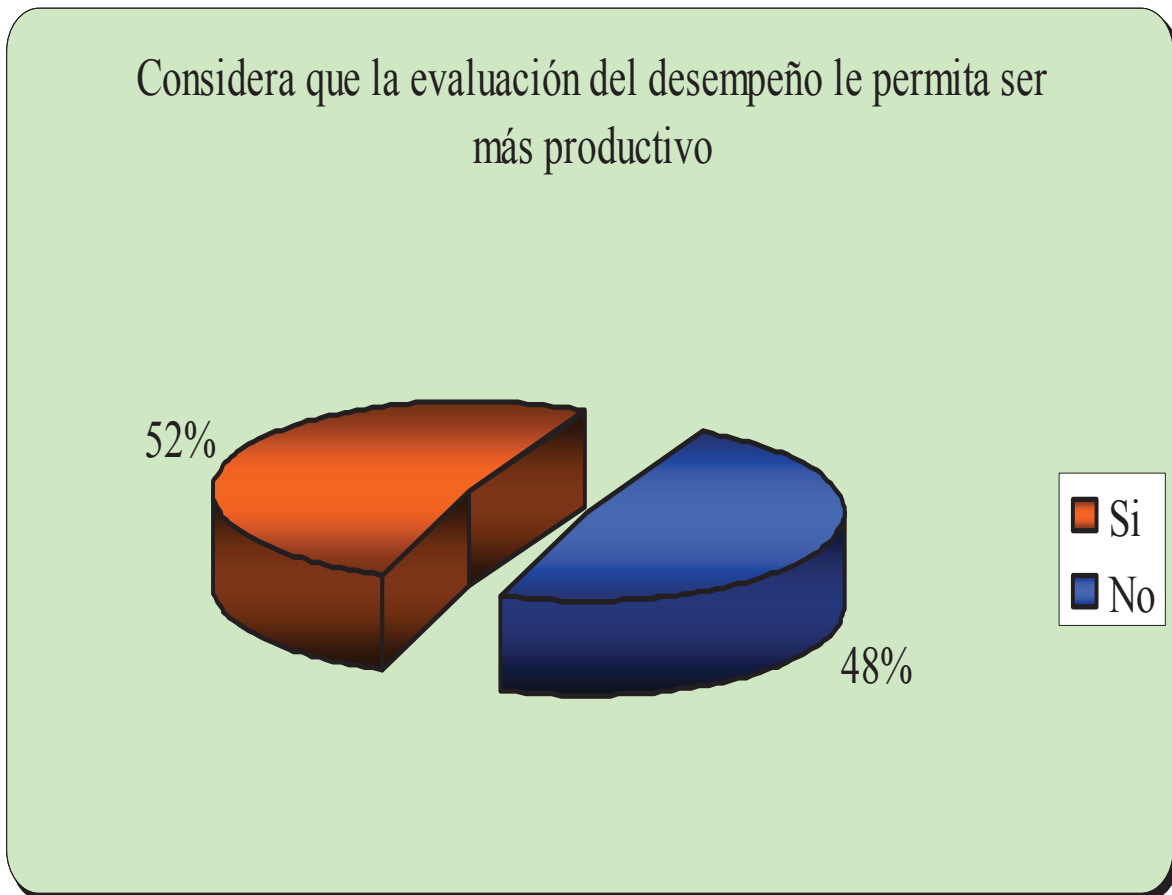
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

La gráfica demuestra que los conocimientos básicos o mínimos sobre la evaluación del desempeño no se tienen. Esto puede responder al supuesto de que en la Compañía Agrícola Independiente S.A. no existe un proceso establecido de evaluación del desempeño.

Gráfica No. 2

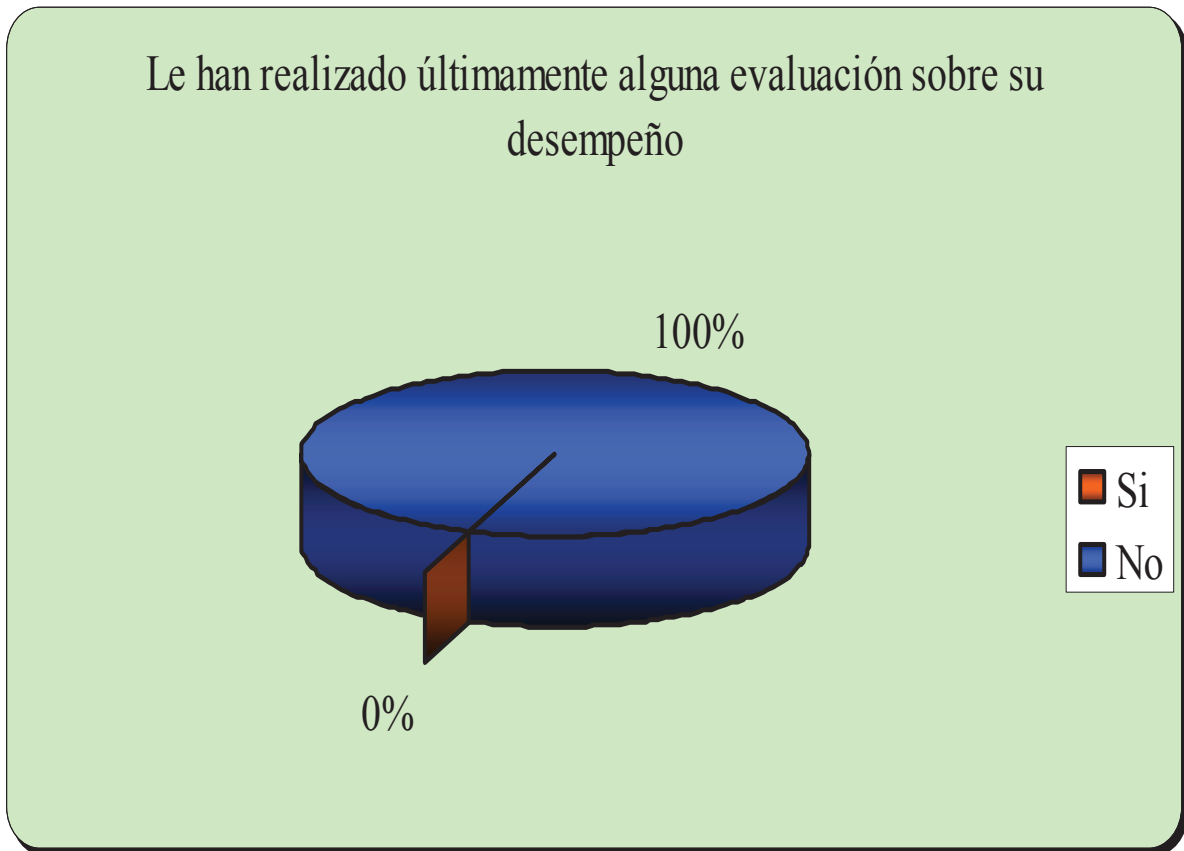


Fuente: Elaboración propia

En los porcentajes obtenidos luego de la entrevista, podemos asumir que existe desinformación con respecto a la evaluación del desempeño, no hay un proceso que se tenga definido, donde se comprometan las metas individuales para el logro establecido, las cuáles puedan ser medibles y alcanzables.

Nota: Como ejemplo de la falta de información existente, podría ser que los colaboradores no conozcan las evaluaciones de calidad que le realizan a la labor que ejecutan en el proceso de producción.

Gráfica No. 3



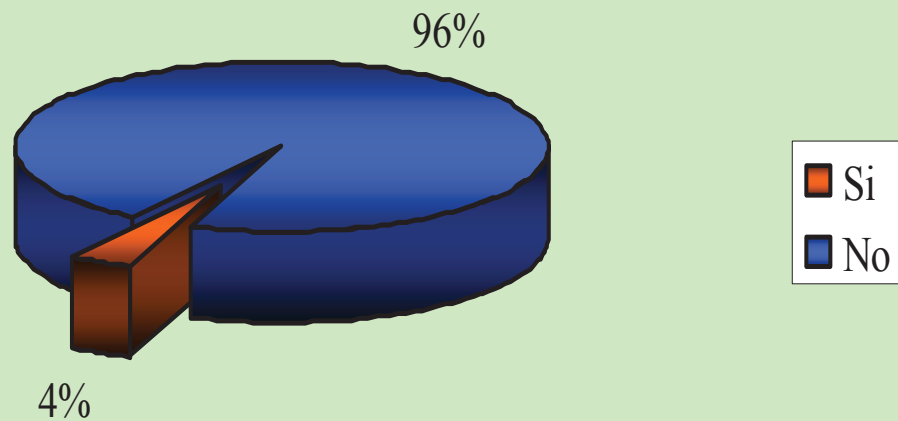
Fuente: Elaboración propia

La gráfica presenta que el total de las personas no han recibido ninguna evaluación sobre su desempeño, se asume la falta de comunicación que se tiene con los empleados de donde se pueda tener una mejor información sobre sus alcances, estableciendo las metas y los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

Se asume que en la compañía objeto de estudio no han realizado ninguna evaluación del desempeño a sus colaboradores.

Gráfica No. 4

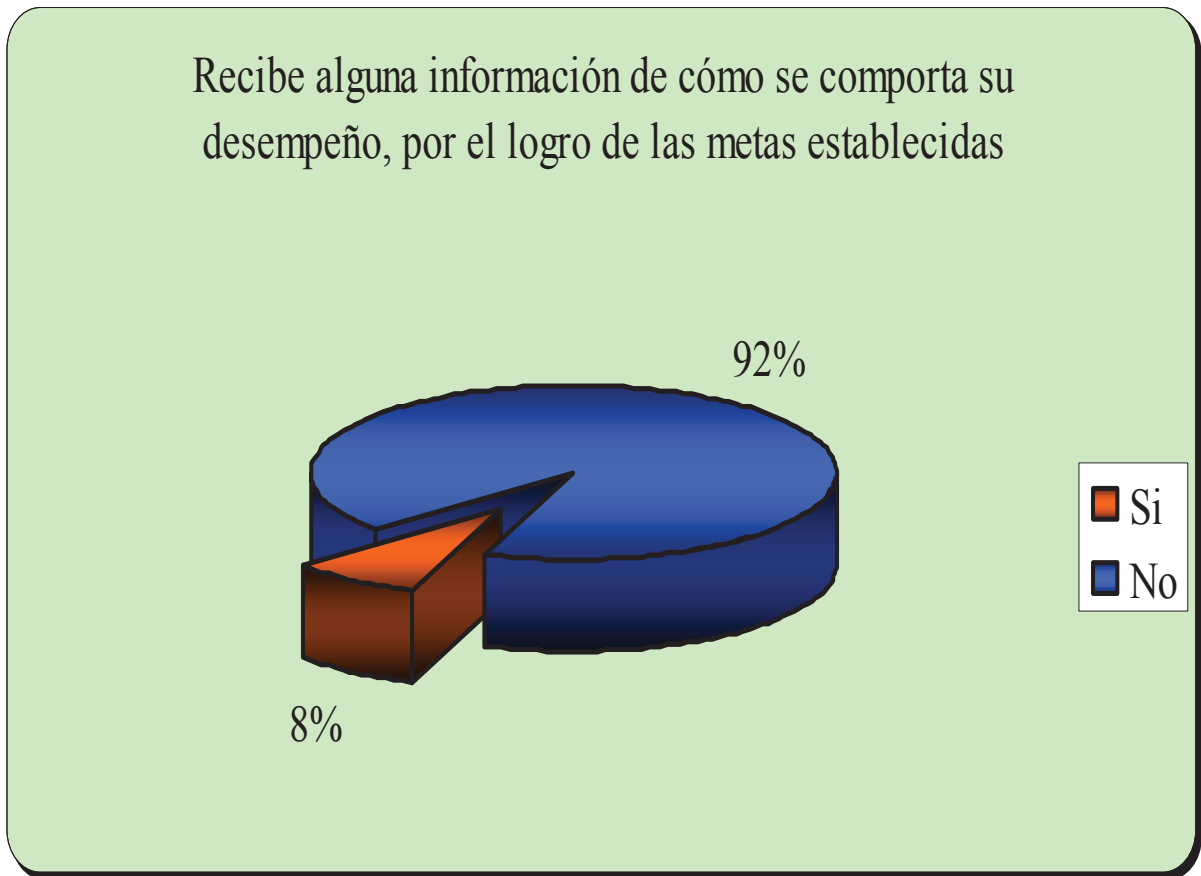
Tiene conocimiento sobre logros de sus metas establecidas
en las cuáles se les informe que hayan alcanzado



Fuente: Elaboración propia

Los empleados afirman no tener conocimientos de sus logros alcanzados, podría darse por la falta de información, la cuál no llega de una forma clara que pueda ser entendida, de acuerdo a sus capacidades, por lo que se necesita definir un sistema de comunicación de doble vía, amigable y sencilla.

Gráfica No. 5

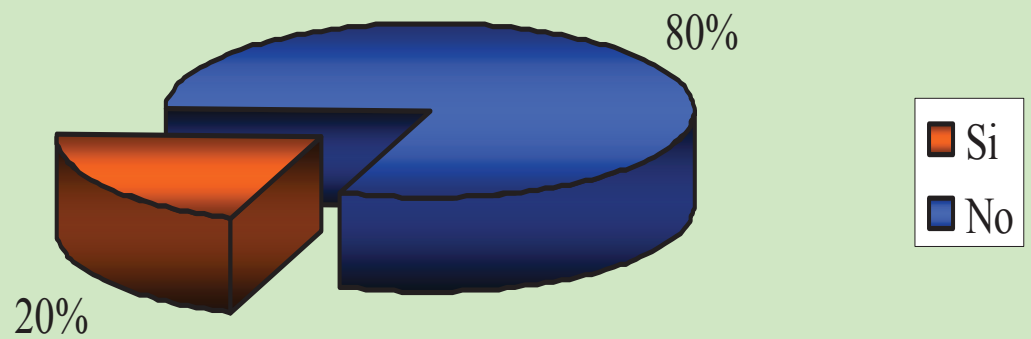


Fuente: Elaboración propia

Los empleados demuestran no recibir información de su desempeño laboral, ya que no conocen si están logrando sus metas, o como se comportan, pocas personas indican haber recibido retroalimentación oportuna de sus logros según metas trazadas, esto podría deberse a que por más cinco años no han realizado ningún tipo de evaluación.

Gráfica No. 6

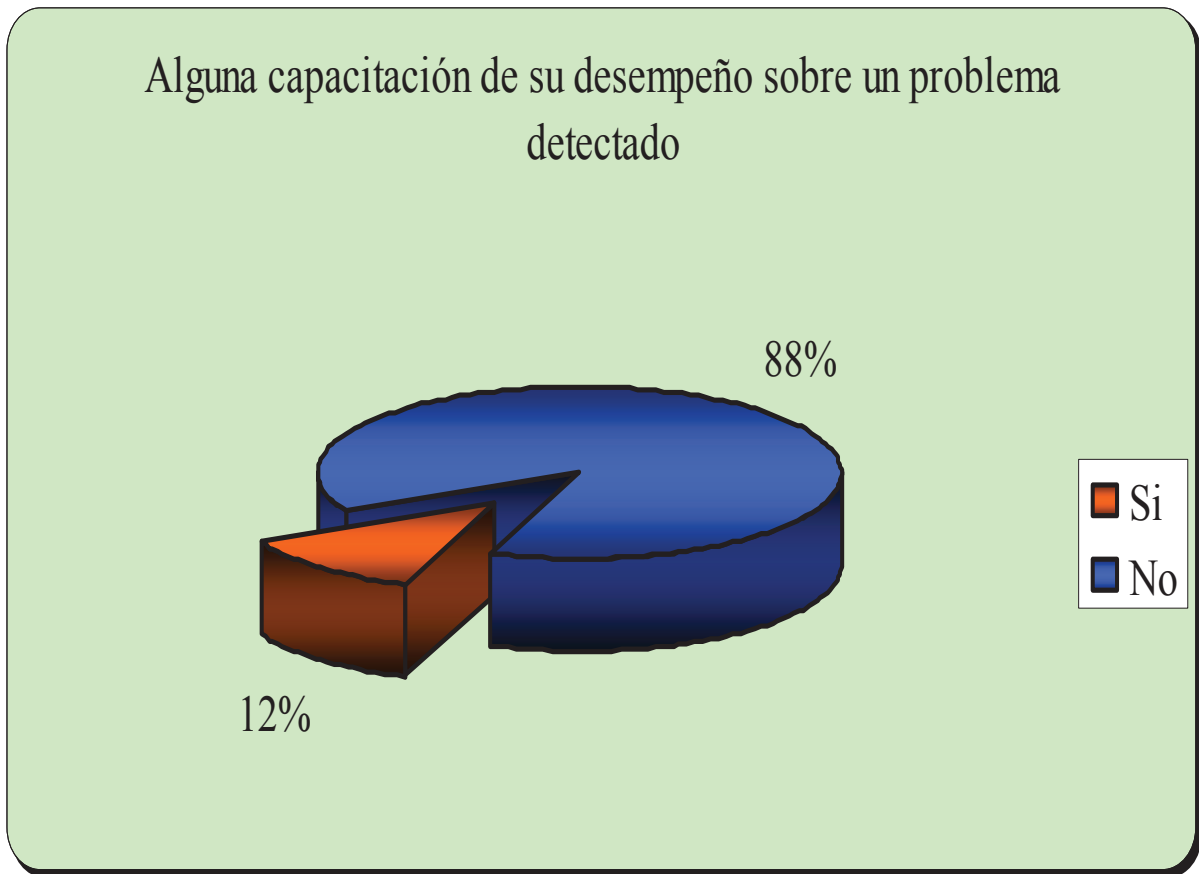
Su relación laboral con su jefe inmediato el cuál lleva el control de su desempeño es abierta



Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que los empleados no cuentan con una relación abierta con su jefe inmediato, con esto se asume, que no reciben ninguna retroalimentación sobre su desempeño; se puede observar una posible debilidad en el proceso de evaluación. En esta parte, es donde los colaboradores necesitarían una comunicación abierta, fluida, clara y oportuna. Aunque otra parte del personal observa una buena relación laboral.

Gráfica No. 7

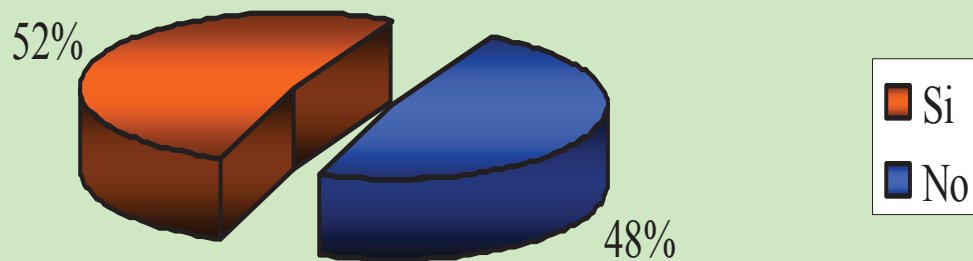


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el personal aduce no contar con capacitaciones cuando se detecta alguna oportunidad, esto limita poder corregir las oportunidades que puedan darse, siendo una debilidad de corrección inmediata, otra parte de los empleados manifiestan haber recibido capacitaciones por sus oportunidades detectadas, esto demuestra que se necesita tener un sistema de evaluación en la cuál puedan ser detectadas las oportunidades y darles las capacitaciones que se requieran, donde todo el personal se le tome en cuenta sin ninguna preferencia.

Gráfica No. 8

Espera que la evaluación de su desempeño le permita tener una mejor comunicación con su jefe, por sus resultados

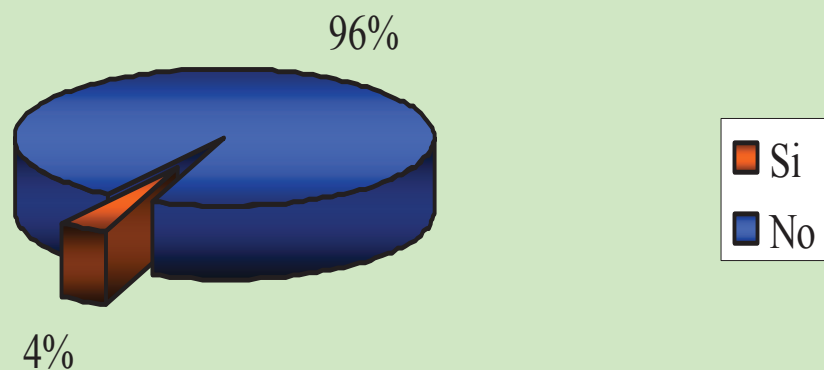


Fuente: Elaboración propia

La información muestra resultados divididos, con esto se asume que los empleados no conocen que es una evaluación del desempeño, esta situación podría estar siendo generada debido a que la persona que tiene a su cargo al personal operativo, no está retroalimentando a su personal sobre su desempeño.

Gráfica No. 9

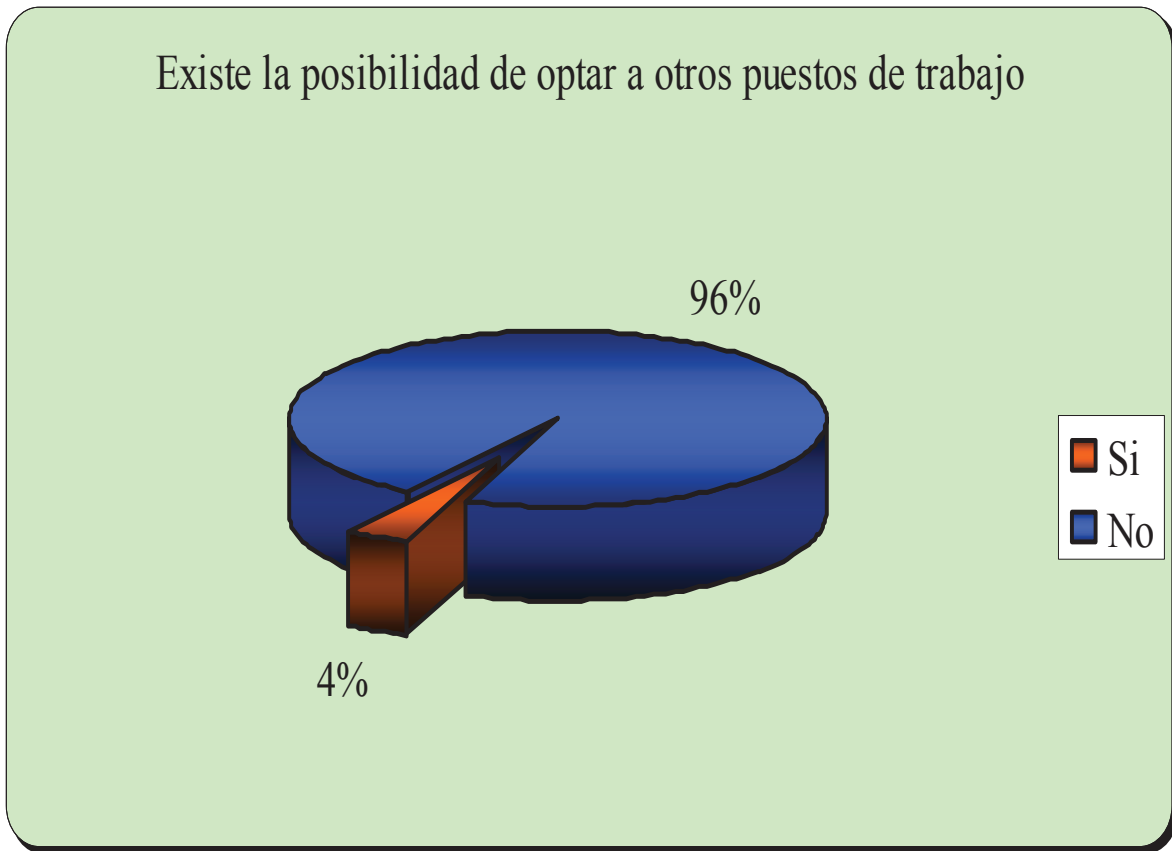
Se le reconoce motivándole a ser cada día más comprometido con las metas que se planifican, con algún tipo de incentivo



Fuente: Elaboración propia

La información demuestra que todo el personal aduce no recibir ningún tipo de reconocimiento, lo cuál debilita de alguna manera, el poder ser más competitivo, informando no haber recibido incentivo alguno, una pequeña parte informa haber recibido algún tipo de motivación.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que los empleados no tienen el crecimiento laboral en la compañía, que les permita optar a otros puestos de trabajo, siendo mínimas o pocas las posibilidades de ascensos, esto podría estar siendo causado por la falta de control sobre el personal de alto desempeño.

Capítulo 7

Conclusiones

Al terminar el presente análisis, según información recabada, se llegó a las siguientes conclusiones.

El proceso de evaluación del desempeño que posee la Compañía Agrícola Independiente, S.A., no garantiza que este siendo ejecutado de una forma correcta, ya que se identifica deficiencias en la forma en que lo realizan, además no se demuestra la aplicación de las herramientas del departamento de Recursos Humanos en el proceso.

Se puede identificar que la realización de los procesos es de forma empírica, esto debido a que las personas que realizan dicha evaluación del desempeño, no cuentan con los conocimientos básicos para poder efectuar tan importante trabajo, lo cual provoca una falta de información, esta cuestión podría estar afectada por que no cuenta con formularios definidos, tomando en cuenta también que las retroalimentaciones no se dan en el momento oportuno ya sea de un refuerzo positivo o de una oportunidad de mejora.

El método de evaluación del desempeño que se utiliza no está en relación a las actividades que realizan de acuerdo a sus funciones, se pudo observar que utilizan el mismo instrumento de medición, para las diferentes áreas de la empresa, tanto operativo como administrativo. No es definido ya que no cuentan con un cuestionario de evaluación del desempeño, en el cual puedan mostrar las fortalezas y debilidades de sus empleados.

La empresa lleva un sistema de evaluación, aunque no de forma correcta, se tendría que modificar para lograr tener información oportuna. Su desventaja es no contar con metas definidas por áreas y departamentos, ya sea de corto, mediano o largo plazo, además de utilizar el mismo sistema de evaluación para todas las áreas de la empresa, perdiendo con esto el poseer información adecuada para la toma de decisiones.

Capítulo 8

Propuesta

Con los resultados de la investigación efectuada, mediante la revisión de campo, se puede observar las oportunidades, ya que en el mundo actual los cambios son constantes, buscando siempre ser más eficientes, en la décadas de los años 70's a los 90's, las empresas han sufrido cambios es sus procesos, los cuales tienen que ser bien manejados para lograr con esto, ser cada día eficientes, competitivos, rentables y no ver los cambios como una barrera, sino como enormes oportunidades de lograr mantenerse en el mercado, que cada día es más exigente, en el que para subsistir se tiene que estar bien preparado, sumándole los cambios tecnológicos, permitiendo manejar de mejor manera los procesos, estrategias e innovaciones que se tengan planificadas.

El estar anuentes a los cambios como una ventaja competitiva en el entorno, se puede lograr desde lo individual, como en toda la estructura laborar, de poder aprovechar la medición de la evaluación del desempeño, teniendo resultados que puedan ser abordados de una manera bastante objetiva, permitiendo con esto estar al nivel de otras empresas, en las cuáles ya han tomando como parte de sus cambios estos niveles de medición, siendo éstas de un alto nivel del desempeño.

Las empresas buscan reducir la repetición de procesos a la hora de contar con un método de evaluación del desempeño, logrando con esto que lo más importante es su fuerza laboral, contar con planes ya definidos, específicos, de medición del personal, manuales de puestos, procesos de ascensos, promoción, crecimiento, selección, etc. Cuando los objetivos son bien definidos sobre lo que queremos lograr con un personal capacitado de acuerdo a nuestros planes y necesidades de trabajo, herramientas, instalaciones, accesos, tecnología, podemos llegar a ser una empresa bastante exitosa.

El departamento de recursos humanos se constituye como la parte más importante para la implementación de un proceso de evaluación de desempeño en una empresa, debido a que le

brinda al personal, la información necesaria para contar con los conocimientos básicos sobre el tema, el cual es bastante amplio, debido a la fuerte competencia y fuerza laboral que hay en el mercado, con esto se puede contratar al personal idóneo, lo cuál le permite ser en la actualidad departamentos muy innovadores, y dinámicos, ya que son parte importante de los objetivos generales que tiene la empresa.

8.1 Producto a entregar

Después de haber efectuado el diagnóstico y recopilado la documentación necesaria, se propone la aplicación de la “Guía para la evaluación del desempeño” que permitirá como estrategia, motivar a su personal y con esto ser más competitivos.

8.2 Objetivos

8.2.1 Objetivo general

✓ Diseñar una guía de evaluación del desempeño, para el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S. A.

8.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Establecer un proceso específico de evaluación continua del desempeño
- ✓ Crear métodos de medición de objetivos individuales
- ✓ Establecer parámetros por áreas establecidas, para determinar fortalezas y debilidades
- ✓ Determinar estándares de resultados, según formatos de medición

8.3 Viabilidad del proyecto

• Recursos

✓ Humanos

El Gerente General, de la empresa objeto de estudio es responsable de la puesta en práctica de la propuesta de evaluación, teniendo en su círculo de trabajado el apoyo del personal de otros departamentos que conforman la empresa.

✓ Materiales

Para poder implementar la propuesta se necesita útiles de oficina, siendo entre ellos: Equipo de cómputo, toner para impresora, papel bond, fólderes, fastener y encuadernado del presente trabajo.

✓ Físico

Para poder realizar la respectiva presentación del proceso el cuál va dirigido al personal según los programas de medición, pueden ser realizados en las mismas instalaciones de la empresa por su gerente general.

✓ Financieros

Se presenta el siguiente presupuesto, el cuál incluye la propuesta, y los gastos que se estiman se van a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Fotocopias	Documentos a fotocopiar para soportar el presente trabajo	100	0.40	40.00
Fastenes y Fólderes	Para incluir descripción del proceso realizado	10	1.25	12.50
Resma de papel bond tamaño carta	Papel para impresión del resultado del trabajo realizado	1	44.90	44.90
Toner	Para impresión de los documentos del presente trabajo	1	720.00	720.00
Encuadernado	Encuadernado del trabajo	1	75.00	75.00
Gastos de ejecución de la propuesta	Presentación			3800.00
Total				Q.4,692.40

Nota: Costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones realizadas.

* Fotocopias estimadas para facilitar la descripción de la evaluación del desempeño en planta empacadora.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 23 días del mes de febrero del año 2013.

(f) 
Rolando Antonio Chinchilla Aguirre
Consultor
Universidad Panamericana de
Guatemala / Extensión Zacapa

(f) 
Armando López
Gerente de Producción
Caisa S.A.

Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-																										
No.	Tema	MAYO		JUNIO			JULIO			AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	ENERO	FEB	MARZO											
		14	16	17	18	25	26	3	23	14	16	18	21	28	4	6	11	**	13	17	**	12	19	16	23	15		
1	Solicitud a la empresa para realización de la PED																											
2	Respuesta de autorización de la empresa																											
3	Acercamiento con la entidad																											
4	Entrevista con el gerente general																											
5	Recopilación de información para el diagnóstico																											
6	Entrega del diagnóstico																											
7	Entrega del diagnóstico tutores																											
8	Entrega y revisión del anteproyecto																											
9	Reunión con tutores																											
10	Preparación del borrador del proyecto																											
11	Análisis de investigación																											
12	Reunión con tutores																											
13	Entrega de segundo informe para revisión																											
14	Correcciones sugeridas por el tutor																											
15	Reunión con tutores																											
16	Entrega de tercer informe para revisión																											
17	Correcciones sugeridas por el tutor																											
18	Entrega de la práctica																											
19	Trabajos de campo																											
20	Presentación de resultados del trabajo de campo																											
21	Análisis de Resultados, conclusiones y capítulo de																											
22	Revisión de Avances por tutor																											
23	Ejecución de la propuesta. Documento terminado																											
24	Entrega de documento terminado a coordinador para asignación de revisor																											
25	Devolución del documento revisado																											
26	Entrega de documento a coordinador ya aprobado por tutor y revisor. (4 ejemplares)																											
27	Examen privado sobre el documento																											

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de consulta

Amorós, E. (2007) Comportamiento Organizacional, Escuela de Economía, Chiclayo, Lambayeque, Perú.

Alles, M. (2006) Desempeño por competencias, (1ª ed). Buenos Aires: Granica, 2006.

Chiavenato, I. (2001). Administration de recursos humanos. (5ª. ed). Colombia.

Compañía Agrícola Independiente, S. A., (Caisa), (2012). Información del proceso de producción.

Dessler, G. (1996) Administración de personal, (6ª ed). México.

Hellriegel, D. y Slocum J. (2010). Administración. (11ª ed). México: Edamsa Impresiones.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Koontz H. y Weihrich H. (2001). Administración: una perspectiva global. (11ª ed). México: McGraw-Hill.

Rodriguez, J. (2005). Administration moderna de personal. (7ª. ed). Mexico.

Banco de Guatemala para el año 2,010, información de producción de bananos.

http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=62279.14.06.2012

<http://www.agrequima.com.gt/images/stories/presentaciones-iv/agrequima-estudio-90412.pdf>.
14.06.2012

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes



La Compañía Agrícola Independiente S.A. CAISA, fue fundada en el año 2007, en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal, es una empresa agrícola dedicada a la producción y exportación de banano de la variedad mini, sus principales mercados son Estados Unidos y Europa.

Cuenta con una extensión de 125.00 hectáreas, genera 80 empleos directos y una producción de 1675 toneladas de banano cada año, sus colaboradores viven en las aldeas vecinas en viviendas propias y algunas arrendadas, cuando la empresa inicio exportaciones dado a la naturaleza del producto los clientes solicitaron que ésta fuera regulada por ciertas normas de certificaciones sociales como ley, y políticas financieras conservado el medio ambiente e inocuidad de alimento.

El propósito de la finca es cumplir con los entes certificadores para poder exportar su fruta minis para ser competitivo en el mercado con estos requisitos se regularan la operación en la producción de banano y se dignifica la labor de los trabajadores, para esto la empresa inicio el proceso de cambiar una gran parte su infraestructura que de acuerdo con las normas que en ese tiempo pretendían que fuese puestas en práctica no cumplían con los estándares que las mismas exigen, esto demoró algún tiempo, dado a que se requería capacitar personal técnico que pudieran adquirir los conocimientos que permitirían realizar los cambios en los sistemas de operación y así continuar avanzando en el proceso.

- Visión

Ser una empresa bananera que produzca Baby bananas de alta calidad bajo las certificaciones ambientales que aseguren la satisfacción de los clientes americanos, europeos, asiáticos y nacionales. Enfocándonos en la atención inmediata del cliente mediante el uso de la tecnología para incrementar y fortalecer la red de comercialización.



- Misión

Somos una empresa que produce y exporta Baby bananas de alta calidad, a un costo bajo, para suplir las necesidades de los consumidores de mercados extranjeros y nacionales, asegurando en todo sus procesos el cuidado del medio ambiente y sus trabajadores, con el firme compromiso de cumplir con la legislación ambiental y laboral de Guatemala.



- Objetivos

- ✓ Objetivo general

Satisfacer las necesidades de los consumidores, exportando nuestros bananos Mini saludables y nutritivos, bajo los estándares de calidad y normas ambientales.



- ✓ Objetivos específicos

Fortalecer los métodos de las normas ambientales y sociales

Introducir métodos de evaluación de calidad de productos.

Incrementar la participación de clientes potenciales.

- Estrategias

- ✓ Buscar mediciones por área dentro de los procesos de empaque de banano minis.
- ✓ Incrementar la participación de clientes potenciales: Buscar nuevos mercados y segmentos de mercados.
- ✓ Fortalecer los métodos de las normas ambientales: Buscar una certificación internacional en base a las normas ambientales, que nos de credibilidad a nivel local e internacional.
- ✓ Promocionar su producto por medio del comercio electrónico, mediante la pagina web
- ✓ Innovación de tipos de empaque y presentación de la fruta

- Valores

- ✓ Perseverancia
- ✓ Laboriosidad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Honradez
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Generosidad

- Políticas

- ✓ Producir banano bajo normas de alimentos sanos.
- ✓ Uso responsable del manejo de pesticidas.
- ✓ Respetar la privacidad de los empleados.
- ✓ Planificación específica para situaciones de emergencia
- ✓ Prevenir el acoso sexual.
- ✓ Prevención de violencia en el lugar de trabajo y el uso de alcohol y drogas.
- ✓ Veracidad de la información de todos los procesos de la fincas.



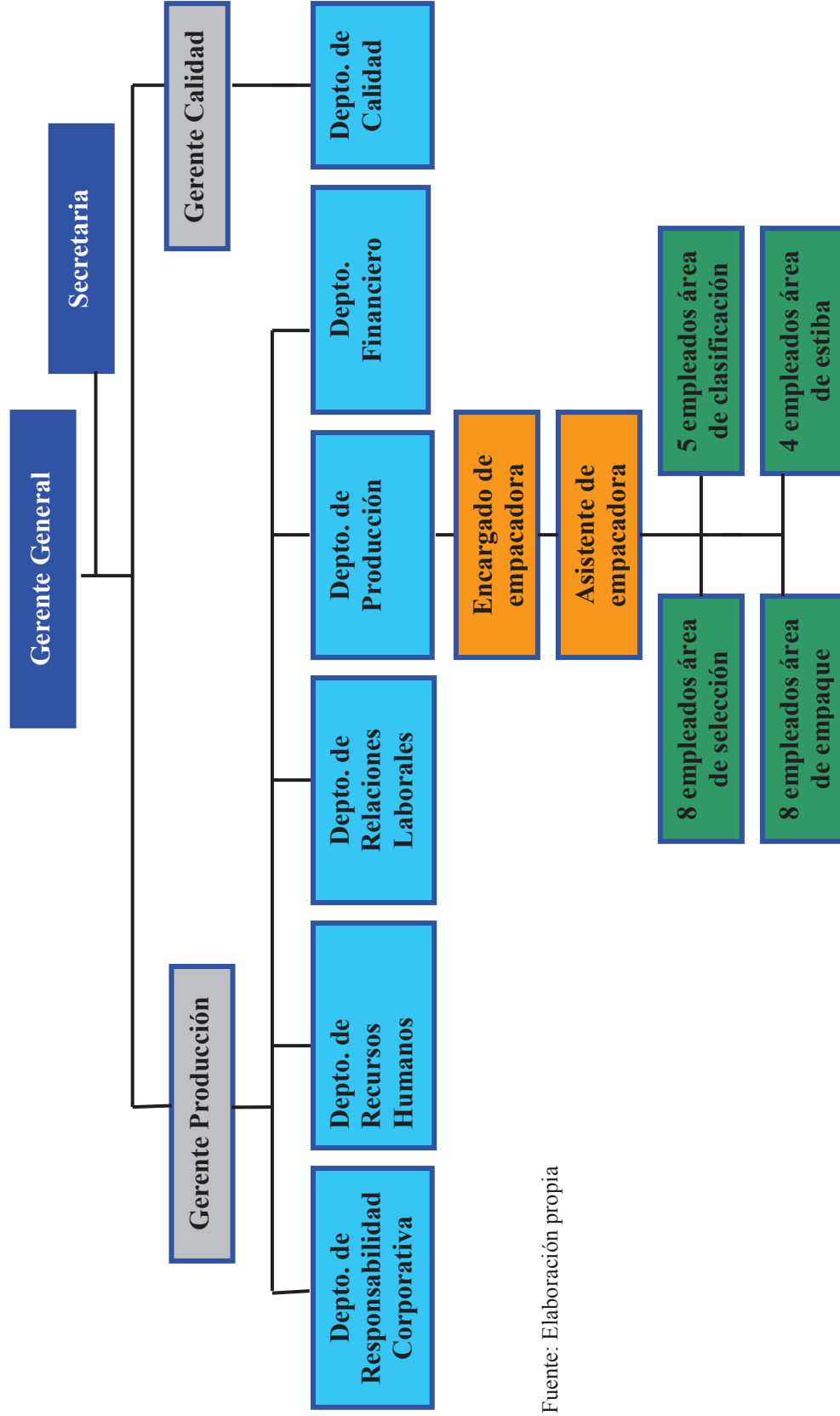
- Base legal

La empresa objeto de estudio es Caisa inscrita como Sociedad Anónima. Esta bajo el número de registro 221790, folio 518, libro 183, de empresas mercantiles.

- Organigrama

La Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA), es dirigida por el Gerente General, quien a su vez es Representante Legal, teniendo a su cargo los siguientes puestos de trabajo descritos en el presente organigrama:

Organigrama de Compañía Agrícola Independiente (Caixa)



Fuente: Elaboración propia

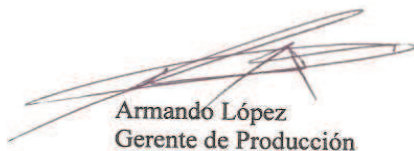


Puerto Barrios, Izabal, 22 de Mayo de 2012

Lic. Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
☎

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos las actividades que realiza. El motivo de la presente es para de su conocimiento que se ha autorizado al señor: **Rolando Antonio Chinchilla Aguirre**, alumno de esa universidad, para que realice su practica empresarial dirigida en esta empresa, y poder así colaborar en actividades estudiantiles que conllevan su pensum de estudios.

Atentamente.



Armando López
Gerente de Producción



COMPAÑIA AGRICOLA
INDEPENDENCIA, S.A.
18 Calle "A" 10-43 Zona 13,
Cotonio Aurora II
☎ 2201 420.2 2201 4192 Fax 2201 4784

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos Generales
1. Nombre de la Empresa:
2. Tipo de Empresa:
3. Fecha de Constitución:
4. Actividad Económica:
5. Dirección:
6. Teléfono (s):
7. E-mail:
8. Gerente General:
9. Representante Legal:
Captura de información
Fecha Del:
Al:
A cargo de:



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Presentación: Buen día, gusto de saludarlo, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida PED, por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas, en la cuál me permitan llevar a cabo el referido trabajo.

I. Información empresarial

1 ¿A qué actividad se dedica la empresa Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA)?

2¿Cuáles son sus funciones principales en su empresa?

3¿Por qué se dedicaron a este tipo de fruta?

4¿Cómo fueron los inicios de la empresa?

5¿Cuál es la variedad que tienen sembrada de los banano minis?

6¿De qué tipo es su empresa?

7¿Cuáles son los principales mercados de su producto?

8¿Qué área de la empresa desearía que se analizara?

9¿Cuál es su mayor ventaja en su empresa, con la producción de mini?

10¿La ventaja que tiene con la calidad cree que le permite competir en el mercado americano, ante las otras empresas?

11¿Conoce las características de su producto?

12¿Qué proyección tiene su empresa a futuro?

Gracias por su tiempo



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Presentación: Buen día, gusto de saludarlo, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida PED, por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas, en la cuál me permitan llevar a cabo el referido trabajo.

1¿Cuál es su función directa en la empresa?

2¿Cómo controla las actividades de su personal?

3¿Qué tipo de empaques trabaja su empresa?

4¿Un contenedor cuántas paletas lleva?

5¿Después de ser cosechada la fruta cuantos días se lleva para su maduración?

6¿Cuál es el factor de conversión de caja por racimo?

7¿Cuánto es el peso aproximado de la fruta a exportar?

8¿Su personal es capacitado en las diferentes áreas del proceso de la planta empacadora?

9¿Qué controles tiene sobre pronósticos de producción?

10¿De los dos productos que produce de Mini Normal y Baby, cual es el más solicitado?

11¿Qué amenazas son las que mayormente están en su entorno?

12¿Cuáles son aquellas áreas y aspectos donde usted cree que supera a sus competidores?

13¿Cuáles son aquellas áreas y aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

14¿Su personal a cargo se le realiza alguna evaluación del desempeño?

15¿Se le orienta al empleado para realizar bien su trabajo?

16¿Existen procesos de reconocimientos por los logros alcanzados según compromisos de producción?

17¿Podemos esperar mejores rendimientos de producción si aplicamos sistemas de medición del desempeño?

18¿Está delimitadas las responsabilidades en las áreas de producción?

Gracias por su tiempo

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Programa ACA Zacapa
 Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos Generales	
1. Nombre de la Empresa:	<u>Compañía Agrícola Independiente S.A (CAISA)</u>
2. Tipo de Empresa:	<u>Agrícola</u>
3. Fecha de Constitución:	<u>2007</u>
4. Actividad Económica:	<u>Producción y exportación de banano</u>
5. Dirección:	<u>Puerto Barrios Izabal</u>
6. Teléfono (s):	<u>5042-4440</u>
7. E-mail:	<u>kawasaki345@hotmail.com</u>
8. Gerente General:	<u>Víctor Morales Presa</u>
9. Representante Legal:	<u>Víctor Morales Presa</u>
Captura de información	
Fecha Del:	<u>12 de mayo del 2012</u>
Al:	<u>11 de agosto del 2012</u>
A cargo de:	<u>Rolando Antonio Chinchilla Aguirre</u>



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Presentación: Buen día, gusto de saludarlo, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida PED, por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas, en la cuál me permitan llevar a cabo el referido trabajo.

I. Información empresarial

1 ¿A qué actividad se dedica la empresa Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA)?

Producción y exportación de banano Mini

2¿Cuáles son sus funciones principales en su empresa?

Son de administración general, tomar decisiones en las diferentes áreas, contacto directo con mis clientes, y los proveedores que me abastecen de insumos.

3¿Por qué se dedicaron a este tipo de fruta?

Porque la empresa que nos compra nuestro producto según los estudios que ellos realizaron, en el mercado americano existía un gran potencial para este tipo de fruta.

4¿Cómo fueron los inicios de la empresa?

Se inicio con bastante motivación, ya que la empresa que nos compra el producto nos abasteció de semilla de alta calidad.

5¿Cuál es la variedad que tienen sembrada de los banano minis?

Pisang Mag.

6¿De qué tipo es su empresa?

Agro ganadera.

7¿Cuáles son los principales mercados de su producto?

Los más importantes son: mercado americano, europeo y local.

8¿Qué área de la empresa desearía que se analizara?

Me gustaría la evaluación del desempeño en el área de producción de plata empacadora.

9¿Cuál es su mayor ventaja en su empresa, con la producción de mini?

La calidad de fruta que exportamos, esto debido a que cumplimos estándares de calidad, así también la calidad de personal que tenemos.

10¿La ventaja que tiene con la calidad cree que le permite competir en el mercado americano, ante las otras empresas?

Claro, siempre nos mantenemos con nuestros controles en los procesos, buscando siempre las oportunidades que tengamos al alcance, ejemplo cuidar nuestros racimos desde que sembramos la semilla hasta colocarlo en el mercado.

11¿Conoce las características de su producto?

Correcto, es una fruta de muchos beneficios para el consumo humano, por ser un producto apetecido por los niños, y se cosecha todo el año.

12¿Qué proyección tiene su empresa a futuro?

Muy positivo, nuestro producto va en crecimiento, creemos que podemos ampliarnos a otros mercados, nuestro personal, calidad del producto, etc., nos permite exportar con estándares muy favorables.

Gracias por su tiempo



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Presentación: Buen día, gusto de saludarlo, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida PED, por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas, en la cuál me permitan llevar a cabo el referido trabajo.

1¿Cuál es su función directa es su empresa?

Es la de supervisión de la producción, desde el campo hasta la empacadora.

2¿Cómo controla las actividades de su personal?

Se tienen controles de asistencia, ausentismo, ingresos de fruta en vacadilla, aprovechamiento de la fruta, etc., esto con archivos de control interno.

3¿Qué tipo de empaques trabaja su empresa?

Mini Tray, Baby, Mini Normal.

4¿Un contenedor cuántas paletas lleva?

Si es mini lleva 20 paletas de 170 cajas c/u, da un total de 3400 cajas, si es Baby lleva 20 paletas de 80 cajas c/u, da un total de 1600 cajas.

5¿Después de ser cosechada la fruta cuantos días se lleva para su maduración?

Es una fruta bastante vulnerable ya que su maduración es acelerada, después de 2 a 6 horas se tiene que tener en refrigeración a temperatura de 13.3°C

6¿Cuál es el factor de conversión de caja por racimo?

La conversión de Baby se mantiene entre 0.45 y 0.60

La conversión de Mini Normal se mantiene 1.45 y 1.58

7¿Cuánto es el peso aproximado de la fruta a exportar?

El peso de la caja ya empacada de Baby es de 15 libras

El peso de la caja ya empacada de Mini Normal es de 3.5 libras

8¿Su personal es capacitado en las diferentes áreas del proceso de la planta empacadora?

Realizamos capacitaciones una vez por semana, así también refrescamientos de los procesos de producción, aprovechamiento de la fruta, etc.

9¿Qué controles tiene sobre pronósticos de producción?

Claro, se tiene información la cuál se lleva a diario y por semana de la cantidad de racimos embolsados por cinta, esto nos permite poder realizar proyecciones de producción por semana, mes y año.

10¿De los dos productos que produce de Mini Normal y Baby, cuál es el más solicitado?

Producimos más fruta de Baby, y en menor cantidad la de Mini Normal, aunque esto cambia según la época del año.

11¿Qué amenazas son las que mayormente están en su entorno?

Inundaciones, vientos, daños a puentes.

12¿Cuáles son aquellas áreas y aspectos donde usted cree que supera a sus competidores?

Ubicación geográfica en relación al mercado americano, finca con mayor expansión en cantidad de hectáreas.

13¿Cuáles son aquellas áreas y aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Con la competencia tienen menos riesgos de inundaciones.

14¿Su personal a cargo se le realiza alguna evaluación del desempeño?

No, solo se lleva una meta general

15¿Se le orienta al empleado para realizar bien su trabajo?

Se tiene programas y capacitaciones de inducción, según áreas a laborar

16¿Existen procesos de reconocimientos por los logros alcanzados según compromisos de producción?

Al cierre del año se tiene una celebración de los logros obtenidos

17¿Podemos esperar mejores rendimientos de producción si aplicamos sistemas de medición del desempeño?

Desde luego, si

18¿Está delimitadas las responsabilidades en las áreas de producción?

Se tienen estructuras las responsabilidades en las diferentes áreas del proceso

Gracias por su tiempo

d) Análisis de la información

Tabla 1
Respuestas generales a entrevista dirigida al Gerente General de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿A qué actividad se dedica la empresa Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA)?	Producción y exportación de banano Mini
¿Cuáles son sus funciones principales en su empresa?	Son de administración general, tomar decisiones en las diferentes áreas, contacto directo con mis clientes, y los proveedores que me abastecen de insumos.
¿Por qué se dedicaron a este tipo de fruta?	Porque la empresa que nos compra nuestro producto según los estudios que ellos realizaron, en el mercado americano existía un gran potencial para este tipo de fruta.
¿Cómo fueron los inicios de la empresa?	Se inicio con bastante motivación, ya que la empresa que nos compra el producto nos abasteció de semilla de alta calidad.
¿Cuál es la variedad que tienen sembrada de los banano minis?	Pisang Mag.
¿De qué tipo es su empresa?	Agro ganadera.
¿Cuáles son los principales mercados de su producto?	Los más importantes son: mercado americano, europeo y local.
¿Qué área de la empresa desearía que se analizara?	Me gustaría la evaluación del desempeño en el área de producción de plata empacadora.

<p>¿Cuál es su mayor ventaja en su empresa, con la producción de mini?</p>	<p>La calidad de fruta que exportamos, esto debido a que cumplimos estándares de calidad, así también la calidad de personal que tenemos.</p>
<p>¿La ventaja que tiene con la calidad cree que le permite competir en el mercado americano, ante las otras empresas?</p>	<p>Claro, siempre nos mantenemos con nuestros controles en los procesos, buscando siempre las oportunidades que tengamos al alcance, ejemplo cuidar nuestros racimos desde que sembramos la semilla hasta colocarlo en el mercado.</p>
<p>¿Conoce las características de su producto?</p>	<p>Correcto, es una fruta de muchos beneficios para el consumo humano, por ser un producto apetecido por los niños, y se cosecha todo el año.</p>
<p>¿Qué proyección tiene su empresa a futuro?</p>	<p>Muy positivo, nuestro producto va en crecimiento, creemos que podemos ampliarnos a otros mercados, nuestro personal, calidad del producto, etc., nos permite exportar con estándares muy favorables.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Respuestas generales a entrevista dirigida al Gerente de Producción de la Compañía
Agrícola Independiente S.A.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Cuál es su función directa en la empresa?	Es la de supervisión de la producción, desde el campo hasta la empacadora.
¿Cómo controla las actividades de su personal?	Se tienen controles de asistencia, ausentismo, ingresos de fruta en vacadilla, aprovechamiento de la fruta, etc., esto con archivos de control interno.
¿Qué tipo de empaques trabaja su empresa?	Mini Tray, Baby, Mini Normal.
¿Un contenedor cuántas paletas lleva?	Si es mini lleva 20 paletas de 170 cajas c/u, da un total de 3400 cajas, si es Baby lleva 20 paletas de 80 cajas c/u, da un total de 1600 cajas.
¿Después de ser cosechada la fruta cuantos días se lleva para su maduración?	Es una fruta bastante vulnerable ya que su maduración es acelerada, después de 2 a 6 horas se tiene que tener en refrigeración a temperatura de 13.3°C
¿Cuál es el factor de conversión de caja por racimo?	La conversión de Baby se mantiene entre 0.45 y 0.60 La conversión de Mini Normal se mantiene 1.45 y 1.58
¿Cuánto es el peso aproximado de la fruta a exportar?	El peso de la caja ya empacada de Baby es de 15 libras El peso de la caja ya empacada de Mini Normal es de 3.5 libras
¿Su personal es capacitado en las diferentes áreas del proceso de la planta empacadora?	Realizamos capacitaciones una vez por semana, así también refrescamientos de los procesos de producción, aprovechamiento de la fruta, etc.

¿Qué controles tiene sobre pronósticos de producción?	Claro, se tiene información la cuál se lleva a diario y por semana de la cantidad de racimos embolsados por cinta, esto nos permite poder realizar proyecciones de producción por semana, mes y año.
¿De los dos productos que produce de Mini Normal y Baby, cuál es el más solicitado?	Producimos más fruta de Baby, y en menor cantidad la de Mini Normal, aunque esto cambia según la época del año.
¿Qué amenazas son las que mayormente están en su entorno?	Inundaciones, vientos, daños a puentes.
¿Cuáles son aquellas áreas y aspectos donde usted cree que supera a sus competidores?	Ubicación geográfica en relación al mercado americano, finca con mayor expansión en cantidad de hectáreas.
¿Cuáles son aquellas áreas y aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?	Con la competencia tienen menos riesgos de inundaciones.
¿Su personal a cargo se le realiza alguna evaluación del desempeño?	No, solo se lleva una meta general
¿Se le orienta al empleado para realizar bien su trabajo?	Se tiene programas y capacitaciones de inducción, según áreas a laborar
¿Existen procesos de reconocimientos por los logros alcanzados según compromisos de producción?	Al cierre del año se tiene una celebración de los logros obtenidos
¿Podemos esperar mejores rendimientos de producción si aplicamos sistemas de medición del desempeño?	Desde luego, si
¿Está delimitadas las responsabilidades en las áreas de producción?	Se tienen estructuras las responsabilidades en las diferentes áreas del proceso

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Diagnóstico

a) FODA

- Macro-entorno

Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA)



Los productores de banano están en varios países, el incremento en Latinoamérica en varios lugares especialmente la de los países centroamericanos se ha convertido en un fuerte incentivo para muchas compañías, para iniciar la exportación de productos nacionales producidos con los estándares de calidad que el mercado requiere.



Exportación: El mercado de banano asciende a unos 500 millones de cajas exportadas anualmente al mercado mundial; dentro de las variedades de frutas se exportan bananos, plátanos y bananos de variedad mini, este último es especialmente para consumo de los niños.



Desde hace varias décadas los productores exportan bananos para clientes específicos por ejemplo, los mercados Wal-Mart, Jewell, Kroger, etc., los que cuentan con una cadena de supermercados, son considerados las de mayor venta de banano en Estados Unidos.

Muchos productores han certificado los procesos en normas sociales y de inocuidad, de alimentos, con esto los productos que consumen se garantiza que son de alta calidad. Ésta es una de las primeras empresas de su tipo en alcanzar la certificación.

Para lograr esa certificación tuvimos que darle un cambio completo a la infraestructura y cultura organizacional de la empresa, expuso el Gerente. Los cambios contemplan una renovación total de las instalaciones, compra de maquinaria y capacitaciones de personal, entre otras inversiones.

El mercado



Las ventas de banano en los mercados internacionales son de aproximadamente de 300,000 cajas de 6.7 libras cada año con la marca Chiquita la cual goza de cierta preferencia de los consumidores.

La empresa cuenta con aceptación de su producto en el mercado, lo cuál permite seguir creciendo, aprovechando que la marca que compra su fruta es bastante reconocida, esto le permite posicionarse en este amplio mercado.

Compañía Agrícola Independiente S.A.



Pese a la grave crisis económica en Estados Unidos, los bananos minis están floreciendo dado a su tamaño y sabor se han constituido en un alimento que atrae a la población especialmente de los niños ya que se vende como parte de la refacción escolar en la mayoría de los estados americanos.

Lo que distingue a los bananos mini de los bananos normales es el tamaño sabor y la propiedades nutricionales que estos tienen y que son de mucho beneficio para la salud de todas las personas especialmente la población infantil.

- Meso-entorno

El sector bananero los conforman tres grandes marcas que son: Chiquita Brands International, Del Monte Fresh Produce y Dole Food Company, están marcas posesionadas en Guatemala, son las encargadas de comercializar todo el banano que el país produce, dichas empresas



comercializadoras son COBIGUA, DOLE Y BANDEGUA, estas empresas además de tener fincas propias compran todo el banano que cosechan los productores independientes que se dedican a este negocio.

La industria bananera está entre los primeros cinco productos de exportación del país, juega un papel importante en la economía del país ya que cuenta con más de 67,200 hectáreas del cultivo de banano, según datos del Banco de Guatemala para el año 2,010, que genera más 62,000 empleos directos y 10,000 empleos indirectos lo cual contribuye a contrarrestar la situación económica de Guatemala.



Por tradición el país produce y exporta bananos frescos, así también existe un consumo en el país de ésta fruta, siendo adquirido también por la industria de alimentos para crear nuevas presentaciones para el respectivo consumo humano. También la fibra del banano se utiliza en la industria para producir papeles especiales. Las exportaciones de Guatemala a los mercados internacionales suma mas de 59.7 millones de qq. de banano, lo cual convierte al país en un importante productor.

La finca se ha convertido en la actualidad en una principal entidad productora de fruta minis, su desarrollo en el área no solo permite el producir sino también mejorar la economía, siendo una fuente importante de exportación, promoviendo el desarrollo social y el empleo.

Actualmente la empresa debido a sus buenos resultados de calidad de fruta en el mercado, ha creado una enorme confianza hacia sus clientes, lo cuál le permite mantener sus ventas, según sus programas de productividad, esto en base a sus controles de fruta embolsada en el campo.

- FODA por áreas

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la



información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (Análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA) que inciden sobre su que hacer interno, ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Algunas de las conclusiones obtenidas del resultado del análisis, son de suma utilidad para realizar las posibles estrategias que pueda emplear la empresa, en lo interno revisar a fondo sus fortalezas y las debilidades, aspectos que pueden tener algún grado de control en la cuál la empresa es sólida y necesita aprovechar, y la parte externa nos permite revisar que oportunidades y amenazas que ofrece el mercado y las cuáles se tienen que enfrentar la empresa con sus productos.



Con esto se tienen que implementar estrategias de desarrollo general para aprovechar las oportunidades a las cuáles se puede acceder y con esto ser competitivo y minimizar o reducir las amenazas en donde no se tiene control.

ANÁLISIS FODA			
GERENCIA GENERAL			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)	OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos administrativos • Conocimientos financieros • Buena reputación hacia nuestros clientes y proveedores • Puestos de trabajo con personal idóneo • Alto nivel en la dirección general • Fomenta y motiva al logro de los compromisos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • No estar actualizando los valores de la empresa • Personal no comprometido con las políticas de la empresa • No contar con métodos de evaluación del desempeño • Poca motivación al personal • Mejor definición de los objetivos • No contar con un canal adecuado de comunicación • Control de metas individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad de influenciar en su personal • Trabajar en equipo, en la toma de decisiones • Personal subalterno no estarse actualizando en estudios de administración • Falta de tecnología • Mejorar la participación del personal administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión de la empresa descuidada • Cambios en el entorno económico • No estar innovando el sistema de administración • No tener diagnósticos del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS FODA			
GERENCIA DE PRODUCCION			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación adecuada de producción • Nuestro producto es de alta calidad • Apoyo total de la alta gerencia • Acceso al puerto de carga • Personal con altos conocimientos de producción • Buenos resultados de calidad en el mercado internacional • Buen manejo de inventarios de productos y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitaciones de producción • No contar con un proceso de evaluación del desempeño • Personal de trabajo de lugares lejanos • Personal contratado no cuenta con experiencia • Rotación elevada de personal • Medición de los logros individuales de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar también el mercado nacional • Crecimiento de la demanda de nuestra fruta, por ser saludable • Nuevos productos • Procesos de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas por falta de tecnología • Fuerte competencia sobre nuestro producto • Cambios climáticos • Costos de los combustibles • Cambios en el entorno económico

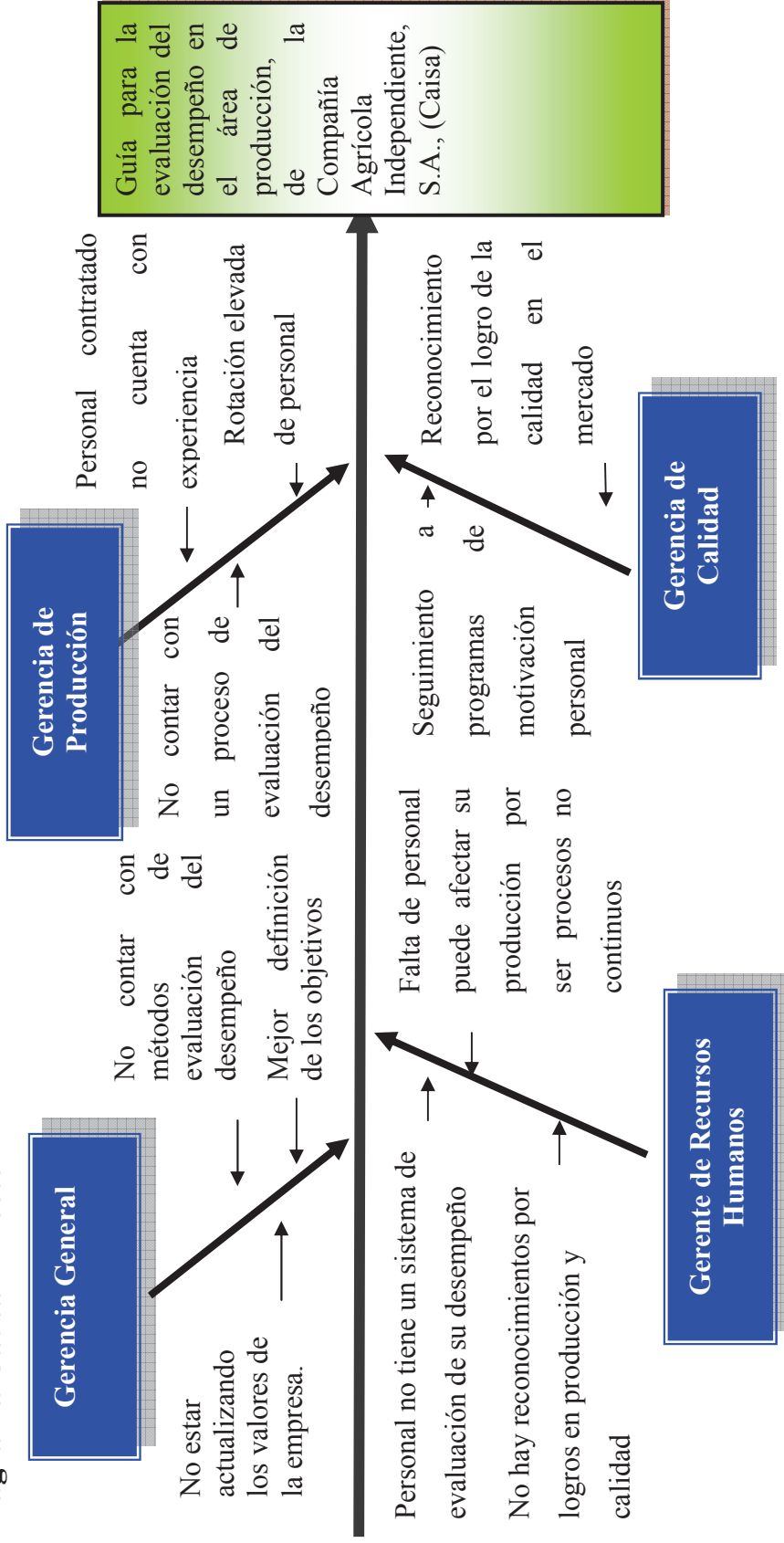
ANÁLISIS FODA GERENCIA DE CALIDAD			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente calidad del producto en el mercado americano • Personal con conocimientos amplios de producción • Cumplimiento de las normas de certificación • Personal capacitado en las diferentes áreas del proceso • Buen ambiente de trabajo • Planta física esta en lugar accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área no adecuada para el embalaje de la fruta • Reconocimiento por el logro de la calidad en el mercado • Ampliar conocimientos básicos de calidad • Seguimiento a programas de motivación personal • Su producción no es constante • Falta de comunicación de las oportunidades en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos mercados • Mercado no satisfecho con la demanda • Nichos de mercado no aprovechados • Aplicación de avances tecnológicos • Desarrollar procesos técnicos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado internacional • Equipos de carga con problemas de refrigeración • Incremento de los precios de los materiales • Descuidos en los procesos • Crisis económica

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS FODA			
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el manejo de personal • Buena relaciones humanas con el personal de la empresa • Información de funciones al puesto, a las personas de nuevo ingreso • Manejo de capacitaciones en el área de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no tiene un sistema de evaluación de su desempeño • Su personal es de lugares lejanos al área de trabajo • Falta de personal puede afectar su producción por ser procesos no continuos • No hay reconocimientos por logros en producción y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las capacitaciones que brinda la empresa que les compra la fruta • Buena imagen y prestigio a nivel local como internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con otras empresas que se dedican a la misma producción • Personal necesita ser motivado • Uso de tecnología

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Se tiene la conclusión, después de analizar la información recolectada que la empresa cuenta con oportunidades que aprovechar y que la hacen que no funcione de tal manera que tenga un nivel competitivo más alto, según la información recolectada, se realizó el análisis a la empresa bananera Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA).

- No estar actualizando los valores de la empresa
- Personal no comprometido con las políticas de la empresa
- No contar con métodos de evaluación del desempeño
- Poca motivación al personal
- Mejor definición de los objetivos
- No contar con un canal adecuado de comunicación
- Control de metas individuales
- Falta de capacitaciones de producción
- No contar con un proceso de evaluación del desempeño
- Personal de trabajo de lugares lejanos
- Personal contratado no cuenta con experiencia
- Rotación elevada de personal
- Medición de los logros individuales de evaluación del desempeño
- Área no adecuada para el embalaje de la fruta
- Reconocimiento por el logro de la calidad en el mercado
- Ampliar conocimientos básicos de calidad
- Seguimiento a programas de motivación personal
- Su producción no es constante
- Falta de comunicación de las oportunidades en los procesos
- Personal no tiene un sistema de evaluación de su desempeño
- Su personal es de lugares lejanos al área de trabajo
- Falta de personal puede afectar su producción por ser procesos no continuos
- No hay reconocimientos por logros en producción y calidad

Implicación de los hallazgos



Realizando el análisis de los problemas detectados en los resultados obtenidos en las entrevistas y de un análisis del FODA realizado, se encuentra lo siguiente:

Luego de haber establecido las debilidades encontradas en la empresa bananera Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA), se le solicitó al Gerente de Producción que otorgara el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

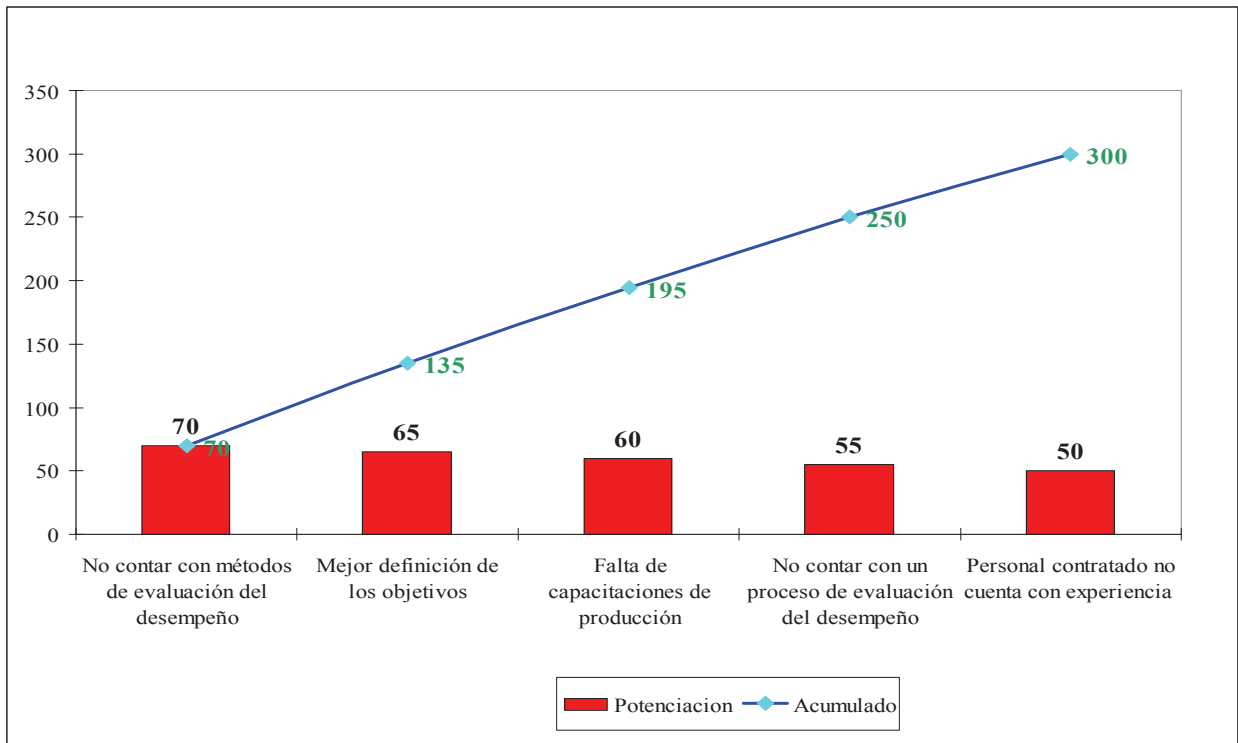
Cuadro No. 1

Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	<ul style="list-style-type: none">No contar con métodos de evaluación del desempeño	70	23%	23%
2	<ul style="list-style-type: none">Mejor definición de los objetivos	65	22%	45%
3	<ul style="list-style-type: none">Falta de capacitaciones de producción	60	20%	65%
4	<ul style="list-style-type: none">No contar con un proceso de evaluación del desempeño	55	18%	83%
5	<ul style="list-style-type: none">Personal contratado no cuenta con experiencia	50	17%	100%
	Total	300	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra los porcentajes de las necesidades de mayor y menor importancia para la empresa, siendo las cinco principales, el diagrama de Pareto es una herramienta útil que permite de forma descendente los principales problemas que se presenta en una empresa, logrando una enorme oportunidad de ordenar de importancia como también se establece un valor a cada debilidad, permitiendo un panorama detallado de cómo está la empresa, objeto de estudio, dando una guía de como se puede seguir.

- ✓ No contar con métodos de evaluación del desempeño
- ✓ Mejor definición de los objetivos
- ✓ Falta de capacitaciones de producción
- ✓ No contar con un proceso de evaluación del desempeño
- ✓ Personal contratado no cuenta con experiencia

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, creado sobre la base del principio de Pareto, según el cuál, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.



En base a lo anterior, se puede establecer que el 70% de los problemas que se dan dentro de Compañía Agrícola Independiente S.A. (CAISA) ubicada en la aldea Entre Ríos Puerto Barrios Izabal, son por no contar con métodos de evaluación del desempeño.

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Instrucciones:

A continuación tendrá una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y contestando lo que se le solicita.

1. ¿Tiene el conocimiento de las funciones que ejecutan cada empleado?

Sí

No

2. ¿Tienen los empleados los conocimientos básicos de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo?

Sí

No

3. ¿Evalúan al personal en base a metas de producción establecidas?

Sí

No

4. ¿Se tiene algún inconveniente sobre el proceso de evaluación?

Sí

No

5. ¿El personal tiene el conocimiento sobre la medición de sus procesos?

Sí

No

6. ¿Espera un mejor rendimiento en los procesos relacionados a la evaluación del desempeño?

Sí

No

7. ¿Espera que la evaluación del desempeño le permita mejorar la calidad de trabajo de su personal?

Sí

No

8. ¿Con la evaluación del desempeño esperaría que su personal pueda ser de alto rendimiento y una mejora continua?

Sí

No

9. ¿Creé que la evaluación del desempeño podría ser afectada por intereses o amistades que no le permitan tener información oportuna generada por el evaluador, para la toma de decisiones?

Sí

No

10. ¿La evaluación del desempeño podría ser una herramienta que le permita ser mas competitivos?

Sí

No

11. ¿La evaluación del desempeño podría ser una herramienta que le permita dar incentivos tangibles, intangibles y económicos a su personal?

Sí

No

Gracias por su colaboración

Anexo 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista dirigida al Gerente de Producción de la Compañía Agrícola Independiente S.A.

Instrucciones:

A continuación tendrá una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y contestando lo que se le solicita.

1. ¿Existe alguna planificación sobre el proceso de medición que permita anticiparse a las necesidades que pueda tener el empleado?

Sí

No

2. ¿El personal de nuevo ingreso ya tiene conocimientos sobre la evaluación del desempeño?

Sí

No

3. ¿El personal tiene definidas las áreas de medición de la evaluación del desempeño?

Sí

No

4. ¿Se le muestra al personal información de sus logros sobre metas de medición de producción?

Sí

No

5. ¿El personal recibe algún incentivo por su desempeño, por el logro de las metas establecidas?

Sí

No

6. ¿Espera que la evaluación del desempeño le permita tener una mejor relación laboral con su personal?

Sí

No

7. ¿Existen sistemas de capacitaciones relacionadas a la labor que realiza según función que tiene cada empleado?

Sí

No

8. ¿Existen planes de motivación que fomenten la competencia productiva?

Sí

No

9. ¿Se tienen sistemas de control sobre el personal, el cuál su desempeño sobresale sobre los demás?

Sí

No

10. ¿Se toma en cuenta al personal dentro de la organización cuando existen plazas vacantes?

Sí

No

11. ¿El factor económico sería una barrera en el proceso para establecer la evaluación del desempeño, en la organización?

Sí

No

12. ¿Cuentan con un proceso de una matriz de expansión de mercado a nivel local como internacional?

Sí

No

13. ¿Su producción es exclusiva para mercados internacionales, o tienen otras opciones de mercado?

Sí

No

Gracias por su colaboración

Anexo 5



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista dirigida al personal del departamento de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A.

Instrucciones:

A continuación tendrá una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y contestando lo que se le solicita.

1. ¿Tiene el conocimiento sobre que es una evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permita ser mas productivo?

Sí

No

3. ¿Le han realizado últimamente alguna evaluación sobre su desempeño?

Sí

No

4. ¿Tiene conocimiento sobre logros de sus metas establecidas en las cuáles se les informe que hayan alcanzado?

Sí

No

5. ¿Recibe alguna información de cómo se comporta su desempeño, por el logro de las metas establecidas?

Sí

No

6. ¿Su relación laboral con su jefe inmediato el cuál lleva el control de su desempeño es abierta?

Sí

No

7. ¿Alguna capacitación de su desempeño sobre un problema detectado?

Sí

No

8. ¿Espera que la evaluación de su desempeño le permite tener una mejor comunicación con su jefe, por sus resultados?

Sí

No

9. ¿Se le reconoce motivándole a ser cada día más comprometido con las metas que se planifican, con algún tipo de incentivo?

Sí

No

10. ¿Existe la posibilidad de optar a otros puestos de trabajo?

Sí

No

Gracias por su colaboración

Anexo 6
Ejecución de la propuesta



“Evaluación del desempeño en el área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A. ubicada en la aldea Jimeritos del municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal”

Introducción

La empresa tiene las condiciones y capacidades de crecimiento en el mercado local, como internacional, ya que la calidad de su producto y servicio es altamente solicitado en el mercado, lo cuál no pueden confiarse, ya que la competencia busca siempre aprovecharse de cualquier debilidad que pueda presentarse.

El análisis de la evaluación del desempeño constituye una herramienta muy importante para el logro de sus objetivos, y poder competir en un mercado cada día más complicado, ya que puede de tal manera tomar en cuenta las respectivas áreas, funciones y perfil de cada empleado, detallándose las obligaciones que cada puesto de trabajo representa y sus respectivas responsabilidades.

Los instrumentos de medición son altamente primordiales porque están dirigidos a cada nivel de la organización, no importando el nivel académico que posean, ya que presenta información clara, objetiva y fácil de entender. Con forme la administración se adapte a este sistema, se volverá una fortaleza para la organización y por ende un aliado permanente el cual permitirá el cumplimiento de la misión, visión y los valores que posea la organización, como también la adecuada administración del recurso humano.

La propuesta se estructura de una forma que le pueda servir a la organización, donde le permita, lograr sus objetivos, ser más competitivos, y poder crecer y mantenerse tanto en el mercado local como internacional.

- **Objetivo general**

Implementar la evaluación del desempeño en el área de producción, que sirva de base a todo el personal de la organización, en la cual pueda lograr optimizar los recursos, según sus objetivos y metas trazadas, donde pueda lograr ser una organización de alto desempeño.

- Específicos

- ✓ Mejorar la comunicación del supervisor con su respectivo equipo de trabajo.
- ✓ Determinar el comportamiento del trabajador según la labor que ejecuta para ser desarrollado o transferido.
- ✓ Determinar los posibles problemas que puedan afectar la evaluación del desempeño del empleado.
- ✓ Evaluar de una forma objetiva la labor del empleado.
- ✓ Proporcionar condiciones de crecimiento y de participación a todos los empleados.
- ✓ Lograr una participación de vinculación del empleado al cargo que desempeña.
- ✓ Evaluar el nivel de rendimiento de los empleados, con ello la productividad y rendimiento.
- ✓ Lograr posicionar el índice de competencia lícito, según compromisos adquiridos por los empleados.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitaciones por correcciones, con previsiones necesarias y planificadas.
- ✓ Determinar si corresponde o no, una mejora salarial, y en que medida.
- ✓ Determinar el proceso de selección de personal según crecimiento de la empresa.
- ✓ Estimular el crecimiento de un mejor rendimiento laboral a los empleados.
- ✓ Determinar a los empleados con claridad cuales son sus objetivos y obligaciones.

- Alcances

La aplicación del presente análisis es para todo el personal, tanto administrativo como operativo, los cuales son parte importante de la empresa Compañía Agrícola Independiente, S.A., ubicada en la aldea Jimeritos, se pretende obtener información del rendimiento que puedan lograrse de los empleados.

- Beneficios

- ✓ Una mejor evaluación en el desempeño y comportamiento de todo el personal, en base a metas ya definidas.
- ✓ Mejor comunicación entre el personal y su jefe inmediato.
- ✓ Personal tiene mejor conocimiento del comportamiento y desempeño que la empresa valora.
- ✓ Tener mejores expectativas en las cuales el personal puedan alcanzar.
- ✓ Conocer los procesos a seguir para mejorar las oportunidades encontradas.
- ✓ Definición de planes de entrenamiento y capacitaciones.
- ✓ Autoevaluarse y autocriticarse sobre su proceso de evaluación.
- ✓ Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

- Proceso de evaluación del desempeño

- ✓ Supervisor área de producción:

La importancia de la evaluación del desempeño es fundamental, por eso se necesita que la información que proporcione el departamento de recursos humanos sobre las estrategias, procesos, sistemas de evaluación, medición, metas y definición de compromisos, estén bien marcados, para poder medir los alcances sobre los cuáles serán adquiridos. La información debe ser la más clara posible, permitiendo que el supervisor asuma la responsabilidad de su área de trabajo, logrando con esto definir sus objetivos. El departamento de recursos humanos debe ser la parte de apoyo al supervisor para que pueda realizar bien el proceso de evaluación del desempeño.

- ✓ Aptitudes del supervisor:

Ser una persona de confianza, en la cuál se pueda esperar que su trabajo sea el deseado, que su proceso se realice dentro de los parámetros establecidos, logrando mayor compromiso conforme desarrolle su trabajo, y mejorando la relación laboral con sus empleados, a los cuáles debe

demostrar confianza. Todo esto depende de la capacitación recibida de parte del departamento de recursos humanos.

✓ **Medición de responsabilidad del supervisor:**

Los KPI, son los indicadores clave del desempeño, aquí podemos medir el nivel de desempeño en el proceso del supervisor en el área de producción, enfocándose en el rendimiento de los procesos, de una forma que puedan ser alcanzados los objetivos. Las metas se podrán cuantificar, sus objetivos y rendimiento que pueda lograr la empresa, definidos en el plan estratégico que tiene la organización.

Ya con esto podemos establecer el estado actual del proceso de la evaluación del desempeño, y definir las metas que espera le empresa. Los indicadores de rendimiento con los cuales será medido el supervisor serán utilizados para valorar las actividades que se realizan en el periodo de medición.

De esto depende que los objetivos de la organización puedan ser medidos y evaluados, que se logre sus metas, que el supervisor cumpla sus obligaciones y los empleados demuestren su compromisos adquiridos.

La ventaja de los KPI, es que suelen estar atados a los planes estratégicos de la organización, logrando que la gerencia pueda llevar sus planes de trabajo a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando a todo el personal en relación a los objetivos estratégicos de la evaluación del desempeño de la empresa. Con esto podemos comunicar e informar sobre la situación actual, motivando al personal responsable del cumplimiento de los objetivos definidos.

- **Evaluar la responsabilidad del supervisor:**

- ✓ Tiempo a utilizar en mejorar su nivel de compromiso proyectado.
- ✓ Satisfacción generada de sus clientes.
- ✓ Tiempo estimado de mejoras sobre sus metas.

Definir los KPI de responsabilidad del supervisor:

- ✓ Definir su responsabilidad.
- ✓ Sus objetivos requeridos en su área de trabajo.
- ✓ Comparativos de sus resultados con sus objetivos.
- ✓ Ajustar desviaciones en los procesos.
- ✓ Las metas definidas con fechas de medición.

Tener claro que las metas en las cuáles el supervisor va ser medido tienen que ser específicas, medibles y alcanzables, ya que los datos de información para los KPI, deben de ser correctos y consistentes, dicha información tiene que estar en el tiempo requerido para la respectiva toma de decisiones.

✓ Retroalimentar a los empleados:

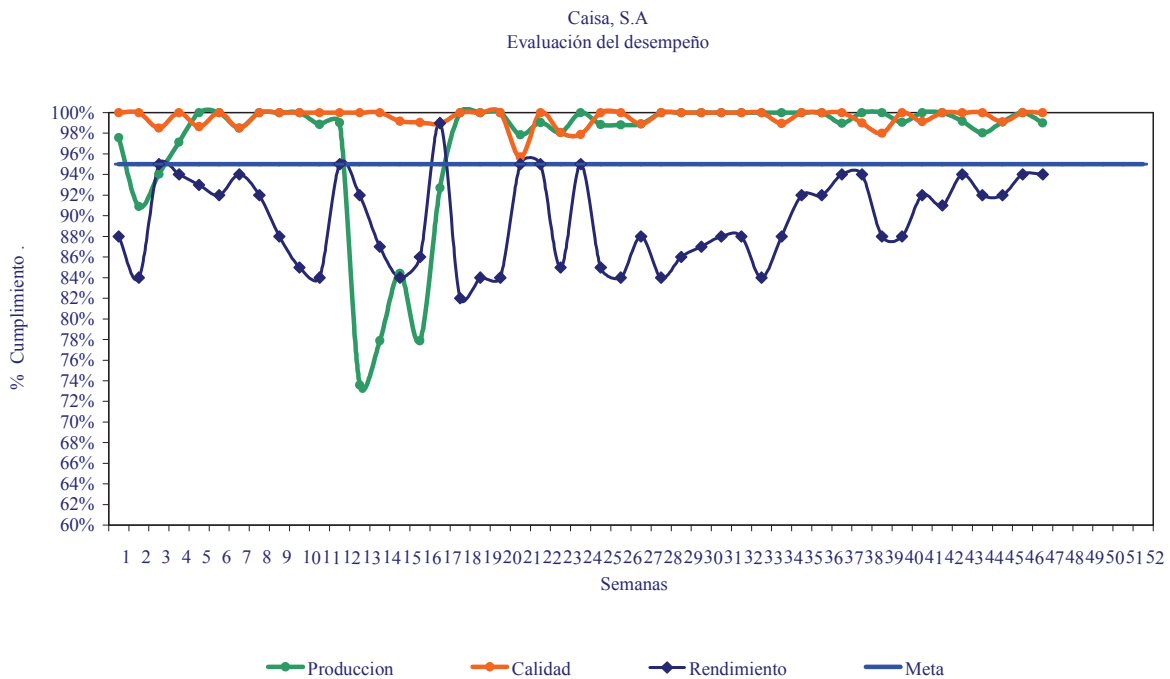
Establecer la forma de como medir los objetivos y compromisos que el empleado debe adquirir para la evaluación de su desempeño, con su supervisor inmediato, de una persona en relación a su puesto de trabajo. Aquí se necesita saber generar la comunicación correcta del supervisor al empleado, donde se pueda revisar el grado de avance de sus objetivos, sus logros como también sus oportunidades. Se necesita dedicar el tiempo adecuado para poder identificar oportunidades en tiempo y poderlos corregir de inmediato, aquí podemos aprovechar la comunicación directa con los empleados.

Se sugiere manejar información en las áreas de trabajo de los empleados, ejemplo afiches, donde puedan identificar después de ser capacitados de como van sus metas, sus niveles de producción, de una forma fácil y amigable, para que el empleado no se vea presionado, sino al contrario, que pueda realizar una competencia sana y productiva.

Kpis Evaluación del Desempeño área de Producción

Semanas	Produccion	Calidad	Rendimiento	Total Personal Evaluado	Meta
1	98%	100%	88%	25	95%
2	91%	100%	84%	25	95%
3	94%	99%	95%	25	95%
4	97%	100%	94%	25	95%
5	100%	99%	93%	25	95%
6	100%	100%	92%	25	95%
7	99%	99%	94%	25	95%
8	100%	100%	92%	25	95%
9	100%	100%	88%	25	95%
10	100%	100%	85%	25	95%
11	99%	100%	84%	25	95%
12	99%	100%	95%	25	95%
13	74%	100%	92%	25	95%
14	78%	100%	87%	25	95%
15	84%	99%	84%	25	95%
16	78%	99%	86%	25	95%
17	93%	99%	99%	25	95%
18	100%	100%	82%	25	95%
19	100%	100%	84%	25	95%
20	100%	100%	84%	25	95%
21	98%	96%	95%	25	95%
22	99%	100%	95%	25	95%
23	98%	98%	85%	25	95%
24	100%	98%	95%	25	95%
25	99%	100%	85%	25	95%
26	99%	100%	84%	25	95%
27	99%	99%	88%	25	95%
28	100%	100%	84%	25	95%
29	100%	100%	86%	25	95%
30	100%	100%	87%	25	95%
31	100%	100%	88%	25	95%
32	100%	100%	88%	25	95%
33	100%	100%	84%	25	95%
34	100%	99%	88%	25	95%
35	100%	100%	92%	25	95%
36	100%	100%	92%	25	95%
37	99%	100%	94%	25	95%
38	100%	99%	94%	25	95%
39	100%	98%	88%	25	95%
40	99%	100%	88%	25	95%
41	100%	99%	92%	25	95%
42	100%	100%	91%	25	95%
43	99%	100%	94%	25	95%
44	98%	100%	92%	25	95%
45	99%	99%	92%	25	95%
46	100%	100%	94%	25	95%
47	99%	100%	94%	25	95%
48					95%
49					95%
50					95%
51					95%
52					95%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La información que se presenta es para que la empresa la pueda utilizar en el proceso de evaluación del desempeño, siendo esto una parte del proceso de medición, herramienta que presenta los KPI, de como puede mostrarse la información, para la toma de decisiones. Este tipo de evaluación es muy cuantificable, permitiendo graficar los resultados para la toma de decisiones.

- **Período de evaluación**

La evaluación se definirá que cuando el empleado sea de nuevo ingreso, se realizará cada dos meses, para poder medir su proceso de rendimiento y capacidad para su puesto de trabajo, y el personal antiguo la evaluación se realizara una vez al año. Esto debido a que también implica un costo para la empresa el poder realizar este tipo de evaluación.

- Normas y procedimientos

✓ Normas:

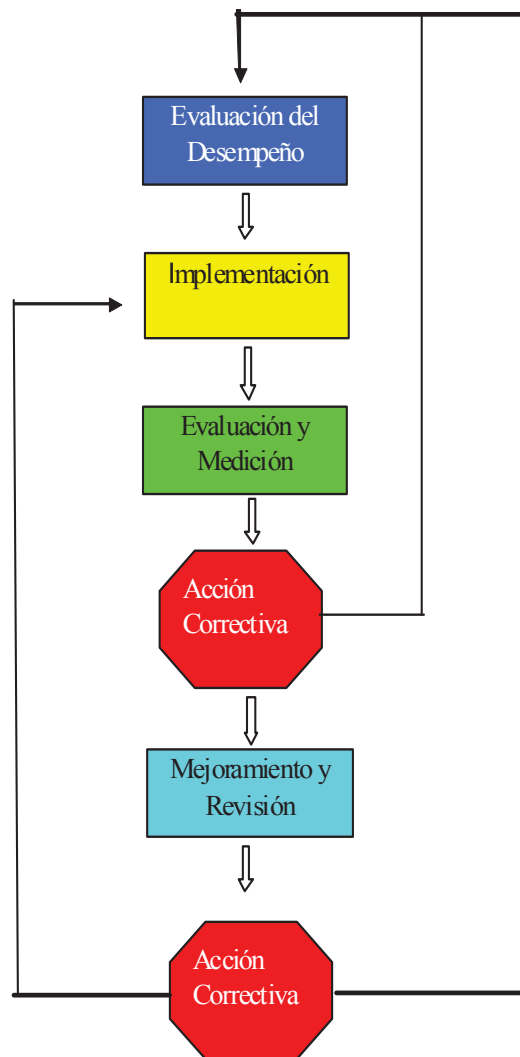
- La aplicación del sistema de evaluación se aplicara según instrumento autorizado.
- La persona que tiene el compromiso de evaluar al empleado es el responsable directo según fecha de evaluación
- El supervisor realizara la respectiva evaluación de medición del desempeño, utilizando instrumentos adecuados al puesto de trabajo que corresponda.
- La gerencia de Recursos Humanos será el ente encargado de coordinar al personal responsable de realizar la evaluación del desempeño
- Será utilizado el sistema de evaluación para la detección de oportunidades, fortalezas, reclutamiento, desarrollo profesional, ascensos y selección de personal.
- La evaluación del desempeño será utilizado para fomentar la motivación de los empleados, y no como un sistema de presión para despedir personal.
- La evaluación del desempeño va dirigida a personal permanente, como mínimo debe tener seis meses dentro de la organización.
- La evaluación del desempeño tendrá en cada formulario, donde se pondrán a prueba los factores establecidos:
Sobresaliente
Supera todas expectativas
Llena todas expectativas
Necesita aun mejorar
Insatisfactorio en todo
- El supervisor esta obligado a notificar al empleado el resultado, quien deberá firmar de enterado, en señal de estar de acuerdo.
- Los responsables de la evaluación del desempeño deberán estar orientados a la imparcialidad del resultado, siendo bastante objetivos
- Si el trabajador no estuviera de acuerdo, deberá notificarlo por escrito al departamento de recursos humanos.

✓ Procedimientos:

- Los empleados que ya han sido evaluados deberán firmar si están o no de acuerdo con dicha evaluación.
- Después de evaluar el supervisor deberá convocar al empleado a solas, donde le mostrara las fortalezas y debilidades encontradas.
- La persona responsable deberá tener la capacidad de interactuar con el empleado, al momento de mostrar la información de la evaluación del desempeño.
- Se tendrá un control por parte del departamento de recursos humanos de la fecha en que debe ser evaluado el empleado.
- Los empleados con quien compartan en áreas aledañas al evaluado, aportaran información del comportamiento de su lugar de trabajo.
- Luego de tener toda la información y firmada por los responsable, el supervisor deberá entregar los documentos al departamento de recursos humanos.

Instrumento de evaluación del desempeño

Se plasma la guía de estrategias de la evaluación del desempeño que se propone para la empresa en estudio.



Fuente: Elaboración propia

- Evaluación del desempeño

Definir la forma que se tiene que evaluar al personal, cuales serán sus áreas de responsabilidad que se tendrán que medir.

- Implementación

Informarle al personal que se tendrán evaluaciones del desempeño en las diferentes áreas de producción, como también la forma que serán evaluados cada uno de los empleados.

- Evaluación y medición

El tiempo que se necesita para evaluar a los empleados, como también los factores de medición que serán evaluados.

- Acción correctiva

Si el proceso de evaluación no presenta los resultados deseados, revisar si se esta cumpliendo con las estrategias definidas, revisarlas y corregirlas. Si por el contrario son los empleados los que no están claros con sus obligaciones, revisar nuevamente con cada uno de ellos, y en conjunto revisar las posibles debilidades y corregirlas, las metas tienen que ser alcanzables.

- Mejoramiento y revisión

No esperar hasta el final del proceso de evaluación del desempeño para corregir las desviaciones, las revisiones periódicas aportan información que permiten corregir de inmediato.

- Acción correctiva

Si el proceso se tiene bajo control, serán pocas las desviaciones que se puedan presentar durante el periodo de evaluación del desempeño, al final, la acción correctiva será mínima.

✓ Planeación de los empleados:

Es imperativo que la empresa cuente con un sistema de planeación adecuada sobre su personal, ya que de esta forma se tendría una descripción de las capacidades que puedan tener, y de esta forma conocer su fuerza laboral, para poder definir sus puestos de trabajo, y poder tener planes de capacitaciones, reclutamientos, selección, etc.

Logrando con esto que el departamento de recursos humanos pueda disponer a la organización del personal idóneo cuando sea requerido, según demandas de personal que pueda tener el departamento de producción.

Cuando se cuenta con planes estructurados sobre los puestos de trabajo, sus responsabilidades, obligaciones y derechos que los empleados y la empresa tienen que cumplir, tendría una enorme capacidad de crecimiento, aunando a esto contar con planes de evaluación del desempeño de su personal.

Importante de considerar que la empresa pueda contar con un método fundamental y básico, de poder realizar de una forma correcta, objetiva y clara la evaluación del desempeño, logrando con esto identificar que los empleados realicen bien su labor, como también estén en los puestos idóneos a sus capacidades.

A continuación se propone un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso, no importando el área de trabajo dentro de la empresa, logrando con esto tener una mejor imagen y poder desde este momento que el empleado se sienta a gusto con su trabajo.

Es de suma importancia realizar la evaluación del desempeño en la empresa dedicada a la producción de bananos mini, siendo necesario contar con un sistema de medición, para ver la capacidad de sus empleados, si van avanzado, o necesitan un reforzamiento de sus obligaciones.

Recordando que los indicadores de medición necesitan que la administración de la empresa sepa manejarlos de una forma correcta, ya que por si mismo no llegarían a ningún lugar. Esto serviría para ver que tan eficientes son, y que oportunidades puedan tener. Estos instrumentos de evaluación deben de estar bien incorporados en un sistema integral de medición del desempeño, desde el más alto nivel hasta el nivel operativo.

El éxito como en toda empresa dependerá de gran manera de su personal, quienes deben realizar sus labores según instrucciones recibidas. A estos se suma que con forme pasa el tiempo las personas van adquiriendo mayor conocimiento de sus responsabilidades, mejores habilidades, dando con esto hacerse cada vez más necesarios en la empresa.

La empresa al momento de lograr un sistema eficaz de evaluación del desempeño, sobre las metas y seguimiento a los objetivos para la organización en conjunto, puedan tanto de forma individual como en conjunto motivarlos a mantener siempre un mejoramiento continuo.

La importancia que los empleados sepan sobre el proceso de evaluación del desempeño, ya que solo de esta forma se podrá medir su trabajo, ya que ayudara a mejorar su desempeño de su respectiva labor que ejecutan.

✓ Pasos para poder evaluar el desempeño:

- Se debe tener claro las metas y objetivos por los cuales va ser medido.
- Funciones y obligaciones en su puesto de trabajo.
- Que tipo de medición, corto, mediano o largo plazo.

✓ Cuestionario a utilizar:

- Realizar el cuestionario apropiado a la responsabilidad del evaluado.
- Preguntas sencillas y prácticas, que permitan medir su desempeño.
- Medición de resultados observables del trabajo del empleado.
- Usar afirmaciones fáciles de entender, alto desempeño, buen desempeño y bajo desempeño.

Áreas a evaluar:

- Efectividad de su trabajo, tanto puntualidad como calidad.
- Conocimiento a normas y políticas que posea la empresa, que las cumpla y respete.
- Qué habilidades posee, para realizar su labor.
- Procesos de innovación en su puesto de trabajo.

✓ Perfiles y descripciones de puestos:

Para poder realizar los estándares del instrumento de la evaluación del desempeño del personal del área de producción de la Compañía Agrícola Independiente, S.A. siendo de suma importancia tener las responsabilidades que tiene cada cargo, esto para poder evaluar al personal de una manera objetiva, a continuación se describen:

Puesto: Encargado de planta empacadora

Reporta: Depto. de producción

Área de responsabilidad:

- Asegurar la ejecución y el cumplimiento de los procesos según los estándares establecidos para el área de empaque y producción.
- Planificar con el personal de cosecha el volumen a procesar.
- Asegurar su inventario de materiales según los empaques a procesar.

- Obtener el máximo rendimiento de los materiales a utilizar.
- Asegurar el cumplimiento de la calidad de fruta a empacar.
- Control de sus costos eficientemente según el presupuesto asignado a su área de producción.
- Responsable de informar a su personal sobre las capacitaciones a recibir, según programas establecidos por la empresa.
- Cumplimiento con las Normas Sociales, Medio Ambiente, y otros procesos que la empresa implemente.
- Llevar su programa de evaluaciones internas de los programas ambientales.
- Responsable con la planilla diaria de su personal de producción.
- Portar visiblemente la identificación que la empresa les proporciona.

Puesto: Asistente de planta empacadora

Reporta: Encargado de planta empacadora

Área de responsabilidad:

- Aprovechamiento de la materia prima, maximizando la productividad.
- Programar juntamente la operación diaria con el área de empaque y producción.
- Cumplir con los procesos de medición ya establecidos según estándares establecidos por la empresa.
- Digitar la planilla diaria de su personal de producción.
- Cumplir con los programas ambientales y de salud y seguridad.
- Evaluación constante, para mantener un proceso de producción según estándares ya establecidos.
- Instruir al personal sobre cambios en procesos de producción.
- Solicitar fruta al personal de cosecha, según volumen de cajas a procesar.
- Estar retroalimentando a su personal de producción sobre la producción por cada hora, como también sus oportunidades y fortalezas.
- Rotación de material adecuado a utilizar en bodega, según empaques asignados.

- Digitación de producción, materiales, manifiestos y cualquier tipo de información que la empresa solicite.
- Portar visiblemente la identificación que la empresa les proporciona.

Puesto: Área de selección

Reporta: Asistente de planta empacadora

Área de responsabilidad:

- Desempeñar su trabajo en el área de selección según contrato realizado con la empresa, para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Cumplir con los parámetros de calidad para el aprovechamiento de la fruta.
- Rendimiento estipulado de su laborar de seleccionar de fruta.
- Conocer las especificaciones de calidad.
- Guardar el debido respeto hacia sus compañeros de trabajo y las autoridades de la empresa.
- Durante la jornada de trabajo atender únicamente asuntos de la empresa.
- No tener riñas o problemas contra sus compañeros y personal de la empresa.
- Utilizar adecuadamente las herramientas que les facilita la empresa para ejecutar bien su trabajo.
- Portar visiblemente la identificación que la empresa les proporciona.
- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos.
- Informar cualquier evento que pueda afectar sus obligaciones dentro de la empresa.
- Apoyar en otras áreas si la empresa lo necesita.

Puesto: Área de clasificación

Reporta: Asistente de planta empacadora

Área de responsabilidad:

- Desempeñar su trabajo en el área de clasificación según contrato realizado con la empresa, para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Cumplir con los parámetros de calidad para la clasificación de la fruta en bandeja.
- Rendimiento estipulado de su laborar de clasificación de fruta en bandeja.
- Conocer las especificaciones de calidad para garantizar la buena colocación de fruta según tamaño establecido.
- Guardar el debido respeto hacia sus compañeros de trabajo y las autoridades de la empresa.
- Durante la jornada de trabajo atender únicamente asuntos de la empresa.
- No tener riñas o problemas contra sus compañeros y personal de la empresa.
- Utilizar adecuadamente las herramientas que les facilita la empresa para ejecutar bien su trabajo.
- Portar visiblemente la identificación que la empresa les proporciona.
- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos.
- Informar cualquier evento que pueda afectar sus obligaciones dentro de la empresa.
- Apoyar en otras áreas si la empresa lo necesita.

Puesto: Área de empaque

Reporta: Asistente de planta empacadora

Área de responsabilidad:

- Desempeñar su trabajo en el área de empaque según contrato realizado con la empresa, para el cumplimiento de sus obligaciones.

- Cumplir con los parámetros de calidad para la correcta y adecuada forma de empaque de la fruta.
- Rendimiento estipulado de su laborar de empaque de fruta.
- Conocer las especificaciones de calidad para garantizar la buena colocación de fruta según tamaño establecido.
- Guardar el debido respeto hacia sus compañeros de trabajo y las autoridades de la empresa.
- Durante la jornada de trabajo atender únicamente asuntos de la empresa.
- No tener riñas o problemas contra sus compañeros y personal de la empresa.
- Utilizar adecuadamente las herramientas que les facilita la empresa para ejecutar bien su trabajo.
- Portar visiblemente la identificación que la empresa les proporciona.
- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos.
- Informar cualquier evento que pueda afectar sus obligaciones dentro de la empresa.
- Apoyar en otras áreas si la empresa lo necesita.

Puesto: Área de estiba

Reporta: Asistente de planta empacadora

Área de responsabilidad:

- Desempeñar su trabajo en el área de estiba según contrato realizado con la empresa, para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Cumplir con los parámetros de calidad para realizar correctamente el proceso de estiba de la de las cajas empacadas.
- Rendimiento estipulado de su laborar de estiba de la fruta.
- Conocer las especificaciones de calidad para garantizar la buena confección de paletas según estándares establecidos.
- Guardar el debido respeto hacia sus compañeros de trabajo y las autoridades de la empresa.
- Durante la jornada de trabajo atender únicamente asuntos de la empresa.

- No tener riñas o problemas contra sus compañeros y personal de la empresa.
- Utilizar adecuadamente las herramientas que les facilita la empresa para ejecutar bien su trabajo.
- Portar visiblemente la identificación que la empresa les proporciona.
- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos.
- Informar cualquier evento que pueda afectar sus obligaciones dentro de la empresa.
- Apoyar en otras áreas si la empresa lo necesita.
- Su relación laboral con el resto de los empleados.

A continuación se propone un cuestionario para realizar la respectiva evaluación del desempeño:

Evaluación del Desempeño



Proceso de Evaluación

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
CARGO QUE DESEPEÑA:	
JEFE INMEDIATO:	
FECHA DE INGRESO:	
FECHA DE EVALUACIÓN	

Desempeño:

- 5) Sobresaliente:
- 4) Supera todas las expectativas:
- 3) Llena todas las expectativas:
- 2) Necesita aun mejorar:
- 1) Insatisfactorio en todo:

Definición:

- Supera sus obligaciones
- Expectativas superadas
- Llena los requisitos
- Pocos resultados
- No llena las necesidades

Marque el número que corresponda a la medición a realizar, en la casilla correspondiente.

Metas a evaluar de su desempeño	Punteo				
	1	2	3	4	5
Planificación de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaborador:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ejecuta bien su trabajo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación clara y efectiva:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumple sus obligaciones en tiempo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Iniciativa:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proactivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca la mejora continua:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendimiento:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anuente a los cambios:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acepta instrucciones y sugerencias:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa de posibles problemas en su área de trabajo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Colabora con el resto del equipo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoya al personal de nuevo ingreso:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoya a otros departamentos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Responder a las siguientes preguntas, que puedan permitir seguir mejorando continuamente.

Según su posición actual, ¿Habilidades y conocimientos nuevos que le puedan ayudar a realizar de una mejor forma su trabajo?

¿En qué puede mejorar su jefe inmediato para que usted pueda ejecutar su trabajo?

¿Dónde cree usted que tiene condiciones que supera sus expectativas, para poder realizar mejor su trabajo?

¿Dónde necesitaría usted mejorar su desempeño?

¿Durante el tiempo de su periodo de evaluación que ha hecho para desarrollar mejor su labor?

Puede informar algunos problemas o temas que le gustaría que se tratara para mejorar su trabajo?

Desempeño:

Fecha: ___ de _____ de 20__

Firma Empleado

Fecha: ___ de _____ de 20__

Firma Evaluador

Fecha: ___ de _____ de 20__

Firma Gerente R. Humanos

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se generen en el cuadro de evaluación cuentan con sus parámetros de medición, esta conformada por cinco secciones, sobresaliente, supera todas las expectativas, llena todas las expectativas, necesita aun mejorar e insatisfactorio en todo, con este tipo de control la organización puede llevar sus estadísticas sobre el desempeño de cada empleado.

✓ Retroalimentación:

Aquí es donde se tiene que tener la capacidad de saber interactuar con el evaluado, se le debe de informar de los resultados obtenidos de la evaluación de su desempeño, ya que de nada sirve si no se realiza en el momento oportuno, motivando con esto a un crecimiento constante.

Iniciar con las fortalezas, donde el empleado tiene capacidades sobresalientes, en esta parte se necesita reconocerle su aporte a la empresa, para el logro de las metas, para que el empleado siga en una mejora continua, y sepa que se le reconoce su esfuerzo, posteriormente se le informa de sus oportunidades encontradas, en las cuáles se necesita mejorar.

Si los resultados son sobresalientes se le debe felicitar de una forma abierta, demostrándole al empleado que es parte del logro de las metas, y que su desempeño es un aporte para la empresa al crecimiento, y que la misma se siente orgullosa de que pertenezca a dicha organización.

Lo importante es felicitar al empleado en el momento y tiempo adecuado, no es correcto dejar pasar este momento, para que sienta que su desempeño es tomando en cuenta. Sería importante premiarlo de forma económica, capacitación, ascensos de mayor responsabilidad, etc.

Si fuese lo contrario, que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, no son los esperados, se necesita realizar una revisión de sus metas que el empleado tiene, en forma individual y privada, para proponer alternativas en conjunto con el jefe inmediato, para poder darle seguimiento a sus debilidades, y así llevarlo al nivel deseado.

Sería darle una nueva capacitación, o inducción, a sus obligaciones, si con esto la persona no mejora, se tendría que evaluar si no es apta para este puesto, reubicarla a una nueva área que pueda ejecutar de una mejor forma.

✓ Relación con los empleados:

Estas relaciones pueden afectar o contribuir al buen desenvolvimiento del empleado en su área de trabajo, ya que depende de la buena comunicación que reciba sobre su desempeño, de parte de su evaluador.

Aquí se necesita que la administración de la empresa los tenga en cuenta para algunas decisiones en las cuales puedan aportar sus conocimientos y se sientan que son parte importante para el logro de las metas, y objetivos que busca la empresa.

La forma de involucrarlos en las decisiones de la empresa, es mostrándoles como se comporta los resultados, compartir información sobre temas relacionados a sus áreas de trabajo, donde puedan aportar, dando sugerencias de posibles soluciones, que más que los empleados, los que a diario realizar las labores, conociéndolas de una forma real.

Ventajas que la empresa necesita para cumplir sus objetivos:

- ✓ Tener un personal comprometido.
- ✓ Modificar la mentalidad negativa, que se sienta parte de la empresa.
- ✓ Reconocimientos por sus logros.
- ✓ Mayor motivación, lograr una moral de confianza.
- ✓ Poder aportar nuevas innovaciones.
- ✓ Menos rotación de personal.
- ✓ Sentirse apoyado por la alta gerencia

- Propuesta Mercadológica

- ✓ Estrategia del producto

Se promueve la creación de su página de internet, ya que en este mundo globalizado se necesita estar conectados, donde le permite dar a conocer su producto, ya que la empresa se dedica a la producción y exportación de bananos minis, los cuáles exporta al mercado nacional e internacional.

Por lo que se le sugiere a la empresa poder tener su propia pagina de internet, donde en la actualidad es una ventana al mundo, logrando competir de una forma inmediata. Con esto les permite en tiempo record realizar sus negocios de una forma apropiada. Así también mostrar sus constantes procesos de innovación de su producto, lo cuál les permita competir con otros mercados.

- ✓ Estrategia del precio

Importante para la empresa el poder tener una penetración en el mercado, ofreciendo precios justos, como también demostrarles a sus clientes que el producto que reciben esta en relación al precio que pagan, ya que su calidad no desmejora.

- ✓ Estrategia del plaza

Por ser un producto de exportación la empresa se encuentra en un lugar bastante accesible a los puertos, logrando con esto vender su fruta fresca y de una alta calidad. Aunado a esto es que la fruta mini es poco conocida y comercializada tanto local como internacionalmente.

✓ Estrategia de promoción (Comunicación)

La promoción de este sistema, buscará informar, comunicar, darse a conocer y recordar la existencia de éste nuevo producto especialmente dirigido a los niños. Sus beneficios, la calidad de su producto, las normas de seguridad que se tienen, certificaciones ambientales, respeto, cumplimiento a las normas laborales. Esto le permite competir al presentar su producto de alta calidad y cumplimiento de normas generales, lo cuál hoy en día es sumamente importante para que las empresas puedan vender sus productos.

✓ Estrategia orientada a las personas

El producto mini que se produce, desde la siembra de la semilla en el campo, hasta colocarlo al consumidor final. Siempre están innovando para ofrecer sus productos con mejor calidad que la competencia. El personal de esta empresa vive a diario el compromiso de producir bananos minis de alta calidad.

Implementación de su página de internet:

✓ Beneficio del internet:

Siendo una empresa que produce Baby bananas, desde hace más de 5 años, con las condiciones necesarias para poder competir en un mercado cada día más exigente y competitivo. Para poder incursionar también en el mercado local e internacional necesita darse a conocer, y que mejor forma de poder utilizar la tecnología, siendo hoy en día, una herramienta muy importante en la cuál pueden apoyarse, y poder aprovechar expandirse aun más, ya que cuenta con un producto poco comercializado en el país.

Sería importante poder ingresar al mercado electrónico, por medio de la creación de su respectiva página de internet, para poder brindar información, sobre el producto que producen, darse a conocer, logrando con esto aprovechar esta herramienta para poder crecer aun más.



www.fincanogales.jimdo.com.

El costo estimado de la creación de la página es de Q 1,000.00, y el pago anual de Q 700.00, para poderla tener activa.

- Propuesta Financiera

Automatización de reporte de Labores:

Conforme avanza la tecnología, las empresas hoy en día, necesitan estar a la vanguardia, lo cuál les permite que sus procesos sean más fluidos, en cuanto a información que se genera, para poder tener el control de los gastos financieros. Se presenta una debilidad con la generación de informes por separado, ejemplo, labores, servicios y materiales, con esto se presenta con pocos controles de sus gastos, teniendo que ver informes por separado, lo cuál es una pérdida de tiempo como también de poder tener el control de como se digita las información por áreas.

✓ Tecnicar información por departamentos:

Es la estimación de una planificación mensual, de poder proyectar las tareas a realizar, producción estimada, consumos por áreas, etc. Aquí permite planificar de una mejor forma nuestros controles financieros, ya que podemos presentar a la gerencia nuestros estimados y poder reaccionar en tiempo de posibles gastos innecesarios.

✓ Parte operativa:

Son las personas encargadas de generar la información la cuál es digitada por la persona responsable de la empresa, ya que al momento de llevar el control en los sistemas de entrega de materiales, equipos de trabajo, áreas asignadas de trabajo, ingresos de personal, ausentismos, accidentes, etc. Así también el ingreso de material para mantener abastecido y poder cumplir los compromisos adquiridos.

✓ Parte de mando:

Aquí es donde la empresa necesita de la tecnología, ya que puede tener automatizado sus procesos de control, permitiendo con esto tener información en el momento que lo requiera, logrando con esto tener el control de sus gastos financieros y poder preveer incurrir en gastos innecesarios, teniendo con estos datos reales sin necesidad de reunir a los responsables por áreas de trabajo.

Ventajas del sistema de labores:

- ✓ Mayor seguridad generada de la información.
- ✓ Mejor control de sus departamentos.
- ✓ Modificar planes de trabajo.
- ✓ Consumos no autorizados.
- ✓ Cumplimiento de pagos.
- ✓ Cierre de sus labores.
- ✓ Control de áreas con tratamientos diferentes.
- ✓ Mejora la productividad de la empresa.
- ✓ Realizar operaciones imposibles de control manual e intelectual.
- ✓ Simplifica el control de las operaciones.
- ✓ Integra la gestión, producción y control de sus costos.

Presentación de resultados
Caisa, S. A.

Detalle	Detalle de costos		
	Real	Plan	Var
Estadística en producción			
Hectareas en producción	125	125	0
Cajas de primera	11,025.000	10,125.000	900.000
Cajas de segunda	2,500.000	2,325.000	175.000
Total	13,525.000	12,450.000	1,075.000
Labores			
Protección	4,696.000	3,895.000	801.000
Deshoje	2,810.000	2,680.000	130.000
Fertilización	2,244.000	5,856.000	(3,612.000)
Malezas	1,125.000	599.000	526.000
Empaque	6,895.000	6,992.000	(97.000)
Cosecha	6,895.000	6,992.000	(97.000)
Total	24,665.000	27,014.000	(2,349.000)
Servicios			
Riego	11,721.000	13,215.000	(1,494.000)
Transporte	1,812.000	2,522.000	(710.000)
Paletizado	5,789.000	5,745.000	44.000
Total	19,322.000	21,482.000	(2,160.000)
Materiales			
Equipo de protección personal	1,315.000	1,512.000	(197.000)
Herramientas	2,815.000	1,569.000	1,246.000
Total	4,130.000	3,081.000	1,049.000

Costo/caja	3.558	4.143	(0.585)
Costo/has	384.936	412.616	(27.680)

Fuente: Elaboración propia

Archivo de excel para poder llevar la información y presentarla de una forma más objetiva, y que pueda ser analizada de una mejor manera.

✓ Costos de implementación de la evaluación del desempeño

La propuesta ya presenta los instrumentos de evaluación, por lo que Compañía Agrícola Independiente, S. A., (Caisa), recibirá la capacitación sin ningún costo, la misma se presentara ante el personal responsable. Económicamente la propuesta es viable para la empresa, quien podría utilizarla de una forma correcta.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Programación	Capacitar a supervisores sobre el manejo de la evaluación del desempeño	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Supervisores de producción a capacitar	Refacción a los participantes	6	Q 100.00	Q 600.00
Material de apoyo	Lápices, hojas de papel bond, folders, marcadores y encuadernados		Q 700.00	Q 700.00
Otros				Q 1,000.00
	Total.....			Q 3,800.00

Fuente: Elaboración propia

Si la empresa ejecuta el programa de evaluación del desempeño, tendría un incremento estimado del 1.16%, sobre el promedio actual. Se presenta una tabla con los valores que puedan darse al momento de realizar la evaluación, y con esto los posibles aumentos que puedan realizar.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Salario Diario	Total Mensual	% Variacion
Sueldos y Salarios	Sueldo personal de produccion	25	Q 2,665.74	Q 79,972.26	1.16%

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Desempeño	% Incremento	Salario Diario	Incremento Diario	Total Mensual
Sueldos y Salarios	Sueldo personal de produccion	2	1	0.00%	Q 213.26	Q -	Q 6,397.78
Sueldos y Salarios	Sueldo personal de produccion	3	2	0.00%	Q 319.89	Q -	Q 9,596.67
Sueldos y Salarios	Sueldo personal de produccion	15	3	1.50%	Q 1,599.45	Q 22.12	Q 48,646.86
Sueldos y Salarios	Sueldo personal de produccion	4	4	1.75%	Q 426.52	Q 6.88	Q 13,001.98
Sueldos y Salarios	Sueldo personal de produccion	1	5	2.00%	Q 106.63	Q 1.97	Q 3,257.87
							Q 80,901.16

Fuente: Elaboración propia