

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MARCO TEÓRICO

1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El autor **ANZOLA, Sérvulo; (2002)** menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cuál se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70)

Al respecto la investigadora considera que la gestión administrativa es una de las actividades mas importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

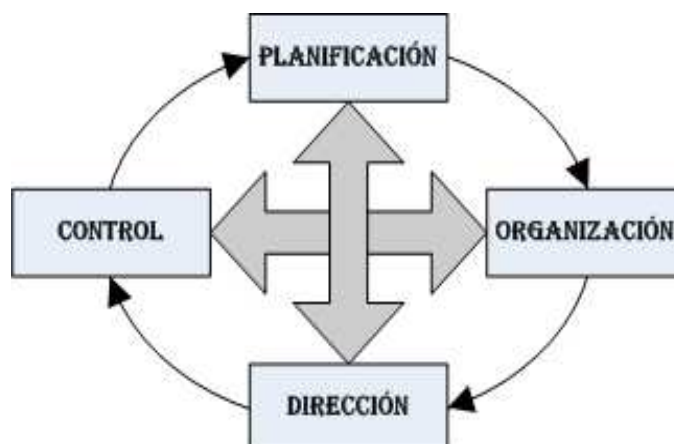
Según el autor **AMADOR, Juan Pablo (2003)** establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 1.1

PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Chiavenato Idalberto (2003)

Elaborado por: Investigadora

Los elementos del proceso administrativos son:

1.2.1 Planificación

Para **AMADOR, Juan Pablo (2008)**; “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.”

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente

1.2.2 Organización

Según, **AMADOR, Juan Pablo (2008)**, La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”

La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

1.2.2.1 Métodos de Organización

1.2.2.1.1 Diagrama de flujo

La autora **VÁZQUES, Ana (2007)**, considera que diagramas de flujo son “diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.”

El diagrama de flujo permite describir en forma grafica o simbólica un proceso o una descripción en texto.

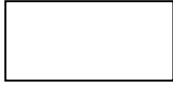
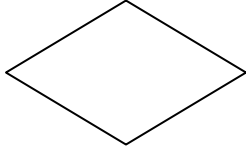
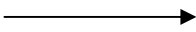
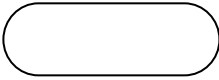

Diagrama de Flujo de Datos

Es una herramienta gráfica que se emplea para describir y analizar el movimiento de los datos a través de un sistema, ya sea este manual o automatizado, incluyendo procesos, lugares para almacenar datos y retrasos en el sistema

Los diagramas de flujo de datos se constituyen utilizando ciertos símbolos como los que se detallan a continuación:

CUADRO N° 1.1

SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMA DE DATOS

NOMBRE	SÍMBOLO	FUNCIÓN
PROCESO		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor
DECISIÓN		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina cual de los distintos caminos alternativos
INDICADOR DE DIRECCIÓN O LÍNEA DE FLUJO		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
TERMINAL		Representa el inicio y fin de un programa.
DOCUMENTO		Indica la utilización de un documento

Fuente: Vásquez Ana (2007)

Elaborado por: Investigadora

1.2.3. Dirección

La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Según, **REYES Montserrat (2007)** Control “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”

1.2.4. Control

Para, **AMADOR, Juan Pablo (2008)**, Control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.”

Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

1.3. RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder

alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Para **CALDERA, Rodolfo (2007)** se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

1.3.1 Importancia de los Recursos Humanos

Una empresa esta compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Respecto a este tema el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122)

1.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El Autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la

cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

1.4.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este mas atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1.** Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
- 2.** Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10)

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

1.4.2. Técnica de la Gestión del Talento humano

1.4.2.1 Cadena de Valor

Para el autor **CÁRDENAS Mario (2008)** “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.”

Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial

1.5. Programa Del Recurso Humano

Un programa del recurso humano consiste en una serie de procedimientos para gestionar o dirigir al recurso humano de una organización, así como también establece una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

Los autores **SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George (1994)** consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar.” (Pág. 23)

Los procesos de la gestión del talento humano consta de:

1.5.1 Captación de Personal

Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

1.5.1.1 Diseño de Cargos

El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, estos cargos deben constar en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se distingan de los demás cargos, teniendo una posición definida en la organización.

Al respecto el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Pág.167)

1.5.1.1.1 Descripción de Cargos

La descripción de cargos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo. Así como también es establecer específicamente lo que va a

realizar el ocupante como lo va hacer, por que lo va a realizar y en que lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo.

El autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** considera que: “Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y porque lo hace.” (Pág.183)

1.5.1.2 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se establece sistema de información mediante el cual las empresas ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

Referente al tema, **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág.95)

1.5.1.2.1 Fines e Importancia del reclutamiento

Para **SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007)**, “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.

- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.” (Pág.109).

El reclutamiento es uno de los procesos primordiales porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen en la organización. Al atraer candidatos potencialmente se aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos y resultados esperados. Para realizar este proceso deben existir requerimientos de personas en una de las unidades o departamentos de la organización A través una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante

1.5.1.2.2 Tipos de Reclutamiento

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

1.5.1.2.2.1 Reclutamiento Interno

CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Pág.95)

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados .Con el reclutamiento interno puede resultar mas económico para la organización ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado,

Presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimenta

1.5.1.2.2.2 Reclutamiento Externo

CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (Pág.95)

El reclutamiento externo es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la organización.

1.5.1.2.2.2 1. Técnicas de Reclutamiento Externo

Según los autores **SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007)** Las principales técnicas de reclutamiento externo son: “

- ***Presentación espontánea.*** Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc.

- ***Recomendaciones de los empleados.*** El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a

recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.

- **La publicidad.** El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.

-Agencias de empleo. Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.

- **Asociaciones y colegios profesionales.** En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.” (Pág.113)

Con las técnicas de reclutamiento permite a la empresa proveerse de candidatos se puede obtener vacantes ya se por medio de una presentación directa de la persona ante la empresa que desea trabajar, también se puede obtener candidatos mediante la recomendación de personal que ya trabaja en la organización, esta técnica al igual que la anterior son de muy bajo costo debido a que a que el candidato debido a que no hay que acudir al mercado de recursos humanos.

Entre las técnicas principales de reclutamiento tenemos los medios de comunicación escrita, es decir la publicidad, mediante anuncios que se publican ya sea en un ámbito local o internacional. La información que debe contener este método debe ser claro y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin todo lo que el candidato debe conocer para saber si es o no el candidato que están buscando.

1.5.1.3 Selección de Personal

La selección de personal es el proceso mediante donde la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

Referente al tema el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** establece que: “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Pág.111)

1.5.1.3.1 Importancia de La Selección

Para los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que: “La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.”

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y con un grandes cualidades que permitan el progreso y desarrollo de la empresa, o acceder el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización influya de manera inadecuada y en las actividades y el resto del personal que ya labora en la empresa.

1.5.1.3.2 Instrumentos de Selección

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento.

Entre las técnicas de selección tenemos:

1.5.1.3.2.1 Entrevista de Selección

Para los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que: “con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.)”

A través de la entrevista podemos obtener información directa por parte del candidato, por medio de una serie de preguntas que se realizar a la persona que desea ocupar el cargo, con esta técnica se puede observar gestos y actitudes de la persona entrevistada. Las ventajas que se encuentra al aplicar la una entrevista a un candidato es que nos permite tener información y trato directo con la persona pudiendo visualizar sus gestos y expresión corporal.

1.5.1.3.2.2 Pruebas Escritas

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. Entre los tipos de pruebas escritas tenemos:

- ***Pruebas de Conocimiento o Capacidades***

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.” (Pág.182)

Las pruebas de conocimiento permiten saber las nociones que tiene el candidato, la capacidad general de aprender y resolver problemas. Mide el grado de capacidad y habilidades que tiene para realizara ciertas tareas y el manejo de los materiales que va a utilizar a la vez que nos periten comprobar su desempeño.

• ***Prueba de Personalidad***

Los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que “este tipo de pruebas pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.”

Las pruebas de personalidad nos permiten conocer los rasgos y el carácter existente en la persona, conociendo su estabilidad emocional, seguridad en si mismo, sociabilidad, y conocer si la persona es introvertida o extrovertida.

1.5.2 Gestión Del Capital Humano

La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

1.5.2.1 Compensación y Remuneración Integral

Según **WILLIAM M. Mercer (2000)**, nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Pág. 194)

Las compensaciones o remuneraciones permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización sea este en dinero o motivo que permita al empleado desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto dentro de empresa satisfaciendo sus necesidades.

1.5.2.1.1 Formas de Remuneración

CARRIBERO Adriana, GARBULINSKI, Viviana y Otros (2006): consideran que:” Existen dos tipos de remuneraciones:

1.5.2.1.1.1 Remuneración Directa.-Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

1.5.2.1.1.2 Remuneración Indirecta.-Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles.”

La remuneración tanto directa como indirecta permite que el empleado se sienta satisfecho y a gusto en la empresa, constituye todo cuanto el trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella. En las remuneraciones indirectas también están incluidas las gratificaciones, horas extras, seguros, entre otros.

1.5.2.1.2 Fijación de las Remuneraciones

Según **QUINTERO, Yelitze (2002)** “Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.”

Para asignar o fijar las remuneraciones se debe tener en cuenta varios factores como son la actividad que realiza el trabajador, sus conocimientos, experiencias ya que dependiendo de esta su remuneración puede ser alta o baja, también hay que considerar la empresa si esta o no en las condiciones económicas adecuadas para el pago de la misma y factores externos como por ejemplo la fijación del salario mínimo vital establecido por la ley.

El pago que se realiza representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones considerando su esfuerzo y desempeño y debe hacerse de forma equitativa y que los empleados lo perciban así, con la finalidad de evitar variar su comportamiento en el trabajo como en su productividad.

1.5.2.2 Beneficios Sociales

Los beneficios sociales son atributos o prestaciones que la empresa brinda al trabajador, siendo esta igual para todos, esto tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma.

Al respecto el autor **CHIAVENATO, Idalberto (1994)** establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342)

1.5.2.2.1 Tipo de Beneficios Sociales

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (1994)** “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1.5.2.2.1.1 En cuanto a sus exigencias

Beneficios Legales: son los exigidos por la legislación laboral del país, inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como: vacaciones, pensión, seguros, horas extras, etc.

Beneficios Espontáneos: son los concedidos por la libertad de la empresa ya que nos son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, etc.

1.5.2.2.1.2 En cuanto a su naturaleza

Beneficios Monetarios.- son los beneficios concedidos en dinero a través de la nomina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos. Pueden ser: vacaciones complementación de pensión, bonificaciones, etc.

Beneficios no monetarios.- Son los ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médica-hospitalaria, conducción transporte de la casa a la empresa, club o gremio, etc.

1.5.2.2.1.3 En cuanto a sus objetivos

Planes asistenciales.- Son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: Asistencia médica, odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social. Etc.

Planes Recreativos.- son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos estos beneficios también se extienden a la familia del empleado; incluyen: gremio o club, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, etc.” (Pág.342)

Los beneficios sociales permiten que la empresa brinde a sus empleados comodidades, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de las remuneraciones regulares e incentivos monetarios relacionados con su trabajo.

Generalmente estos beneficios se ofrecen con el fin de atender las necesidades de los empleados y tratando que se integren a la empresa. En los beneficios sociales las organizaciones tratan de retener a los empleados, disminuyendo su salida o rotación, estableciendo beneficios monetarios, recreativos, proporcionando facilidad a los empleados para trasladarse y desarrollarse dentro de la empresa. Así como también beneficios de salud, seguridad e higiene entre otros

1.5.2.3 Clima Organizacional

El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que

influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Para la autora **RUBIO, Elena (2007)**, clima laboral es “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

1.5.2.3.1 Funciones del Clima Organizacional

Para el autor **TORRECILLA, Oscar Donato** el clima organizacional tiene las siguientes funciones:

- *Intimidad*: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales
- *Empuje*: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- *Responsabilidad*: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- *Recompensa*: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- *Apoyo*: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.”

Las funciones que presenta el clima organizacional hacen que ese establezca un buen clima o un mal clima organizacional, ya que dependiendo de estas tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por lo

que los miembros de la organización perciben. Entre las consecuencias positivas, se puede considerar, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Y entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, baja productividad, etc.

El clima organizacional puede ser un factor que influye en el comportamiento de quienes la integran la empresa. Es decir es lo que las lo directivos y trabajadores perciben de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño organizacional.

1.5.3. Desarrollo Humano

Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones mas elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

1.5.3.1. Evaluación del Desempeño

Es un procedimiento organizado que nos permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en sus labores comportamiento y resultados relacionados con sus actividades de trabajo de cada persona , así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Respecto al tema **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Pág.243)

1.5.3.1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para **SALES Matías (2002)** la evaluación del desempeño es importante porque: “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

Es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para en base a eso determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. También nos permite saber si esa persona comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo con la finalidad de realizar una mejora.

1.5.3.1.2 ¿Por qué se debe Evaluar el Desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para sabe como marcha en el trabajo. La organización también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** “las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.” (Pág.199)

La evaluación del desempeño de la persona, nos indica si las actividades que realizan las personas son la adecuada para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. También debe realizarse para detectar si es el caso para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar a los mejores y recompensarlos y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización. Así como también identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

1.5.3.1.3 ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos.

- Autoevaluación.- CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (Pág.202).

La autoevaluación implica que cada empleado es responsable de su desempeño y de detectar sus fallas con la ayuda de algún superior de tal manera que conozca su rendimiento de acuerdo a sus actividades y tratar de mejorar o reforzar sus resultados.

-El gerente.- CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “ en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.” (Pág.202)

El gerente es el que tiene mayor responsabilidad de establecer la evaluación del desempeño para sus empleados y puede realizarlo con la asesoría del departamento de recursos humanos y establecer medios de evaluación.

-El equipo de trabajo.- AYALA Sabino (2004) establece que: “el equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas.”

El equipo de trabajo también es responsable de la evaluación del desempeño de sus integrantes para junto con ellos detectar los problemas o desviaciones e implementar medidas para solucionarlos o mejorar su desempeño.

- Comisión de Evaluación.-CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados” (Pág.203)

Para la evaluación del desempeño varias empresas tienen un grupo de personas que se dedican específicamente a evaluar el desempeño de los empleados y de monitorear sus actividades para alcanzar metas propuestas por la empresa mediante un adecuado desempeño.

1.5.3.2. Capacitación y Desarrollo

Para el autor **DESSLER, Gary (2001)** La capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”(Pág. 249)

La capacitación es un proceso que se realiza al personal de la empresa con la finalidad que adquieran actuales conocimientos y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

1.5.3.2.1. Objetivos de la Capacitación y Desarrollo

El autor **AYALA SABINO, (2004)**; considera que: “Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.”

La capacitación y desarrollo persigue varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Y de alguna manera desarrollar el sentido de responsabilidad que deben tener hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Mediante la capacitación y desarrollo se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

1.5.3.2.2. Etapas de la Capacitación y Desarrollo

Las etapas de la capacitación son:

1.5.3.2.2.1 Detección de las necesidades de capacitación

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** “la detección de las necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

1. Nivel de análisis de toda la organización: en el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas” (Pág.390)

La evaluación de necesidades nos permite tener una visión de la situación actual en la que se encuentran los empleados y poder tomar medidas correctivas en las necesidades presentes ya sea mediante sistemas de capacitación y desarrollo si se presenta el caso. Se debe tener en consideración a que nivel de la organización se va aplicar la capacitación, debido a que el costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos generales es decir de toda la organización.

1.5.3.2.2.2 Programa de Capacitación

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que: “Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para señalar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.” (Pág.397)

El programa de capacitación se realiza en base a las necesidades percibidas en el diagnóstico, en el que ya se tiene identificados puntos importantes como, cual es la necesidad primordial, sus causas, el tiempo de la capacitación, entre otras y en base a esto elaborar el programa.

El contenido del programa se relaciona con la evaluación de necesidades, este contenido puede plantear enseñanza de conocimientos y habilidades que se requiere necesarios o de influencia en las actitudes. Lo comprendido en el programa debe llenar las necesidades de los participantes y de la empresa.

1.5.3.2.2.3 Implementación de la capacitación

Según **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** establece que: “es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborando el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación.” (Pág.402)

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- 1.** Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados.
- 2.** La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación.
- 3.** La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados.
- 4.** La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores

5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación

La implementación de la capacitación es el paso siguiente a la elaboración del programa de capacitación. Su implementación debe considerar algunos factores como son: la elaboración de un adecuado programa que cumpla con las necesidades detectadas, el material de capacitación que se va a utilizar para su enseñanza, el mismo que facilite su aprendizaje, así como también el apoyo de los directivos de la empresa y en si de todos quienes conforman la organización, con la finalidad de contar con una cooperación mutua y obtener mejores resultados.

1.5.3.2.2.4 Evaluación de los Resultados

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que “la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseada en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación, son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.” (Pág.402)

La evaluación de los resultados es la última etapa del proceso de capacitación, en el que se debe comprobar si la capacitación a cumplido con las expectativas establecidas al principio y si se ha obtenido cambios en las necesidades encontradas en el diagnostico, así como también en el progreso de los trabajadores.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FLORÍCOLA

2.1 Reseña Histórica

La Florícola desde sus inicios se ha dedicado al cultivo y comercialización de rosas en ese entonces con su nombre Mac'sTuch la misma que fue administrada por extranjeros musulmanes. Los dueños que en aquel tiempo tenían grandes problemas de endeudamiento con Filambanco así como también el retraso de pagos mensuales a sus trabajadores. Es así que previo a esta situación se armó una organización de trabajadores entrando en pie de lucha y siguiendo un juicio en contra del patrono por las deudas contraídas. Debido a los grandes problemas que se les presentaron y al no poder resolverlos los dueños decidieron abandonar la finca y salir del país.

Después de dos años la florícola salió en remate y fue adjudicada a sus trabajadores, los mismos que decidieron sacarla adelante y estabilizarla logrando cumplir su objetivo mediante un arduo y duro trabajo coordinado. Es así que mediante una serie de decisiones y cumpliendo con los trámites y normas respectivas, se dio el nombre que actualmente tiene Florícola "Decoflor".S.A

La actual administración ha consolidado el liderazgo de la finca, despachando diariamente flores a los exigentes mercados de América, Europa, Rusia, el Medio Oriente y ahora al Japón. Nuestros distinguidos clientes conformados por mayoristas, minoristas, floristerías, hoteles etc. se benefician de la alta calidad de nuestros productos que se destaca por la belleza y aroma de nuestras rosas, larga duración en los floreros y precios altamente competitivos.

2.2 Localización de la Florícola

La florícola “Decoflor” S.A, se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Mulaló, Barrio San Agustín de Callo, calle Principal. Km. 2 ½.

2.3 Base Legal

La florícola “Decoflor” S.A para el desarrollo y funcionamiento de sus actividades tanto administrativas como de producción se sujeta a las siguientes normas, leyes y reglamentos:

- ❖ Reglamento Interno de Trabajo
- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Código Civil
- ❖ Código Tributario
- ❖ Lo que establece El Ministerio de Salud Pública.
- ❖ Legislación Sanitaria Ecuatoriana
- ❖ Demás leyes conexas.

Esta normativa coadyuva a que la fábrica trabaje dentro del contexto legal y que cada una de sus actividades se lleven a cabo con absoluta normalidad con el objeto de evitar inconvenientes que por su inobservancia puedan suscitarse.

2.4. Filosofía Empresarial

2.4.1 Misión

Somos una empresa dedicada al cultivo profesional de rosas en Ecuador, con tecnología de punta, que se caracteriza por entregar al mercado internacional productos de la más alta calidad a precios competitivos.

Nuestra misión es mantenernos en crecimiento continuo y adicionalmente actualizando las variedades que el mercado demanda, para cumplir a nuestros clientes con sus más altas expectativas y a la vez dar trabajo a cientos de colaboradores que con sus familias forman un conglomerado humano que supera el millar de personas.

Preservar el medio ambiente, utilizando equipos, insumos y fertilizantes de primera, que permitan mantener el liderazgo de nuestras rosas.

2.4.2 Visión

Alcanzar el reconocimiento internacional por la calidad de las flores producidas en las más de 26 hectáreas de cultivo de nuestra finca.

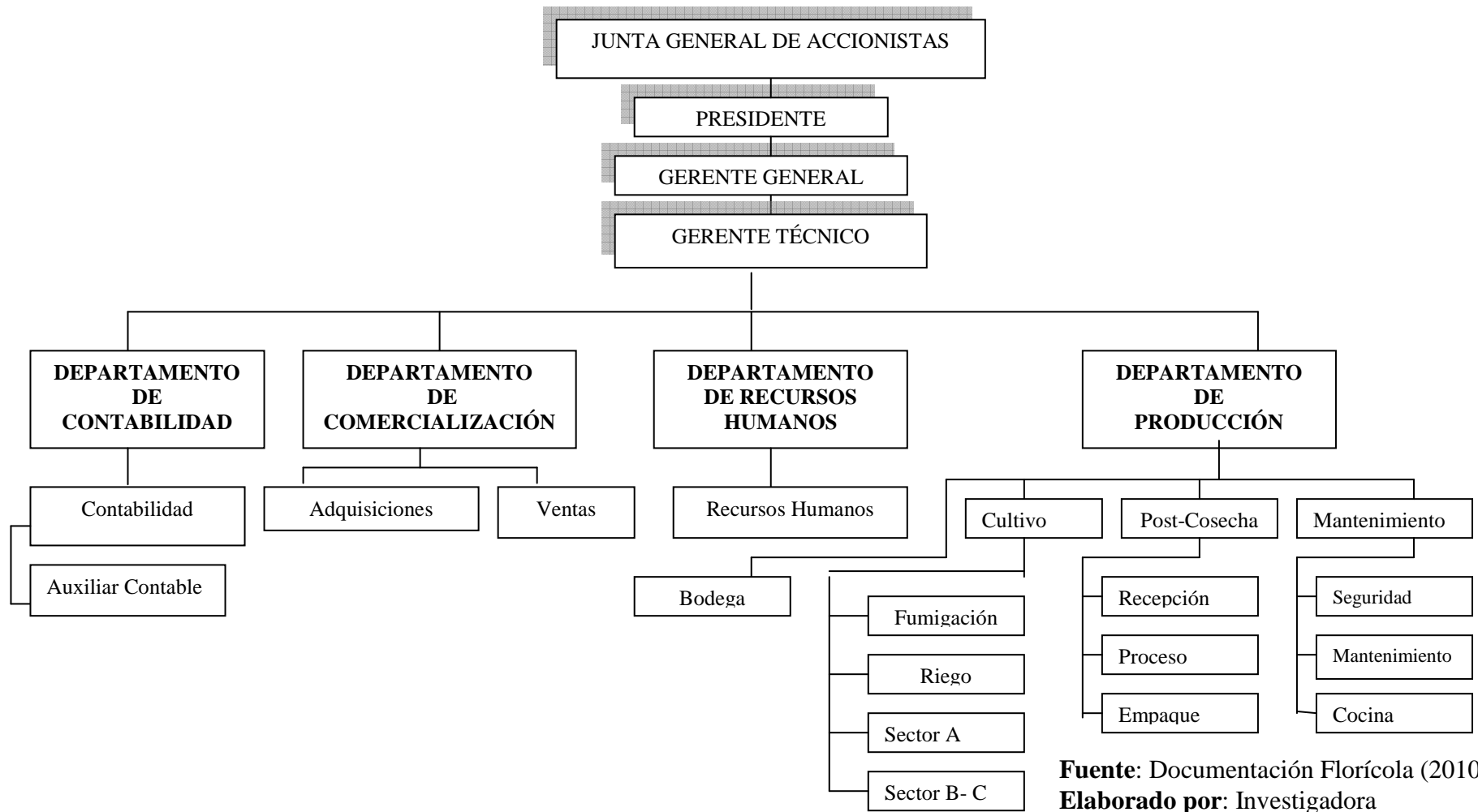
Desarrollar innovaciones técnicas que nos permitan obtener los mejores colores, intensos y definidos, excelentes tamaños de botones, follaje limpio y brillante.

Consolidar el fortalecimiento económico de nuestra empresa, creando nuevas fuentes de empleo para dar oportunidades de trabajo a los jóvenes que se incorporan al mercado laboral de la zona, y de esta forma cumplir el objetivo que nos impone nuestro compromiso con la sociedad.

2.4.3 Valores

- ❖ Comunicación
- ❖ Iniciativa
- ❖ Lealtad y honestidad
- ❖ Respeto al medio ambiente y capital humano

GRÁFICO N° 2.2
2.5 Organigrama Estructural



Fuente: Documentación Florícola (2010)
Elaborado por: Investigadora

2.5.1 Tipología de la Organización

La Florícola “DecoFlor S.A.”, se desempeña bajo un organigrama estructural debido a que se visualiza la autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías; mediante los mismos se aprecia rápidamente el ámbito de control de cada unidad y las relaciones entre cada uno de ellos, por lo que la cadena jerárquica indica la autoridad y la unión de todas las personas de la organización reflejándose así quién subordina a quién en cada uno de los departamentos.

De igual manera se establece un organigrama de estructura vertical ya que indica un orden jerárquico desde la parte superior hacia la parte inferior, conservando autoridad y responsabilidades específicas.

2.5.2 Descripción de Funciones

A continuación se describen las funciones del personal que labora en cada área:

Junta General De Accionistas

Es la máxima autoridad dentro de la estructura organizacional, esta conformada por los accionistas fundadores de la florícola y entre sus actividades principales se detalla las siguientes:

- Aprobar los estados financieros aprobados por el contador y el gerente
- Establecer la forma del reparto de utilidades
- Aprobar el ingreso de nuevos socios.
- Tomar decisiones de importancia para la buena marcha de la empresa.

Presidente

En la florícola el presidente es el encargado de establecer y tomar decisiones de las actividades que se vayan a realizar con respecto administración y progreso de la plantación.

Entre las actividades que realiza el presidente tenemos:

- Decidir la realización de reuniones para la toma de decisiones.
- Revisión de documentos importantes que requieran de su firma.
- Coordinar con el gerente general para la buena administración de toda la florícola.

Gerente General

El gerente general es responsable de la definición de medios estratégicos de la florícola, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para poder alcanzarlos. Las principales funciones que realiza son:

- Evaluar las actividades que realizan en cada departamento
- Planificar y dirigir las actividades que se desarrollan en la florícola.
- Solucionar los inconvenientes y problemas que se pueden presentar.

Gerente Técnico

En la Florícola el gerente técnico es el encargado de establecer medios para mejorar y obtener una adecuada producción de flores. Sus actividades principales son:

- Supervisar el desarrollo de las actividades del personal de producción
- Fijar cronogramas de procesos productivos
- Velar por los adecuados procesos de control sanitario y de calidad

Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad es el encargado de llevar adecuadamente el proceso contable de la florícola y de proporcionar una información financiera confiable. Entre sus principales funciones tenemos:

- Verificar las transacciones en base a la documentación de respaldo.
- Registrar y controlar cada una de las operaciones realizadas por la empresa.
- Tener una información contable actualizada.
- Realizar estados financieros
- Contabilizar y realizar el pago de sueldos y salarios.
- Llevar el control de pago de impuestos.

Departamento de Comercialización

En la florícola el departamento de comercialización es el que realiza la adquisición de los diferentes materiales que se requiere para la producción y de igual manera en este departamento se encargan de efectuar las diferentes actividades para la venta del producto

Adquisiciones:

En esta sección se realizan las siguientes actividades:

- Negociar con los proveedores de los diferentes materiales e insumos
- Verificar la llegada de todos los insumos adquiridos.
- Manejar los documentos de las respectivas compras y enviarlas al departamento de contabilidad.

Ventas:

En esta sección se realizan las siguientes actividades:

- Realizar los trámites respectivos para la venta de la flor tanto a nivel nacional e internacional
- Investigar nuevos mercados para la venta de la flor
- Establecer técnicas de negociación en beneficio de la florícola.

Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos se encarga de la administración interna del personal y de vigilar el adecuado desempeño de cada uno de ellos. Sus principales funciones son:

- Efectuar los respectivos tramites para la contratación y despido del personal
- Tener comunicación directa con el personal
- Coordinar acciones referentes a vacaciones y permisos.
- Atender inquietudes del personal
- Resolver problemas conjuntamente con los empleados

Departamento de Producción

En éste departamento se realizan todas las actividades relacionadas con el proceso de producción de las flores, así como también el mantenimiento de la maquinaria de trabajo.

Bodega

En ésta sección se realizan las siguientes actividades:

- Administrar la entrada y salida de los materiales e insumos en bodega.
- Informar a la sección de adquisiciones la terminación de un material para su respectiva compra.
- Realizar inventarios de los materiales e insumos
- Colocar los materiales en el lugar adecuado.

- Realizar el despacho de la mercadería a sus respectivas secciones.

Cultivo

Las actividades que se realiza de esta sección son:

- Preparar al suelo para la siembra respectiva de la flor
- Realizar la siembra de patrones por hectáreas
- Monitorear cada una de las hectáreas mediante riego y fumigación
- Realizar la respectiva cosecha de la flor y transportarla a post-cosecha

Post-Cosecha

Las actividades que se realizan en post- cosecha son:

- Realizar un lavado e hidratación del follaje
- Clasificar los botones por tamaño
- Efectuar el emponchado de los botones
- Empacar en cajas de diferentes tamaños.
- Ingresar las cajas en los cuartos fríos para su respectivo traslado

Mantenimiento

En esta sección se realizan diferentes actividades como son:

- Realizar el mantenimiento de invernaderos y maquinaria
- Velar por la seguridad de la florícola
- Vigilar el personal que entra y sale de la plantación
- Realizar la respectiva comida al personal de la florícola

2.6 Análisis Externo

2.6.1 Macroambiente

2.6.1.1 El Sector Florícola En Ecuador

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad especialmente en determinadas provincias como: Cotopaxi y Pichincha.

La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto

TABLA N° 2.1
EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES				
PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	% VARIACION FOB	% VARIACION TONELADAS
2004	354,825	84,853		
2005	397,913	122,185	10.83	30.55
2006	435,851	104,164	8.70	-17.30
2007	468,762	89,925	7.02	-15.83
2008	565,672	109,062	17.13	17.55

Fuente: Banco Central Del Ecuador/Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM) (2009)

Elaborado Por: Investigadora

Como se puede observar en la tabla anterior las exportaciones de flores en el Ecuador han ido creciendo cada año lo que significa que las empresas florícolas ecuatorianas tienen la oportunidad de seguir abarcando mercado internacional

con sus diferentes variedades de producción y a la vez que generan ingresos para el país.

2.6.1.2 Destino De Las Exportaciones Ecuatorianas

Durante el periodo 2006-2008, los principales mercados de las exportaciones de flores fueron: Estados Unidos con una participación del 64%, Rusia con el 12%, Países Bajos con el 9%, España 2%, Canadá 2% e Italia con el 2%. Estos seis países en total captaron USD 521 millones de las exportaciones totales de flores ecuatorianas. Predominaron las exportaciones de rosas, gypsophilias y flores de verano.

Estados Unidos es el principal comprador de las flores ecuatorianas y en el 2008 importó USD 407 millones; Rusia figura como el segundo país de destino, al cual se le exportó USD 55 millones en este mismo año; y como tercer socio se encuentra Holanda con USD 38 millones.

TABLA N° 2.2

PRINCIPALES MERCADOS DE FLORES ECUATORIANAS

PRINCIPALES MERCADOS DE LAS FLORES ECUATORIANAS								
PAIS	Importaciones desde Ecuador			Importaciones desde el mundo			Particip. del Ecuador en las import. del país %	Principales productos importados desde Ecuador
	Valor 2007 Miles USD	Toneladas 2007	Crecim. en valor % 2003-2007	Valor 2007 Miles USD	Toneladas 2007	Crecim. en valor % 2003-2007		
Estados Unidos	193,679		8%	1,403,617		7	13.80	Rosas 60%, demás flores 25% y gypsophila 12%.
Rusia	167,395	17,532	86%	485,764	50,941	65	34.46	Rosas 89%, gypsophila 6%, demás flores 3%, claveles 2%.
Países Bajos (Holanda)	72,412	14,397	23%	672,374	140,910	9	10.77	Rosas 57%, gypsophila 39% y las demás flores y capullos 15%.
España	23,156	3,252	20%	110,701	13,459	16	20.92	Rosas 84%, gypsophila 11%, claveles 2%
Canadá	28,063		11%	115,422		10	24.31	Rosas 60%, demás flores 33%, Gypsophila 3%
Italia	8,157	938	-3%	238,180	23,408	7	3.42	Rosas 53%, gypsophila 45%

Fuente: TRADE MAP (2009)
Elaborado Por: Investigadora

2.6.1.3 Principales Competidores - Exportaciones Mundiales

Los Países Bajos son el principal proveedor florícola a nivel mundial, este país representa el 56,38% de las exportaciones totales de flores; seguido por Colombia con el 15,93% y Ecuador con el 5,76%.

Durante el 2007, los Países Bajos exportaron aproximadamente 4 mil millones de USD; mientras que Ecuador exportó USD 403 millones de acuerdo a datos del TRADEMAP y USD 468 millones de acuerdo a datos del BCE.

TABLA N° 2.3
PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES

Principales Países Exportadores Producto: 0603 Flores							
Rank	Exportadores	Valor exportado en 2007, en miles de USD	Cantidad exportada en 2007	CreCIM. anual en valor entre 2003-2007, %	CreCIM. anual en cantidad entre 2003-2007, %	CreCIM. anual en valor entre 2006-2007, %	Particip. en las export. mundiales, %
	Estimación Mundo	6,996,859	1,764,144	9	8	14	100
1	Países Bajos (Holanda)	3,944,605	1,044,316	8		18	56.38
2	Colombia	1,114,884	231,975	14	5	15	15.93
3	Ecuador	403,028	78,604	9	1	-8	5.76
4	Kenya	313,412	97,869	14	11	15	4.48
5	Italia	91,485	8,560	1	-6	12	1.31
6	Bélgica	87,305	12,537	9	9	16	1.25
7	Israel	83,055	3,701	-15		20	1.19
8	India	80,504	19,574	47	15	-11	1.15
9	Tailandia	79,220	27,665	11	9	8	1.13
10	Estados Unidos de América	73,095	848	9		59	1.04
11	Etiopía	68,827	17,296	283	617	174	0.98
12	Alemania	56,636	6,968	13	9	8	0.81
13	Malasia	52,020	77,892	22	78	7	0.74
14	España	48,574	4,993	-15	-37	-7	0.69
15	Costa Rica	46,478	1,774	17		0	0.66

Fuente: TRADE MAP (2009)
Elaborado Por: Investigadora

Como se puede observar en la tabla anterior Ecuador tiene una dura competencia a nivel internacional pues se encuentran entre uno de los principales países exportadores de flores, lo que hace que cada vez tenga que encontrarse innovando para poder ofrecer un producto variado y en excelentes condiciones, de tal forma que pueda mantener su posición en el mercado internacional o en el mejor de los casos incrementar su producción y con ello sus ventas.

2.6.1.4 Factor Demográfico

Ecuador es un país ubicado al noroeste de América del Sur, cuenta con aproximadamente 14.3 millones de habitantes. Aunque su extensión territorial no es tan extensa como la de otros países latinoamericanos sin embargo la posibilidad de consumo tanto a nivel de país como internacional es muy buena sobre todo en determinadas épocas.

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor, principalmente en ocasiones especiales como el Día de San Valentín, de la Madre y de la Mujer.

Los principales motivos de compra de productos florícolas son: regalo 30.4%, sin ocasión especial o uso personal 25%, cumpleaños y aniversarios 5.4%, condolencias 13.2%, otras ocasiones 10.3%, y estaba en hospitales 5.7%.

A nivel general las preferencias de consumo de flores en el mundo pueden variar de un país a otro, pero es posible señalar las características comunes que los consumidores buscan en ellas: calidad, innovación, precio, presentación. De acuerdo a las características de las flores de exportación como bienes de consumo final, se determina que están destinadas a satisfacer las necesidades sociales de los países importadores. Es decir tienen un uso ornamental y decorativo, además de usarlas en fiestas religiosas y comerciales.

Por otro lado vale la pena destacar que este producto tiene una buena aceptabilidad tanto en el mercado nacional como internacional, lo que hace que su producción se mantenga estable y tendiente al aumento, claro que mientras más población consumidora exista mejores son las posibilidades de progreso para las florícolas del país.

2.6.1.5 Factor Económico

2.6.1.5.1 La Inflación

Este elemento macro económico se caracteriza por el aumento generalizado y sostenido de precios y se dice que esta condición es un síntoma del estado de deterioro de la economía del país de una inestable política económica y del desequilibrio económico del país.

TABLA N° 2.4

INFLACIÓN DE LOS DOS ULTIMOS AÑOS

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %

Fuente: Banco central del Ecuador (2010)

Elaborado Por: Investigadora

Como se puede observar en la tabla anterior los porcentajes de inflación han ido variando mes a mes durante el año 2010, fenómeno que representa una amenaza para las empresas debido a la inestabilidad en los precios, ya que por la naturaleza misma de las florícolas se requiere de compra y/o mantenimiento de maquinarias, de la compra de insumos y materiales empleados en sus diferentes procesos y que

al existir un incremento de los precios provocará que estos elementos necesarios e indispensables para llevar a cabo la producción no se los pueda adquirir con absoluta normalidad factor que implica una elevación insalvable de los costos de producción afectando directamente tanto al mercado consumidor como a la empresa ; ya que el costo del producto tiende a subir y como consecuencia de ello la demanda baja, situación que provoca cierto grado de inconformidad para los propietarios de estas organizaciones pues sin demanda no hay ingresos.

2.6.1.5.2 Tendencia De Los Precios

Las numerosas variaciones en la especie, variedades, longitudes y calidades de flores de corte hacen difícil proporcionar la información sobre precios, así como también algunas fechas especiales y festividades influyen en los precios.

Tabla N° 2.5
FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PRECIOS

Factores que influyen en los precios:	
• La estacionalidad	• Color y cantidad de hojas
• La variedad	• Libre de sustancias químicas
• Tamaño de los capullos	• Libre de parásitos y enfermedades
• Etapa de apertura de brotes	• Embalaje
• Brillo y color de la flor	• Apariencia
• Daños en el capullo	• Temperatura de las flores
• Longitud de tallo por manojo o ramo	• Tiempo de vida en el florero
• Uniformidad de tamaño del capullo por manojo	• La experiencia previa entre el comprador y proveedor.
• Regularidad de los envíos.	

Fuente: CORPEI (2009)
Elaborado Por: Investigadora

Los precios de las flores de exportación varían por la variedad, calidad, temporada y por el mercado. En la época de San Valentín, las flores se cotizan con un valor mayor, por lo que en promedio el sector florícola ecuatoriano exporta el 30% del

total anual en esta temporada. Si bien la calidad de la flor ecuatoriana no es comparable con el resto de competidores, actualmente los importadores europeos han sustituido en un buen porcentaje los precios por la calidad.

2.6.1.5.3 Tasas De Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Tabla N° 2.6
TASAS DE INTERÉS

Tasas de Interés			
DICIEMBRE 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.68	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.30	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.38	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.11	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.37	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.28	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.85	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.32		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.41	Plazo 121-180	5.17
Plazo 61-90	3.69	Plazo 181-360	5.74
Plazo 91-120	4.44	Plazo 361 y más	6.48
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			

Fuente: Banco Central del Ecuador (2010)
Elaborado Por: Investigadora

En la tabla anterior se puede precisar los porcentajes de tasas de interés para los diferentes créditos los mismos que dan una pauta a la florícola de tomar decisiones acertadas en cuánto a si conviene o no solicitar un servicio financiero y con ello invertir en la empresa.

La variación de las tasas de interés sobre todo cuando estas tienden a subir podría presentarse como una amenaza para tomarla como fuente de financiamiento, ya que en la gran mayoría de los casos se los requiere para aumento de la capacidad instalada, compra de maquinaria con tecnología de punta, o para incrementar la producción, en lo que se refiere a las empresas florícolas, en vista de que una tasa de interés alta influiría directamente en el costo del producto. Por otra parte una disminución de las tasas de interés en el mismo aspecto se presentaría como una oportunidad pues se pagaría menos por este concepto y no existiría motivo alguno para incrementar el precio, o a su vez no afectaría notablemente y la posibilidad de acceder al crédito sería más alentadora.

2.6.1.6 Factor Político - Legal

La intervención del gobierno en la economía, con la aplicación de políticas monetarias o fiscales afectan o benefician directamente a las empresas sean éstas fabriles o de comercialización. Gran parte de la competitividad de las mismas se basa en mayor medida en sus ventajas comparativas y en menor medida en la intervención de las políticas gubernamentales, pero ello no significa que no sea considerado como un factor de decisión.

La competitividad se logra principalmente por la intervención de políticas gubernamentales en sus respectivos sectores productivos. Por lo tanto, podemos decir que la competitividad se percibe como el resultado combinado de los efectos de las distorsiones de mercado y las ventajas comparativas.

Los apoyos son muy diversos, comprenden desde subsidios a la exportación y a los diferentes insumos para la producción hasta restricción a las importaciones, fijación de precios que garantizan la obtención de un beneficio positivo, etc.

Las diversas leyes emanadas por el gobierno deben ser acatadas con absoluta responsabilidad y por ende su cumplimiento es obligatorio, provocando en varios casos reajustes en políticas internas a nivel de las empresas pues las intervenciones del gobierno en las actividades económicas de alguna forma orienten las señales del mercado y controlan su cumplimiento las entidades de control claro ejemplo el Servicio de Rentas Internas.

2.6.1.7 Factor Tecnológico

Los avances tecnológicos que se han venido desarrollando se muy aceleradamente, pero la aplicación de tecnologías demanda inicialmente de una costosa inversión, sin embargo, enfocado a largo plazo, brindará resultados positivos tanto en lo productivo como en lo económico.

Se disminuyen riesgos laborales, y en sector florícola por la utilización de químicos se debe tener en cuenta un adecuado equipo operativo que permita contar con las medidas necesarias para evitar daños a la salud e integridad de los trabajadores. Debido a esto la florícola se ha visto beneficiada por estos avances, principalmente en lo que tiene que ver en la conservación del producto, debido a que se cuenta con cuartos fríos, refrigeradoras y vehículos adaptados para su transporte.

La tecnología de última generación coadyuva a que las empresas tecnifiquen los procesos de producción y alcancen la calidad total en los productos que elaboran; es por ello imprescindible que las florícolas consideren como un aspecto importante todo lo relacionado a investigación y desarrollo.

2.7 Análisis Interno

2.7.1 Microambiente

2.7.1.1 Producción Decoflor S.A

La Empresa “DecoFlor” S.A, que habiendo cumplido con todas las disposiciones establecidas y previa autorización de registro y funcionamiento se dedica exclusivamente al cultivo y comercialización de rosas de la más alta calidad y en una amplia disponibilidad de variedades, que se detalla a continuación:

TABLA N° 2.7

VARIEDAD DE ROSAS

VARIEDAD EN ROSA	
Rosas rojas	Rosas crema
Rosas blancas	Rosas amarillas
Rosas anaranjadas	Rosas verdes
Rosas bicolor	Rosas durazno
Rosas rosadas	

Fuente: Documentación Florícola (2010)
Elaborado Por: Investigadora

2.7.1.1.1 Proceso de Producción de las Flores

El proceso de producción de flores abarca los siguientes pasos:

1. Diseño de la Plantación o Invernaderos

2. Nivelación del suelo
3. Trazado de Camas
4. Definir el tipo de flor que se va a producir y dentro de esta, las variedades.
5. Siembra de patrones: 80 mil por hectárea y por cama de 340 a 350 patrones. En promedio la planta tiene un periodo de formación de seis a ocho meses
6. Cosecha o Cultivo:
 - 6.1 Desyeme: Sacar los botones que estén alrededor, para que quede un botón por tallo.
 - 6.2 Guiado de Tallo: alinear los tallos al filo o adentro de las camas, con la finalidad que salgan los tallos rectos.
 - 6.3 Baja de Hojas: sacar hojas amarillas o enfermas.
 - 6.4 Deshierbe: sacar malezas, picado de camas y oxigenación del suelo.
 - 6.5 Monitoreo: En esta fase, los sistemas de riego o fumigación son vitales para el buen desarrollo de la planta. Además, se requiere una óptima fertilización y estrategias para prevenir las enfermedades.
7. Envoltura y colocación en mallas entre 15 y 30 botones
8. Llevar a recepción se ingresa los tallos en tinas de hidratación y realizar un lavado del follaje.
9. Proceso o Post-Cosecha
 - Clasificación: seleccionar por medidas y tamaño e botón
 - Embonchado: poner en láminas de cartón de seis botones en adelante
10. Ingresar a los Cuartos fríos: permanece en una temperatura de 5 grados y se empaca en cajas de diferentes tamaños.
11. Se traslada en un camión refrigerado hasta el aeropuerto

2.7.1.2 Infraestructura y equipos

La Empresa “Decoflor” S.A cuenta con una extensión superior a las 100 hectáreas de las cuales 26 están destinadas al cultivo de rosas de la más alta calidad y con los equipos innovados que le permiten obtener un producto en

óptimas condiciones para el mercado nacional, y cumplir con las exigencias que requiere un producto de exportación.

2.7.1.3 Clientes

La Empresa “Decoflor” S.A destina se producción tanto para el mercado nacional como internacional por lo que abarca varios sectores del país y del exterior, las mismas que se encuentran reflejadas en la siguiente tabla en la que se detalla el nombre del cliente y el lugar hacia donde llega el producto:

TABLA N° 2.8
CLIENTES DE LA FLORICOLA DECOFLOR S.A.

CLIENTES INTERNACIONALES	CLIENTES NACIONALES
STEMS WS S.A	ECUABOUQUETS
EMERALD FARMS INC	LA ORQUIDEA
PREMIUM FLOWERS INC	LANIN FRESH
ROZEN VALLEY	FRESH FLOR
FRESH & SWEET	NELLYS FLOWERS
U.S. FLORA.	NEW FLOWERS
FLORIMEX USA	
FENIX FLOWER	
IMPORT y HILLS GROUP	

Fuente: Documentación Florícola (2010)
Elaborado por: Investigadora

2.7.1.4 Proveedores

La Florícola “Decoflor” S.A tiene como proveedores de los diferentes insumos y materiales necesarios para el proceso de producción, así como también para el

desarrollo de las actividades administrativas a las empresas proveedoras con su respectiva ubicación que se encuentran reflejadas en la siguiente tabla:

TABLA N ° 2.9

PROVEEDORES DE INSUMOS Y MATERIALES

EMPRESA	MATERIALES
INDUSTRIAS OMEGA	Distribuidores de laminas
FLORALPACK CIA. LTDA	Distribuidor de capuchones.
AM REPRESENTACIONES	Distribuidores de químicos, fertilizantes y demás insumos crecimiento de la Flor.
AMC ECUADOR	Comercializadora de empaques, productos de seguridad industrial y herramientas agrícolas.
AGRIPAC	Distribuidor de químicos fertilizantes y demás materiales para la producción

Fuente: Documentación Florícola (2010)

Elaborado por: Investigadora

2.7.1.5 Competencia

La Florícola “Decoflor” S.A debe pugnar por entender lo que en esencia se esta vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente está comprando. También debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción

a su necesidad. Es importante conocer a la competencia casi tanto como se conoce la empresa propia; la competencia en la actualidad es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin lucha contra ella.

En la siguiente tabla se refleja la competencia de Florícola “Decoflor” S.A a nivel del país:

TABLA N° 2.10

PRINCIPALES COMPETENCIA DE DECOFLOR S.A

EMPRESA	UBICACIÓN
EMPRESA FLORICOLA FLORE S.A.	PICHINCHA
FLOR MACHACHI	MACHACHI
ECOROSSES S.A	MACHACHI
AGROFLORA S.A	PICHINCHA
TAMBOROSSES	MULALÓ
HISPANOROSSES	TANICUCHI
LA VICTORIA	MULALÓ
ROSALIN FLOWER	ALÁQUEZ
CONTINEX	JOSE GUANGO ALTO
MULROSE	MULALÓ

Fuente: Documentación Florícola (2010)

Elaborado por: Investigadora

2.7.1.5.1 Amenaza de productos sustitutos

El sector floricultor es muy amplio por lo que se puede establecer que hay empresas florícolas que se dedican únicamente a la producción de rosas como es

el caso de “Decoflor” S.A; así mismo existen otras florícolas que se dedican a producir variedad de flores como: claveles, margaritas, lirio, tucos, entre otros por lo que vendrían a constituirse en una amenaza así como un tipo de competencia condicionada por el gusto del mercado consumidor.

2.8 Análisis FODA

La empresa debe estar al tanto de las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, etc. Que puedan afectar el negocio y considerar al mismo tiempo clientes, proveedores, competidores, que afecten la capacidad para obtener utilidades en el mercado por lo que es importante identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presenten en la empresa. (FODA).

2.8.1 Entorno Externo

Oportunidades: son eventos o comportamientos en el entorno de empresa que puede facilitar o beneficiar su desarrollo siempre que se aproveche en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: son hechos o comportamientos en el entorno de la empresa que limitan o dificultan el desarrollo oportuno y el logro de los objetivos.

2.8.2 Entorno Interno

Debilidades: son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño y provocan una posición desfavorable frente a las demás empresas.

Fortalezas: son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa colocándola en una posición privilegiada.

TABLA N° 2.11

2.8.3 Análisis De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (FODA)

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialización en el sector florícola ➤ Equipo de producción en buen estado ➤ Posicionamiento en el mercado internacional ➤ Cumple con las leyes y normas para su funcionamiento ➤ Servicio de recorrido, estadía y alimentación para el personal ➤ Buena aceptación del producto por los clientes. ➤ Disponibilidad de proveedores con variedad de insumos y materiales de calidad 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de gestión y toma de decisiones individualizadas ➤ Pago de remuneración tardía ➤ Rotación constante del personal ➤ No cuentan con un diseño de gestión de Talento Humano ➤ Falta de personal en algunas áreas ➤ Atraso del pago por parte de los clientes.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La flor ecuatoriana tiene prestigio en el mercado internacional ➤ Crecimiento de los mercados consumidores de flores ➤ Condiciones climáticas del país favorables para la producción de flores ➤ Existencia de temporadas especiales en el país e internacionalmente que demanda mayor cantidad de flores. ➤ Apoyo del gobierno nacional e internacional 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de competidores a nivel local y nacional. ➤ Cambio de políticas fiscales y monetarias ➤ Empresas que ofrecen mayores beneficios al personal ➤ Creación de nuevas empresas que captan el mayor número de personal. ➤ Variación de gustos de los consumidores ➤ Inestabilidad de los precios de los insumos para la producción. ➤ Existencia de productos sustitutos en el mercado

Fuente: Ficha de Observación (2010) (Anexo N° 1)

Elaborado Por: Investigadora

2.9 Análisis del Proceso Actual del Talento Humano en la Florícola “DecoFlor” S.A.

2.9.1. Proceso De Captación

En la actualidad los procesos de capacitación de La Florícola “Decoflor” S.A. no son aplicados de forma completa se los realiza de una manera sencilla, estos procesos son:

2.9.1.1 Reclutamiento de personal

Las fuentes de reclutamiento en las que se basa actualmente la plantación son mediante:

- La presentación personal del candidato ante la florícola.
- La repartición de hojas volantes y carteles ofreciendo puestos vacantes.

2.9.1.2 Selección de personal

En la sección administrativa para la selección del personal se reciben la hoja de vida mediante correo electrónico o recepción de carpetas, las mismas que son revisadas y analizadas para su selección. Se les comunica a los aspirantes seleccionadas para una entrevista.

En lo que respecta la parte operativa la selección de personal lo realizan mediante un breve entrevista con el jefe de personal, en el que decide en ese momento si le da el empleo o no.

2.9.1.3 Contratación

La florícola aplica la contratación a través de un contrato de trabajo expreso y escrito, después de estar como personal eventual hasta máximo tres meses.

2.9.2. Proceso de Gestión de Capital Humano

La Florícola “Decoflor” S.A. cuenta con los procesos que se detallan a continuación:

2.9.2.1 Compensación y Remuneración Integral

La remuneración que reciben los trabajadores depende del puesto y la actividad que realice en la florícola, la mayoría de los operarios reciben el sueldo básico, mas beneficios de ley, como son el aporte patronal. Del sueldo básico se les descuenta el transporte, comedor y aporte personal

2.9.2.2 Plan de beneficios Sociales

Los beneficios sociales que reciben los trabajadores son:

- El seguro en el IESS.
- Asistencia médica gratuita
- Vacaciones
- Comedor
- Transporte

2.9.3 Proceso de Desarrollo Humano

Los directivos de la florícola aplican el siguiente proceso de desarrollo:

2.9.3.1 Capacitación

Capacitación en lo que respecta a la parte administrativa cada quién toma la opción de acudir o no a una capacitación, comunicando previamente al gerente general para que la empresa cubra el costo de la misma. En cuánto a la parte operativa no se realizan capacitaciones.

2.10 Diseño Metodológico

2.10.1 Tipo de Estudio o Investigación

El presente trabajo es de carácter descriptivo entendiéndose a este tipo de investigación como aquella que reseña las características de un fenómeno existente, describe la situación de las cosas en el presente.

Para la realización del presente proyecto se ha considerado conveniente aplicar la investigación descriptiva que permitirá reunir detalles suficientes sobre el objeto de estudio, para abarcar un conocimiento general en el se establezca de forma organizada las posibles soluciones al problema luego de tener un conocimiento claro de las características principales, hechos y sucesos presentes de la florícola que servirán de referencia.

2.10.2 Unidad De Estudio

Para la presente investigación se tomo como población de estudio a un total de 168 personas las mismas que se encuentran clasificadas de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA N° 2.12

PERSONAL DE LA FLORÍCOLA

PERSONAL	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Administrativo	10	5.95
Post-cosecha	32	19.05
Riego	4	2.38
Cultivo Sector A	46	27.38
Cultivo Sector B	28	16.67
Cultivo Sector C	15	8.93
Seguridad	5	2.98
Técnico Mantenimiento	13	7.74
Eventuales	15	8.93
TOTAL	168	100%

Fuente: Florícola “Decoflor” (2010)

Elaborado Por: Investigadora

2.10.3 Métodos y Técnicas

2.9.3.1 Métodos Teóricos

Método inductivo.- es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

En la realización del presente trabajo se consideró conveniente aplicar el método inductivo ya que el mismo facilitó el análisis cada uno de los aspectos de la florícola hasta llegar a conclusiones generales, también permitió seguir un orden específico y detallado de los procesos a establecerse en el presente trabajo para el desarrollo de la propuesta.

Método deductivo.- por ser un método que parte de lo general a lo particular se consideró necesaria su utilización para el desarrollo del marco teórico de la investigación ya que se empezó de definiciones generales sobre las concepciones teóricas respecto a la gestión del talento humano hasta llegar a lo particular respecto al manejo de los diferentes sistemas o procesos del mismo.

2.9.3.2 Métodos Empíricos

El método empírico permite al investigador obtener la información en base a las técnicas de recolección de datos. Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los siguientes métodos empíricos:

Observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica permitió obtener el mayor número de datos a través de una visión de los diferentes hechos, fenómenos o actividades que se realizan en la florícola, las mismas que se encuentran plasmadas en una guía de observación.

Encuesta.- es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas aplicadas a empleados, trabajadores y personal administrativo, con el fin de establecer los principales problemas que tiene la florícola, su utilización fue de gran importancia ya que es aplicable a un número más amplio de personas.

Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas. A través de una entrevista con el gerente y jefe de recursos humanos, facilitó la obtención de información sobre el manejo del personal en la florícola, datos que se encuentran plasmados en una guía de entrevista, aplicable debido a que los informantes respecto a esta técnica son pocas personas.

2.10.3.3 Métodos Estadísticos:

Para la presente tesis se utilizó la estadística descriptiva la misma que consistió en analizar, estudiar y describir a la totalidad de individuos de una población ya que su finalidad es única y exclusivamente el ordenamiento y tratamiento mecánico de la información de tal forma que pueda ser interpretada cómoda, rápida y eficazmente a través de un resumen de resultados en tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos.

2.11 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo

2.11.1 Guía de Entrevista Aplicada al Gerente General y Jefe de Personal de La Florícola “Decoflor” S.A.

2.11.1.1 Entrevista al Gerente General

1.- ¿Considera al recurso humano como el elemento fundamental para el éxito de la florícola?

El gerente general de la Florícola “DecoFlor” respecto a la pregunta considera al recurso humano como el elemento primordial para el éxito y funcionamiento de la plantación, ya que necesitan de ellos porque ponen en práctica y aportan con sus conocimientos y habilidades para cumplir con los objetivos de la florícola.

2.- ¿Se cuenta actualmente con un sistema de gestión de talento humano en la florícola?

Con respecto a esta pregunta, manifiesta que no tienen este sistema y solo el jefe de recursos humanos se encarga de manejar algunos aspectos en lo concerniente al personal como es su contratación, asistencia y rendimiento, con la ayuda de supervisores existentes en cada área.

3.- ¿Se realiza un procedimiento de conocimiento y habilidades para la selección de personal?

En lo referente a realizar procedimientos de conocimientos y habilidades para la selección, simplemente se efectúa una breve entrevista por el jefe de personal, debido a la necesidad que existe en la parte operativa. En el área administrativa igualmente se realiza una entrevista y presentación de una carpeta.

4.- ¿Cree que los empleados y trabajadores están suficientemente motivados para desempeñar sus funciones?

En lo concerniente a esta pregunta expresó que, la motivación que ellos reciben es el pago de su remuneración con sus respectivos beneficios de ley y aunque en meses anteriores se ha sufrido un retraso en la cancelación del mismo, se hace hasta lo imposible por cumplir con ellos, debido a que al no existir un pago puntual el personal se desmotiva.

5.- ¿Se realiza capacitación al personal y la florícola dispone de un fondo destinado para el mismo?

En lo que respecta a este punto, no se realiza una capacitación específica, sino que los supervisores de cada área se encargan de dar una explicación y preparar al personal antes de iniciar sus labores, porque no se a destinado un fondo exclusivo para capacitación.

6.- ¿Sus empleados y trabajadores conocen la filosofía empresarial?

Al respecto expresa que en su gran mayoría no la conocen debido al grado de preparación de la gente y que el personal simplemente cumple con desempeñar sus funciones.

7.- ¿Se cumple con los beneficios de leyes para el pago de remuneración del personal?

Manifiesta que se trata de cumplir con los beneficios establecidos por la ley y con el pago de la remuneración se cancela al personal aunque a veces existe un pocote retraso pero si se les cancela.

8 ¿Estaría Ud. de acuerdo que una estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi diseñe un modelo de Gestión de Talento Humano, que permita potenciar las competencias del Recurso Humano?

En lo referente a esta pregunta manifiesta que, sería de gran importancia, debido a que esto ayudará con la administración del personal, y aportará como una guía para que los jefes encargados puedan alcanzar resultados favorable en cuanto al desempeño de sus trabajadores y el comportamiento hacia los mismos logrando así obtener el éxito que se anhela para la empresa con la ayuda de su personal.

2.11.1.2 Entrevista al Jefe De Personal

1.- ¿Considera al recurso humano como el elemento fundamental para el éxito de la florícola?

El jefe de personal de la Florícola “DecoFlor” en cuánto a esta pregunta, manifiesta que uno de los factores elementales en toda empresa es el Recurso humano, es así que este se vuelve indispensable para el desarrollo de la empresa,

gracias a ellos se puede cumplir con las actividades establecidas diariamente para la empresa siga funcionando, por lo que sin el personal la empresa no existiría.

2.- ¿Se cuenta actualmente con un sistema de gestión de talento humano en la florícola?

Respecto a si actualmente se cuenta con un sistema de gestión de talento humano en la florícola, supo indicar que, no lo tienen debido a que no ha existido más personal que ayude con el departamento de recursos humanos y presente esta propuesta.

3.- ¿Se realiza un procedimiento de conocimiento y habilidades para la selección de personal?

En lo concerniente a esta pregunta expresa que, no se realizaba precisamente esos procedimientos, que existe una comunicación con el personal y en base a eso se informa de sus conocimientos y habilidades y así se le designa para cada área de trabajo.

4.- ¿Cree que los empleados y trabajadores están suficientemente motivados para desempeñar sus funciones?

En esta pregunta, supo explicar que él trata de motivar a su personal mediante charlas creativas que realiza y preocupación por el bienestar familiar.

5.- ¿Se realiza capacitación al personal y la florícola dispone de un fondo destinado para el mismo?

En cuánto a la capacitación del personal y disposición de fondos para el mismo, nos indica que se realiza un proceso de enseñanza para cada área de trabajo efectuada por los propios supervisores, al personal nuevo que ingresa antes de iniciar sus labores.

6.- ¿Sus empleados y trabajadores conocen la filosofía empresarial?

Con lo respecta al conocimiento de la filosofía, manifiesta que no sabría decir si la conocen o no; debido a que no se les ha hablado de este tema , pero si conocen la actividad específica a la que se dedica la empresa.

7.- ¿Se cumple con los beneficios de leyes para el pago de remuneración del personal?

En el cumplimiento de los beneficios de ley en el pago de las remuneraciones al personal, si se cumple y existe una supervisión del ministerio de trabajo.

8 ¿Estaría Ud de acuerdo que una estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi diseñe un modelo de Gestión de Talento Humano, que permita potenciar las competencias del Recurso Humano?

En lo concerniente a la pregunta planteada, expresa que, si ya que es una buena alternativa de ayuda para el área en el que se desenvuelve y en si para toda la empresa, una opción que permita mejorar el entorno laboral, alcanzar eficiencia en su trabajo con un personal de calidad.

2.11.2. Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo y Operativo

Para la presente investigación se ha tomado como población de estudio a 168 personas los mismos que conforman el total del personal administrativo y operativo de la florícola.

1.- ¿Considera usted que para la florícola “Decoflor” S.A el Recurso Humano es el elemento fundamental para su éxito y desarrollo?

TABLA N° 2.13

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	168	100%
NO	0	0%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.3



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A.(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

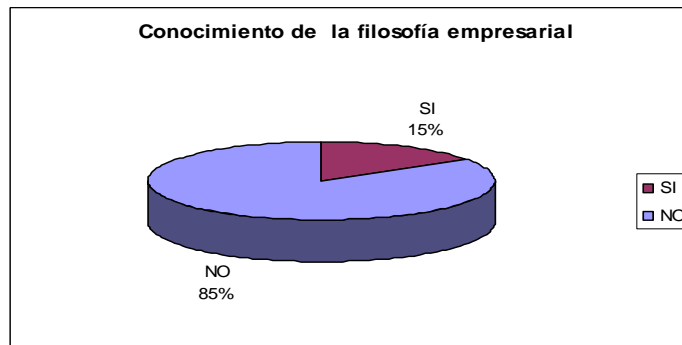
De 168 personas encuestadas, el 100 % de la población consideran al Recurso Humano como un elemento fundamental para el éxito de la florícola razón por la cuál éste es considera de vital importancia para su funcionamiento.

2.- ¿Usted conoce la filosofía de la empresa?

TABLA N° 2.14

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	15%
NO	142	85%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.4



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A. .(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

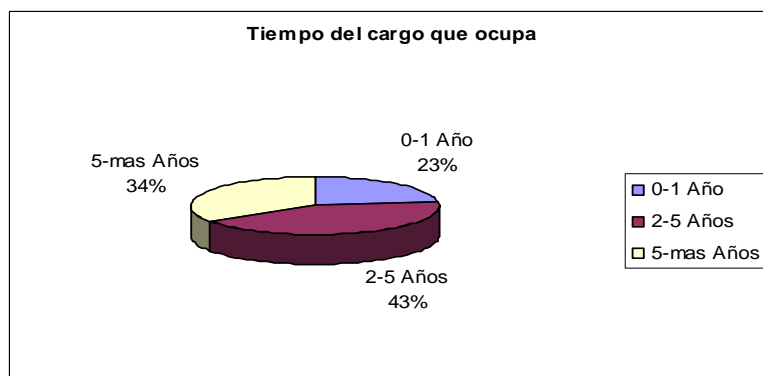
De un total de 168, el 15 % manifiestan conocer la filosofía empresarial y el 85 % no la conocen, por lo que se deduce que no se ha puesto gran interés en que el personal conozca la filosofía empresarial, cuando todos deberían conocerla para poder involucrarse en la empresa e identificarse con ella y coadyuvar en que los mismo cumplan.

3.- ¿Que tiempo lleva en el cargo que ocupa?

TABLA N° 2.15

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-1 Año	38	23%
2-5 Años	73	43%
5-mas Años	57	34%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.5



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A. .(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

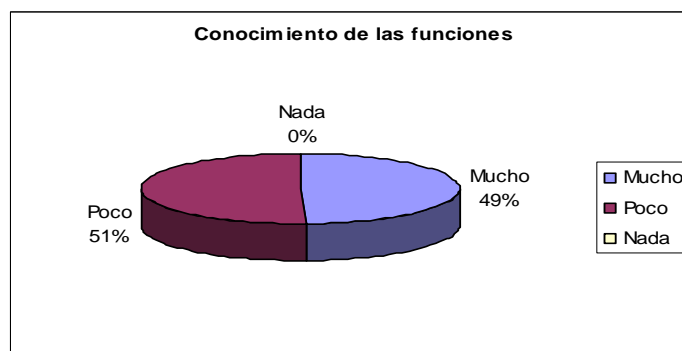
De las 168 personas el 23% de la población laboran en la florícola menos de un año, el 43% se encuentran laborando en la empresa de 2 a 5 años y un 34% de la población labora más de 5 años por lo que se concluye que existe un mayor número de personas antiguas laborando en la empresa, las mismas que deberían tener pleno conocimiento de sus funciones

4.- ¿Tiene usted pleno conocimiento de sus funciones a desempeñar en su cargo?

TABLA N° 2.16

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	83	49%
Poco	85	51%
Nada	0	0%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.6



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A.(2010)

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación:

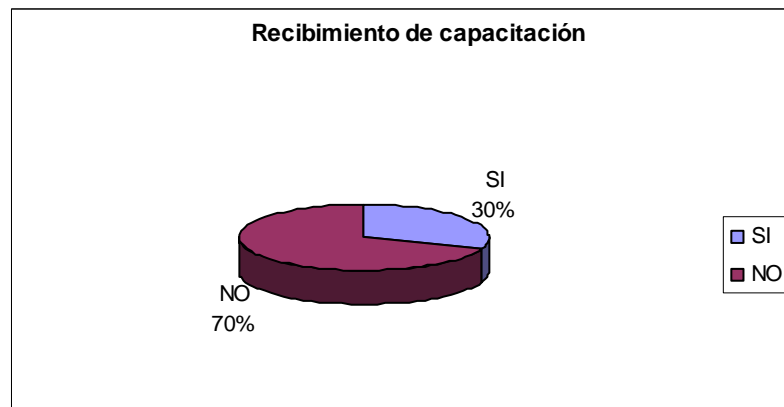
De 168 personas encuestadas, el 49% de la población manifiestan tener pleno conocimiento de las funciones que desempeñan en su cargo, y el 51% de la población tiene poco conocimiento de sus funciones por lo que se deduce que el personal requiere que se le de a conocer las funciones específicas a desarrollar en su cargo una vez que se les haya clasificado de acuerdo a su perfil y competencias.

5.- ¿Usted recibe capacitación previa al inicio a sus labores?

TABLA N° 2.17

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	30%
NO	117	70%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.7



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A.(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

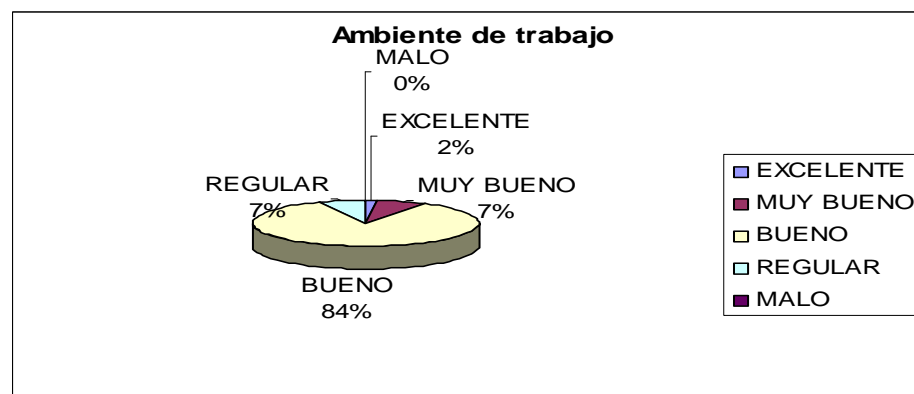
De un total de 168 personas encuestadas, el 30% de la población manifiestan que si han recibido capacitación previo al inicio de sus labores y un 70% indican no haber recibido capacitación, sino que se les da una breve explicación antes de sus labores, el mismo que no es suficiente para el desarrollo de sus funciones, lo que quiere decir que la capacitación no se le considera un factor importante en la empresa cuando este esta ubicado entre los aspectos importantes dentro del sistema de Gestión de Talento Humano.

6.- ¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es:?

TABLA N° 2.18

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	3	2%
MUY BUENO	12	7%
BUENO	142	84%
REGULAR	11	7%
MALO	0	0%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.8



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A. .(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

De 168 personas encuestadas, el 2% de la población manifiestan que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es excelente, el 7 % de la población manifiestan que el ambiente es muy bueno, un 84 % dicen que el ambiente es bueno y el 7 % de la población dicen que la ambiente es regular, lo que significa que no se sienten tan conformes y a gusto lo que con el tiempo puede conllevar a una insatisfacción en el trabajo, a reducir su esfuerzo laboral, aumentar el absentismo y llegadas tarde a su trabajo, razón que hace necesario buscar una alternativa de un ambiente laboral más adecuado.

7. ¿A usted se le otorga algún incentivo o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?

TABLA N° 2.19

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	
NO	165	
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.9



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A.(2010)

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación:

De un total de 168 personas encuestadas, el 2% manifiestan se le otorga algún incentivo por su trabajo o sugerencias de mejoras y un 98 % que no reciben incentivo alguno por su trabajo, lo que quiere decir que el personal no esta bien motivado en este punto, a demás que no se toma en consideración lo que puede sugerir los empleados ,cuando sus ideas podrían ser un gran aporte para un mejor progreso de la empresa, es así que aspectos como estos no contribuyen con los trabajadores por lo que esta situación debe ser considerada para una mejora, con el objetivo de incrementar su autoestima y participación, ya que un personal motivado es la clave del éxito empresarial.

8.- ¿Esta conforme con la remuneración que recibe por su trabajo y la recibe puntualmente?

TABLA N ° 2.20

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	19 %
NO	136	81 %
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.10



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A.(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

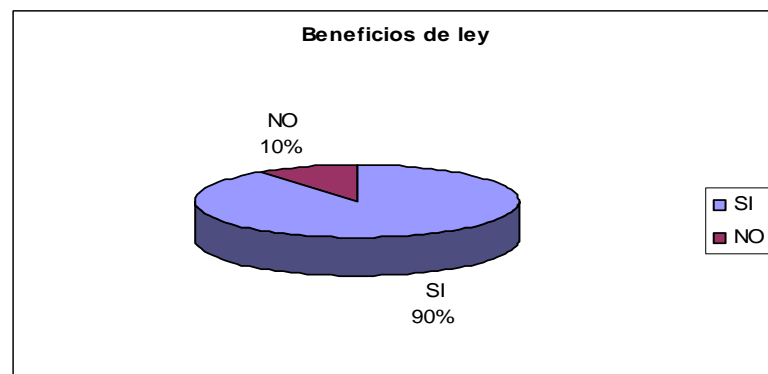
De 168 personas encuestadas, un 19 % de la población manifiestan estar conformes con su remuneración, y el 81 % de la población expresan no estar conforme y que su pago no es puntual, lo que uno de los requisitos importantes para obtener un excelente desempeño un su trabajo no se cumple, que es el pago puntual.

9.- ¿Usted recibe los beneficios de ley cuando le cancelan su remuneración?

TABLA N° 2.21

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	151	10%
NO	17	90%
TOTAL	168	100%

GRÁFICO N° 2.11



Fuente: Florícola “Decoflor” S.A.(2010)

Elaborado por: Investigadora

Interpretación:

De un total de 168 personas encuestadas el 90 % de la población manifiestan al cancelar su remuneración si reciben los beneficios de ley correspondientes y un 10 % manifiestan que no reciben los beneficios de ley su trabajo, en base a esto se deduce que la empresa trata de cumplir con los beneficios de ley correspondientes a cada empleado.

2.12. Resolución de las Preguntas Científicas

¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos sobre la gestión del talento humano que se deberán revisar y analizar para sustentar la investigación?

Los principales fundamentos teóricos revisados y analizados para sustentar esta investigación se encuentra en el Capítulo I de este proyecto, en el que se establecen temas importantes relacionados con la Gestión del Talentos Humano, los mismos que sirvieron de base para el desarrollo de los siguientes capítulos.

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que posee la florícola “DecoFlor” S.A. en la Gestión del Talento Humano?

Esta pregunta se clarifica en el Capítulo II de la tesis, donde a través de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la florícola nos demuestran las debilidades y fortalezas de la empresa hacia el Recurso Humano.

¿Qué procesos deberá adoptar la empresa para contar con un personal competente y de calidad?

Los procesos que deberá adoptar la empresa se establecen en el Capítulo III en donde se da a conocer la propuesta la misma que consiste en el desarrolla un sistema de gestión de talento humano la cuál permitirá contar con un personal competente y de calidad.

2.13 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- En el presente capítulo se hace mención a la filosofía empresarial, constitución y funcionamiento de la florícola y datos de gran importancia que permitirán un adecuado desarrollo de la propuesta.
- Se logro la recopilación de información provenientes de las personas encargadas directamente del manejo y control del personal, la misma que contribuyo notablemente en la obtención de conocimiento de las principales deficiencias y requerimientos actuales en lo referente al recurso humano, y así poder desarrollar un sistema que permita ubicar al personal en los puestos de trabajo más adecuados para cada uno de ellos.
- Como resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo se logro determinar el grado de satisfacción en los cargos que actualmente desempeñan, así como la necesidad de contar con sistema de gestión de talento humano que mejore el entorno laboral y permita ofrecer un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Recomendaciones

- Al personal encargado de la administración del recurso humano se recomienda una continua difusión de la filosofía empresarial de la florícola de tal forma que tanto empleados administrativos como operativos se sientan identificados con la misma y trabajen en conjunto por alcanzar sus objetivos.

- Siendo una de las principales deficiencias la falta de personal en el departamento de recursos humanos se recomienda la asignación de personas con pleno conocimiento de las actividades y funciones a cumplir en esta área.

- Al personal administrativo y operativo se recomienda poner esfuerzo en cada una de las actividades que desempeñen habitualmente ya que de esta forma se obtendrán mejores resultados y con ello el progreso de la florícola y de todos quienes laboran en la misma.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación

En muchos sectores y empresas de la sociedad se ha expresado que el recurso mas valioso de las organizaciones son las personas, por lo que este tipo de recursos resulta el punto clave para el logro de los objetivos de las empresas, para obtener estos resultados, se hace necesario poseer una eficiente política relativa a la administración de los recursos humanos, que este armonizada con las necesidades del mismo en cada ámbito.

La formación del capital humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las organizaciones y a su vez explica la diferencia de desarrollo entre las empresas.

El objetivo de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en una actividad ética y socialmente responsable en que las personas sean vistas como personas y no como un activo mas de las empresas

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

En el presente capítulo se refleja un modelo de Gestión de Talento Humano a las características y necesidades de la Florícola “DecoFlor” S.A., con la finalidad de alcanzar máximos niveles de eficiencia de su fuerza laboral y mejorando la calidad del entorno laboral. Adicionalmente proporcionara una fuente de información que permita al recurso humano desarrollarse con mayor eficiencia dentro de la organización así mismo le permitirá contar con una herramienta indispensable para la contratación del personal.

3.2 Justificación

La gestión de talento humano es de gran importancia ya que del personal que labora en la empresa depende la consecución de objetivos organizacionales, mejorar el rendimiento y el desempeño en el trabajo, que es de vital importancia para el funcionamiento de la misma, razón que sirvió de impulso para realizar la presente investigación enfocada hacia el diseño de gestión de talento humano para la florícola en mención luego de conocer y precisar las necesidades por las que atraviesan en lo referente al control del recurso humano.

El presente trabajo investigativo permitirá que exista un adecuado proceso de captación de personal, que es de gran importancia en una empresa ya que personas poco capacitadas podrían provocar grandes pérdidas a la misma tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personal con un carácter no adecuado producirían conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afecta el desempeño laboral general. Es así que el estudio y análisis del clima organizacional en la florícola también resulta indispensable las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Con esta herramienta sus administradores podrán obtener información veraz y oportuna del manejo del recurso humano, a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, si debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa, al país y contribuir en su propio crecimiento. No debe la gerencia por tanto, descuidar el clima de trabajo, puesto como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Las técnicas de la gestión de personal, aplicadas tanto por el departamento de recursos humanos permitirá que la organización tenga un gran impacto en la productividad y el desempeño, tomando en consideración los cambios que pueden ocurrir en la fuerza de trabajo y factores que dan diversas modalidades a sus actividades como el conocimiento, experiencias, motivación, intereses aptitudes, actitudes, potencialidades entre otros.

Con un personal de calidad en dicha institución permitirá a la sociedad obtener un mejor producto a fin de satisfacer la demanda de las necesidades, con un servicio adecuado en la que exigen en la actualidad.

3.3. Objetivos

3.3.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano para la Florícola “DecoFlor” S.A. que permita potenciar las competencias de su capital humano

3.3.2 Objetivos Específicos

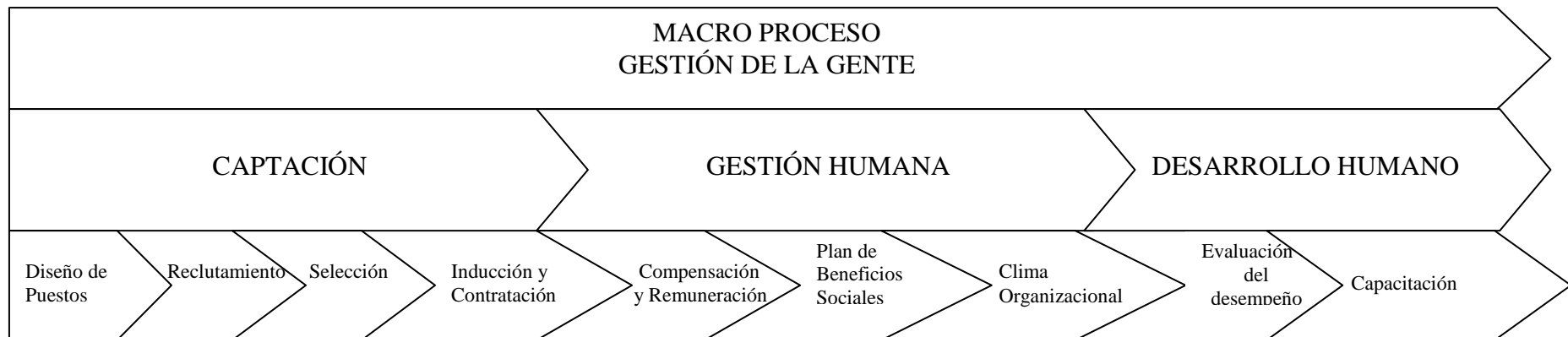
- Establecer un proceso de captación que permita obtener un recurso humano que aporte al desarrollo y progreso de la florícola.
- Emplear métodos de desarrollo para el recurso humano de la organización que permitan mejorar la capacidad y conocimientos de los mismos.
- Desarrollar documentos necesarios de cada uno de los procesos que faciliten su aplicación

3.4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los procesos de la Gestión del Talento Humano permitirán conocer las actividades relacionadas con el recurso humano, desde que ingresa a la organización y su desarrollo dentro de la misma.

FIGURA N° 3.1

CADENA DE VALOR DE GESTIÓN DE LA GENTE



FUENTE: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

ELABORADO POR: Investigadora

3.4.1 Proceso de Captación

Este proceso permitirá alimentar a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal, estableciendo en primer lugar un diseño de puestos.

3.4.1.1 Descripción Cargos

La aplicación de una descripción de cargos para la florícola constituye una parte fundamental en éste proceso debido a que sirve de guía del supervisor y empleados para el desempeño de sus funciones. Esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitara las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Los cargos existentes en la florícola “DecoFlor” S.A son los siguientes:

1. Presidente
2. Gerente General
3. Gerente Técnico
4. Contador General
5. Auxiliar Contable

6. Jefe de Ventas
7. Jefe de Adquisiciones
8. Jefe de Recursos Humanos
9. Jefe de Bodega
10. Supervisor de Post-Cosecha
11. Supervisor de Cultivo
12. Supervisor de Riego
13. Supervisor de Fumigación
14. Jefe de Mantenimiento
15. Jefe de Seguridad

A continuación se detalla la descripción de cada uno de los cargos de la florícola:

CUADRO N° 3.2

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL PRESIDENTE

NOMBRE DEL PUESTO: PRESIDENTE	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: PRESIDENCIA
REPORTA A: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	SUPERVISA A: TODA LA FLORICOLA
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Supervisa todas las áreas para saber las necesidades de la florícola y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.	
TAREAS GENERALES/ TIPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Informar a la Junta General de Accionistas de la situación actual de la florícola• Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa• Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a actualizar y coordinar las diferentes áreas.• Mantener una línea directa de comunicación con sus colaborador para estar bien informado• Lograr ventajas competitivas para la florícola y que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica• Hacer de la florícola una empresa inteligente dinámica, creativa y rentable.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el desarrollo de las actividades de todos los departamentos• Mantener contacto continuo con los jefes de los departamentos	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable , excelente en relaciones humanas
- Liderazgo

PERFIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura, Administración d Empresas o carreras a fines
- **EXPERIENCIA:** 4 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Administración general de empresas, Administración de personal Finanzas, conocimientos en procesos y producción de flores y administración florícola
- **EDAD:** de 30 años en adelante

CUADRO N° 3.3

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL GERENTE GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: GERENCIA
REPORTA A: PRESIDENTE	SUPERVISA A: TODA LA FLORICOLA
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Asistir, gestionar y hacer seguimiento de políticas, estrategias y planes de la florícola, así como del recurso humano que permitan una conexión entre las diferentes áreas, ya la potencialización a nivel profesional e intelectual de los empleados para lograr el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Ejercer la representación legal, jurídica y extrajurídica de la florícola• Suscribir contratos, convenios interinstitucionales como representante legal de la florícola• El gerente general es responsable de tomar decisiones sobre las actividades básicas• Vigilar el cumplimiento de las actividades encomendadas a los departamentos bajo su mando.• Controlar los recursos humanos, financieros, materiales que intervienen en los planes y programas ya sea de compra, producción y ventas.• Controlar el cumplimiento de los planes y programas establecidos.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el desarrollo de las actividades de todos los departamentos• Mantener contacto continuo con los jefes de los departamentos	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable , excelente en relaciones humanas
- Liderazgo

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura o carreras a fines
- **EXPERIENCIA:** 3 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Administración general de empresas, conocimientos en procesos y producción de flores y administración florícola
- **EDAD:** de 30 años en adelante

CUADRO N° 3.4

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL GERENTE TÉCNICO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE TÉCNICO	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: GERENCIA
REPORTA A: PRESIDENTE GERENTE GENERAL	SUPERVISA A: TODA LA FLORICOLA
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Gestionar asuntos referentes a los procesos productivos, para lograr eficiencia y un producto de calidad.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar los programas productivos de la empresa.• Programar las fechas de poda a fin de satisfacer oportunamente con la producción requerida por el mercado internacional.• Establecer las políticas y acciones en el fertiriego y fertilización.• Aprobar, cambiar y establecer los programas de aplicación sanitaria.• Controlar que las labores sean ejecutadas de manera precisa y oportuna para obtener un producto de calidad.• Cumplir y hacer cumplir las órdenes y procesos requeridos para el normal funcionamiento del aparato productivo de la florícola.• Aprobar compras, gastos, reparaciones que se encuentren inmersas en la producción.• Velar por el mejoramiento continuo de los procesos productivos.• Establecer las políticas de protección ambiental dentro de la florícola.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el desarrollo de las actividades de todos los departamentos• Mantener contacto continuo con los jefes de los departamentos	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable , excelente en relaciones humanas
- Liderazgo

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura o carreras a fines
- **EXPERIENCIA:** 3 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Administración general de empresas, conocimientos en procesos y producción de flores y administración florícola
- **EDAD:** de 30 años en adelante

CUADRO N° 3.5

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS
REPORTA A: GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: <p>Organizar, dirigir y controlar la administración interna de la florícola y el recurso humano, velando por el desarrollo integral profesional de los empleados que coadyuve con el buen desempeño. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.</p>	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Dirigir el trabajo planear, coordinar y supervisar las funciones que se debe llevar a cabo en la florícola.• Mantener la integración y socialización de la empresa, y mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.• Planificar, organizar y supervisar el sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal.• Planificar cursos de capacitación y desarrollo para el personal.• Coordinar, preparar y mantener las acciones del personal, referente a traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renuncias y otros movimientos con respecto al personal.• Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo de la Florícola.• Tramitar las acciones disciplinarias de los empleados.• Coordinar con el departamento de contabilidad y realizar los trámites necesarios para el pago de salarios y de todas las prestaciones contractuales con la debida oportunidad• Preparar informes para el mejoramiento de la administración del personal.• Asesorar a todo el personal sobre los derechos y obligaciones como trabajadores en la florícola.	

- Mantener actualizado las carpetas de todo el personal.
- Escuchar y atender las inquietudes y solicitudes del personal, canalizándolas al Gerente General, cuando la circunstancia lo amerite.

TAREAS OCACIONALES:

- Colaborar con la organización en eventos sociales

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable, excelente en relaciones humanas
- Liderazgo
- Manejo de Conflictos

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Administración de Empresas, de Recursos Humanos, Psicología o carreras afines.
- **EXPERIENCIA:** 3 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Administración general y recursos humanos, Código de Trabajo y Seguridad Social
- **EDAD:** de 30 años en adelante

CUADRO N° 3.6

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL CONTADOR GENERAL

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
REPORTA A: GERENTE GENERAL	SUPERVISA A: AUXILIAR CONTABLE
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Realizar la contabilidad general y presupuestaria de la Florícola	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Llevar la contabilidad general, presupuestaria, de los costos y patrimonio de la florícola, con los registros contables principales ya auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas adoptadas por la empresa.• Fomentar un correcto manejo de los libros contables.• Desplegar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa• Llevar la contabilidad que refleje el movimiento diario de las partidas tanto de ingresos como de gastos.• Elaborar balances mensuales y remitir una copia al Gerente General.• Elaborar análisis financieros y contables que permita conocer la situación económica de la florícola, a fin de tomar decisiones oportunas.• Confeccionar roles de pago y gestionar la documentación del IESS.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Sugerir programas de contabilidad de acuerdo al movimiento de la empresa.	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable.

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Contabilidad y Auditoria, Finanzas, Contador Publico Autorizado o carreras a fines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Paquetes contables, excelente manejo del Microsoft Office
- **EDAD:** de 23 años en adelante

CUADRO N° 3.7

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL AUXILIAR CONTABLE

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Realizar actividades contables brindando un apoyo al contador general en sus actividades.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar Balances de Ingresos y Gastos• Llevar el control en el SRI• Elaborar roles• Manejo de los impuestos tributarios• Elaborar registros contables• Cumplir con el resto de funciones que el jefe inmediato le solicite.• Manejo de clientes, nómina, bancos	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Digitalizar varios documentos.• Elaborar informes	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO <ul style="list-style-type: none">• Alto espíritu de colaboración• Alto grado de responsabilidad• Honradez a toda prueba• Amable, sociable.	

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Contador Público Autorizado
- **EXPERIENCIA:** 1 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Paquetes contables, excelente manejo del Microsoft Office
- **EDAD:** de 22 años en adelante

CUADRO N° 3.8

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE VENTAS

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS	
AREA: ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACION
REPORTA A: GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Planificar y coordinar la venta de a flor a nivel nacional e internacional y desarrollar y aplicar estrategias que garanticen el crecimiento y permanencia del cliente en la empresa.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Realizar los trámites respectivos para la venta de flor al interior como al exterior del país.• Coordinar con los embarques para el transporte de la flor• Análisis del precio de la flor, coordinando con gerencia, según la temporada.• Análisis de clientes• Dirigir, organizar y supervisar las operaciones de ventas, además de las estrategias de comercialización.• Envío y recepción de información a contabilidad sobre las ventas.• Facturación de flor de exportación• Control de registro del transporte de la flor<ul style="list-style-type: none">▪ Verificarlos datos del cliente al momento de la venta.• Garantizar que los procesos de venta se cumplan de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la florícola.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Asistir a los clientes en sus consultas	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable.
- Puntual
- Capacidad de Negociación

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Comercial, Administración de Empresas y carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** conocimientos en ventas en lo que respecta a la exportación de flores y venta a nivel nacional, políticas y planes comerciales, conocimiento del mercado, estrategias de ventas.
- **EDAD:** de 23 años en adelante

CUADRO N° 3.9

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE ADQUISICIONES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ADQUISICIONES	
AREA: ADMINISTRACIÓN	DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN
REPORTA A: GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Planificar y coordinar la adquisición oportuna de materiales e insumos para la producción de la flor, buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Realizar las gestiones con proveedores y cooperadores, para tener una provisión de recursos e insumos, para el normal funcionamiento de la producción de flores.• Coordinación de pedidos de materiales y cotizaciones• Realización, seguimiento y compra de insumos cuando se requiera.• Costo de químicos y/o fertilizantes, materiales e insumos para la producción.• Analizar todos los servicios, calidad y precios que los proveedores de los insumos y materiales ofrecen y tomar la decisión mas adecuada.• Solicitar información sobre las características de los productos.• Evitar compras innecesarias, logrando disminución de gastos por este concepto	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Asistir personalmente a locales o empresas para la adquisición de los productos	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable.
- Capacidad de Negociación

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Comercial, Administración de Empresas o carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Conocimiento de los materiales e insumos que se requieren para la producción de flores , estrategias en compras y adquisiciones
- **EDAD:** de 22 años en adelante

CUADRO N° 3.10

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO JEFE DE BODEGA

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE BODEGA	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: BODEGA
REPORTA A: GERENTE TÉCNICO	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
<p>MISIÓN O PROSITO GENERAL: Controlar y revisar materiales que ingresa a bodega y despachar a las diferentes áreas.</p>	
<p>TAREAS GENERALES/ TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclamar en forma inmediata cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al encargado de adquisiciones. • Revisar la mercadería que se reciba dentro del día y si así no fuere por causa mayor, cerciorarse que no hay productos refrigerados en espera de revisión, ya que estos deben ingresarse en forma inmediata a los refrigeradores respectivos. • Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas • Entrega de pedidos y despacho a las diferentes áreas a través de un formato de solicitud • Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de bodega. • Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al Jefe de adquisiciones. • Recibir, con el original de la documentación, la mercadería desde encargado, verificando que este conforme. • Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente de la bodega 	
<p>TAREAS OCACIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar adquisiciones directamente con los proveedores 	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable.
- Organizado

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura o carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Conocimiento de los materiales e insumos que se requieren para la producción de flores, manejo de inventarios y documentación de adquisiciones.
- **EDAD:** de 22 años en adelante

CUADRO N° 3.11

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL SUPERVISOR DE POST-COSECHA

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE POST-COSECHA	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE TÉCNICO	SUPERVISA A: OPERARIOS POST-COSECHA
RESUMEN DEL CARGO	
<p>MISIÓN O PROSITO GENERAL: Supervisar, coordinar y velar por el cumplimiento de las actividades relacionadas con post-cosecha.</p>	
<p>TAREAS GENERALES/ TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la cantidad de mallas entregadas a post cosecha por el cochero sean las correctas. • Realizar la coordinación de embarques. • Controlar la calidad de las diferentes variedades de rosas cultivadas y los puntos de cortes. • Controlar la asistencia y puntualidad de los empleados a su cargo y reportar al departamento de recursos humanos cualquier novedad o inconveniente que exista en esa área • Supervisar los diferentes trabajos del personal que se encuentra a su cargo. • Realizar un control de calidad durante todo el proceso. • Realizar estudios para determinar las especies y variedades que presentan mejores perspectivas socioeconómicas para el desarrollo de cultivos de flores de la Entidad. • Tener estrecha relación con el Jefe de Bodega y personal de mantenimiento para solicitar materiales y reportar cualquier deterioro las instalaciones. • Es su responsabilidad que el personal que esta a su cargo realice bien su trabajo • Supervisar y anotar el rendimiento diario del personal de Post-cosecha 	

TAREAS OCACIONALES:

- Realizar algunas actividades específicas de post-cosecha

PERFIL DEL PUESTO**PERFIL DEL CANDIDATO**

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Amable, sociable.
- Organizado

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura o carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Conocimiento manejo y producción de flores. y administración de personal
- **EDAD:** de 23 años en adelante

CUADRO N° 3.12

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DE SUPERVISOR DE CULTIVO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CULTIVO	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE TÉCNICO	SUPERVISA A: OPERARIOS DE CULTIVO
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Supervisar, coordinar y velar por el cumplimiento de las actividades relacionadas con el cultivo de flores.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Realizar estudios para determinar las especies y variedades que presentan mejores perspectivas socioeconómicas para el desarrollo de cultivos de flores de la Empresa.• Asesorar técnicamente a los operarios a su cargo en la actividad del cultivo de flores, así como fomentar la integración entre ellos.• Controlar la asistencia y puntualidad de los empleados a su cargo y reportar al departamento de recursos humanos cualquier novedad o inconveniente que exista en esa área.• Tiene la obligación de informar a sus subordinados el puesto que desempeñaran , sus responsabilidades y obligaciones• Debe mantener permanente comunicación con el Gerente Técnico para desarrollar planes de acción, así como a sus subordinados.• Supervisar al personal a su cargo, además de presentar los informes de las actividades realizadas, así como también cualquier sospecha de brote viral o enfermedad de las plantas.• Tener estrecha comunicación con el Jefe de Bodega y personal de mantenimiento para solicitar materiales y reportar cualquier deterioro en los invernaderos o instalaciones.• Verificar que el personal tenga las herramientas adecuadas y respectivo equipo de seguridad para empezar su trabajo.• Indicar el punto de corte a cada una de las personas que laboran en el cultivo dependiendo de la variedad.• Supervisar y anotar el rendimiento diario del personal en el cultivo.	

TAREAS OCACIONALES:

- Realizar algunas actividades específicas de cultivo

PERFIL DEL PUESTO**PERFIL DEL CANDIDATO**

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Amable, sociable.
- Organizado

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura o carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Conocimiento cultivo y producción de flores. y administración de personal
- **EDAD:** de 23 años en adelante

CUADRO N° 3.13

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL SUPERVISOR DE RIEGO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE RIEGO	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE TECNICO SUPERVISOR DE CULTIVO	SUPERVISA A: OPERARIOS DE RIEGO
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Preocuparse por el riego e hidratación permanente en los cultivo de flores	
TAREAS GENERALES/ TIPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Realizar el riego a los cultivos.• Chequear la tubería, hidrantes y válvulas solenoides.• Registra las lecturas del tanque de agua de evo transpiración.• Revisa y controla el alicate de drenaje.• Realizar muestra de suelo general con el barreno; lo realiza una vez por semana.• Realizar el porcentaje para la medición PH, conductividad y temperatura.• Controlar el peso de los fertilizantes para la preparación diaria.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Ayudar en algunas actividades de cultivo	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO <ul style="list-style-type: none">• Alto espíritu de colaboración• Alto grado de responsabilidad• Amable, sociable.• Organizado	

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Bachiller agrónomo
- **EXPERIENCIA:** 1 año en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:**
- **EDAD:** de 18 años en adelante

CUADRO N° 3.14

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL SUPERVISOR DE FUMIGACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE FUMIGACIÓN	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE TÉCNICO SUPERVISOR DE CULTIVO	SUPERVISA A: OPERARIOS DE FUMIGACIÓN
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Preocuparse por la fumigación de las plantas para evitar posibles brotes de virus o enfermedades	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Fumigar las zonas de cultivo• Controlar las enfermedades de las plantas durante su desarrollo.• Preparar las aplicaciones de productos líquidos y fertilizantes.• Planifica los periodos de fumigación para cada sector.• Examinar y controlar los diferentes focos de propagación de enfermedades y plagas.• Manipulación, utilización, triple lavado y eliminación posterior de los envases químicos luego de su utilización	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Ayudar en actividades de cultivo	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO <ul style="list-style-type: none">• Alto espíritu de colaboración• Alto grado de responsabilidad• Amable, sociable.• Organizado• Cuidadoso	

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Bachiller agrónomo
- **EXPERIENCIA:** 1 año en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** fumigación, manejo y tratamiento plantas y control de plagas. manejo y manipulación de productos químicos, conocimientos básicos en montaje y desmontaje de equipos de fumigación
- **EDAD:** de 18 años en adelante

CUADRO N° 3.15

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE MANTENIMIENTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE TÉCNICO	SUPERVISA A: OPERARIOS DE MANTENIMIENTO
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Verificar que las instalaciones se encuentren en buen estado o funcionamiento y en caso que se encuentre algún deterioro, arreglarlo.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Cambiar los plásticos, mallas, faldones, alambres.• Coser mallas• Componer tuberías.• Revisar y cambiar goteros• Construcción de invernaderos• Soldar estructuras• Examinar las bombas, el sistema de riego y componerlo en caso que exista alguna falla.• Tener estrecha comunicación con el Jefe de Bodega para solicitar materiales y reportar cualquier deterioro en los invernaderos o instalaciones.• Verifican el correcto funcionamiento de los motores, equipos y máquinas y, en su caso, realizan los ajustes necesarios.• Participan en el mantenimiento y reparación de los motores, equipos y máquinas.	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Actividades que los demás supervisores lo soliciten	

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Amable, sociable.
- Organizado
- Cuidadoso

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Bachiller técnico en carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 1 año en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Conocimientos básicos en mecánica, electricidad
- **EDAD:** de 18 años en adelante

CUADRO N° 3.16

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DEL JEFE DE SEGURIDAD

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE SEGURIDAD	
AREA: MANTENIMIENTO	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE TÉCNICO JEFE DE RECURSOS HUMANOS	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Cuidar la seguridad de la florícola y salvaguardar los espacios físicos de la misma	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Permitir la entrada solo a personal autorizado• Revisar la entrada de vehículos anotando la entrada de hora y salida, placas e identificación de personas.• Dar rondas nocturnas por las instalaciones.• Prender y apagar las luces de seguridad.• Es responsable de cualquier pérdida que se presente en su turno.• Vigilar al personal que entra y sale del establecimiento después de las horas de trabajo normal, cierra puertas y contesta llamadas telefónicas	
TAREAS OCACIONALES: <ul style="list-style-type: none">• Actividades que los demás supervisores lo soliciten	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO <ul style="list-style-type: none">• Alto espíritu de colaboración• Alto grado de responsabilidad• Amable, sociable.• Organizado• Cuidadoso• Excelente Condición Física, agudeza visual, auditiva y atención	

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Mínimo educación secundaria
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Conocimientos básicos seguridad, primeros auxilios.
- **EDAD:** de 18 años en adelante

3.4.1.2. Reclutamiento

La Florícola “DecoFlor “ S.A. deberá aplicar un adecuado proceso de reclutamiento a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que permita buscar y atraer solicitantes de empleo que se encuentran capacitados para desempeñar adecuadamente una labor determinada para ocupar una vacante o un nuevo puesto de trabajo.

Para realizar el proceso de reclutamiento se utilizarán medios de comunicación como prensa escrita o radio.

Las áreas que participan en el proceso de reclutamiento son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe de área solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Formato de Requisición de Personal (ANEXO N° 2)
- ❖ Modelo de Publicación Interna (ANEXO N° 3)
- ❖ Modelo de Publicación Externa (ANEXO N° 4)

FIGURA N° 3.2

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

REQUERIMIENTO	RUCLUTAMIENTO INTERNO	REQUERIMIENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Fijar requerimientos de Recursos Humanos -Identificar y asignar a que proceso de unidad -Establecer perfil mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar en nomina si existe candidato a nivel interno - Evaluación de candidato - Verificar si cumple con el perfil mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar la no existencia en nómina a nivel interno - Realizar convocatoria externa

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.17**DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

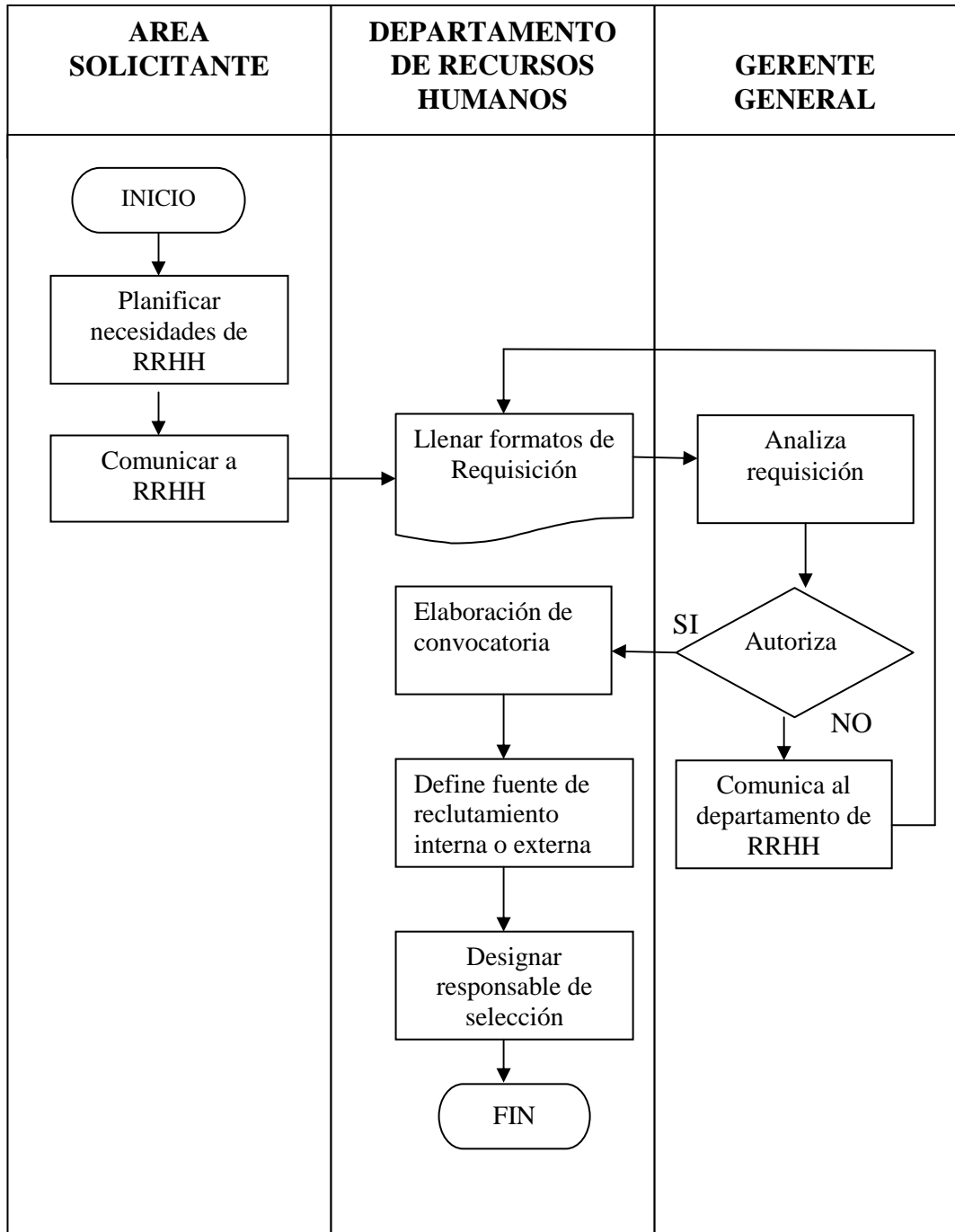
MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Planificar las necesidades de Talento Humano	Área Solicitante
2	Comunicar al departamento de Recursos Humanos	Área Solicitante
3	Llenar todos los datos en los formatos de requisición y el jefe de personal presentara la hoja de requerimiento de personal al gerente.	Jefe de Recursos Humanos
4	Receptar y ver que los datos estén completos, analiza, aprueba o desaprueba dicho requerimiento	Gerente General
5	Envía la copia de la hoja de requerimiento al jefe de personal, la original archiva	Gerente General
6	Recibe la copia de la hoja de requerimiento; aprobada y si es desaprobada lo archiva.	Jefe de Recursos Humanos
7	Si esta aprobada , buscar el personal solicitado mediante la publicación de una convocatoria	Jefe de Recursos Humanos
8	Elaborar convocatoria estudiando primero la posibilidad de realizar una promoción interna o sino se recurre a fuentes externas	Jefe de Recursos Humanos
9	Designar responsable de selección	Dpto. de Recursos Humanos

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.3

FLUJOGRAMA DEL PROCESO RECLUTAMIENTO



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.1.3. Selección

Posterior al reclutamiento de personal se efectúa la selección, en la misma que se analizara las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a la persona que se considera como la más adecuada para el desempeño de un determinado puesto.

Las áreas que participan en el proceso de selección son las siguientes:

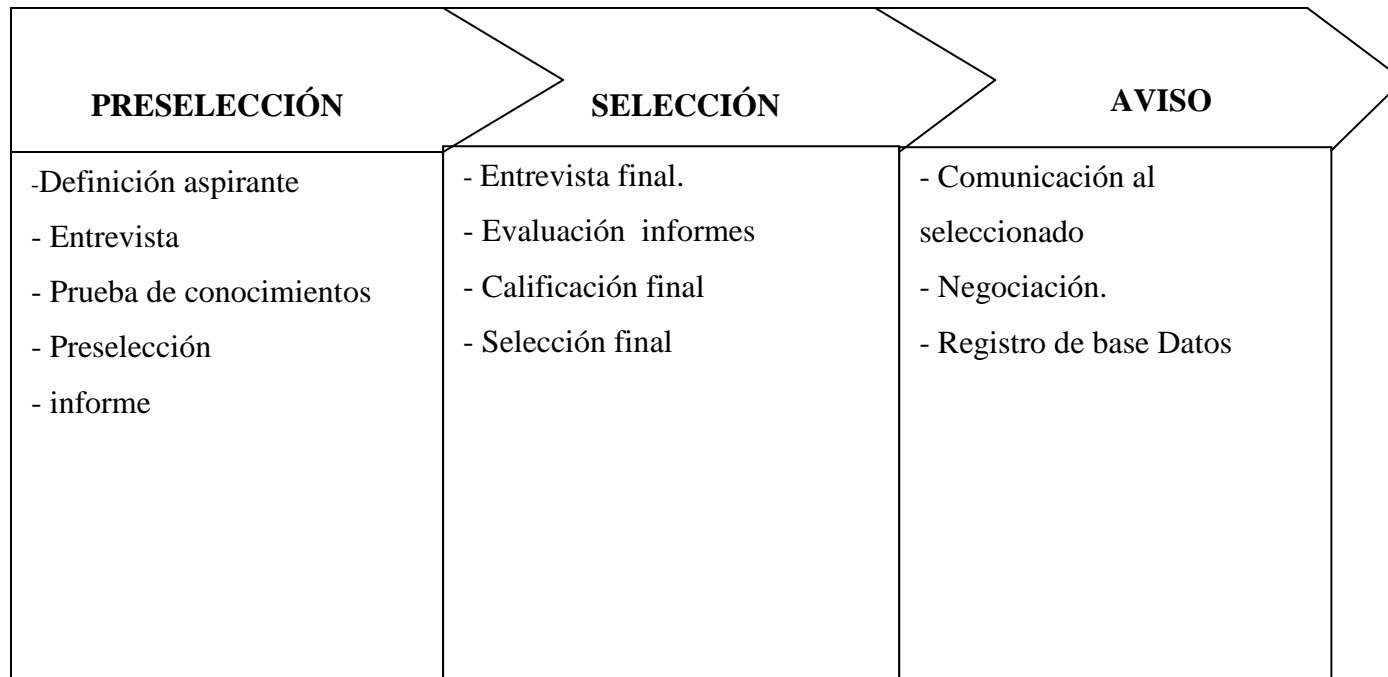
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe de área solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Solicitud de Empleo (ANEXO N° 5)
- ❖ Ficha de Entrevista (ANEXO N° 6)
- ❖ Ficha Resumen de Entrevista (ANEXO N° 7)
- ❖ Prueba de Conocimiento (ANEXO N° 8)
- ❖ Tabla de Calificación final (ANEXO N° 9)

FIGURA N° 3.3

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.18**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: SELECCIÓN		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir vía correo, o e-mail y receptar las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes	Dpto. de Recursos Humanos
2	Analizar las carpetas y revisar los requisitos que se necesita conforme al puesto requerido	Dpto. de Recursos Humanos
3	Elaborar una lista de postulantes habilitados para la entrevista personal y citarlos de acuerdo a un horario establecido.	Dpto. de Recursos Humanos Área Solicitante
4	Hacer llenar la solicitud de empleo a los aspirantes	Dpto. de Recursos Humanos
5	Elaborar un banco de preguntas que permitan conocer el motivo de la presentación de su carpeta, aspiraciones, su perfil personal, entre otros.	Dpto. de Recursos Humanos
6	Realizar la entrevista a los postulantes habilitados	Jefe de Recursos Humanos Gerente general
7	Realizada la entrevista, aplicar las pruebas de actitud, aptitud y conocimiento relacionados con la función a desempeñar	Dpto. de Recursos Humanos
8	Calificar los resultados de la prueba y entrevista de cada candidato para jerarquizar	Dpto. de Recursos Humanos

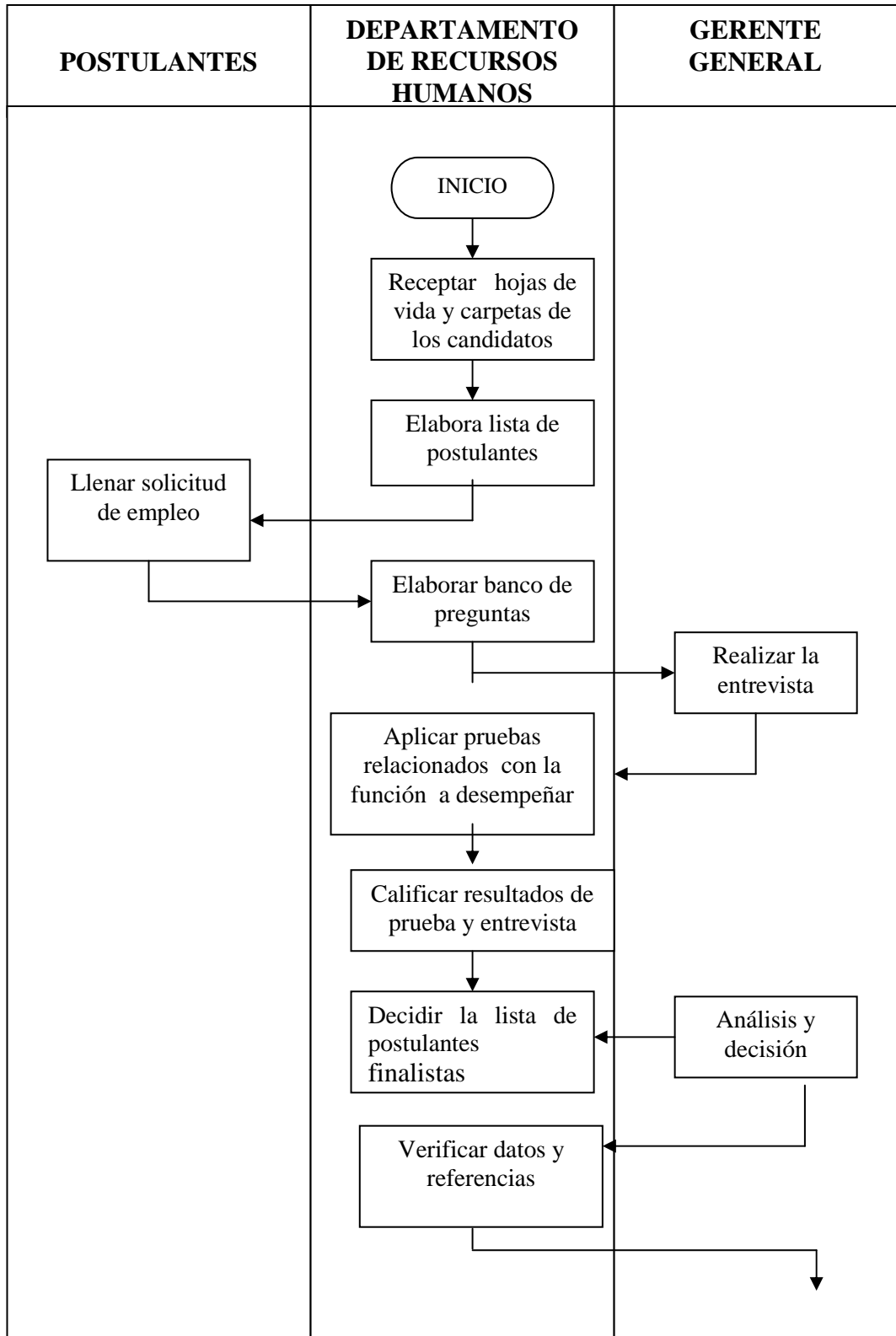
	las notas obtenidas	
9	Registrar en el cuadro evaluatorio de candidatos para ponderar las notas obtenidas de acuerdo a un cierto porcentaje	Dpto. de Recursos Humanos y Gerente General
10	Decidir la lista de postulantes finalistas	Dpto. de Recursos Humanos
11	Análisis y decisión del mejor candidato que cumpla con los requerimientos	Dpto. de Recursos Humanos y Gerente General
12	Verificar los datos y referencias del candidato seleccionado	Dpto. de Recursos Humanos
13	Comunicar al candidato para realizar el respectivo contrato.	Dpto. de Recursos Humanos

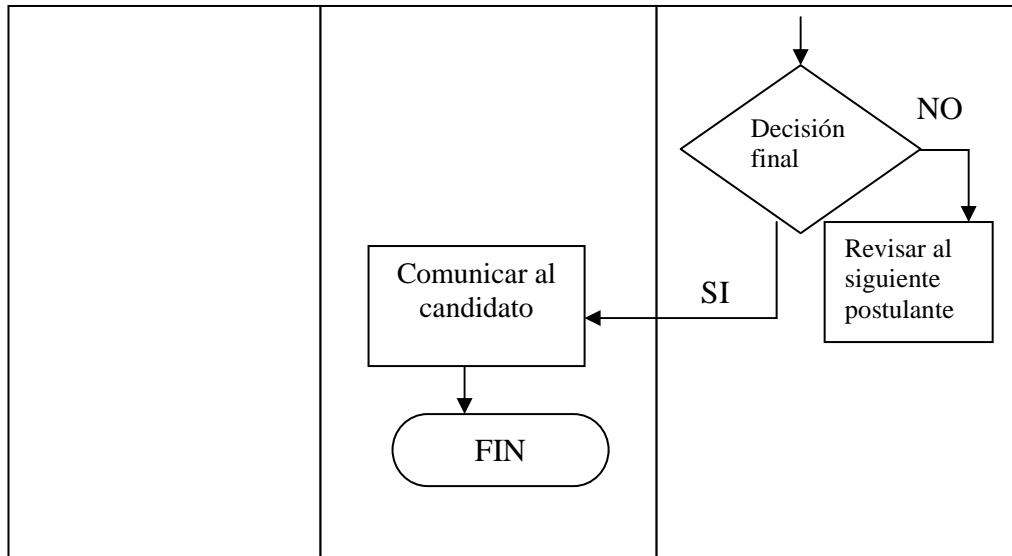
Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.4

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE SELECCIÓN





Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.1.4. Contratación

Con el proceso de contratación se llega a la formalización de la relación de trabajo garantizado con la finalidad de garantizar que se respeten, los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleado como de la Florícola.

Las áreas que participan en el proceso de contratación son las siguientes:

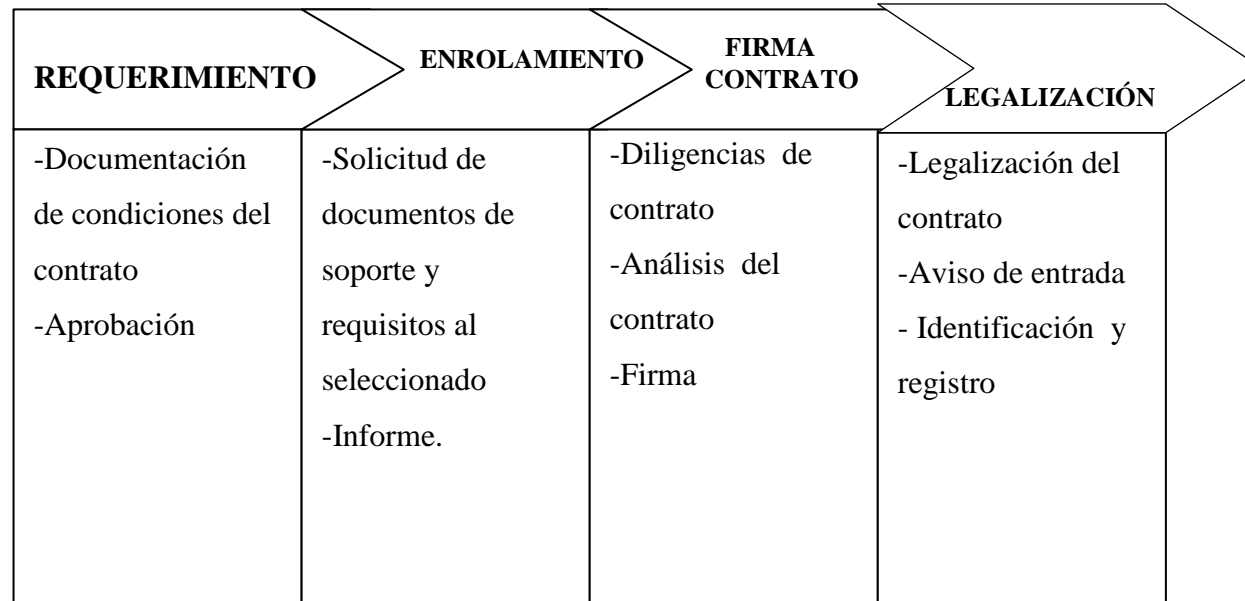
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Contrato de Trabajo (ANEXO N° 10)

FIGURA N° 3.4

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.19
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: CONTRATACIÓN		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Citar al candidato seleccionado para definir las condiciones de la contratación y fecha de ingreso	Dpto. de Recursos Humanos
2	Crear el expediente personal del nuevo miembro de la organización	Dpto. de Recursos Humanos
3	Solicitar la documentación que faltare y validar la hoja de vida del nuevo empleado	Dpto. de Recursos Humanos
4	Elaborar dos contratos de trabajo, uno para la empresa y el otro para el empleado	Dpto. de Recursos Humanos
5	Entregar los contratos al gerente para su revisión y firma correspondiente	Dpto. de Recursos Humanos y Gerente General
5	Remitir los contratos al Ministerio de trabajo y empleado para los fines consiguientes	Dpto. de Recursos Humanos
6	Notificación de fecha a partir de la cual debe Ingresar a nómina el contratado y su respectiva clasificación y codificación	Dpto. de Recursos Humanos
7	Ingresar a rol correspondiente con datos de sueldo, cargo, beneficios, etc.	Dpto. de Contabilidad

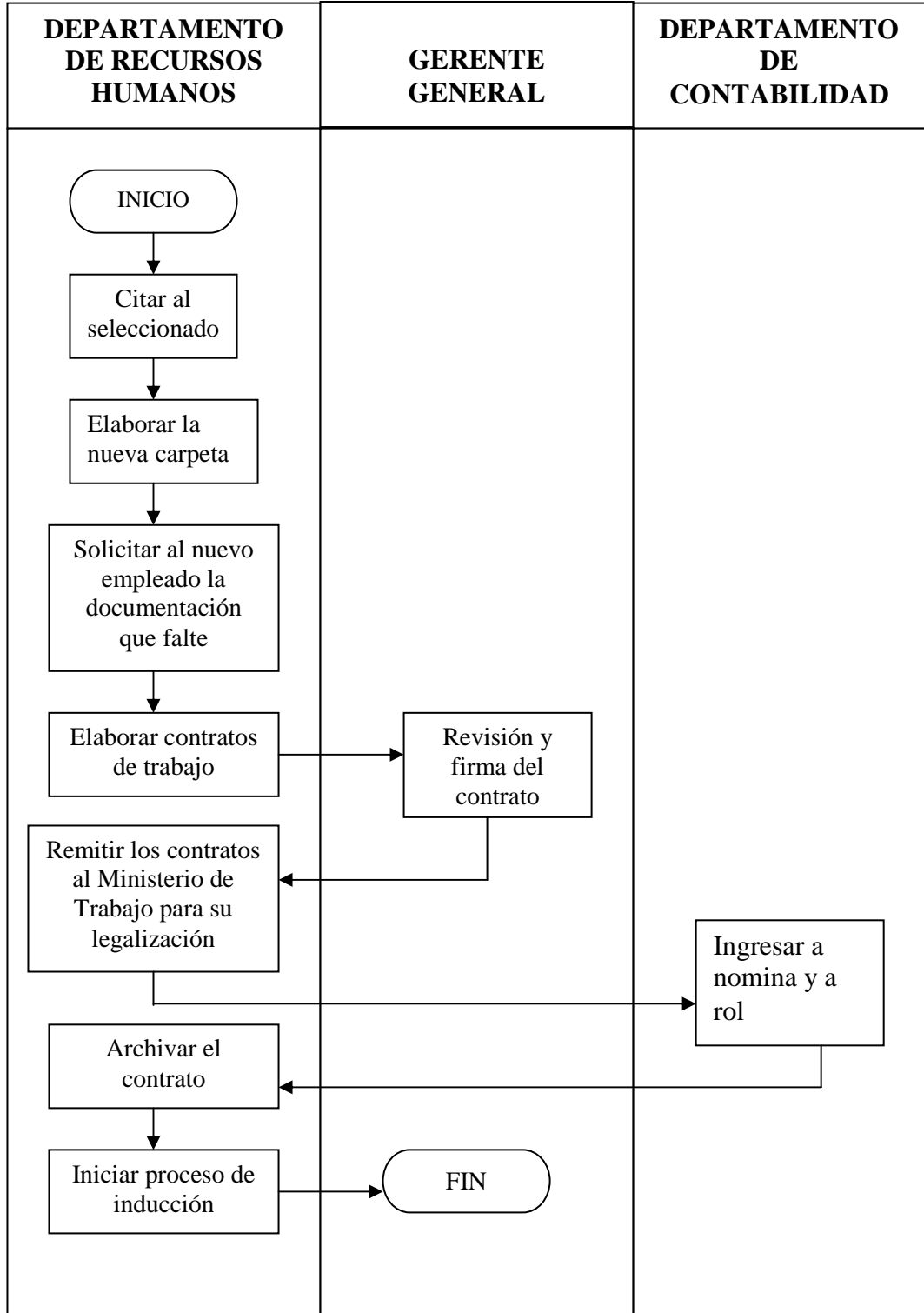
8	Archivar el respectivo contrato y entregar el otro al nuevo empleado	Dpto. de Recursos Humanos
9	Iniciar el desempeño previa Inducción del contratado	Dpto. de Recursos Humanos
10	El nuevo empleado inicia el proceso de Inducción e Inicia sus actividades correspondientes.	Dpto. de Recursos Humanos

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.5

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.1.5 Inducción

El procedimiento de inducción tiene como finalidad lograr que el nuevo empleado tenga una rápida incorporación en su lugar de trabajo como en el resto de la organización

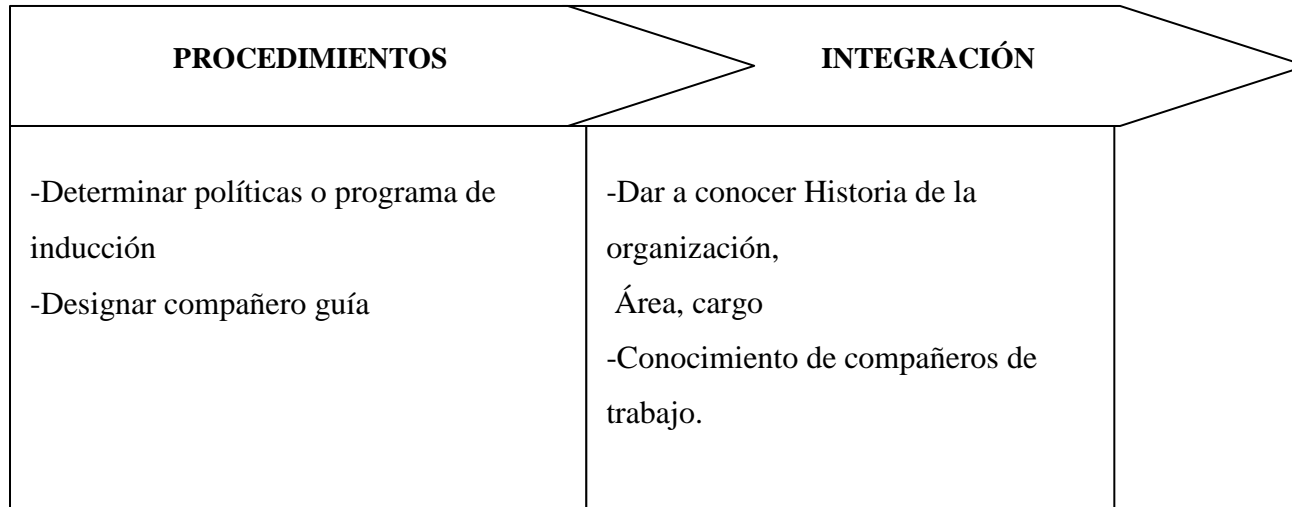
Las áreas que participan en el proceso de inducción son las siguientes:

- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe Superior Inmediato
- Compañero Guía

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Formato de las características del Compañero Guía (ANEXO N° 11)
- ❖ Formatos de Políticas de Inducción (ANEXO N° 12)
- ❖ Formato de Bienvenida (ANEXO N° 13)

FIGURA N° 3.5
CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.20

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: CAPTACIÓN		
SUBPROCESO: INDUCCIÓN		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir políticas y características del programa de inducción (etapas, duración) así como las actividades y recursos que se utilizara para su ejecución.	Dpto. de Recursos Humanos de Recursos Humanos Jefe Superior Inmediato
2	Elaborar el manual de inducción de la organización de forma organizada y descriptiva de todos los pasos secuenciales necesarios en la inducción de un nuevo miembro a la organización	Dpto. de Recursos Humanos de Recursos Humanos
3	Acudir a las instalaciones para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción	Seleccionado
4	Designar a una persona responsable “Compañero Guía” de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado y orientar el trabajo específico	Dpto. de Recursos Humanos de Recursos Humanos
5	Dar a conocer al empleado la historia y filosofía de la plantación para que se sienta identificado con la misma	Compañero Guía
5	Ser presentado con sus compañeros de trabajo, Jefe inmediato y subordinados	Compañero Guía
6	Realizar un recorrido de las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en	Compañero Guía

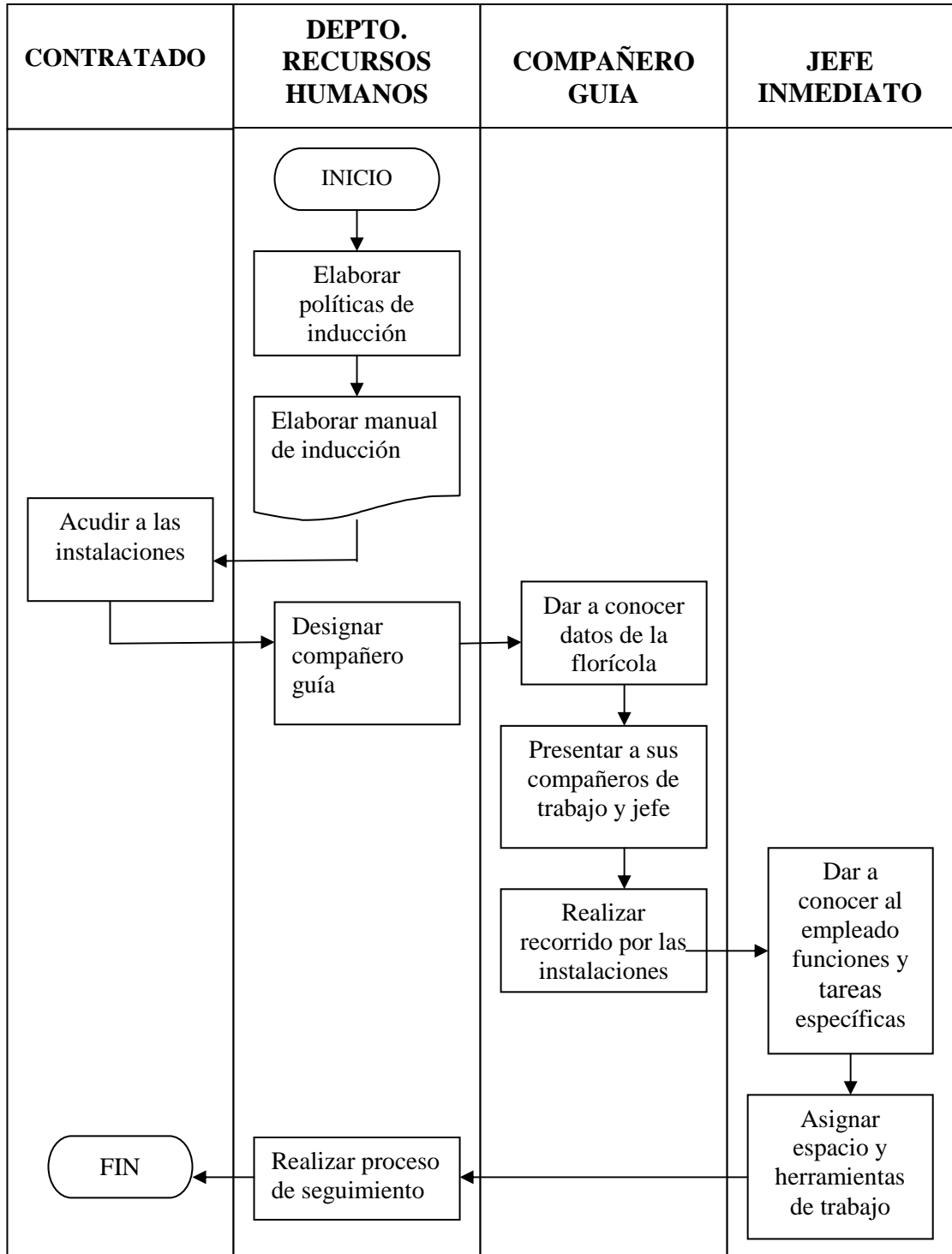
	ella se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.	
7	Recibirá capacitación e instrucción referente al cargo. A las actividades relevantes que desarrollara recibiendo detalles de cómo hacerlas, periodicidad y responsabilidad.	Jefe Superior Inmediato
8	Asignar su espacio y herramientas de trabajo	Jefe Superior Inmediato
9	Realizar proceso de seguimiento de desarrollo del nuevo trabajador	Área de Recursos Humanos Jefe Superior Inmediato

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.6

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.2 Proceso de Gestión de Capital Humano

La organización no solo capta a sus recursos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la empresa mediante la remuneración, beneficios sociales, relaciones laborales, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus empleados con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados. Este proceso se establece a través del pago de una remuneración, plan de beneficios sociales, y con un adecuado clima organizacional.

3.4.2.1 Remuneración

En esta etapa lo que se desea es establecer un procedimiento que regule el proceso de administración de salarios en la Florícola de forma coherente y armónica, que permita instituir la equidad del pago de las remuneraciones en relación con el puesto que ocupa

Las áreas que participan en el proceso de remuneración son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Modelo del Valorador de Cargos (ANEXO N° 14)
- ❖ Valorador por puntos (ANEXO N° 15)
- ❖ Puntuación de Cargos (ANEXO N° 16)
- ❖ Proyección de Sueldos (ANEXO N° 17)

FIGURA N° 3.6

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN

VALORADOR DE CARGOS	ADMINISTRACIÓN NOMINAL	PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Nombrar comités de valoración - Elección de Factores - Establecer niveles máximos y mínimos - Establecer niveles intermedios - Valorador de cargos a través del sistema de puntos. -Definir puntaje por grado - Establecer puntuación total del cargo. - Construir escalas salariales -Elaborar informes 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitar ingresos y descuentos - Revisar datos -Imprimir nómina -Elaboración de listado para pagos -Firmar de pagos de sueldos. -Cierre de nomina mensual 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plan de acción -Difundir plan de acción -Aprobar plan de acción de los responsables -Negociación Firma del plan de acción. -Acciones correctivas.

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.21**DESCRIPCION DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN**

MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO		
SUBPROCESO: REMUNERACIÓN		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elegir responsables para elaborar un valorador de cargos	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
2	Nombrar Comités de Valoración para valorar los cargos de cada departamento	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
3	Identificara los diversos factores que se va a evaluar	Comité de Valoración
4	Construir y describir el nivel máximo y mínimo por cada factor	Comité de Valoración
5	Establecer niveles intermedios de cada factor	Comité de Valoración
6	Construir una escala de puntuación basada en un nivel de 1000 puntos a distribuir	Comité de Valoración
7	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores	Comité de Valoración
8	Valorar grupos de cargos por área	Comité de Valoración
9	Construir escalas y niveles salariales	Comité de Valoración
10	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados obtenidos	Comité de Valoración
11	Receptar información para apertura en nomina	Jefe de Contabilidad
12	Ingresar los datos al sistema con sus respectivos y ingresos y egresos	Jefe de Contabilidad

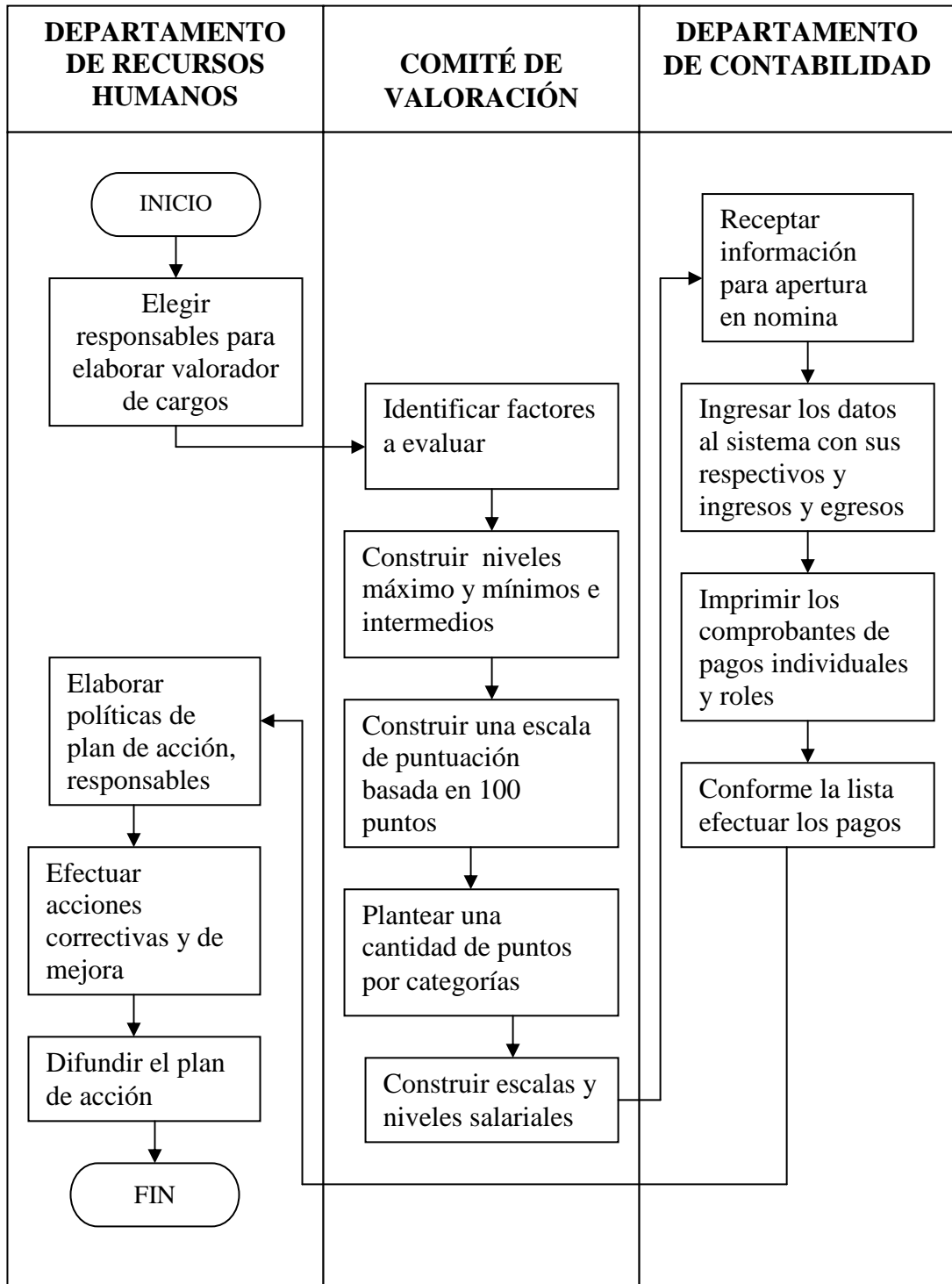
13	Imprimir los comprobantes de pagos individuales y roles	Jefe de Contabilidad
14	Conforme la lista efectuar los pagos	Jefe de Contabilidad
15	Receptar las firmas de pago de cada empleado	Jefe de Contabilidad
16	Elaborar políticas de plan de acción, normativa, responsables y periodicidad	Jefe de Recursos Humanos
17	Revisar los objetivos y acciones planteados en cuanto a su alcance	Jefe de Recursos Humanos
18	Efectuar acciones correctivas y de mejora	Jefe de Recursos Humanos
19	Difundir el plan de acción y dar a conocer las normativas establecidas.	Jefe de Recursos Humanos
20	Elaborar informes sobre los resultados del plan de acción.	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.7

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.2.3 Plan de Beneficios Sociales

El propósito de los beneficios sociales es atender las necesidades individuales de cada empleado, proporcionándoles una vida personal y laboral más tranquila y productiva, con la finalidad de lograr mayor concentración en las actividades laborales

Las áreas que participan en el proceso de Beneficios Sociales son las siguientes:

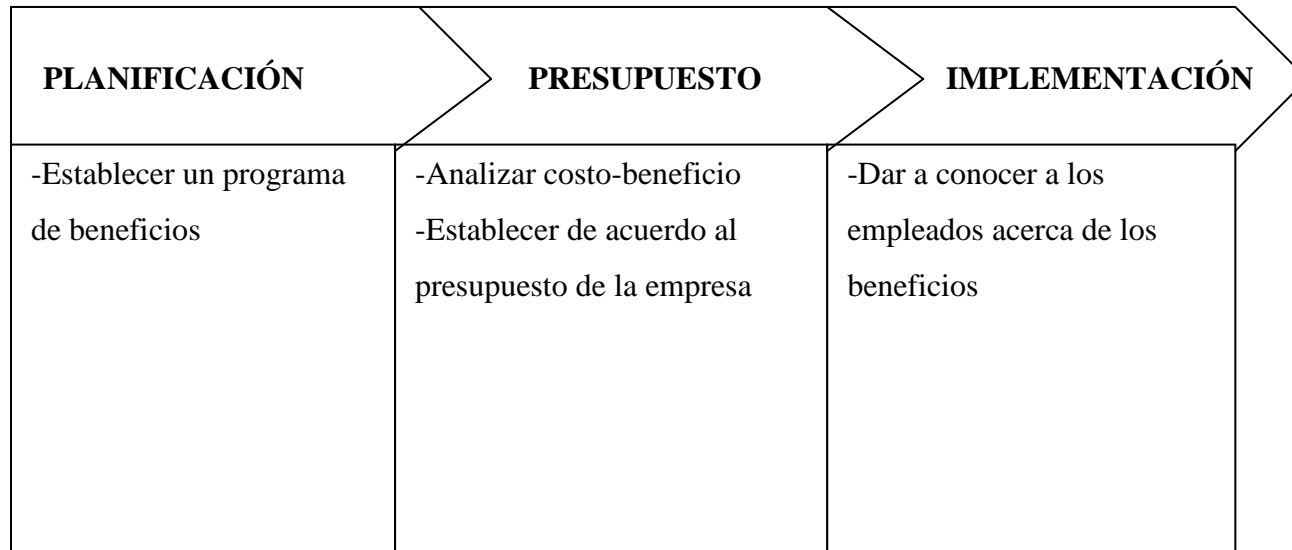
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Cuadro de beneficios Sociales (ANEXO N° 18)

FIGURA N° 3.7

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES



Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.22

DESCRIPCION DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES

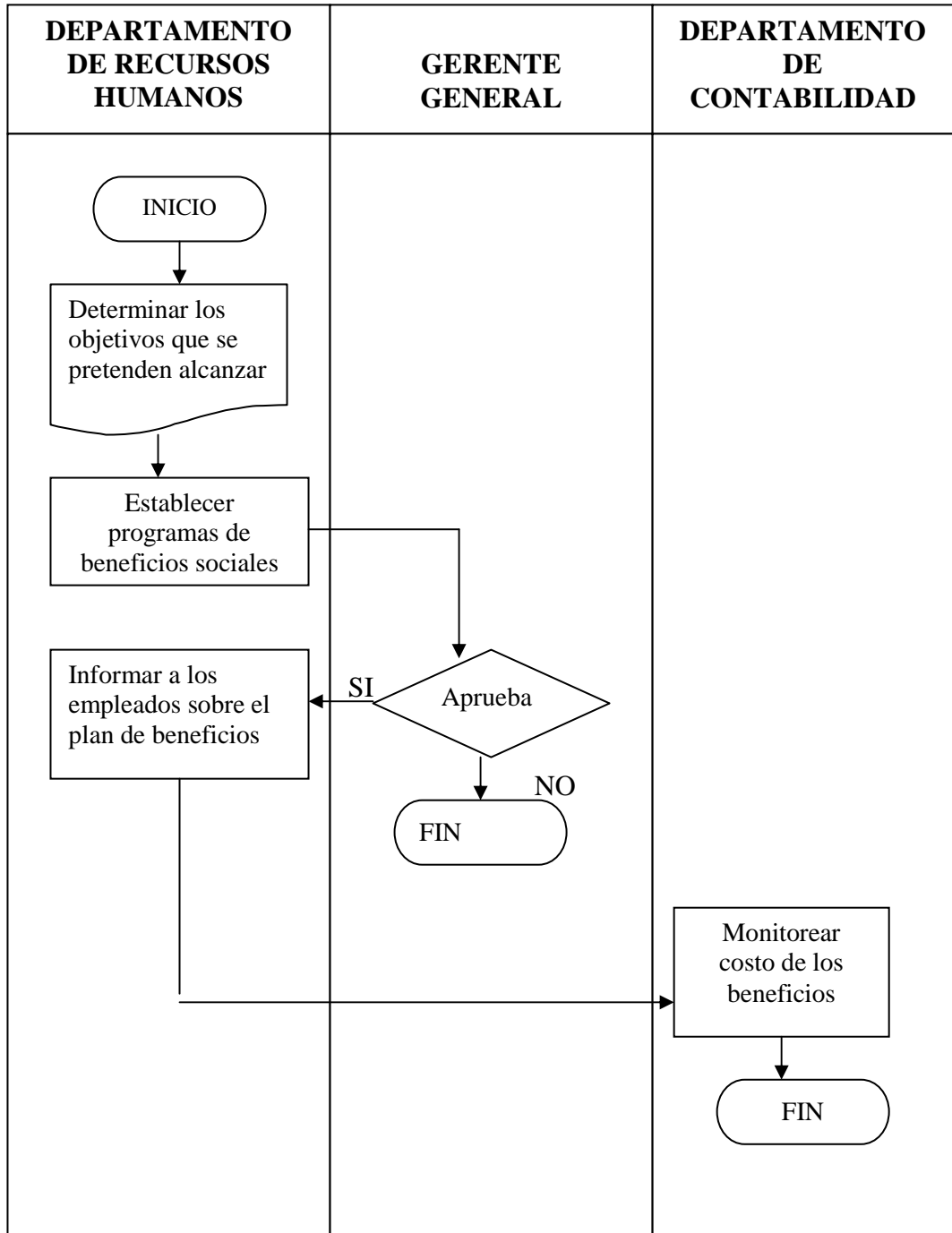
MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO		
SUBPROCESO: BENEFICIOS SOCIALES		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Determinar que se pretende alcanzar con el plan de beneficios sociales	Jefe de Recursos Humanos
2	Establecer programa de beneficios existentes en el mercado, los que establece la ley y los establecidos por la empresa	Jefe de Recursos Humanos Gerente General
3	Informar a los empleados sobre el plan de beneficios mediante cartelera o trípticos	Jefe de Recursos Humanos
4	Monitorear el costo de los beneficios de acuerdo al alcance de la empresa	Jefe de Recursos Humanos Dpto. Contabilidad

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.8

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.2.3 Clima Organizacional

Un adecuado clima organizacional permitirá tener una mejor integración entre todos los que conforman la florícola ya sea entre personal administrativo y operativo. Realizando distintos programas o festividades que permita sociabilizar a todo el recurso humano con que cuenta la organización.

Las áreas que participan en el proceso de clima organizacional son las siguientes:

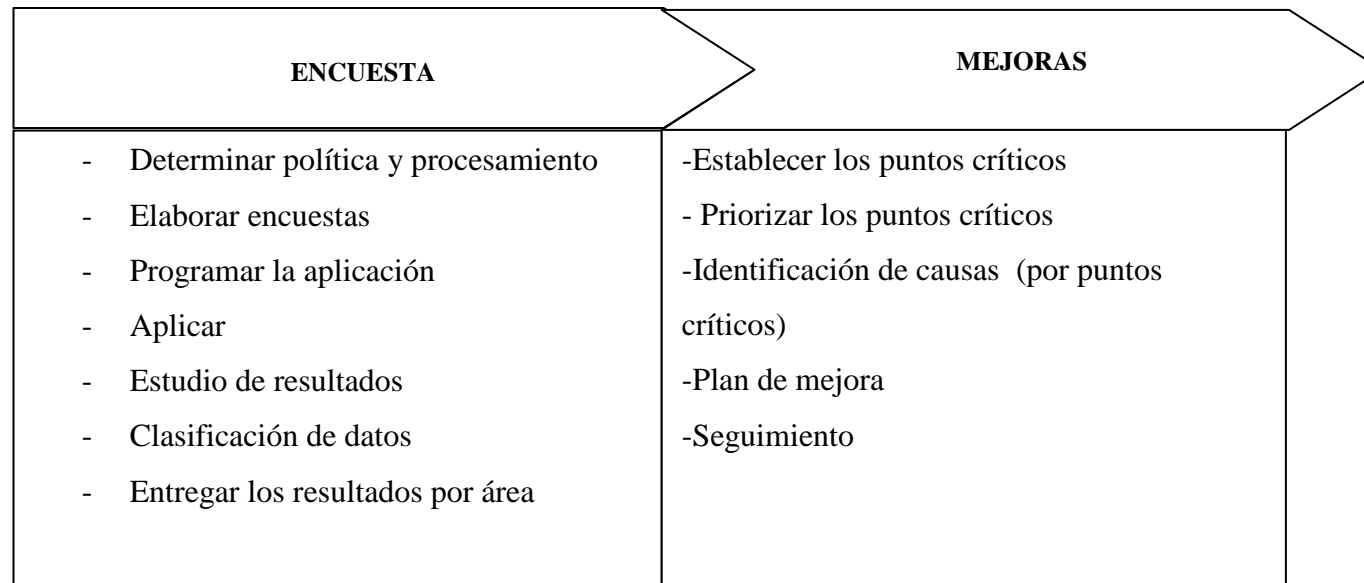
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Encuesta de Clima Organizacional (ANEXO N° 19)

FIGURA N° 3.8

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.23

DESCRIPCION DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

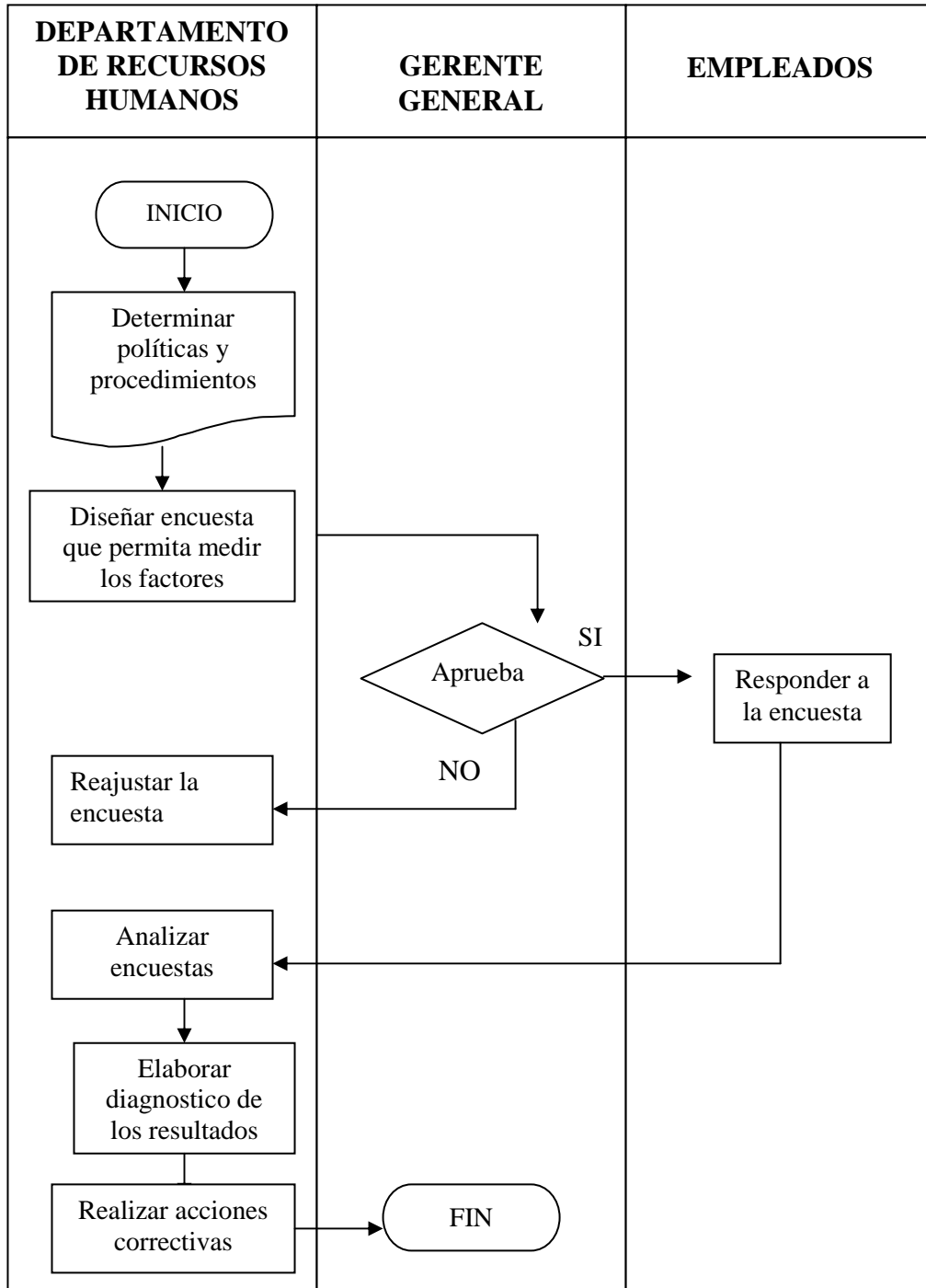
MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO		
SUBPROCESO: CLIMA DE ORGANIZACIÓN		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Determinar políticas y procedimientos , como los responsables, la periodicidad, el manejo y acceso de la información así como las acciones derivadas de los resultados de la medición de clima Organizacional	Jefe de Recursos Humanos
2	Diseñar una encuesta que permita medir los factores del clima laboral	Jefe de Recursos Humanos Gerente General
3	Aplicar encuesta, es necesario tomar toda precaución para garantizar la confidencialidad y veracidad de las respuestas	Jefe de Recursos Humanos
4	Realizar un análisis de las encuestas aplicadas	Jefe de Recursos Humanos
5	Determinar y elaborar el diagnostico de los resultados	Jefe de Recursos Humanos
6	Priorizar los resultados establecidos en el diagnostico para implantar acciones correctivas	Jefe de Recursos Humanos
7	Realizar acciones correctivas mediante cambios o implementación de las nuevas políticas.	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.9

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.3 Proceso de Desarrollo Humano

Este proceso permite el mejoramiento de los recursos humanos disponibles, teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones mas elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizará para el desarrollo de su recurso humano. Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para el desarrollo que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos.

Para la ejecución de este proceso en primer lugar se debe aplicar una evaluación de desempeño a los empleados y en base a dicha evaluación realizar posteriormente una capacitación.

3.4.3.2 Evaluación Del Desempeño

Con la evaluación de desempeño se puede medir el grado en que el empleado cumple los requisitos de su trabajo, y se integra con sus actividades y de esta manera mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el área de trabajo acorde con los requerimientos de la florícola

Las áreas que participan en el proceso de Evaluación del desempeño son las siguientes:

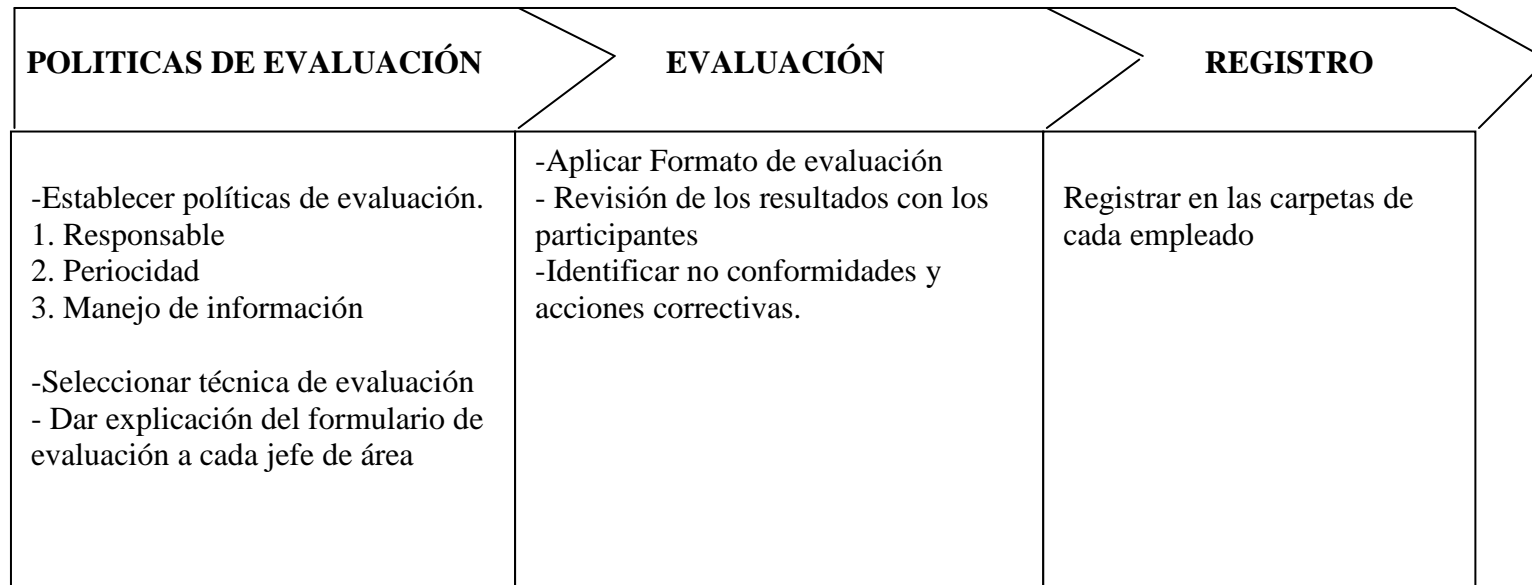
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefes de cada Área

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Formato de Evaluación de Desempeño (ANEXO N° 20)

FIGURA N° 3.9

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.24

DESCRIPCION DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO		
SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Determinar la técnica que se utilizara para la evaluación	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
2	Determinar los responsables , la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de información, fechas, consecuencias, entre otros	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
3	Distribuir los formularios de evaluación a los jefes de cada área, recordando a cada responsable sobre los nombres y puestos que debe evaluar.	Jefe de Recursos Humanos
4	Reunirse con los jefes y hacer una breve exposición acerca del formulario de Evaluación y Desempeño y su aplicación	Jefe de Recursos Humanos
5	Cada jefe se reunirá con sus subordinados en la fecha establecida	Jefes de cada área
6	Revisar los factores de evaluación y asignar la calificación pertinente, explicando al evaluado los motivos de dicha puntuación, con el objeto que exista interacción y retroalimentación permanente y durante el proceso.	Jefes de cada área
7	Entregar el formulario de evaluación debidamente completado al área de Recursos Humanos	Jefes de cada área

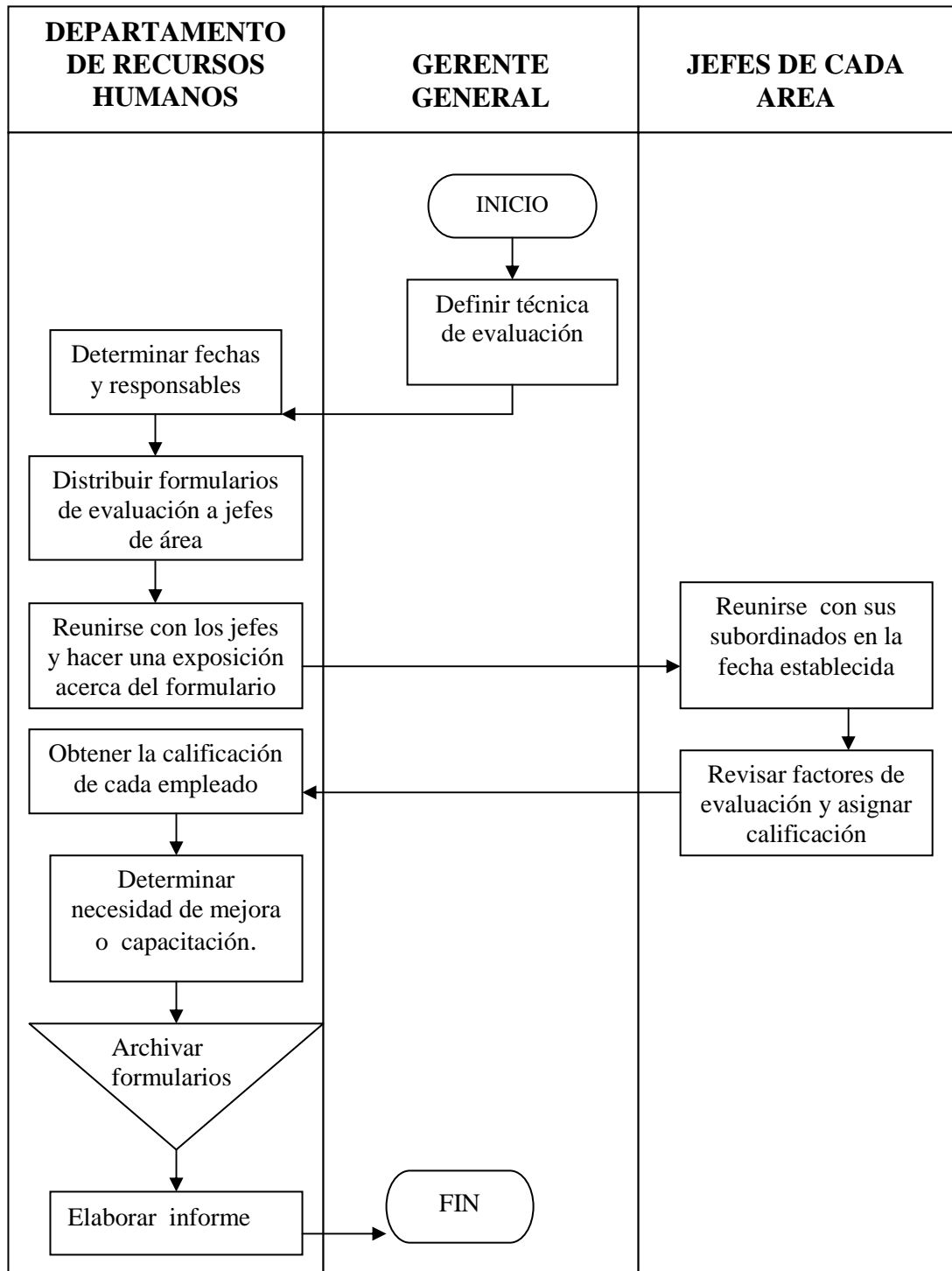
8	Determinar la calificación de cada empleado	Jefe de Recursos Humanos
9	Con esta información se establece si existe necesidad de mejora o si se han detectado necesidad de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos
10	Una vez analizada la evaluación se firman los formularios y se archivan en la carpeta personal de cada empleado	Jefe de Recursos Humanos
11	Elaborar informe donde se establecen los resultados y se presentan a gerencia	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.10

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.4.3.3 Capacitación

Mediante la capacitación de personal se pretende mejorar el desempeño de todos los empleados y hacer uso efectivo de las habilidades que existe en cada uno de ellos y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones en los que se les puede considerar.

Las áreas que participan en el proceso de capacitación son las siguientes:

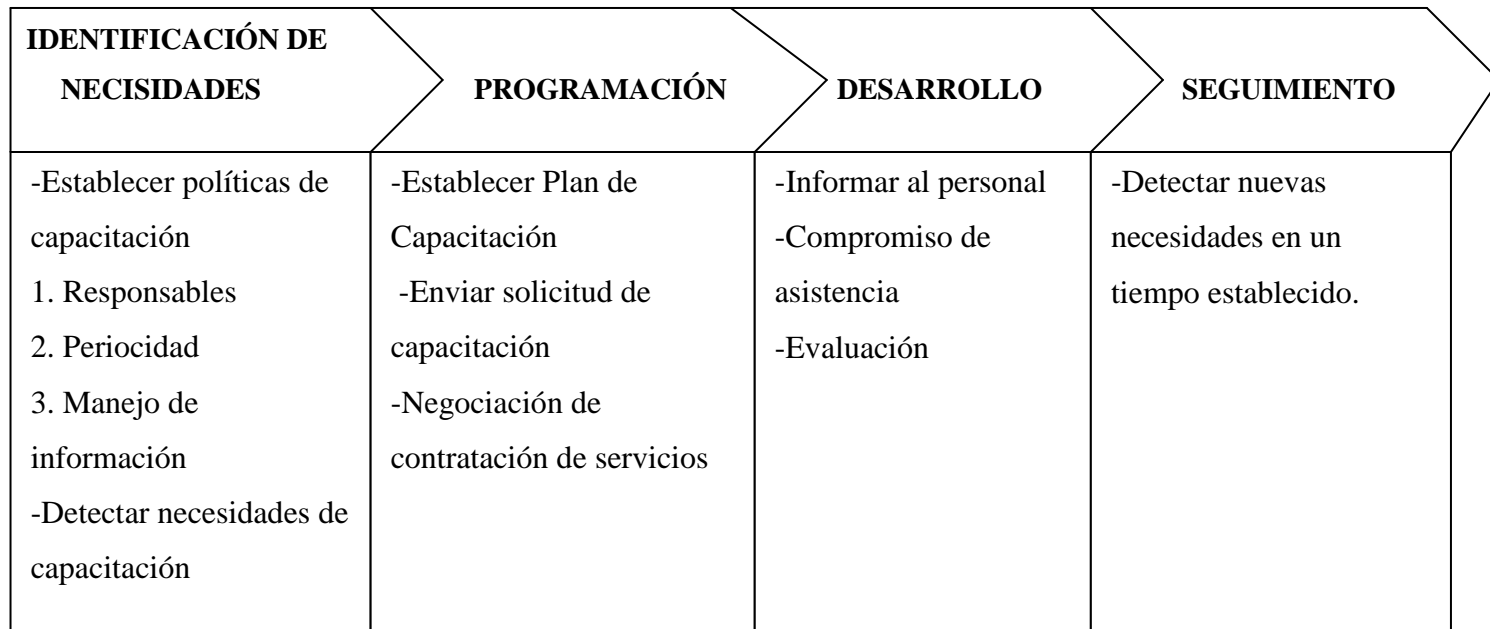
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefes de cada área

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Solicitud de Capacitación (ANEXO N° 21)
- ❖ Cronograma de Capacitación (ANEXO N° 22)
- ❖ Registro de Evaluación de capacitación (ANEXO N° 23)

FIGURA N° 3.10

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Modulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

CUADRO N° 3.25

DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
PROCESO: GESTION DE CAPITAL HUMANO		
SUBPROCESO: CAPACITACIÓN		
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir propósitos de capacitación, el mismo que se basara en las necesidades detectadas en la evaluación.	Jefe de Recursos Humanos Jefes de cada área
2	Elaborar el Plan de Capacitación y resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar	Jefe de Recursos Humanos Jefe de área
3	Enviar la solicitud de capacitación a gerente general para su aprobación	Jefes de área
4	Determinar los responsables , la periodicidad de la capacitación, establecer cronogramas, entre otros	Jefe de Recursos Humanos Jefes de cada área
5	Analizar disponibilidad de recursos propios , como recursos físicos (instalaciones), materiales, humanos	Jefe de Recursos Humanos
6	En caso de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar recursos externos necesarios para la ejecución de la capacitación	Jefe de Recursos Humanos
7	Negociar contratos de servicios, cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado. Establecer costos	Jefe de Recursos Humanos Dpto. Contabilidad
8	El empleado será comunicada al curso que debe asistir, y comprometerse a la	Jefes de cada área

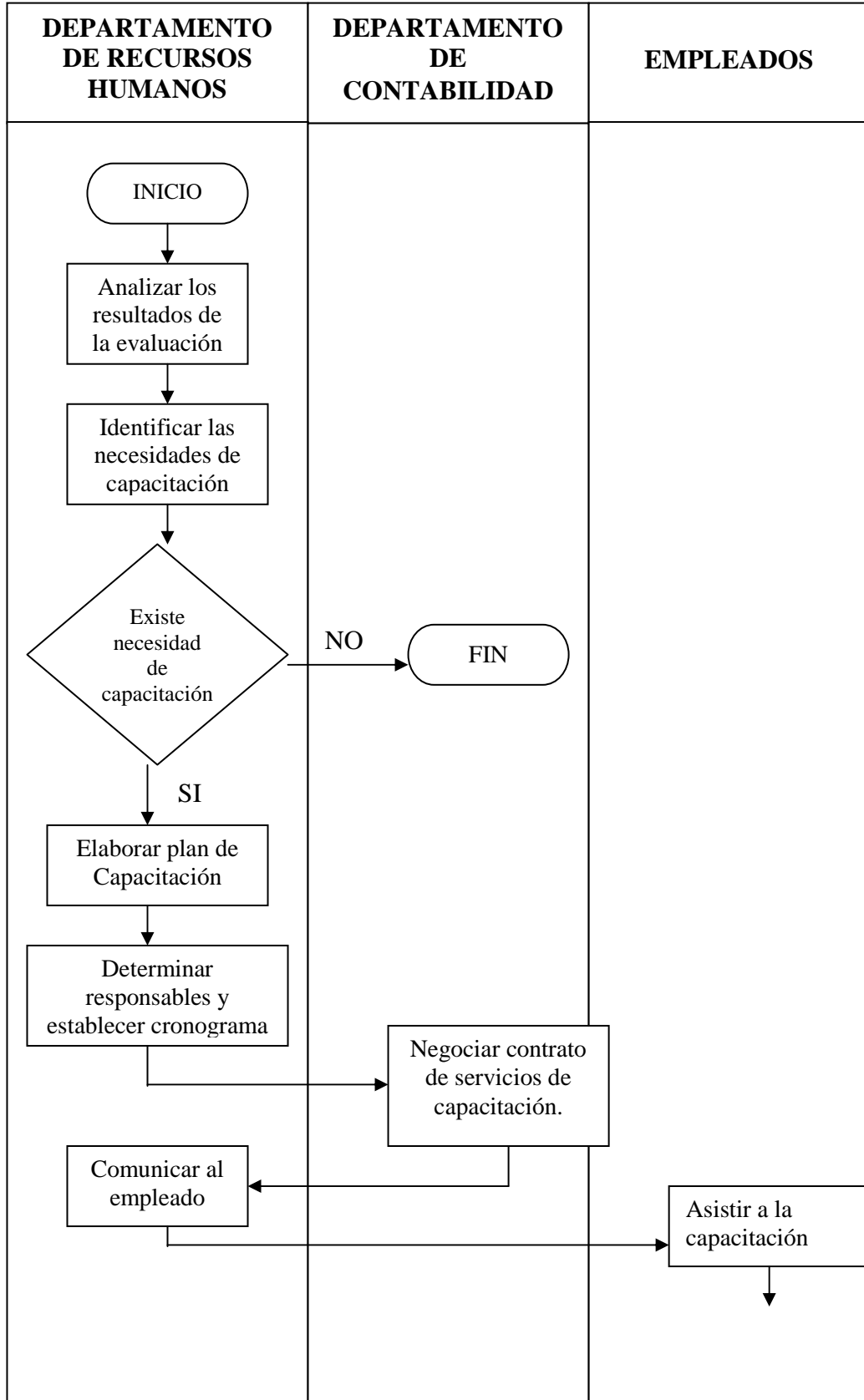
	capacitación	
9	Asistir al evento, cumplir la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación	Empleado
10	Finalizado el cursos el empleado deberá llenar el registro de evaluación de capacitación	Empleado
11	Entregar certificados emitidos por el centro o institución conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación	Jefe de Recursos Humanos
11	Recabar información proveniente de la detección de nuevas necesidades después de seis a doce meses de impartido el curso	Jefes de cada área

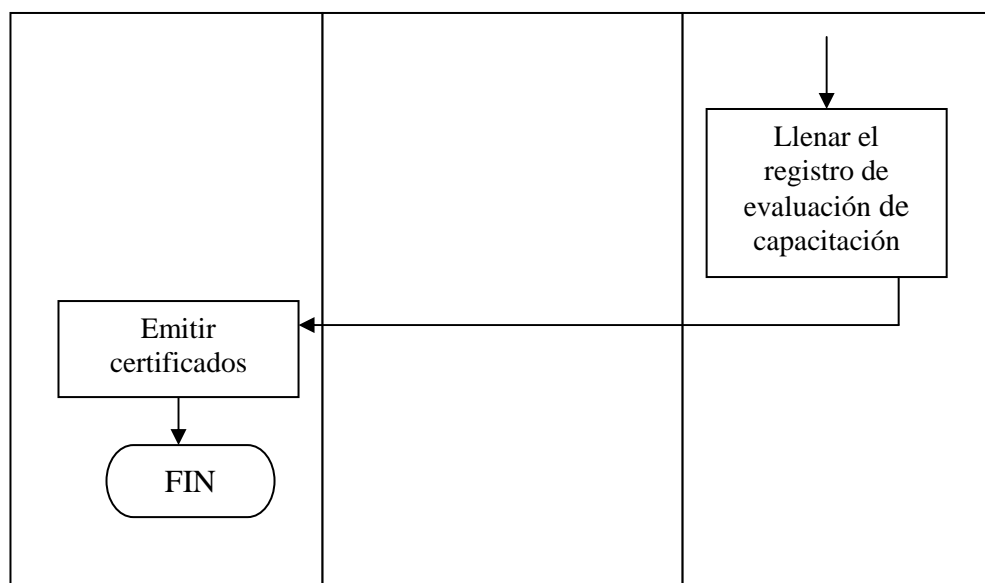
Fuente: Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

Elaborado Por: Investigadora

GRAFICO N° 3.11

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN






Fuente: Observación Directa (2010)

Elaborado Por: Investigadora

3.5 Aplicación de los Procesos de Gestión de Talento Humano

CARGO: ASISTENTE CONTABLE

DOCUMENTOS DE REQUISICIÓN

 <p>FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</p>		Fecha de Solicitud: 20 / 01 /2011 Día Mes Año
Área Solicitante: Departamento de Recursos Humanos		
Cargo Requerido: Asistente de Contabilidad	Numero de personas requeridas: 01	
Nombre del Jefe Inmediato: Lic. Washington Álvarez		
Cargo del Jefe Inmediato: Contador General		
CONTRATACIÓN POR: <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Creación de Cargo _____ • <input type="checkbox"/> Reemplazo a: _____ • <input type="checkbox"/> Maternidad de: _____ • <input type="checkbox"/> Enfermedad de: _____ • <input type="checkbox"/> Vacaciones de: _____ • <input checked="" type="checkbox"/> Otro: Renuncia del asistente anterior 		
TIPO DE CONTRATACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo Fijo con periodo de prueba • <input type="checkbox"/> Temporal por: ___días ___ meses • <input type="checkbox"/> Pasantías 		

¿Requiere la selección del cargo la aplicación de una prueba de conocimientos?
Si No

Propósito general del puesto:

Realizar actividades contables brindando un apoyo al contador general en sus actividades

Principales funciones:

Elaborar balances de ingresos y gastos

Llevar control en el SRI

Elaborar registros Contables

Manejo de clientes, nomina. Bancos.

Observaciones:

El cargo requiere experiencia, hombre o mujer.

Requisición solicitada por:

Ing. Washington Álvarez
Jefe de Área

Revisada y Aprobada por:

Ing. Luís Chancusig
**Jefe de Recursos
Humanos**

Autorizada por:

Ing. Aníbal Paredes
Gerente General



PUBLICACION INTERNA

El departamento de Contabilidad requiere personal para el cargo de:

ASISTENTE CONTABLE

Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener título bachiller o estudios superiores en Contabilidad o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en actividades similares
- Conocimiento en paquetes contables, excelente manejo de Microsoft Office
- Hombre o mujer de 22 años en adelante
- Disponibilidad a tiempo completo
- Alto grado de responsabilidad y honradez a toda prueba

En el caso que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor dirigirse al Departamento de Recursos Humanos, luego de haber tratado el tema con su Jefe Inmediato, comunicarse hasta el 10 de Febrero del 2011



PRESTIGIOSA EMPRESA FLORICOLA

“DECOFLOR S.A.”

REQUIERE CONTRATAR

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

La Florícola “Decoflor” S.A. dedicada a la producción y comercialización de rosas, requiere contratar personal para el departamento de contabilidad.

REQUISITOS:


- Tener título bachiller o estudios superiores en Contabilidad o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en actividades similares
- Conocimiento en paquetes contables, excelente manejo de Microsoft Office
- Hombre o mujer de 22 años en adelante
- Disponibilidad a tiempo completo
- Alto grado de responsabilidad y honradez a toda prueba

OFRECEMOS:

- Comedor
- Transporte del personal
- Médico de planta
- Remuneración acorde con la responsabilidad mas beneficios de ley
- Buen trato y excelente ambiente de trabajo

Interesados remitir su hoja de vida para dicho cargo al correo electrónico www.decoflor-sa.com, con foto actualizada, hasta el 10 de Febrero del 2011 o presentar carpetas en las instalaciones ubicadas en la calle principal kilómetro 2 ½, Barrio San Agustín, Parroquia Mulaló. Para mayor información comunicarse a los teléfono .032718 -380 -381-382

DOCUMENTOS DE SELECCIÓN

	SOLICITUD DE EMPLEO	Fecha: 05 / 02 / 2011 Día Mes Año			
POSTULA PARA: Asistente de Contabilidad					
1.DATOS PERSONALES:					
Apellidos: Mendoza Jácome					
Nombres: Carla Susana					
Fecha De Nacimiento: Año: 1986 Mes: 03 Día: 15 País: Ecuador Ciudad: Latacunga					
Estado Civil: Soltero <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Numero de Hijos: _____					
Dirección domiciliaria: Provincia: Cotopaxi Cantón: Saquisilí Barrio: Gonzáles Suárez Sector: Calles: 9 de Octubre					
Teléfonos: Móvil: 095784652 Fijo: 032721 656					
Cedula Identidad: N° 0503247259	Libreta Militar: N°	Afiliación IESS: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			
Cuenta Bancaria: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> N° Cuenta _____ Banco _____ Tipo de Cuenta: Ahorros <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/>					
2. INFORMACION ACADEMICA:					
EDUCACIÓN					
Nivel	Establecimiento	Especialidad	Desde	Hasta	Titulo
Primaria	Esc. Elvira Ortega		1992	1998	
Secundaria	Victoria Vásconez Cuvi	Contabilidad	1998	2004	Bachiller Comercio y Administración
Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi	Contabilidad y Auditoría	2004	2009	Ing. Contabilidad y Auditoría
Otros					

CURSOS REALIZADOS				
Institución	Tema/Área	Fecha	Duración	
SECAP	Auxiliar Técnico en Contabilidad Computarizada	Agosto 2008	3 meses	
FUNDEL	Documentos mercantiles	Abril 2009	2 meses	
CEDERH	Contabilidad Avanzada	Febrero 2010	3 meses	
Habilidades y Destrezas				
Descripción				
Escribir con rapidez				
Manipulación del computador				
Actualmente estudia o recibe algún curso: Si___ NO X				
Donde_____				
Horario_____				
3. CONDICIONES DE LA OFERTA:				
Sueldo que aspira		Trabajaría Sábados y Domingos		
Lo justo		Si_X_ No___		
Trabaja alguna familiar en la Empresa: Si___ No_X_				
Nombre :_____ Parentesco:_____				
Viene recomendado por: nadie				
4. EXPERIENCIA LABORAL:				
Nombre Institución	Cargo Desempeñado	Desde	Hasta	Teléfono
Municipio de Saquisilí	Auxiliar contable	Abril 2008	Mayo 2009	032721896
Florícola Ecuatoriana	Asistente de Contabilidad	Octubre 2009	Noviembre 2010	2715 365
Motivo de la salida: personal				
5. REFERENCIAS PERSONALES:				
Nombre	Cargo	Institución	Parentesco	Teléfono
Ing. Enrique Gómez	Jefe Recursos Humanos	Florícola Ecuatoriana	Amigo	083125468
Ing. Luís Sánchez	Contador	Prodicereal	Amigo	095879541
Ing. Claudia Herrera	Docente	Colegio 18 de Octubre	Tía	098756985
Ing. Mendoza Carla Firma solicitante				



FECHA: 05-02-2011		DEPARTAMENTO: RRHH.	NUMERO : 1
CARGO QUE APLICA: Asistente de Contabilidad			
ENTREVISTADO POR: Ing. Luís Chancusig	NOMBRE DEL CANDIDATO: Ing. Carla Mendoza	EDAD: 25 años	
AREA PROFESIONAL:			
a.- En que empresa o instituciones ha trabajado?			
b.- Que tiempo Trabajo en cada una de ellas?			
c.- ¿Cuáles son las razones por las que decide cambiar de trabajo?			
AREA ACADEMICA			
a.-Cuál es su nivel actual de instrucción?			
b.- Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?			
c.- Menciones premios u honores que recibió por su desempeño académico.			
AREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:			
a.-Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?			
b.- A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?			
c.- Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?			
d.- Qué es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?			
e.- Por favor detalle sus mayores logros laborales.			
AREA DE SALUD:			
a.- En la actualidad padece de alguna enfermedad?			
b.- En los últimos años a sufrido de alguna enfermedad de gravedad?			
c.- En el último año el médico le ha prescrito descanso, por qué?			
AREA SOCIAL:			
a. Cómo se considera usted socialmente?			
b.- Le gusta los eventos sociales o reunión entre amigos?			
c.- Cómo administra su tiempo libre?			

d.- Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?
e.- Es miembro de algún club, asociación gremio, partido político, etc.?
AREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:
a.-En que aspectos le gustaría seguir superándose?
b.- Qué significa para usted tener éxito?
c.- Cómo se mira usted dentro de tres años?
d.- Diría que tiene una misión en su vida?
e.- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?
AREA DEBILIDADES:
a.- Considera que tiene realizar alguna actividad?
b.- Qué actividades de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?
c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar.
AREA PERFIL PERSONAL:
a. Se considera una persona de carácter débil o fuerte y por que?
b- Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?
c.- De su forma de ser que considera que le ayudaría a quedarse con este trabajo?
d.- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?



FICHA CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Entrevista realizada a: Mendoza Jácome Carla Susana	Entrevista realizada por: Ing. Luís Chancusig
---	---

Para el puesto de: Asistente de Contabilidad

Considere que:

Muy Buena = 3 Buena = 2 Malo= 1

Impresión Inicial:	Calificación
1.Aspecto físico	3
2.Modales	3
3.Expresión personal	2
4.Comunicación verbal	3
5.Área profesional	3
6.Área académica	2
7.Área experiencia laboral adecuada	2
8.Área de salud	3
9.Área social	2
10.Área aspiraciones e iniciativas	3
11.Área debilidades	2
12.Área perfil personal	3
Otros	
Total Puntos	31

Favorable o desfavorable:

Favorable

Comentario:

La aspirante en su entrevista a sido calificada como favorable



PRUEBA DE CONOCIMIENTO

Esta es una prueba que servirá para evaluar tus conocimientos adquiridos durante la vida profesional y estudiantil

Nombres y Apellidos: Mendoza Jácome Carla Susana

Puesto al que Aplica: Asistente de Contabilidad

Instrucciones:

- Regule su tiempo de manera adecuada; trate de seguir las sugerencias de tiempo dadas para cada sección y recuerde que no es la velocidad sino el número de respuestas correctas y el de respuestas incorrectas lo que se tomará en cuenta para la calificación. No pase demasiado tiempo en la misma pregunta
- Durante la realización de la prueba no se permitirá consultar en libros, notas o apuntes y apague el teléfono celular.
- El tiempo estimado para esta prueba es de 45 minutos
- La calificación total de esta prueba es de 40 puntos. En las preguntas teóricas 5 puntos cada pregunta y en la practica 10 puntos cada una

Preguntas Teóricas	Puntos
<p>1.- ¿Qué es Contabilidad?</p> <p>La Ciencia que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad o negocio.</p>	5

<p>2.-¿Qué es la partida doble?</p> <p>Es una práctica contable, mediante la cual se efectúa un doble registro para cada operación comercial que tengamos que asentar en los libros contables.</p>	4
<p>3.-Subraye la fórmula de la ecuación contable para hallar el capital</p> <p style="text-align: center;"><u>Activo – Pasivo</u> Activo +Pasivo</p>	5
<p>4.-De entre las siguientes cuentas subraye las que son de resultado</p> <p>Caja <u>Ingresos por servicios</u> mercaderías Comisiones <u>ganadas</u> seguros prepagados <u>Gasto publicidad</u> Inversiones Financieras <u>Intereses pagados</u></p>	4
<p>Preguntas Practicas</p>	

1. Registre en el libro diario las siguientes transacciones.

Enero 08.-se gira un cheque por cancelación a letra de cambio por 250.00

Enero 12.- se adquiere una computadora para la oficina por un valor de 1000.00 más IVA, se cancela el 50% con cheque y la diferencia a crédito documentado.

Enero 15.-Pago honorarios profesionales al recorrido por 350.00 con cheque

Enero 16.- El banco debita 30.00por entrega de chequera

Libro Diario			
FEC HA	DETALLE	DEBE	HABER
	1		
08/0 1	Documentos por pagar	250,00	
	Bancos		250,00
	P/r cancelación de letra de cambio.		
12/0 1	2		
	Equipo de computación	1.000,00	
	IVA pagado	120,00	
	Bancos		560,00
	Documentos por pagar		560,00
	P/r compra de computadora para la oficina		
15/0 1	3		
	Transporte Privado	350.00	
	Ret. Fuente 1%		3.50
	Bancos		346.50
	Pago de Horarios		
16/0 1	4		
	Gasto Bancario	30.00	
	Bancos		30.00
	Pago de chequera		

9

2.- Realice el rol de pagos del Jefe de Ventas

Sueldo: 450.00 Horas extras extraordinarias: 6 horas Anticipo: 20.00

9

Horas Extras: 450.00/240
 $1.875 \times 2 = 3.75 \times 6h = 22.50$

Nombre	Ingresos			Egresos		Liquido apagar
	Sueldo	Horas Ext.	Total Ing.	IESS 9.35 %	Antic Total Egreso.	
Jefe ventas	450. 00	22.50	472. 5	44.1 8	20.0 0	64.18 408.32

Total puntos

36



TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL

Puntaje Máximo Establecido:

-Currículum Vitae: 24 puntos
 -Entrevista: 36 puntos
 -Prueba de Conocimiento: 40 puntos
 Total Puntaje Máximo: 100 puntos

Candidato	Nombres	Puntaje otorgado			Puntaje Mínimo. Aprobado	Puntaje otorgado
		Currículum	Entrevista	Prueba		
1	Mendoza Carla	21	31	36	70 pts.	88 pts.

DOCUMENTOS DE CONTRATACIÓN

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO

En la ciudad de Mulaló a los 15 días del mes de Febrero del año 2011, libremente comparecen: por una parte el señor Ing. Paredes Aníbal, representante legal de la Florícola “DecoFlor S.A.”, a quien se le denominara “Empleador” y por otra parte La Señora Ing. Mendoza Jácome Carla Susana, a quien se le denominara como “Trabajador”: siendo personas capaces ante la Ley voluntariamente celebran el contrato de trabajo constante de las cláusulas que se presentan a continuación:

PRIMERA: el trabajador se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, en las actividades y funciones por las que ha sido contratado por la Florícola “DecoFlor S.A.”, en calidad de Asistente Contable.

SEGUNDA: la remuneración que por la prestación de sus servicios percibirá el trabajador es la cantidad de 380.00 USD. mensuales mas beneficios de ley que se cancelará en el propio lugar de trabajo.

TERCERA.- el trabajador acatará las órdenes e instrucciones que imparte EL Gerente General o jefe de área, o en su efecto las que se den por intermedio de otros empleados subalternos responsables de las labores de la florícola.

CUARTA: el trabajador se compromete a laborar la jornada de ocho horas diarias en los turnos que se le asigne o de acuerdo con la distribución que corresponda a la sección respectiva
También queda claramente entendido entre las partes, que para el “Empleado” tenga derecho a cobrar por trabajo realizado en horas extraordinarias o suplementarias, este trabajo debe haberle sido ordenado previamente por el jefe inmediato superior.

QUINTA.- el trabajador se compromete a dar estricto cumplimiento de los horarios de trabajo vigentes en la empresa, los cuales pueden ser modificados por el Empleador, de acuerdo a las necesidades de producción, igualmente se compromete a cumplir con los reglamentos y normas procedentes de la empresa, como también las ordenes que sea impartidas por sus superiores.

SEXTA: por el tipo de contrato, los primeros noventa días constituyen periodo de prueba, durante el mismo cualquiera de las partes lo puede dar por terminado de conformidad con lo dispuesto en el Art. 15 del Código de trabajo. De no notificarse su terminación, este contrato se consolidará en un contrato a tiempo indefinido.

SEPTIMA.- El “Empleado” se compromete a guardar absoluto sigilo y confidencialidad en las actividades que desarrolla en la empresa, a no comunicara

terceros la información técnica, comercial que tenga o que conozca por razones de trabajo. Toda la información que se relacione con los procesos administrativos contables de producción, de comercialización, publicitarios y cualquier otra información interna del empleador son exclusivas de éste. El incumplimiento de esta obligación conllevará la terminación automática de este contrato, si estuviere vigente, y además la obligación de indemnizar a la compañía por los perjuicios que haya causado el rompimiento de la confidencialidad profesional.

OCTAVA.- en caso de controversia las partes se someterán a las autoridades y jueces del trabajo competentes en la Provincia de Cotopaxi y al trámite verbal sumario.

Para constancia y aceptación de lo estipulado, firman los contratantes en junta del señor Inspector de Trabajo.

Ing. Aníbal Paredes

EL EMPLEADOR

Ing. Carla Mendoza

EL TRABAJADOR

INSPECTOR DE TRABAJO

DOCUMENTOS DE INDUCCIÓN



CARACTERÍSTICAS DEL COMPAÑERO GUÍA

NOMBRE: Jiménez Gallardo Raúl

CARGO: Operario

CARACTERÍSTICAS:

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales
- Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como de la organización.
- Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas que va a desempeñar el nuevo empleado
- Identificación con la misión, objetivos de la florícola.



INSTRUCTIVO DE BIENVENIDA POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la florícola.
- Dar a conocer al personal, las filosofía y políticas de la florícola
- Se deberá presentar al nuevo empleado a su jefe inmediato
- Realizar un recorrido general, por toda la florícola para que conozca sus instalaciones.
- Incrementar la integración grupal
- Mejorar los procesos de comunicación
- Crear una actitud favorable hacia la empresa
- Facilitar los documentos de bienvenida



MULALÓ: 16 de Febrero del 2011

¡BIENVENIDO!

Quienes conformamos la Florícola “DecoFlor S.A.” te damos la más cordial BIENVENIDA, estamos deseosos de trabajar contigo y haremos todo lo posible para que tu permanencia sea placentera y duradera.

En los documentos adjuntos encontraras información sobre la empresa, como filosofía empresarial, algunas actividades principales

No olvides revisar estos documentos con cierta frecuencia y asegúrate de preguntar cualquier duda que se te presente al equipo de gerencial.

Atentamente.

Ing. Aníbal Paredes
Gerente General

Nota: se adjunta la respectiva documentación.



TRIPTICO DE LA FLORÍCOLA

Reseña Histórica

La Florícola desde sus inicios se ha dedicado al cultivo y comercialización de rosas en ese entonces con su nombre Mac'sTuch la misma que fue administrada por extranjeros musulmanes. Los dueños que en aquel tiempo tenían grandes problemas de endeudamiento con Filambanco así como también el retraso de pagos mensuales a sus trabajadores. Es así que previo a esta situación se armo una organización de trabajadores entrando en pie de lucha y siguiendo un juicio en contra del patrono por las deudas contraídas. Después de dos años la florícola salio en remate y fue adjudicada a sus trabajadores, los mismos que decidieron sacarla. Es así que mediante una serie de decisiones y cumpliendo con los trámites y normas respectivas, se dio el nombre que actualmente tiene Florícola "Decoflor". S.A

Misión

Nuestra misión es mantenernos en crecimiento continuo y adicionalmente actualizando las variedades que el mercado demanda, para cumplir a nuestros clientes con sus más altas expectativas y a la vez dar trabajo a cientos de colaboradores.

Preservar el medio ambiente, utilizando equipos, insumos y fertilizantes de primera, que permitan mantener el liderazgo de nuestras rosas.

Visión

Alcanzar el reconocimiento internacional por la calidad de las flores producidas en las más de 26 hectáreas de cultivo de nuestra finca.

Desarrollar innovaciones técnicas que nos permitan obtener los mejores colores, intensos y definidos, excelentes tamaños de botones, follaje limpio y brillante.

Consolidar el fortalecimiento económico de nuestra empresa, creando nuevas fuentes de empleo para dar oportunidades de trabajo a los jóvenes que se incorporan al mercado laboral de la zona, y de esta forma cumplir el objetivo que nos impone nuestro compromiso con la sociedad.

Valores

- ❖ Comunicación
- ❖ Iniciativa
- ❖ Lealtad y honestidad
- ❖ Respeto al medio ambiente y capital humano

DOCUMENTO DE REMUNERACIÓN

MODELO DE VALORADOR DE CARGOS ATRAVÉS DEL SISTEMA DE PUNTOS

GRADOS	SABER	PUNTOS
	Considera el conjunto de conocimientos que el cargo requiere para que sea desarrollado satisfactoriamente. Los conocimientos adquiridos académica y/o empíricamente	
F₁	EDUCACIÓN	
	Conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo	
1	Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo rutinario, manual, operativo o su equivalente de instrucción primaria	21
2	Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo rutinario, manual, operativo o su equivalente a una formación de bachillerato	39
3	Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior incompleta equivalente a Tecnólogo	57
4	Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior de tercer nivel equivalente a un título universitario terminal	75
5	Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior de cuarto nivel equivalente a un Postgrado	93
F₂	EXPERIENCIA	
	El cargo requiere de experiencia para realizar sus actividades	
1	No requiere experiencia	12
2	Requiere experiencia de cinco mese	24
3	Requiere experiencia de diez meses	37
4	Requiere experiencia de dieciocho meses	49
5	Requiere experiencia de mas de veinticuatro meses	61
F₃	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	

	Conocimientos de administración de recursos tangibles e intangibles que el cargo exige	
1	El cargo requiere de administración de recursos de bajo costo para la organización, de técnicas elementales de control en su área y cuya aplicación en las tareas incide en el desarrollo de procesos.	16
2	El cargo requiere de administración de recursos de costo significativo para la organización, de técnicas de control en su área y cuya aplicación en las tareas es fundamental en el desarrollo de procesos	27
3	El cargo requiere de administración de recursos de varias áreas de la organización o proyectos; domina técnicas de control organizacionales; cuya aplicación define los procedimientos para el logro de los objetivos institucionales.	38
4	El cargo requiere de administración de los recursos económicos, de su eficiente gestión depende que la institución disponga de la liquidez necesaria para solventar sus necesidad de inversión, y gasto corriente.	49
5	El cargo requiere de administración de los recursos de la organización para planificar el futuro a través de la definición o redefinición de la misión y visión de la misma (planificación estratégica)	70
F4	ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
	Considera la capacitación continua que requiere el cargo.	
1	Mínima del cargo: Cuando las tareas a ejecutarse son de tipo rutinario, repetitivas.	12
2	Ocasional o eventual: Depende de los cambios tecnológicos.	24
3	Periódica: Cuando el puesto exige cambios en intervalos determinados	37
4	Específica: Cuando el puesto requiere de determinados conocimiento para mejorar su desempeño	49
5	Constante (permanente): Si se requiere una respuesta inmediata por la dinámica de los cambios ocurridos.	61
GRADOS	HACER	PUNTOS
	Es la capacidad de ejecutar las tareas que inciden en la productividad del cargo para alcanzar los resultados esperados.	
F5	RESULTADOS CON CALIDAD	
	Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en los que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, a base de normas y especificaciones de calidad (normas, estándares	

1	Mediante el desempeño de su tarea específica (actividad de apoyo), cuyos resultados no afectan directamente a la calidad del producto final	25
2	Mediante el desempeño de una parte del proceso.	34
3	Mediante el desempeño del proceso que conlleva la obtención de servicios parciales de la organización o servicios finales del área.	43
4	Mediante el desempeño en varios procesos que conlleva la obtención de servicios finales de la empresa o la integración de éstos procesos.	52
5	Mediante el desempeño en la organización en su conjunto	61
F6	TRABAJO EN EQUIPO	
	Este factor evalúa el impacto que genera el puesto a través de la correlación que causa el trabajo en equipo.	
1	No requiere; sus actividades las desarrolla en forma individual.	12
2	Interactúa como medio de apoyo a otros cargos.	24
3	Trabaja en equipo en forma ocasional, la correlación que genera contribuye en el funcionamiento del proceso.	37
4	Trabaja en equipo permanentemente, la sinergia que genera es importante para el buen funcionamiento del mismo.	49
5	Trabaja en equipo permanentemente y la sinergia que genera es indispensable para el óptimo desempeño del mismo.	61
F7	HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	
	Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.	
1	Requiere habilidades y destrezas básicas para el desempeño del cargo.	21
2	Requiere habilidades básicas y destrezas prácticas, adquiridas por la repetición de tareas, para el desempeño del cargo.	39
3	Requiere habilidades y destrezas técnicas, adquiridas por la aplicación práctica del conjunto de procedimientos de las ciencias o de los procesos para ejecutar las tareas.	57
4	Requiere habilidades y destrezas analíticas del proceso y sus interrelaciones. (Adquiridas por el ejercicio constante de estudiar	75

	los procesos para entender su esencia y su aplicabilidad)	
5	Requiere de habilidades y destrezas para desarrollar e innovar el proceso.	93
F8	RESPONSABILIDAD	
	Dentro de la cultura organizacional la responsabilidad es necesaria a todo nivel. Responsabilidad con las personas desde el punto de vista del cumplimiento de objetivos e incluye el manejo de bienes valores e información.	
	8.1 Responsabilidad sobre Personal	
	Se refiere a las operaciones y procedimientos de trabajo de las personas, tendientes a mantener las funciones de desempeño inherentes al trabajo, incluyendo la seguridad física de aquellos.	
1	No tiene subordinados y requiere cumplir con los objetivos a él determinados.	17
2	Requiere cumplir con los objetivos de un grupo de trabajo en su área.	33
3	Requiere cumplir con objetivos de grupos de trabajo en varias áreas, en base de estrategias establecidas.	50
4	Requiere cumplir con objetivos de grupos de trabajo en toda la organización (incluyendo proveedores y clientes) aplicando y mejorando las políticas generales de la organización.	67
5	Requiero cumplir con todo el proceso de gestión del talento humano en la institución	83
	8.2 Responsabilidad sobre Bienes	
	Se refiere a la responsabilidad sobre Bienes tales como: Maquinaria, equipos, materiales, valores.	
1	Sobre bienes que no afectan al proceso.	19
2	Sobre bienes que afectan a la continuidad de la tarea.	38
3	Sobre bienes que afectan a la continuidad del proceso.	57
4	Sobre bienes que afectan a la organización.	76
5	Sobre bienes que afectan a la organización y los relacionados a la misma	94
	8.3 Responsabilidad sobre Información	
	Se refiere a la responsabilidad sobre el acceso a información confidencial y clasificada que puede tener un determinado cargo	

1	No maneja	12
2	Manejo de información operativa.	24
3	Manejo de información interinstitucional	37
4	Manejo de información clasificada.	49
5	Manejo de información confidencial.	61
GRADOS	SER	
	Son las cualidades personales y actitudes frente al trabajo. Condiciones y características requeridos para el cargo. Es la cultura organizacional.	
F9	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	
	Valora la capacidad de adaptación frente a los diferentes cambios en las condiciones de trabajo como horarios, metodologías, procesos, tecnologías y apertura a nuevas ideas	
1	No requiere de cambios en su puesto y condiciones de trabajo	12
2	Adaptación a las políticas, estrategias, misión y visión de la organización (requisito mínimo para el desarrollo de cualquier cargo).	34
3	Además, se requiere la capacidad de adaptación a los cambios en las condiciones de trabajo	37
4	Requiere adaptación a nuevos métodos y procesos productivos, empleando nuevas tecnologías.	49
5	Requiere adaptación permanente a los cambios del entorno en que se desarrolla la organización y que afectan al negocio en su conjunto.	61
F10	TRANSPARENCIA Y ÉTICA	
	Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente en sus relaciones personales y/o profesionales, frente al cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos éticos.	
1	Requiere un manejo transparente y eficiente de los recursos materiales y económicos de la institución.	25
2	El puesto requiere un alto nivel de honestidad y honradez	45
3	Requiere acatar normas y procedimientos establecidos por la organización.	65
4	Requiere cumplir y hacer cumplir normas y procedimientos establecidos en la organización.	84

5	Requiere evaluar, juzgar y determinar correctivos sobre las acciones del personal de acuerdo a normas y reglamentos establecidos.	106
F11	LIDERAZGO	
	Mide la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma.	
1	Requiere compromiso de aportar con su trabajo al logro de los objetivos institucionales, con su ejemplo motiva a individuos de otro nivel jerárquico	19
2	Requiere motivar a escala operativa el cumplimiento de los objetivos definidos en los niveles superiores. Requiere conducir y motivar a grupos de personas que desempeñan tareas en el mismo ámbito de especialización.	38
3	Requiere motivar permanentemente al personal a su cargo para el cumplimiento de las estrategias de la organización. Requiere conducir y motivar grupos de personas que desempeñan tareas en distinto ámbito de especialización	57
4	Requiere motivar permanentemente a toda la organización para el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma. Requiere motivar a la especialización sobre la base de lineamientos de dirección ya establecidos	76
5	Requiere configurar el futuro de la organización estableciendo misión y visión, preservando los valores e identidad de la misma. Se refiere a los cargos que establecen lineamientos de dirección futura que se difundirán	95

VALORADOR POR PUNTOS

CARGO: Asistente de Contabilidad

1.-Cargos de los Miembros del Comité de Valoración

- Gerente General
- Jefe de Recursos Humanos
- Contador General

2.- Elección de los Factores a considerar

- Educación
- Experiencia
- Administración de Recursos
- Actualización de Conocimientos
- Resultados con Calidad
- Trabajo en Equipo
- Habilidades y destrezas para desempeñar el cargo
- Responsabilidad sobre personal
- Responsabilidad sobre información
- Flexibilidad y adaptación
- Transparencia y ética
- Liderazgo

3.- Descripción del nivel máximo y mínimo esperado en cada factor

FACTORES	NIVELES ESPERADOS
Educación.- Conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo	Mínimo: Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo rutinario, manual, operativo o su equivalente de instrucción primaria
	Máximo: Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior de cuarto nivel equivalente a un Postgrado

Experiencia: El cargo requiere de experiencia para realizar sus actividades	Mínima: No requiere experiencia
	Máxima: Requiere experiencia de mas de veinticuatro meses
Administración de Recursos: Conocimientos de administración de recursos tangibles e intangibles que el cargo exige	Mínimo: El cargo requiere de administración de recursos de bajo costo para la organización, de técnicas elementales de control en su área.
	Máximo: El cargo requiere de administración de los recursos de la organización para planificar el futuro a través de la definición de la misión y visión
Actualización de Conocimientos: Considera la capacitación continua que requiere el cargo.	Mínimo: Mínima del cargo: Cuando las tareas a ejecutarse son de tipo rutinario, repetitivas.
	Máximo: Constante (permanente): Si se requiere una respuesta inmediata por la dinámica de los cambios ocurridos.
Resultados con Calidad: Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en los que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, a base de normas y especificaciones de calidad.	Mínimo: Mediante el desempeño de su tarea específica (actividad de apoyo), cuyos resultados no afectan directamente a la calidad del servicio final
	Máximo: Mediante el desempeño en la organización en su conjunto
Trabajo en equipo: Este factor evalúa el impacto que genera el puesto a través de la sinergia que causa el trabajo en equipo.	Mínimo: No requiere; sus actividades las desarrolla en forma individual.

	Máximo: Trabaja en equipo permanentemente y la correlación que genera es indispensable para el óptimo desempeño del mismo.
Habilidades y destrezas para el cargo: Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.	Mínimo: Requiere habilidades y destrezas básicas para el desempeño del cargo.
	Máximo: Requiere de habilidades y destrezas para desarrollar e innovar el proceso.
Responsabilidad sobre Personal: Se refiere a las operaciones y procedimientos de trabajo de las personas, tendientes a mantener las funciones de desempeño inherentes al trabajo, incluyendo la seguridad física de aquellos.	Mínimo: No tiene subordinados y requiere cumplir con los objetivos a él determinados.
	Máximo: Requiere cumplir con todo el proceso de gestión del talento humano en la institución
Responsabilidad sobre Bienes: Se refiere a la responsabilidad sobre Bienes tales como: Maquinaria, equipos, materiales, valores.	Mínimo: Sobre bienes que no afectan al proceso.
	Máximo: Sobre bienes que afectan a la organización y los relacionados a la misma
Responsabilidad sobre Información: Se refiere a la responsabilidad sobre el acceso a información confidencial y clasificada que puede tener un determinado cargo	Mínimo: No maneja
	Máximo: Manejo de información confidencial.

<p>Flexibilidad y adaptabilidad: Valora la capacidad de adaptación frente a los diferentes cambios en las condiciones de trabajo como horarios, metodologías, procesos, tecnologías y apertura a nuevas ideas</p>	<p>Mínimo: No requiere de cambios en su puesto y condiciones de trabajo</p>
	<p>Máximo: Requiere adaptación permanente a los cambios del entorno en que se desarrolla la organización</p>
<p>Transparencia y Ética: Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente en sus relaciones personales y/o profesionales, frente al cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos éticos.</p>	<p>Mínimo: Requiere un manejo transparente y eficiente de los recursos materiales y económicos de la institución.</p>
	<p>Máximo: Requiere evaluar, juzgar y determinar correctivos sobre las acciones del personal de acuerdo a normas y reglamentos establecidos.</p>
<p>Liderazgo: Mide la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma.</p>	<p>Mínimo: Requiere compromiso de aportar con su trabajo al logro de los objetivos institucionales, con su ejemplo motiva a individuos de otro nivel jerárquico</p>
	<p>Máximo: Requiere configurar el futuro de la organización estableciendo misión y visión, preservando los valores e identidad de la misma.</p>

4.- Niveles intermedios para los factores

EDUCACIÓN	
Conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo, manual, operativo o su equivalente de instrucción primaria
2	Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo manual, operativo o su equivalente a una formación de bachillerato
3	Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior incompleta equivalente a Tecnólogo
4	Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior de tercer nivel equivalente a un título universitario terminal.
5	Conocimiento que se precisa para desempeñar un puesto con una formación superior de cuarto nivel equivalente a un Postgrado

EXPERIENCIA	
El cargo requiere de experiencia para realizar sus actividades	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No requiere experiencia
2	Requiere experiencia de cinco mese
3	Requiere experiencia de diez meses
4	Requiere experiencia de dieciocho meses
5	Requiere experiencia de mas de veinticuatro meses

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
Conocimientos de administración de recursos tangibles e intangibles que el cargo exige

GRADOS	DESCRIPCION
1	El cargo requiere de administración de recursos de bajo costo para la organización, de técnicas elementales de control en su área y cuya aplicación en las tareas incide en el desarrollo de procesos
2	El cargo requiere de administración de recursos de costo significativo para la organización, de técnicas de control en su área y cuya aplicación en las tareas es fundamental en el desarrollo de procesos
3	El cargo requiere de administración de recursos de varias áreas de la organización o proyectos; cuya aplicación define los procedimientos para el logro de los objetivos institucionales.
4	El cargo requiere de administración de los recursos económicos, de su eficiente gestión depende que la institución disponga de la liquidez necesaria para solventar sus necesidad de inversión, y gasto corriente.
5	El cargo requiere de administración de los recursos de la organización para planificar el futuro a través de la definición de la misión y visión de la misma (planificación estratégica)

ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
Considera la capacitación continua que requiere el cargo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Mínima del cargo: Cuando las tareas a ejecutarse son de tipo rutinario, repetitivas.
2	Ocasional o eventual: Depende de los cambios tecnológicos.
3	Periódica: Cuando el puesto exige cambios en intervalos .
4	Específica: Cuando el puesto requiere de determinados conocimiento para mejorar su desempeño
5	Constante (permanente): Si se requiere una respuesta inmediata por la dinámica de los cambios ocurridos.

RESULTADOS CON CALIDAD

Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en los que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos

GRADOS	DESCRIPCION
1	Mediante el desempeño de su tarea específica (actividad de apoyo), cuyos resultados no afectan directamente a la calidad del servicio final
2	Mediante el desempeño de una parte del proceso.
3	Mediante el desempeño del proceso que conlleva la obtención de servicios parciales de la organización o servicios finales del área.
4	Mediante el desempeño en varios procesos que conlleva la obtención de servicios finales de la empresa o la integración de éstos procesos.
5	Mediante el desempeño en la organización en su conjunto

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL CARGO

Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Requiere habilidades y destrezas básicas para el desempeño del cargo.
2	Requiere habilidades básicas y destrezas prácticas, adquiridas por la repetición de tareas.
3	Requiere habilidades y destrezas técnicas, adquiridas por la aplicación práctica del conjunto de procedimientos de las ciencias de los procesos.
4	Requiere habilidades y destrezas analíticas del proceso y sus interrelaciones
5	Requiere de habilidades y destrezas para desarrollar e innovar el proceso.

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL CARGO	
Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Requiere habilidades y destrezas básicas para el desempeño del cargo.
2	Requiere habilidades básicas y destrezas prácticas, adquiridas por la repetición de tareas.
3	Requiere habilidades y destrezas técnicas, adquiridas por la aplicación práctica del conjunto de procedimientos de las ciencias de los procesos.
4	Requiere habilidades y destrezas analíticas del proceso y sus interrelaciones
5	Requiere de habilidades y destrezas para desarrollar e innovar el proceso.

RESPONSABILIDAD SOBRE PERSONAL	
Se refiere a las operaciones y procedimientos de trabajo de las personas, tendientes a mantener las funciones de desempeño inherentes al trabajo	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No tiene subordinados y requiere cumplir con los objetivos determinados.
2	Requiere cumplir con los objetivos de un grupo de trabajo en su área.
3	Requiere cumplir con objetivos de grupos de trabajo en varias áreas, en base de estrategias establecidas.
4	Requiere cumplir con objetivos de grupos de trabajo en toda la organización (incluyendo proveedores y clientes)
5	Requiero cumplir con todo el proceso de gestión del talento humano en la institución

RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES	
Se refiere a la responsabilidad sobre Bienes tales como: Maquinaria, equipos, materiales, valores.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Sobre bienes que no afectan al proceso.
2	Sobre bienes que afectan a la continuidad de la tarea.
3	Sobre bienes que afectan a la continuidad del proceso.
4	Sobre bienes que afectan a la organización.
5	Sobre bienes que afectan a la organización y los relacionados a la misma

RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN	
Se refiere a la responsabilidad sobre el acceso a información confidencial y clasificada que puede tener un determinado cargo	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No maneja
2	Manejo de información operativa.
3	Manejo de información interinstitucional
4	Manejo de información clasificada.
5	Manejo de información confidencial.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	
Valora la capacidad de adaptación frente a los diferentes cambios en las condiciones de trabajo como horarios, metodologías, procesos, tecnologías y apertura a nuevas ideas	
GRADOS	DESCRIPCION
1	No requiere de cambios en su puesto y condiciones de trabajo
2	Adaptación a las políticas, estrategias, misión y visión de la organización (requisito mínimo para el desarrollo de cualquier cargo).

3	Además, se requiere la capacidad de adaptación a los cambios en las condiciones de trabajo
4	Requiere adaptación a nuevos métodos y procesos productivos, empleando nuevas tecnologías.
5	Requiere adaptación permanente a los cambios del entorno en que se desarrolla la organización y que afectan al negocio en su conjunto.

TRANSPARENCIA Y ÉTICA

Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente en sus relaciones personales, frente al cumplimiento de normas y procedimientos éticos.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Requiere un manejo transparente y eficiente de los recursos materiales y económicos de la institución.
2	El puesto requiere un alto nivel de honestidad y honradez
3	Requiere acatar normas y procedimientos establecidos por la organización.
4	Requiere cumplir y hacer cumplir normas y procedimientos establecidos en la organización.
5	Requiere evaluar, juzgar y determinar correctivos sobre las acciones del personal de acuerdo a normas.

LIDERAZGO

Mide la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Requiere compromiso de aportar con su trabajo al logro de los objetivos institucionales, con su ejemplo motiva a individuos de

	otro nivel jerárquico.
2	Requiere motivar a escala operativa el cumplimiento de los objetivos definidos en los niveles superiores. Requiere conducir y motivar a grupos de personas que desempeñan tareas en el mismo ámbito
3	Requiere motivar permanentemente al personal a su cargo para el cumplimiento de las estrategias de la organización. Requiere conducir y motivar grupos de personas que desempeñan tareas en distinto ámbito.
4	Requiere motivar permanentemente a toda la organización para el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma. Requiere motivar a la especialización sobre la base de lineamientos establecidos.
5	Requiere configurar el futuro de la organización estableciendo misión y visión, preservando los valores e identidad de la misma.

VALORADOR DE CARGOS

FLORICOLA "DECOFLOR" S.A.													
PUNTUACION CARGOS SEGÚN DESCRIPTIVO													
	Educación	Experiencia	Administración de recursos	Actualización de conocimientos	Resultados con calidad	Trabajo en Equipo	Habilidades y destrezas para Desempeñar el cargo	Responsabilidad personal	Responsabilidad bienes	Responsabilidad información	Flexibilidad y Adaptación	Transparencia y ética	Liderazgo
Cargos a Valorar	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8.1	F8.2	F8.3	F9	F10	F11
Asistente de Contabilidad	3	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2

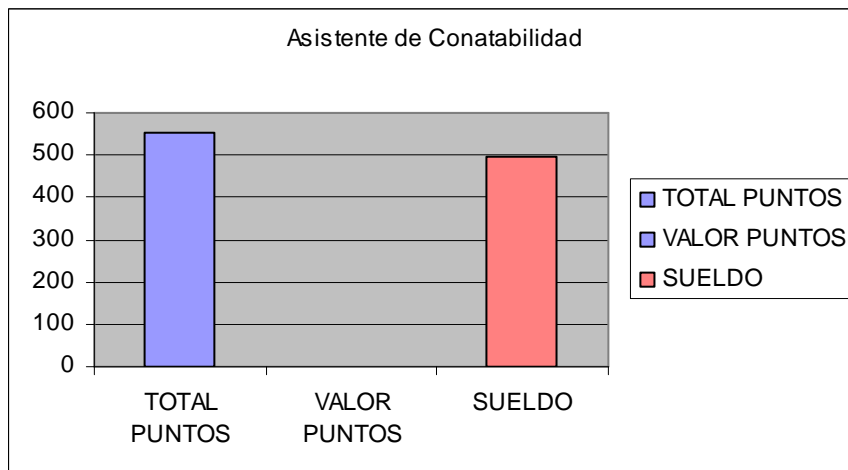
RESULTADO DEL CARGO

FLORÍCOLA "DECOFLOR" S.A.															
RESULTADO DEL CARGO															
		Educación	Experiencia	Administración de recursos	Actualización de conocimientos	Resultados con calidad	Trabajo en Equipo	Habilidades y destrezas para desempeñar el cargo	Responsabilidad personal	Responsabilidad bienes	Responsabilidad información	Flexibilidad y Adaptación	Transparencia y ética	Liderazgo	TOTAL
Mínimo		21	12	16	12	25	12	21	17	19	12	12	25	19	223
Máximo		93	61	70	61	61	61	93	83	94	61	61	106	95	1000
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8.1	F8.2	F8.3	F9	F10	F11	
Cargos a Valorar															
Asistente de Contabilidad		57	37	27	49	43	24	57	33	38	49	34	65	38	551

SUELDOS PROYECTADOS

SUELDOS PROYECTADOS DE LA FLORICOLA "DECOFLOR" S.A.			
CARGO	TOTAL PUNTOS	VALOR PUNTOS	SUELDO
Asistente de Contabilidad	551	0,9	495,9

PROYECCIÓN DE SUELDOS



DOCUMENTOS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios a considerarse para los empleados de la Florícola “DecoFlor S.A.” se enmarcan dentro del siguiente contexto:

 CUADRO DE BENEFICIOS SOCIALES	
BENEFICIOS DE LEY	BENEFICIOS OTORGADOS POR LA EMPRESA
Vacaciones Décimo Tercer Sueldo Décimo Cuarto Sueldo Seguro en el IESS Seguro de accidentes de trabajo Licencia por maternidad y paternidad.	Trasporte para el personal Comedor Asistencia médica gratuita Bonificaciones Guardería


DOCUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

La Florícola “DecoFlor S.A.” preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión con respecto a las condiciones en que usted desempeña su trabajo y al ambiente en el que se desarrolla.

La presente encuesta tiene como objetivo principal tener información sobre nuestro clima organizacional, los resultados nos van ayudar a la toma de decisiones y medidas correctivas que incidan en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuáles agradecemos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piensa y siente. La encuesta es Anónima.

 CUESTIONARIO					
Nombre del área o departamento en el que trabaja : Departamento de Contabilidad					
Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SEIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1	Mi trabajo está claramente definido		x		
2	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados			x	
3	Está satisfecho con su trayectoria en la empresa		x		
4	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización			x	
5	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual	x			
6	Se siente integrado en la empresa		x		
7	Su puesto de trabajo y para el desempeño de sus labores su			x	

	ambiente es agradable y muy bueno.				
8	Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo			x	
9	En mi área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo			x	
10	Existe comunicación y compañerismo en mi área de trabajo		x		
11	La relación entre compañeros de trabajo en la organización es Muy Buena		x		
12	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias			x	
13	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas		x		
14	Mis compañeros suelen hablar positivamente del área o departamento.		x		
15	Mi jefe inmediato nos anima y valora nuestro trabajo			x	
16	Siento apoyo en mi jefe cuando me siento en dificultades			x	
17	En general, disponemos de los medios necesarios y adecuados para hacer bien nuestro trabajo	x			
18	El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los cuento para realizar mi trabajo son buenos.	x			
19	Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas			x	
20	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias			x	
21	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.			x	
22	Los salarios en mi organización están al nivel en otras entidades similares o a las del mercado laboral y acorde con las responsabilidades de mi cargo		x		
23	Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo	x			
24	Se realizan actividades culturales o			x	

	recreativas en la organización.				
25	Participo en las actividades o recreativas de la organización	x			
26	Disfrutamos de nuestro trabajo	x			
27	En mi área de trabajo hay un ambiente alegre y animado		x		
28	Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita			x	
29	Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren		x		
30	La satisfacción de pertenecer a la organización es alta		x		
31	La organización tiene fama de ser muy dinámica y abierta			x	
32	La organización con frecuencia realiza actividades recreativas, paseos o programas.			x	
33	Entre todas las personas que laboran en la organización existe amabilidad y respeto.		x		
34	Los jefes exigen lo justo en el desempeño laboral		x		
35	Los jefes le motivan y animan para trabajar mas			x	

36	<p>Menciona tres aspectos positivos y tres aspectos negativos de tu departamento</p> <p>Aspectos Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compañerismo - Comunicación <p>Aspectos Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuento con mi jefe cuando lo necesito - Es un ambiente muy cerrado 				
37	<p>Te agradecemos que nos des comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.</p> <p>Que realicen programas culturales o deportivos para que exista unión y conocernos mas entre todos los que laboran en la florícola</p>				
	TOTAL PREGUNTAS CERRDAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
TOTAL:	35	6	13	16	

NOTA: Todas las preguntas son en ítems positivos, por lo que al momento de calificar el mayor numero de respuestas a la aproximación de la alternativa Siempre, significara un adecuado clima laboral, mientras que el mayor numero de respuestas a la aproximación de la alternativa Nunca significara un inadecuado clima laboral en el que se deberá tomar medidas correctivas en esos puntos.

Una vez establecidos los resultados establecer planes de mejoras en las preguntas que obtuvieron mayor respuesta en la opción de nunca y casi nunca. Y en los aspectos negativos que estableció el encuestado en la pregunta 36 y considerar los comentarios de la pregunta 37

DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Datos del evaluado

Nombre de la persona evaluada: Ing. Mendoza Carla		Cargo: Asistente de Contabilidad	
Antigüedad en el puesto:	6 meses	Periodo Evaluado: 2011	Fecha de evaluación: 15- 02-2011

Datos del evaluador

Nombre de quien evalúa: Ing. Washington Álvarez	Cargo: Contador General	Relación con el evaluado: Jefe
---	-------------------------	--------------------------------

INSTRUCCIONES:

- Marque en la columna de Puntos solo una de las opciones de cada factor, dando un valor de “1” a “5” según usted considere pertinente.
- Tome en consideración que “1” indica menor grado de satisfacción y “5” su mayor grado de satisfacción
- En la suma de todos los factores en el área conducta laboral así como en de Desempeño- Productividad la cantidad máxima de puntos son de 25 y la cantidad mínima de 5 puntos. Considerando al os 25 puntos como mayor grado de satisfacción.
- Para que se tome en consideración los factores a capacitar deberá tener un puntaje máximo de 3 en cada uno de los factores tanto de conducta laboral como de desempeño.

AREA : CONDUCTA LABORAL – ACTITUD						
FACTORES	ESCALA					PUNTOS
1.PUNTUALIDAD	1	2	3	4	5	5
Puntualidad en el horario para asistir a su lugar de trabajo	Es impuntual y presenta dificultades con su asistencia al área de trabajo	Ocasionalmente es puntual a su área de trabajo	Trata de ser puntual en su área de trabajo	Casi siempre es puntual en el área de trabajo	Siempre cumple con su asistencia puntualmente al área de trabajo.	
2. DISCIPLINA						4
Observancia del marco jurídico-normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignada	Manifiesta muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer	Solo en forma ocasional cumple con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de su funciones	Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo	Casi siempre cumple con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas	Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas	

3. INICIATIVA Capacidad para generar nuevas ideas o mejorar las acciones asumiendo riesgos	No tiene ideas propias. Se enmarca en la información y formatos preestablecidos sin asumir riesgos	Acepta con facilidad las iniciativas de sus otros compañeros.	Ocasionalmente tiene iniciativas o aporta con ideas nuevas	Generalmente ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver problemas	Busca activamente mejorar procedimientos. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas.	4
4. COOPERACIÓN Actitud hacia la empresa y sus compañeros	No colabora, hace solo suyos los logros.	No demuestra buena disposición, solo colabora cuando es necesario	A veces comparte con medida sus conocimientos	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Coopera con los compañeros en las labores de la organización	5
5.COMPRMISO	Debe mejorar sus actitud hacia el trabajo y a la organización	Interpone situaciones personales a los intereses institucionales	Respeta las normas, políticas, procedimientos actuando de acuerdo a la cultura organizacional	Se siente comprometido y actúa a favor de la misión, visión y objetivos institucionales	Se preocupa de la buena imagen de la empresa, desarrolla acciones para conseguir el propósito.	4

TOTAL PUNTOS						22
AREA : DESEMPEÑO- PRODUCTIVIDAD						
6. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Nivel de conocimientos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto.	Sabe muy poco de su trabajo y siempre se equivoca.	Casi siempre solicita explicación sobre la ejecución de sus funciones.	Aplica con dificultad los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones.	Sabe lo necesario y generalmente aplica sus conocimientos y habilidades en su trabajo.	Tiene pleno conocimiento de los distintos procesos y herramientas necesarias para desarrollar sus labores	3
7. RESPONSABILIDAD Capacidad para cumplir con los deberes en el desarrollo de las funciones asignadas	Manifestó importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeñó	No siempre asumió las responsabilidades propias de sus funciones	Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones	Generalmente cumple con las responsabilidades concernientes a sus labores	Realiza con responsabilidad las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión permanente	4

<p>8.- PRODUCTIVIDAD</p> <p>Volumen y cantidad de trabajo ejecutados</p>	<p>Siempre esta por debajo de lo exigido. Muy lento</p>	<p>El volumen de trabajo que realiza se encuentra por debajo del promedio en relación con otros compañeros que ocupan cargos similares</p>	<p>Satisface lo exigido, propone cambios específicos para mejorar el rendimiento.</p>	<p>Casi siempre cumple con las metas y objetivos planteados Con frecuencia va mas allá de lo exigido</p>	<p>Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido</p>	<p>3</p>
<p>9.EFICACIA</p> <p>Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados</p>	<p>No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados</p>	<p>Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados</p>	<p>Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas</p>	<p>Cumplió la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad</p>	<p>Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones</p>	<p>2</p>

10.EFICIENCIA	Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y metas programados	En algunas oportunidades logró optimizar los recursos y el tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas	Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos	Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requeridos para cubrir los objetivos y metas trazados	Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados	4
TOTAL PUNTOS						17
RESUMEN DE LA EVALUACION REALIZADA						
CONDUCTA LABORAL – ACTITUD						21
DESEMPEÑO- PRODUCTIVIDAD						16
COMENTARIOS DEL EVALUADOR:						

¿NECESITA CAPACITACIÓN?

Si X No

Si la respuesta es positiva señale en que área

El empleado deberá ser capacitado en el área de desempeño en los factores de conocimiento de trabajo, productividad, y eficacia. Debido a que en esos factores obtuvo un puntaje máximo de 3 puntos.

Ing. Mendoza Carla

Ing. Washington Álvarez

Firma Evaluado

Firma del Evaluador

DOCUMENTOS DE CAPACITACIÓN



SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

Área / Departamento: Contabilidad	Fecha: 20 de Febrero del 2011
Programa de Capacitación Requerido: Conocimientos Contables	
Justificación (Ventajas o razones) Permitirá ampliar los conocimientos del empleado y a mejora su desempeño laboral para que aporte al desarrollo de la empresa	
Nombre de Empleados a Capacitarse	Cargo
Ing. Carla Mendoza	Asistente de Contabilidad
Se sugiere que la capacitación se realice en fecha: del 25 al 28 de Febrero	
Lugar donde se desarrollara el mismo: Instalaciones de la Empresa	
Costo total solicitado para la capacitación: 270.00	
Se recomienda que esta capacitación sea cubierto el 100% por la empresa	
Jefe de área: Lic. Washington Álvarez Firma: _____	



CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

AÑO: 2011

AREA O DEPARTAMENTO: Contabilidad

DESCRIPCIÓN DE CURSO	ASISTNTES	FECHA DEL CURSO	DURACIÓN	COSTO
Impuestos tributarios	Ing. Mendoza Carla	25 de Febrero	1 día	100.00
Registros Contables	Ing. Mendoza Carla	26 de Febrero	1 día	100.00
Eficacia	Ing. Mendoza Carla	27 de Febrero	4 horas	70.00



REGISTRO DE EVALUACION DE CAPACITACION

Motivo de Capacitación	Financiamiento
Plan de Capacitación <input checked="" type="checkbox"/>	Empresa <input checked="" type="checkbox"/>
Solicitud del Empleado <input type="checkbox"/>	Empleado <input type="checkbox"/>

Nombre del curso: Conocimientos Contables

Fecha de realización: del 25 al 27 de Febrero

Centro de capacitación: SECAP

Por favor califique los aspectos detallados a continuación:

5= Excelente, 4= Muy Bueno, 3= Regular, 2= Malo, 1= Deficiente

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
SOBRE EL TEMA:					
El contenido del curso se desarrollo de acuerdo a lo planeado		4			
El contenido fue de su interés	5				
El contenido desarrollado ayudará a mejorar su desarrollo y desempeño.	5				
Considera que la capacitación servirá de ayuda en su trabajo	5				
El material entregado le sirvió de apoyo en el curso		4			
El material entregado le será útil posteriormente		4			
SOBRE EL EXPOSITOR/INSTRUCTOR:					
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue:		4			
La metodología utilizada por el instructor fue:		4			
La puntualidad del instructor fue:		4			

SOBRE OTROS ASPECTOS:					
El aula o espacio físico para impartir el curso fue:			3		
La organización del curso fue:			3		
Califique la calidad de las presentaciones audiovisuales utilizada por los instructores		4			
OBSERVACIONES:					
Nombre del empleado: Ing. Mendoza Carla					
Área o departamento: Contabilidad					
Sugerencia:					
Firma del empleado: Ing. Carla Mendoza					

3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1 Conclusiones:

- ❖ El sistema actual de administración de la Florícola “DecoFlor” S.A no cuenta con un modelo de gestión de talento humano, lo que no permite que mantenga una estructura formal para la captación, gestión y desarrollo humano ocasionando de esta manera una deficiente respuesta a los requerimientos de los procesos y de los trabajadores, lo que influye negativamente en la coordinación del recurso humano y manejo del material que se requiere para el logro de los objetivos.
- ❖ El no contar con una herramienta que permita determinar el grado de conocimiento del ambiente y clima laboral en el que se desarrolla el trabajo, ha hecho que los directivos de la Florícola “DecoFlor” S.A. desconozcan el grado de satisfacción de sus empleados y trabajadores, aspecto que repercute directamente sobre las motivaciones de los miembros de la organización, sobre su correspondiente comportamiento y la productividad de la empresa.
- ❖ La falta de un proceso de evaluación de desempeño impide el definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades de la florícola lo que ha hecho que los trabajadores no respondan de manera efectiva a los requerimientos de su puesto de trabajo, pues no se ha logrado saber con certeza su nivel de conocimientos y su desempeño laboral; quedando con ello de lado la opción de crecer profesional y salarialmente.
- ❖ La inexistencia de un plan de capacitación en la Florícola “DecoFlor” S.A , no ha contribuido a mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo, pues ha impedido que el personal tenga la oportunidad de acceder al aprendizaje, adquirir mayores conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en sus labores, alterando también su desarrollo personal continuo, no solo en

sus puestos actuales, sino también para otras funciones mas complejas y elevadas que de ponerlas en práctica beneficiarán a los propios empleados y a la empresa.

- ❖ La carencia de todas aquellas actividades que hacen posible la administración del talento humano ha dificultado que la florícola cuente con medios necesarios para definir acertadamente al personal más idóneo y ubicarlos en las diferentes áreas de trabajo con que cuenta la organización, pues la falta de un adecuado proceso ha impedido dirigir los esfuerzos de las personas , motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la florícola.

3.6.2 Recomendaciones:

- ❖ Se recomienda al gerente de la Florícola “DecoFlor” S.A la implantación del modelo de gestión de talento humano, ya que se considera el más adecuado previos estudios realizados por la investigadora establecido de acuerdo a la naturaleza, características y necesidades de la empresa, de tal forma que permita una adecuada administración del personal.
- ❖ Al gerente de la Florícola “DecoFlor” S.A. se recomienda a la gerencia asignar personal adecuado que se encargue de aplicar los instrumentos establecidos para medir el grado de satisfacción del personal, con el objetivo de promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad, logrando mejorar el ambiente laboral y alcanzar relaciones humanas de calidad entre todo el personal que labora en la organización.
- ❖ Al departamento de recursos humanos, se sugiere la utilización permanente de los documentos utilizados en la presente investigación para la evaluación del desempeño, con la finalidad de valorar el conjunto de actitudes, rendimientos

y comportamiento laboral de los trabajadores en el desarrollo de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

- ❖ Al departamento de recursos humanos se recomienda coordinar con la gerencia de tal forma que se apliquen programas de capacitación permanente, de acuerdo a las necesidades detectadas, con el propósito de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal produciendo un cambio positivo en sus puestos de trabajo.

- ❖ Se sugiere a la gerencia cumplir a cabalidad con cada uno de los procesos y su respectiva documentación planteada en el modelo de gestión de talento humano del presente trabajo de investigación y aprovechar al máximo la información que éste proporciona para lograr tomar decisiones acertadas y mejorar los niveles de rendimiento y productividad.

3.7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3.7.1 Bibliografía Consultada

ANZOLA, Sérvulo; “Administración De Pequeñas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México 2002.

CHIAVENATO; Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia 2003.

SHERMAN, Arthur y BOHLANDER, George, “ Administración de los Recursos Humanos ”Editorial México Iberoamérica S.A, 1994

LUNA, Ángel; “Gestión por Competencias Laborales en la Administración Pública”; Editorial Trillas, México 2008

DELGADO, María; GÓMEZ, Luís; ROSERO, Ana;” Gestión de Recursos Humanos del Análisis Teórico a la solución práctica” Editorial Alberto Cañizal, España 2006.

SIMON L; DOLAN; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan y SCHULER, Randall; “Gestión de los Recursos Humanos” , Tercera edición, editorial McGrawhill, España 2007

CASTILLO, José; “Administración de Personal” Primera Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá 1993.

DE CENZO, Robbins; “Administración de Recursos Humanos” Primera Edición, Editorial Limusa Wiley, México 2003.

DESSLER, Gary; “Administración de los Recursos Humanos”, Primera Edición, editorial PERASON Educación, México 2009

ESPINOSA, Roberto Antonio “Manual de Organización”, Chiapas 2006

CAIZA, Víctor; “Estudio para la aplicación de un sistema operacional y funcional que maximice la calidad del producto caso práctico Empresa Agrícola san Fulgencio Agriful cía. Ltda. de Latacunga” 2007

VILLAGOMEZ, Catherine “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa Logística Ecuatoriana (LOGISTECSA. SA.) 2010

ANDRADE, Andrés; “Levantamiento de Procesos de las Áreas Administrativas y Producción de la Empresa Golden Lan CIA Ltda. para la elaboración de un Manual de Procesos” ,2009

MERIZALDE, Vinicio; “Gestión de Talento Humano por Competencias” 2005

PARREÑO, Verónica; “Elaboración de Manuales Administrativos y de Procesos en la Empresa “Cerámica Novel 3” para lograr mayor eficiencia en los trabajadores, 2002

VEINTIMILLA, Lisandro, VINUEZA, Ana; “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa BYCACE S.A.” 2007

3.7.2 Bibliografía Citada

ANZOLA, Sérvulo;” Administración De Pequeñas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México 2002. Pág.70

CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia 1994. Pág. 342

CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia 2002. Págs. 6, 10, 95, 111, 167, 183, 199,202

CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Octava edición, editorial McGrawhill, México 2007. Págs. 122, 182, 243, 390, 397,402

SHERMAN, Arthur y BOHLANDER, George; “Administración de los Recursos Humanos” Editorial México Iberoamérica S.A, 1994 Pág. 23

SIMON L; DOLAN; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan y SCHULER, Randall; “Gestión de los Recursos Humanos” , Tercera edición, editorial McGrawhill, España 2007. Pág. 109,113

DESSLER; Gary,” Administración De Personal” , Octava edición; editorial Pearson Educación; México 2001. Pág. 249

VILLAGOMEZ, Catherine “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa Logística Ecuatoriana (LOGISTECSA. SA.) 2010. Págs. 252, 255,282

PARREÑO, Verónica; “Elaboración de Manuales Administrativos y de Procesos en la Empresa “Cerámica Novel 3” para lograr mayor eficiencia en los trabajadores, 2002. 186, 251

MERIZALDE, Vinicio; “Gestión de Talento Humano por Competencias” 2005

AMADOR, Juan Pablo (2003); “Proceso Administrativo”, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/ (Consulta: 8 de Abril del 2010)

REYES CANO, Liz Montserrat (2007); “El Proceso Administrativo”, disponible en: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (Consulta: 8 de Abril del 2010)

CALDERA, Rodolfo (2007) “El Recurso humano en las empresas” , disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos (Consulta: 14 de Abril del 2010)

ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002), “Selección del personal”, disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper> (Consulta: 30 de Abril del 2010)

CARRIBERO, Adriana; GARBULINSKI, Viviana (2006); “Remuneraciones” disponible en: http://www.wikilearning.com/tutorial/planes_remuneraciones-tipos-/15710-3 (Consulta: 11 de Mayo del 2010)

QUINTERO, Yelitze (2002); “Formas de Remunerar”, disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/549/Formas%20de%20remuneracion%20de%20trabajo.htm> (Consulta: 13 de Mayo del 2010)

RUBIO, Elena; “El Clima Laboral” (2007), disponible en: http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html, (Consulta: 22 de Mayo del 2010)

TORRECILLA, Oscar Donato; “Clima Laboral en la organización” , disponible en : <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116-con1086.htm> (Consulta: 22 de Mayo del 2010)

AYALA Sabino (2004); “Evaluación del Desempeño”, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default4.asp (Consulta: 28 de Mayo del 2010)

SALES, Matías (2002);“ Importancia de la Evaluación del Desempeño”, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm> (Consulta: 28 de Mayo del 2010)

CORPEI FEFIL; “SECTOR FLORICOLA CORPEI FEFIL DE SECTORES (2009)”; disponible en: http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf (Consulta: 26 de Noviembre del 2010)

Guía Didáctica: Gerencia Empresarial; disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/143/G151002.4.pdf> (Consulta 27 de Diciembre del 2010)

LOPEZ, María; “Un manual interactivo para la adquisición de competencias comerciales y administrativas”, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/8544666/Hoja-de-Calificacion-Individual> (Consulta: 27 de Diciembre del 2010)

DIAZ, Manuel ; “Modelo de cuestionario de medición del clima laboral” (2005); disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/modecuesmedlab.htm> (Consulta: 22 de Diciembre del 2010)

COPEME; (2009)“Medición Clima laboral” ;disponible en : http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf (Consulta: 22 de Diciembre del 2010)

EXPOFLORES (2010); “Plan anual de capacitaciones “; disponible en: <http://www.expoflores.com/producers/esp/comunicacion/index.php>; (Consulta: 28 de Diciembre del 2010)

3.7.3 Bibliografía Virtual

AMADOR, Juan Pablo (2003); “Proceso Administrativo”, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/ (Consulta: 8 de Abril del 2010)

REYES CANO, Liz Montserrat;(2007) “El Proceso Administrativo”, disponible en: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (Consulta: 8 de Abril del 2010)

CALDERA, Rodolfo (2007) “El Recurso humano en las empresas”, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos (Consulta: 14 de Abril del 2010)

ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002), “Selección del personal” , disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper> (Consulta: 30 de Abril del 2010)

CARRIBERO, Adriana; GARBULINSKI, Viviana (2006); “Remuneraciones” disponible en: http://www.wikilearning.com/tutorial/planes_remuneraciones-tipos-/15710-3 (Consulta: 11 de Mayo del 2010)

RUBIO, Elena; “El Clima Laboral” (2007), disponible en: http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html, (Consulta: 22 de Mayo del 2010)

TORRECILLA, Oscar Donato; “Clima Laboral en la organización”, disponible en : <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116-con1086.htm> (Consulta: 22 de Mayo del 2010)

AYALA Sabino (2004); “Evaluación del Desempeño”, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenpersonal/default4.asp (Consulta: 28 de Mayo del 2010)

SALES, Matías (2002); “Importancia de la Evaluación del Desempeño”, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm> (Consulta: 28 de Mayo del 2010)

AGUILAR, Víctor; “La gerencia de los Recursos Humanos”; disponible en: http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos, (Consulta: 30 de Junio del 2010)

BUSTAMANTE, Teodoro; “Mercado Laboral en Ecuador”; disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/flores-del-ecuador-tienen-una-nueva-norma-306370.html> (Consulta: 30 de Junio del 2010)

CATALÁN, Marisol; “Perfiles y Funciones”, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/perfadm/perfadm.shtml>. (Consulta: 24 de noviembre del 2010)

LALANGUI, Jorge; “Manual de Funciones de la Empresa”; disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos79/creacion-empresa-productora> (Consulta: 24 de Noviembre del 2010)

CORPEI FEFIL; “SECTOR FLORICOLA CORPEI FEFIL DE SECTORES (2009)”;
disponible en: http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf (Consulta : 26 de Noviembre del 2009)

QUEVEDO, Judith,” Escala del Clima Organizacional”; disponible en: http://www.monografias.com/Clima/escala_de_climaMonografias.mht. (Consulta: 13 de Diciembre del 2010)

Guía Didáctica: Gerencia Empresarial (2008); disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/143/G151002.4.pdf> (Consulta 27 de Diciembre del 2010)

LOPEZ María; “Un manual interactivo para la adquisición de competencias comerciales y administrativas”, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/8544666/Hoja-de-Calificacion-Individual> (Consulta: 27 de Diciembre del 2010)

DIAZ, Manuel: -“Modelo de cuestionario de medición de clima laboral “(2005); disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/modecuesmedlab.htm> (Consulta: 22 de Diciembre del 2010)

COPEME; (2009)“Medición Clima laboral” ;disponible en : http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf (Consulta: 22 de Diciembre del 2010)

EXPOFLORES (2010); “Plan anual de capacitaciones “; disponible en: <http://www.expoflores.com/producers/esp/comunicacion/index.php>; (Consulta: 28 de Diciembre del 2010)

