



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES
PIAVERI DEL BARRIO QUISINCHE BAJO, PARROQUIA MULALÓ,
PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL AÑO 2011”**

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

Autora:

Zapata Vinueza Jéssica Fernanda.

Directora:

Ing. Borja Brazales Yadira Paola.

Latacunga- Ecuador

Junio 2013

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI DEL BARRIO QUISINCHE BAJO, PARROQUIA MULALÓ, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL AÑO 2011”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Zapata Vinuesa Jéssica Fernanda

C.I. 050337452-2

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema **“DISEÑO DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI DEL BARRIO QUISINCHE BAJO, PARROQUIA MULALÓ, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL AÑO 2011”** de Zapata Vinueza Jéssica Fernanda, postulante de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, febrero del 2013.

La Directora

Firma

Ing. Borja Brazales Yadira Paola.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios por el preciado regalo de la vida, a mis padres por su apoyo y amor incondicional, a mis hermanos y sobrinas por ser la chispa motivadora de cada día, a una persona muy especial Chris... gracias por todo tu apoyo, ayuda y amor.

A todos ustedes mil gracias, por permitirme gozar de su amor y su compañía... Dios los bendiga.

Jéssica.

DEDICATORIA.

El presente trabajo va dedicado con todo el amor del mundo a mi familia, de manera especial a mi madre, mi Rosita gracias por ser el ángel de mi vida, a mi chiquita Emily por ser la luz de mis ojos, a mi gran amor Chris por ser mi fuente de amor y apoyo incondicional y a mi pequeño que desde el cielo me mira y me envía muchas bendiciones. Los amo.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS

	Pág. N°
PORTADA	i
AUTORÍA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
AGRADECIMIENTO.	iv
DEDICATORIA.	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.	xv

CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

	Pág. N°
1.1 Antecedentes Investigativos.	1
1.2 Categorías Fundamentales.....	1
1.3 Administración.....	2
1.3.1 Proceso Administrativo.	3
1.3.2 Áreas Administrativas.	5
1.4 Administración del Talento Humano.....	7
1.5 Procesos de Administración del Talento Humano para Retener a las Personas. ..	10
1.5.1 Ambiente Laboral.....	12
1.5.2 Elementos del Análisis del Ambiente Laboral.....	12
1.5.3 Acciones para mejorar el Ambiente Laboral.	14
1.5.4 Calidad de Vida en el Trabajo.	21
1.5.5 Componentes de la Calidad de Vida en el Trabajo.	22
1.6 Modelos de la Calidad de Vida en el Trabajo.	22
1.6.1 Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo de Nadler y Lawler.	23
1.6.2 Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo de Hackman y Oldhan.	23
1.6.3 Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo de Walton.	24
1.7 Los Manuales.	27
1.7.1 Definición de manuales.	27
1.7.2 Importancia de los Manuales.	27
1.7.3 Tipos de Manuales.....	27

CAPITULO II
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

	Pág. N°
2.1	Justificación.....29
2.2	Identificación de la Empresa.30
2.2.1	Reseña Histórica.....30
2.2.2	Razón Social.....30
2.2.3	Fines y propósitos de la empresa.31
2.2.4	Organigrama Estructural32
2.2.5	Capacidad e Infraestructura.33
2.2.6	Tipología de la organización.33
2.2.7	Identificación Objetivos y Responsables por Procesos.33
2.3	Análisis de Involucrados.37
2.4	Análisis Situacional del Medio Interno.....39
2.4.1	Perspectiva de la Administración.39
2.4.1.1	Capacidad Directiva.40
2.4.1.2	Capacidad Competitiva40
2.4.1.3	Capacidad Financiera.41
2.4.1.4	Capacidad Tecnológica.42
2.4.1.5	Capacidad del Talento Humano.....42
2.4.1.6	Capacidad de Investigación y Desarrollo.43
2.5	Análisis Situacional del Medio Externo.44
2.5.1	Entorno General.45
2.5.1.1	Factor Demográfico.....45
2.5.1.2	Factor Económico.....46
2.5.1.3	Factor Político- Legal.....49
2.5.1.4	Factor Tecnológico.....49
2.5.2	Entorno Específico.50
2.5.2.1	Clientes.....50
2.5.2.2	Proveedores.51
2.5.2.3	Competencia.....52
2.6	Estudio de Mercado.....57
2.6.1	Planteamiento del Problema.57
2.6.2	Fuentes de Información.58
2.6.3	Tipo de Investigación.58
2.6.4	Metodología.59
2.6.5	Unidad de Estudio.59
2.6.6	Métodos y Técnicas de Investigación.....60
2.7	Perfil de Competencias.....60
2.8	Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la empresa florícola Jardines Paiveri del barrio Quisínche Bajo, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.....85
2.9	Evaluación del Desempeño 360°.....111
2.9.1	Evaluación de Competencias por Cargos.114

CONCLUSIONES.	125
RECOMENDACIONES.	127

CAPÍTULO III DISEÑO DE LA PROPUESTA.

	Pág. N°
3.1 Manual Organizacional Para Mejorar La Calidad De Vida	129
3.1.1 Datos Informativos.	129
3.1.2 Antecedentes.	129
3.1.3 Introducción.	130
3.1.4 Objetivo General.	131
3.1.5 Objetivos Específicos.	131
3.1.6 Alcance.	131
3.1.7 Justificación.	132
3.1.8 Base Filosófica.	132
3.1.8.1 Misión.	132
3.1.8.2 Visión.	133
3.1.8.3 Principios Corporativos.	133
3.1.8.4 Responsables.	134
3.1.8.5 Beneficiarios.	134
3.1.8.6 Estructura Organizacional.	135
3.2 Remuneración e Incentivos.	136
3.2.1. Enfoque de la Remuneración.	136
3.2.1.2 Análisis de puestos de trabajo.	137
3.2.1.3 Método de categorías previamente determinadas.	137
3.2.2 Reglamento para la Fijación de Incentivos.	139
3.3 Seguridad y Salud en el Trabajo.	141
3.3.1 Medidas Preventivas de accidentes.	141
3.4 Programa de Capacitación y Adiestramiento.	145
3.4.1 Reglamento para el Programa de capacitación y adiestramiento.	145
3.4.2 Planificación - Programa de capacitación y adiestramiento.	146
3.5 Oportunidades de Crecimiento.	151
3.5.1 Reglamento aplicable a las oportunidades de crecimiento.	151
3.6 Integración Social dentro de la Empresa.	153
3.6.1 Reglamento aplicable a la Integración Social dentro de la Empresa.	153
3.6.1 Reglamento y Condiciones del Campeonato de Fútbol.	155
CONCLUSIONES.	158
RECOMENDACIONES.	160
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág. N°
Cuadro N° 1 Administracion del Talento Humano - Procesos	9
Cuadro N° 2 Factores de la Calidad de Vida.....	26
Cuadro N° 3 Procedimiento de Cosecha y Transporte	34
Cuadro N° 4 Procedimiento de Recepción	34
Cuadro N° 5 Procedimiento de Clasificación.....	35
Cuadro N° 6 Procedimiento de Bonchado.....	35
Cuadro N° 7 Procedimiento de Terminados.....	36
Cuadro N° 8 Procedimiento de Cuartos Fríos	36
Cuadro N° 9 Matriz de Involucrados	37
Cuadro N° 10 Análisis situacional del medio interno- Capacidad directiva.....	40
Cuadro N° 11 Análisis situacional del medio interno- Capacidad competitiva	41
Cuadro N° 12 Análisis situacional del medio interno- Capacidad financiera	41
Cuadro N° 13 Análisis situacional del medio interno- Capacidad tecnológica.....	42
Cuadro N° 14 Análisis situacional del medio interno- Capacidad T. Humano.....	43
Cuadro N° 15 Análisis situacional del medio interno- Capacidad investigacion	44
Cuadro N° 16 Salario Básico Unificado.....	46
Cuadro N° 17 Inflación Mensual Octubre 2011. Octubre 2012.....	47
Cuadro N° 18 Análisis situacional del medio externo- Factor económico	48
Cuadro N° 19 Análisis situacional del medio externo- Factor Político - legal.....	49
Cuadro N° 20 Análisis situacional del medio externo- Tecnológico	50
Cuadro N° 21 Análisis situacional del medio externo- Clientes.....	51
Cuadro N° 22 Análisis situacional del medio externo- Proveedores	52
Cuadro N° 23 Analisis situacional del medio externo- Competencia.....	53
Cuadro N° 24 Matriz de perfil externo.....	54
Cuadro N° 25 Matriz de Perfil Interno	55
Cuadro N° 26 Matriz FODA	56
Cuadro N° 27 Personal de la empresa florícola Jardines Piaveri.....	59
Cuadro N° 28 Escalas para la Clasificación de actividades de trabajo	62
Cuadro N° 29 Gradación de las Escalas	62
Cuadro N° 30 Funciones del Administrador de la Finca	64
Cuadro N° 31 Evaluación Funciones del Administrador de la Finca	65
Cuadro N° 32 Funciones del Contador.....	66
Cuadro N° 33 Evaluación Funciones del Contador	67
Cuadro N° 34 Funciones del Asistente Contable	68
Cuadro N° 35 Evaluación Funciones del Asistente Contable	69
Cuadro N° 36 Funciones de Jefes de áreas.....	70
Cuadro N° 37 Evaluación Funciones de Jefes de áreas	71
Cuadro N° 38 Funciones del Departamento de Ventas	72
Cuadro N° 39 Evaluación Funciones del Departamento de Ventas.....	73
Cuadro N° 40 Funciones de los Operarios de Cultivo	74
Cuadro N° 41 Evaluación Funciones de los Operarios de Cultivo	75
Cuadro N° 42 Funciones de los Operarios de Post Cosecha.....	76

Cuadro N° 43 Evaluación Funciones de los Operarios de Post Cosecha	77
Cuadro N° 44 Funciones de los Operarios de Sanidad Vegetal	78
Cuadro N° 45 Evaluación Funciones de los Operarios de Sanidad Vegetal	79
Cuadro N° 46 Funciones de los Operarios de Mantenimiento.....	80
Cuadro N° 47 Evaluación Funciones de los Operarios de Mantenimiento	81
Cuadro N° 48 Funciones de los Operarios de Bodega.....	82
Cuadro N° 49 Evaluación Funciones de los Operarios de Bodega	83
Cuadro N° 50 Ficha de Observación	84
Cuadro N° 51 Áreas en las que se desempeña el personal.....	85
Cuadro N° 52 Ambiente laboral	87
Cuadro N° 53 Calidad laboral	89
Cuadro N° 54 Conocimiento de los objetivos de la empresa.....	91
Cuadro N° 55 Contribución al logro de los objetivos.....	93
Cuadro N° 56 Reconocimiento del trabajo	95
Cuadro N° 57 Importancia de las labores que desempeña.....	97
Cuadro N° 58 Manual de políticas	99
Cuadro N° 59 Medidas de seguridad.....	101
Cuadro N° 60 Compensacion salarial.....	103
Cuadro N° 61 Centros médicos	105
Cuadro N° 62 Cursos de capacitación	107
Cuadro N° 63 Cursos de capacitacion que ke gustaría recibir	109
Cuadro N° 64 Escalafón de sueldos	111
Cuadro N° 65 Cronograma de la Evaluación de Desempeño 360°	112
Cuadro N° 66 Niveles de Competencia.....	113
Cuadro N° 67 Competencias Gerente Técnico.....	114
Cuadro N° 68 Competencias Administrador de la Finca.....	115
Cuadro N° 69 Competencias Contador	116
Cuadro N° 70 Competencias Asistente Contable	117
Cuadro N° 71 Competencias Jefes de Área.....	118
Cuadro N° 72 Competencias Vendedores	119
Cuadro N° 73 Competencias Operarios de Cultivo	120
Cuadro N° 74 Competencias Operarios de Post Cosecha.....	121
Cuadro N° 75 Competencias Operarios Sanidad Vegetal.....	122
Cuadro N° 76 Competencias Operarios de Bodega.....	123
Cuadro N° 77 Competencias Operarios de Mantenimiento.....	124
Cuadro N° 78 Componentes de la Remuneración Total	136
Cuadro N° 79 Escalafón de Sueldos.....	138
Cuadro N° 80 Programa de Incentivos en Base a la Evaluación de 360°	140
Cuadro N° 81 Programa de Salud Ocupacional	142
Cuadro N° 82 Equipo de Protección para las áreas de producción	143
Cuadro N° 83 Capacitación de Liderazgo	146
Cuadro N° 84 Cronograma Capacitación de Liderazgo	147
Cuadro N° 85 Presupuesto Capacitación de Liderazgo	147
Cuadro N° 86 Capacitación de Trabajo en Equipo.....	148
Cuadro N° 87 Cronograma Capacitación de Trabajo en Equipo	148
Cuadro N° 88 Presupuesto Capacitación de Trabajo en Equipo.....	149

Cuadro N° 89 Capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	149
Cuadro N° 90 Cronograma Capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo	150
Cuadro N° 91 Presupuesto Capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	150
Cuadro N° 92 Oportunidades de crecimiento en base a la evaluación de 360°	152
Cuadro N° 93 Programa de Integración Social con la Empresa	154
Cuadro N° 94 Cronograma de permisos- Programa de Integración.....	154
Cuadro N° 95 Cronograma Campeonato Interno	156
Cuadro N° 96 Presupuesto Campeonato de Fútbol Interno	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág. N°
Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales	1
Gráfico N° 2 Proceso Administrativo.....	3
Gráfico N° 3 Funciones Administraivas.....	3
Gráfico N° 4 Proceso Administrativo.....	5
Gráfico N° 5 Actividades para una Empresa Feliz	17
Gráfico N° 6 Enfoques de un centro de Trabajo Productivo	18
Gráfico N° 7 Inflación Mensual Octubre 2011- Octubre 2012.....	47
Gráfico N° 8 Competencias	61
Gráfico N° 9 Área en la que se Desempeña el Personal	85
Gráfico N° 10 Ambiente Laboral	87
Gráfico N° 11 Mejora en el Ambiente Laboral	89
Gráfico N° 12 Conocimiento de los Objetivos de la Empresa.....	91
Gráfico N° 13 Contribución al Logro de Objetivos.....	93
Gráfico N° 14 Reconocimiento del Trabajo	95
Gráfico N° 15 Importancia de las Labores Desempleadas	97
Gráfico N° 16 Manual de Políticas.....	99
Gráfico N° 17 Medidas de Seguridad.....	101
Gráfico N° 18 Compensación Salarial	103
Gráfico N° 19 Centros Médicos	105
Gráfico N° 20 Cursos de Capacitación.....	107
Gráfico N° 21 Cursos de Capacitación que le gustaría recibir.....	109
Gráfico N° 22 Niveles de Competencia Gerente Técnico	114
Gráfico N° 23 Niveles de Competencia Administrador de Finca	115
Gráfico N° 24 Niveles de Competencia Contador.....	116
Gráfico N° 25 Niveles de Competencia Asistente Contable.....	117
Gráfico N° 26 Niveles de Competencia Jefes de área	118
Gráfico N° 27 Niveles de Competencia Vendedores.....	119
Gráfico N° 28 Niveles de Competencia Operarios Cultivo	120
Gráfico N° 29 Niveles de Competencia Operarios Post Cosecha	121
Gráfico N° 30 Niveles de Competencia Operarios Sanidad Vegetal	122
Gráfico N° 31 Niveles de Competencia Operarios Bodega	123
Gráfico N° 32 Niveles de Competencia Operarios Mantenimiento	124
Gráfico N° 33 Método de Evaluación de Puestos por Categorías.....	138



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI DEL BARRIO QUISINCHE BAJO, PARROQUIA MULALÓ, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL AÑO 2011”

Autora: Jéssica Fernanda Zapata Vinueza.

RESUMEN

El ambiente de trabajo y la calidad de vida han sido considerados factores preponderantes en la efectividad y buen manejo de una empresa, esto se debe principalmente al reconocimiento de los empleados y trabajadores como la fuerza que mueve un ente económico. En la actualidad se ha evidenciado la falta de instrumentos que permitan proporcionar a los empleados ambientes adecuados de trabajo, razón por la cual se hace relativamente necesaria la inserción de herramientas que contribuyan al logro de objetivos, y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa florícola Jardines Piaveri de la provincia de Cotopaxi, y se encuentra dirigida al mejoramiento de las condiciones laborales dentro de la misma, su desarrollo fue basado en la aplicación de métodos investigativos de gran utilidad como la observación y la aplicación de una encuesta dirigida al personal de la empresa, a través de los cuales se obtuvo información importante acerca de la situación real en la que se encuentra el personal y al mismo tiempo se identificó mecanismos que permitan mejorar su competitividad, eficiencia en cada una de sus actividades y productividad por parte de los empleados. La realización de propuesta ha sido tiene como objetivo el logro de mayores niveles de efectividad en todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, así como la satisfacción y compromiso por parte de los trabajadores frente a la misma lo cual permitirá que esta sea más competitiva y sofisticada, dentro de los factores considerados se puede mencionar: la consideración de una compensación adecuada, el desarrollo de capacidades, la formación de equipos de trabajo, capacitación constante, oportunidades de crecimiento, que permitirán la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC
SCIENCES

Latacunga – Ecuador

THEME: “DESIGN OF AN ORGANIZATIONAL MANUAL TO IMPROVE THE QUALITY OF LIFE IN THE COMPANY JARDINES PIAVERI FROM QUISINCHE BAJO NEIGHBORHOOD, MULALÓ PARISH, COTOPAXI PROVINCE, DURING THE 2011 YEAR”

Author: Jéssica Fernanda Zapata Vinueza.

ABSTRACT

The work environment and the quality of the life have been considered as important factors for the effectiveness and the good management of an enterprise; this is due to recognition of employees as the principal force to raise an economic entity. Actually the lack of instruments has been shown, which ones let give to the employees the appropriate working environments, in fact it's necessary the insertion of tools in order to contribute the objectives, and improve the worker's life. This research work was developed in the Jardines Piaveri farmer roses of the Cotopaxi province, it is focused on improving the working conditions inside of it, its development was based according useful investigative methods such as: the observation and the staff survey, in order to get important information about the staff's real situation. Besides some mechanisms were identified to improve its competitiveness, and efficiency in its activities, another important aspect is the employees' productiveness. The most important aim of this proposal is to achieve higher levels of effectiveness about all activities made in the enterprise, also the staff's satisfaction and commitment, it will let to be competitive and sophisticated, the most important factors are: consideration of adequate compensation, the skill development, the conformation of work teams, ongoing training, growth opportunities, these ones will improve the worker's quality of life.

INTRODUCCIÓN.

El desarrollo del presente **“DISEÑO DE UN MANUAL ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI DEL BARRIO QUISINCHE BAJO, PARROQUIA MULALÓ, PROVINCIA DE COTOPAXI, DURANTE EL AÑO 2011”**, es de suma importancia para la empresa ya que permitirá llegar al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por esta y al mismo tiempo contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral dentro de este ente, su aplicación se ve relacionada con el valor que se le da actualmente al talento humano como factor preponderante dentro de cualquier ente. Se considera como población la totalidad de empleados y trabajadores de la empresa y no se llevo a cabo el cálculo de una muestra debido al número de personas que comprende la población total (144), se ha utilizado un enfoque cualitativo pues se detallan las condiciones laborales existentes dentro de la empresa, y al mismo tiempo se han empleado métodos investigativos a partir de los cuales se obtuvo información importante para el desarrollo del presente trabajo tales como la observación y la aplicación de un cuestionario al personal de la empresa.

El proyecto que se muestra consta de tres capítulos los cuales contienen secciones sumamente importantes para la elaboración del mismo, en cada uno de estos se hace referencia a varios aspectos importantes sin los cuales seria imposible desarrollar el presente trabajo.

En el **PRIMER CAPÍTULO** se detalla la fundamentación teórica en donde se encuentra plasmada información relevante como lo es teoría, conceptos, importancia, clasificaciones y mas datos acerca de todo lo relacionado con la Administración, Administración del Talento Humano, Clima Organizacional, los manuales, entre otros, a partir de los cuales se pretende el entendimiento del tema que se propone y que al mismo tiempo contribuye al entendimiento del mismo, en él se detalla teóricamente la importancia de la estabilidad laboral dentro del comprometimiento por parte de los empleados frente a la empresa.

El SEGUNDO CAPÍTULO consta del diagnóstico situacional de la empresa, considerando aspectos del macro y microambiente, reseña histórica, misión, visión, estructura, organigrama, objetivos, capacidades, análisis FODA, y la aplicación de la encuesta dirigida a los empleados de la florícola, misma que es analizada e interpretada gráficamente, a partir de lo cual se obtiene información necesaria para medir el grado de satisfacción que tienen los empleados y trabajadores frente a la empresa y las medidas a tomar frente a los resultados obtenidos, además contiene el perfil de competencias por cada cargo existente y una evaluación de 360° a partir de la cual se han determinado aspectos básicos a mejorar dentro de la empresa.

Finalmente, el TERCER CAPÍTULO presenta la propuesta de la presente investigación misma que contiene el resumen ejecutivo, objetivos de la propuesta, y la descripción del modelo de calidad de vida que se pretende implementar en la empresa, entre estas se menciona el enfoque de la remuneración, evaluación, clasificación y análisis de puestos, las condiciones de seguridad en el trabajo, medidas preventivas, programas de bienestar a los trabajadores, el desarrollo de capacidades, programas de adiestramientos, oportunidades de crecimiento, oportunidades de carrera, los equipos de trabajo, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 Antecedentes Investigativos.

La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. Por lo anterior expuesto podemos decir que la calidad de vida en el trabajo es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

1.2 Categorías Fundamentales.

Gráfico N° 1

Categorías Fundamentales



Elaborado por: La Investigadora.

1.3 Administración.

La velocidad e intensidad con la que el mundo está cambiando, ha hecho que las empresas actualmente presenten futuros inciertos; cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales, legales y demográficos, producen en las organizaciones reacciones y efectos inimaginables, es así, que frente a la gran necesidad de procurar que todos estos factores no afecten de manera negativa en las actividades que se desarrollan dentro de estos entes, y al mismo tiempo que dentro de estas se lleve a cabo un manejo adecuado de todos los recursos con los cuales cuenta haciéndolas más productivas y competitivas, es realmente necesaria la existencia de una herramienta tan importante como lo es la administración.

Según **HITT**, Michael .A, (2006) define la Administración como: “Administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Pág. 101)

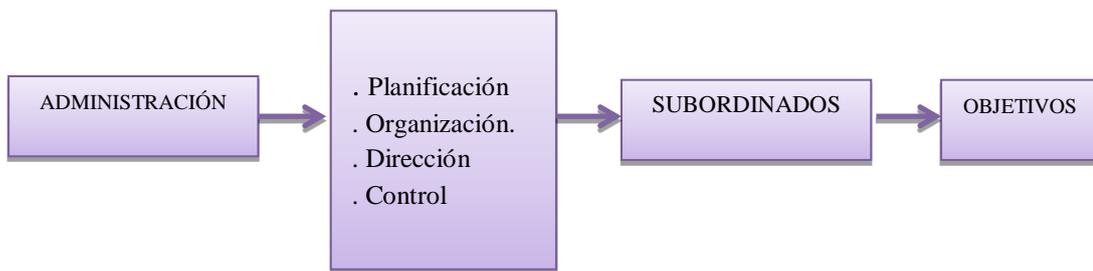
La tesista menciona que la Administración es un instrumento indispensable para el manejo, desarrollo y crecimiento de las empresas y organizaciones, se le considera como un proceso puesto que consiste en una serie de actividades y operaciones intencionalmente estructuradas y coordinadas; al mismo tiempo reúne una serie de recursos de tipo financieros, materiales, humanos y de información, utilizándolos mediante la realización de actividades previamente planificadas, con propósitos específicos y dirección claramente definidos, encaminados al logro de las metas y objetivos de un determinado ente económico, es decir, es a través de la administración que una empresa determina herramientas y mecanismos que le permitirán obtener los máximos beneficios de todas las actividades y operaciones que realiza, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

1.3.1 Proceso Administrativo.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones. Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera.

Gráfico N° 2

PROCESO ADMINISTRATIVO.

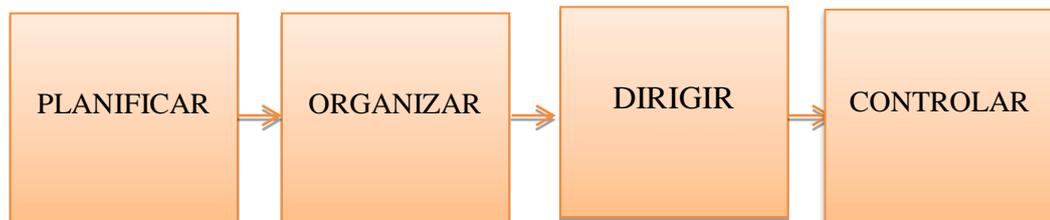


Fuente: Fundamentos de Administración- Chiavenato

Las funciones del administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

Gráfico N° 3

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.



Fuente: Fundamentos de Administración- Chiavenato

Planificación.- Constituye la guía mediante la cual la organización obtendrá y comprometerá sus recursos los recursos que se requieran para:

- Que la organización cumpla sus objetivos,
- Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos, y
- El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Organización.- Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas, dentro de una organización. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización, pues de estas dependerá en gran parte la puesta en marcha de la planificación.

Dirección.- Proceso de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos, y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

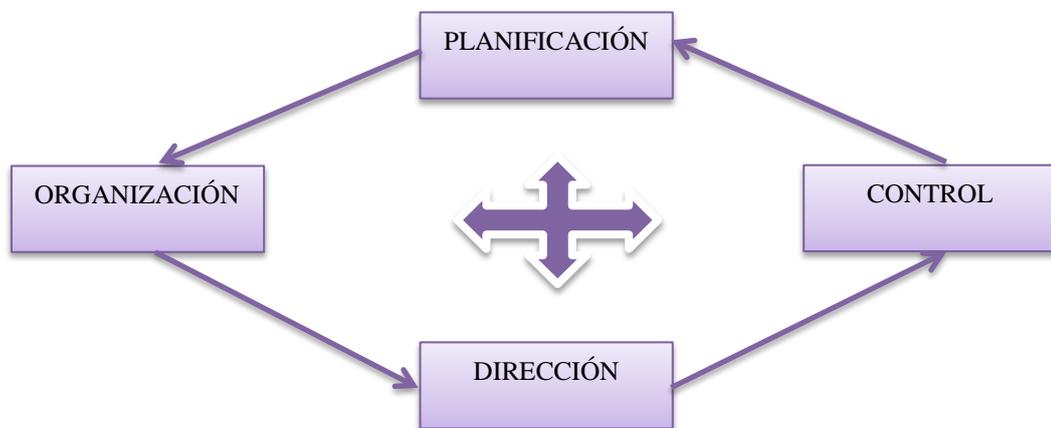
Control.- Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las tareas planificadas al inicio del proceso administrativo, de no ser así se deberá tomar medidas correctivas. Los administradores deben preocuparse por el control porque, con el tiempo los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon.

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, herramienta de vital importancia dentro de las funciones

gerenciales contemporáneas. El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Gráfico N° 4
PROCESO ADMINISTRATIVO.



Fuente: Fundamentos de Administración- Chiavenato

1.3.2 Áreas Administrativas.

Las funciones administrativas en sí son el conjunto de elementos que le permiten a las empresas marcar el punto de diferencia en su manejo y sobre todo en la forma como estas llegan a los clientes, es por esta razón que dentro de estos entes es importante que se entienda y se ponga vital atención en su seguimiento ya que sin duda esto permitirá un mejor logro de los objetivos empresariales.

Una empresa se encuentra dividida en un determinado número de departamentos, los cuales realizan actividades diferentes, sin embargo todas están encaminadas al logro de objetivos comunes. El número de departamentos varía según las

necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en el que se lleve a cabo la administración realiza funciones como:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada la especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos Humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se junta para la empresa el personal adecuado y afín con los objetivos de la misma.

Independientemente del departamento o sección al cual se haga referencia, es importante mencionar que todo proceso administrativo que se desarrolle, estará encaminado al logro de los objetivos de una empresa, además deberá contar con herramientas a través de las cuales se procure una mejor utilización de recursos, mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa, haciéndola un ente de éxito y desarrollo, sin embargo, en la presente investigación se hará un énfasis más profundo en lo que es la administración del recurso humano, actualmente denominado talento humano, pues a las personas se las empieza a considerar como un talento y no como un recurso más dentro de las empresas, e ahí donde

radica la importancia de la inserción de herramientas inteligentes que permitan mejorar las condiciones y al ambiente laboral.

1.4 Administración del Talento Humano.

Hasta hace poco tiempo se consideraba que la relación existente entre las personas y las organizaciones era conflictiva, pues las empresas se enfocaban únicamente en la consecución de sus objetivos empresariales como lo son: Productividad, el lucro, maximización en la aplicación de recursos materiales y financieros; mientras que los trabajadores buscaban mejores salarios, tiempo libre y seguridad, es decir que existía una relación ganar- perder, mientras una parte ganaba mediante el logro de sus metas, la otra se sentía perdida, sin embargo acorde al transcurso del tiempo se comprobó que cuando una empresa desea ralmente alcanzar sus objetivos de manera correcta debe aprender a canalizar sus recursos, no solo materiales y financieros, sino primordialmente el talento humano, logrando así una solución ganar- ganar en la cual todos los participantes se sientan satisfechos y comprometidos unos con otros, para enfrentar problemas como este es que se dio el apareamiento de lo que conocemos como administración del talento humano.

Según CHIAVENATO, Idalberto (2008), define la administración del talento humano como: “La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores- como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener, y evaluara las personas- que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Pág. 9)

De acuerdo a este criterio, la tesista señala que la administración del talento humano es una de las secciones más importantes dentro de una empresa, ya que es mediante ésta que una empresa logra encaminar de mejor manera todas y cada una de sus acciones, hacia la productividad y desarrollo. Gracias a todas los procesos que se llevan a cabo dentro de esta valiosa herramienta los administradores

identifican mecanismos a través de los cuales se brinda mejores condiciones laborales a los trabajadores haciéndolos más productivos y por ende logrando que la empresa sea más competitiva.

El contexto de administración del talento humano lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito, por otra parte el trabajo requiere de esfuerzos y ocupa una buena cantidad de tiempo de la vida de esas personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. En su trabajo cada administrador desempeña cinco funciones que constituyen un proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar, la administración del talento humano busca ayudar a un mejor desempeño de estas actividades a través de las personas que conforman su equipo de trabajo.

Esto se refiere específicamente a una serie de políticas y prácticas tales como las siguientes:

- Integrar talentos a la organización.
- Orientar los talentos hacia una cultura participativa y emprendedora.
- Diseñar el trabajo individual o en equipo para hacerlo significativo.
- Recompensar a los talentos por su desempeño y evaluar el desempeño.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos y la comunidad en general.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano así como el capital intelectual sea de las personas o de la organización. Estas políticas se resumen en seis procesos básicos para la administración del talento humano, entre estos tenemos: Procesos para integrar personas, organizarlas, recompensarlas, desarrollarlas, retenerlas y auditarlas.

Todos estos procesos están estrechamente relacionados ya que unos inciden sobre otros, es decir que cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Cuadro N° 1

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO- PROCESOS.



Fuente: Gestión del Talento Humano- Idalberto Chiavenato.

Procesos para integrar a las personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas a la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas, incluye el reclutamiento y selección.

Procesos para organizar a las personas: Procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, colocación de las personas y evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones; así como también los servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas: Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo; la administración del conocimiento los programas de cambios, y el desarrollo de carreras, así como también los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas: Utilizados para dar seguimiento y controlar las actividades de personas y para verificar los resultados. Contienen bancos de datos, y sistemas de información administrativa.

1.5 Procesos de Administración del Talento Humano para Retener a las Personas.

Según **CHIAVENATO**, Idalberto (2008) habla acerca de la organización viable como: “Es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo dentro de la organización” (Pág. 440).

La tesista al respecto menciona: La retención de las personas tiene por objetivo mantener a todas las personas satisfechas y motivadas, así como asegurarles condiciones adecuadas de trabajo logrando así que estos se comprometan con el trabajo que desempeñan y con los objetivos de la empresa a la cual pertenecen. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y

social de trabajo agradable y seguro, así como también garantizar relaciones amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización, y más que eso, que las motiva a trabajar.

En un entorno empresarial en continuo cambio, es importante para una compañía el crear una base laboral económica, sostenible y estable. Disponer de personal motivado, fiable y responsable es vital para este fin. Por ello deben ser tomados en cuenta los siguientes aspectos:

- a.** Hay una relación directa entre el mantenimiento de los empleados en sus puestos y los costos ocultos como pérdida de ventas, descenso de la productividad, deserción de clientes y moral laboral.
- b.** Los empleados que cobran por horas le cuestan a la compañía hasta la mitad de un salario anual si abandonan el empleo.
- c.** Cada directivo o técnico que renuncia le cuesta a la empresa hasta 18 meses de su salario.
- d.** Una tasa alta de rotación de personal suele reflejar la misma insatisfacción que causa el ausentismo laboral.

Una serie de estrategias de retención de personal son fundamentales para una empresa que desea mantener o aumentar su participación en el marketing empresarial.

Actualmente el talento humano conforma la primera potencia o herramienta que una organización puede contar para alcanzar el logro de sus objetivos, algunas de las estrategias que podrían permitir una retención de personal beneficiosa tanto para la organización como para el empleado, tomando en cuenta que el crecimiento personal y profesional va estrictamente relacionado con el crecimiento corporativo.

Hasta el momento ha sido mayoritario el esquema clásico de compensación, mecanicista y muy materialista, es decir, retribución fija, incentivos, beneficios sociales, retribuciones en especie (vehículo, vivienda, etc.), retribución a largo plazo, participación y opciones sobre acciones, en fin, una retribución material financiera como beneficios sociales. Pero hay otras que se pueden llamar no material o no financiera, que son las que comienzan a ganar terreno.

Conviene entonces establecer qué se considera retribución no material. Entre las prioridades detectadas entre jóvenes talentos a efectos de atracción y retención, está sin duda la formación, la posibilidad de acceder a cursos de formación distintos de los necesarios para su trabajo. La retribución pierde importancia porque quieren que el trabajo suponga un reto profesional que cobre relevancia a medida que adquieren experiencia profesional.

1.5.1 Ambiente Laboral.

Un clima laboral sano, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

1.5.2 Elementos del Análisis del Ambiente Laboral.

Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- **Enfoque dimensional:** Se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones -por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

- **Enfoque tipológico:** En el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un global de la organización, y la inercia de éste. Es importante considerar varias dimensiones a la hora de analizar el clima laboral, entre estas tenemos:

Flexibilidad: El grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Recompensas: El grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad: El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo: El grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / Retribución

- Relaciones rendimiento
- Motivación
- Flexibilidad / Innovación
- Apoyo mutuo
- Interés recíproco de los miembros

1.5.3 Acciones para mejorar el Ambiente Laboral.

Una de las maneras más sencillas para incrementar la fidelidad de los empleados es a través de acciones simples de comunicación organizacional.

En otras palabras, se trata de mantenerse abiertos para que los empleados se expresen y realicen solicitudes, al tiempo que se implementan mecanismos para hacerles llegar mensajes de felicitaciones y gratificaciones; recordarles la misión, visión y objetivos de la empresa y su participación en ello.

La inversión es moderada y se logran altos niveles de satisfacción que motivan a los empleados a trabajar mejor y dar un esfuerzo extra al sentirse parte esencial de un conjunto, así como percibirse apreciado por las jefaturas.

También permiten que se detecten las molestias, insatisfacciones y fallas en fases tempranas, lo cual da oportunidad a realizar acciones preventivas antes de que los problemas crezcan. Las técnicas son muy variadas y deben implementarse según las actividades y herramientas de la empresa. Las más simples son:

Instalar un buzón de quejas y opiniones, garantizando el anonimato y la respuesta (acuse de recibido) a cada mensaje. Este buzón puede incluso ser virtual, a través de una cuenta de correo electrónico que conozcan todos los empleados.

Felicitaciones y pequeños regalos con motivo de fechas especiales. Destacan los cumpleaños, navidad, día de la madre, entre otros, y en su caso, fechas conmemorativas (día de la secretaria, de la mujer, etc.).

Implementar un medio de comunicación interna para dar avisos, promocionar beneficios para los trabajadores, recordar la misión y visión y abrir un espacio “social” para los empleados. Puede ser un boletín impreso, virtual o un periódico mural. El secreto es hacerlo llegar a todos los empleados y que sepan cómo participar.

Reconocimiento a una labor bien hecha. Aportaciones valiosas para el crecimiento de su empresa deben ser reconocidas en público y adjudicándolas al trabajador o área responsables del logro. Se puede dar a conocer en el medio de comunicación interna.

En los nuevos ambientes laborales el trabajo real, la destreza y el valor agregado se producen en el trabajo que llevan a cabo los equipos, donde todos supervisan a todos, y a su vez nadie supervisa a nadie. El avance ya no es jerárquico vertical; el avance es principalmente horizontal. El crecimiento profesional está cada vez más ligado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal (que se expande hacia todas direcciones) que al nivel o posición alcanzada dentro de la organización.

En el trayecto de la vida laboral, las empresas se enfrentan con comentarios, e incluso vivencias, en la que el personal no se siente a gusto en su trabajo, porque el ambiente es: hostil, agresivo, falso, condicionante, poco humano, etc., que en lugar de mostrar un verdadero compromiso para realizar las actividades eficientemente, mantiene sus pensamientos ocupándose de otras opciones para sentirse bien o ver cómo comportarse a la defensiva de sus compañeros, jefes o subordinados.

La palabra felicidad hace referencia a la emoción positiva de tener placer y satisfacción por lo que se hace y se tiene. La felicidad es uno de los aspectos que no debe olvidarse en la cultura organizacional de una empresa, es un detonante que favorece al desempeño efectivo de todos los elementos que la componen.

Actualmente las empresas buscan mejores resultados en un entorno competitivo y con alta turbulencia y la intención es trabajar arduamente y obtener resultados que la conviertan en una unidad posicionada en el mercado; seguramente los niveles de trabajo bajo presión sin lugar a dudas repercuten en las actividades de los colaboradores, quienes a expensas de sus conocimientos, esfuerzos, capacidades, comportamientos y actitudes, lograrán los objetivos, pero provocarán estrés y tensión.

Se necesitan empresas inteligentes, que originen un ambiente de felicidad, que permitan desarrollarse los talentos de sus colaboradores y de esa manera, se logre un crecimiento integral de toda la organización (empresa – grupo – persona).

Para este cometido, es importante enfocar las estrategias internas a crear un ambiente de confianza y compromiso en las personas que colaboran con sus esfuerzos y conocimientos para que la organización logre el éxito competitivo, de esa manera, se logrará obtener una empresa feliz.

Con esta aportación, se deduce que una empresa inteligente será aquella que se preocupa por atender el bienestar de su gente, que implementa estrategias a favor de un crecimiento laboral, social y personal.

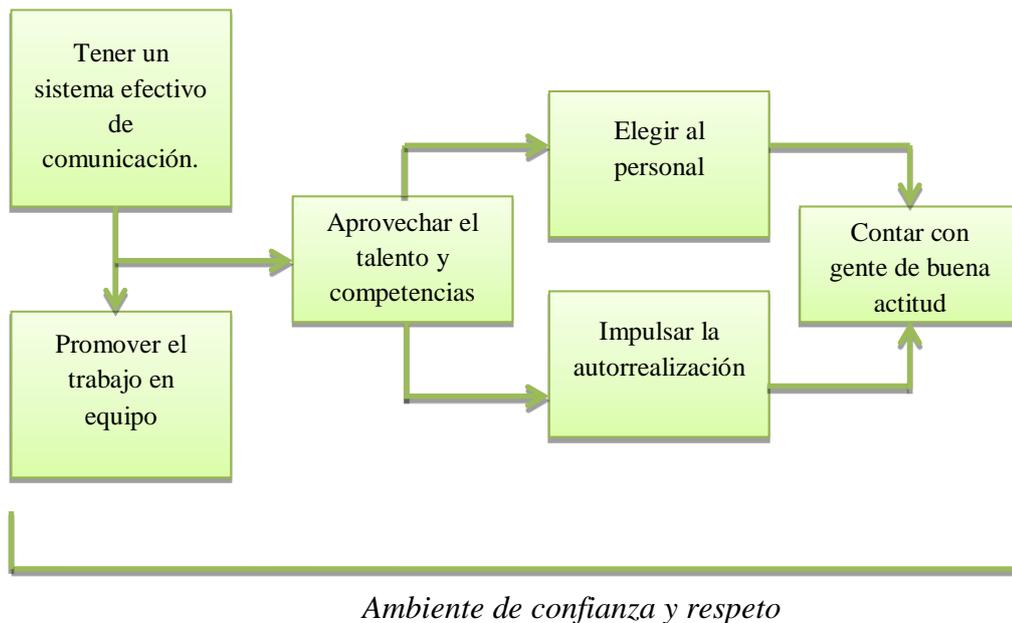
Es básico crear un sistema efectivo de comunicación que ayude a promover el verdadero trabajo en equipo, en un ambiente de confianza y respeto; pero además, permita conocer a cada colaborador para detectar sus fortalezas y talentos que le facilite el desarrollo de sus competencias y tenga un buen desempeño laboral.

Existen un sin número de actividades que deben contemplarse seriamente dentro de las empresas, puesto que estas están encaminadas directamente a la consecución de una empresa feliz, dentro del cual se señalan aspectos importantes tales como una excelente comunicación, el trabajo en equipo, el aprovechamiento de talentos del personal, una selección eficiente y eficaz del talento humano, así como impulsar su crecimiento profesional y contar con gente con actitud positiva.

El siguiente cuadro representa actividades que deben considerarse en el ejercicio enfocado a la búsqueda de una empresa feliz:

Gráfico N° 1

ACTIVIDADES PARA UNA EMPRESA FELIZ.



Fuente: <http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia>

Las consecuencias de estas acciones, deben complementarse con un permanente elogio por el desempeño de sus funciones y obtención de resultados satisfactorios, que impulsen el crecimiento personal logrando la satisfacción de sus necesidades.

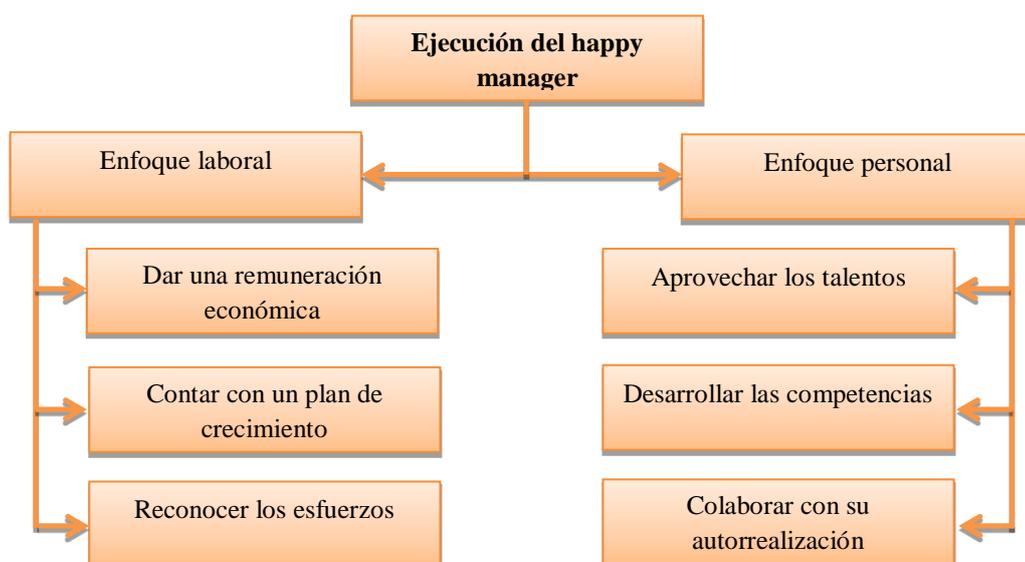
El resultado de estas actividades se traducirá en contar con gente que proyecte buena actitud para asumir tareas y responsabilidades más allá de las que correspondan en sus funciones oficiales, con esto, se deduce que esta compañía se caracterizará por ser un lugar en el que cada uno de sus colaboradores les gusta hacer su trabajo, porque le encuentran un sentido más allá de obtener resultados para la empresa, es decir, conciben un sitio laboral en el que realmente se les ayuda a su autorrealización.

El creador de un lugar de trabajo feliz indudablemente es el líder, quien debe diseñar y ejecutar estrategias que orienten al establecimiento de un espacio de trabajo placentero, en donde se promuevan pensamientos culturales tales como: Disfrutar lo que se hace y realizar el trabajo con orgullo, estar consciente de lo importante que es su papel en la empresa, y reconocer los esfuerzos realizados. Ante tal circunstancia, el líder debe ser proactivo para transmitir esta cultura; su tarea, deberá centrarse primeramente en él mismo para ser feliz y facilitar la felicidad de sus colaboradores, tener un equilibrio emocional que facilite un sentido positivo en las relaciones personales, y se trascienda en el cumplimiento de las responsabilidades con la empresa.

El gerente debe ser una persona dinámica que aproveche sus fortalezas para ejecutar acciones con: Liderazgo, comunicación, motivación y autoridad moral; que mantenga una coherencia con sus colaboradores entre lo que debe ser, hacer y decir. Al momento de dirigir las actividades de su gente, debe equilibrar dos enfoques que faciliten la creación de un centro de trabajo productivo y placentero, estos son:

Gráfico N° 2

ENFOQUES DE UN CENTRO DE TRABAJO PRODUCTIVO.



Fuente: <http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia>

En conclusión para que las personas dentro de las empresas se sientan a gusto y tengan la convicción de mantenerse en la organización, el líder deberá considerar dos enfoques fundamentales en el ejercicio de sus funciones.

El reconocimiento laboral debe contemplar:

- El reconocimiento económico, dándoles la retribución coherente al desempeño y aportación personal (valor agregado) que cada uno de los colaboradores aporta en su trabajo diario.
- El reconocimiento moral, destacando y valorando sus esfuerzos que impulsen el enriquecimiento de su autoestima y autorrealización profesional.
- El plan de crecimiento laboral, como una estrategia para conservar el talento humano, mediante un programa de promoción y permanencia en el trabajo.

La aportación a la felicidad del colaborador considerando:

- El aprovechamiento de sus talentos, identificando y desarrollando las fortalezas intelectuales y destrezas naturales que cada persona posee para lograr fácilmente un desempeño superior en las actividades encomendadas.
- El desarrollo de sus competencias, centrando los trabajos en las actividades que impulsen sus habilidades y capacidades que tiene cada persona, para demostrar sus niveles de: conocimiento, experiencias, vivencias, actitudes, relaciones y transferencias de lo aprendido, que lo hagan sentir capaz e importante.
- La colaboración en su autorrealización, que será el resultado de haber aprovechado sus talentos, impulsado sus competencias, reconocido sus fortalezas y hacerlo sentir a gusto en su equipo de trabajo.

El papel de un líder es importante para que exista armonía laboral y genere consecuencias positivas en su personal por tener un lugar feliz de trabajo, entre las que pudiéramos considerar:

- Mayor libertad para expresar la creatividad y nuevas ideas para trabajar eficientemente.
- Mayor satisfacción laboral de cada individuo y un sentido de pertenencia a la empresa.
- Mejor desempeño y consecuentemente un incremento en la productividad.
- Menor nivel de estrés, ausentismo y rotación de personal.
- Menor resistencia al cambio y la retención del talento humano que vale la pena conservar.

Quizá el mencionar el termino felicidad dentro del ambiente laboral resulte raro, pero haciendo una reflexión sobre la importancia de mantener un sitio en el que más de la tercera parte del día permanecen los colaboradores aportando sus esfuerzos para lograr las metas de una organización, es necesario enfocar estrategias al lado humano de las personas, reforzar las emociones positivas de cada miembro de la organización (desde los niveles altos, hasta los operativos) a fin de lograr la satisfacción profesional y personal.

Hablar de una empresa feliz, ayuda ampliar la visión de lo que actualmente tiene que considerar un líder que pretende revolucionar las acciones y actitudes de sus colaboradores en búsqueda de la consolidación de una empresa competitiva. Es necesario meditar entonces cuál de estas dos opciones conviene tener:

- Un ambiente de trabajo altamente competitivo pero con un considerable desgaste físico, mental, moral y emocional de su gente, en donde podrán obtenerse resultados inmediatos, pero en un futuro podría disminuir la productividad y calidad de resultados.
- Un ambiente feliz en el que se le dé importancia al desarrollo de talentos, competencias, fortalezas y se hagan acciones para facilitar la autorrealización de sus colaboradores que los hagan sentirse a gusto respondiendo inmediata y permanentemente con resultados más allá de los esperados por la empresa.

Es necesario ser un agente del cambio que impulse esta última opción, recordando que una empresa feliz será una empresa inteligente que sabrá enfrentar

el ambiente competitivo que vivimos en estos momentos y podrá impulsar el bienestar y desarrollo de una organización.

1.5.4 Calidad de Vida en el Trabajo.

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental, existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando estos desempeñan sus diferentes actividades.

Hoy en día este concepto incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del centro del trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: Por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y satisfacción del trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La calidad de vida en el trabajo (CVT), se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el trabajo, además implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

La competitividad de la organización así como la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo significa que, para satisfacer plenamente al cliente externo, una empresa debe ocuparse primeramente de sus colaboradores.

La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización.

1.5.5 Componentes de la Calidad de Vida en el Trabajo.

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores como:

- La satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Las posibilidades de futuro en la organización.
- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- El salario y las prestaciones recibidas.
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- El entorno psicológico y físico del trabajo.
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- Las posibilidades de estar comprometidos y participar activamente.

Estos aspectos afectan a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo agregar valor a la organización.

1.6 Modelos de la Calidad de Vida en el Trabajo.

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores muy importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si ésta es mala conduce hacia insatisfacción del empleado, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes como el ausentismo, robo, sabotaje, mientras que una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y elevar sus posibilidades de éxito, frente a lo cual la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control. Puesto que la importancia de las necesidades humanas varían de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo, no sólo está en función de las

características individuales (necesidades, valores y expectativas) sino sobre todo, por la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales.

1.6.1 Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo de Nadler y Lawler.

Parafraseando con Nadler y Lawler, la calidad de vida en el trabajo se basa en:

- a.** La participación de los colaboradores en las decisiones.
- b.** La restructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
- c.** La innovación del sistema de recompensa de modo que influya en el clima de la organización.
- d.** La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, entre otras.

1.6.2 Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo de Hackman y Oldhan.

A decir de Hackman y Oldhan quienes presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo, en el cual según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a la obtención de resultados personales y laborales que afecten la calidad de vida en el trabajo.

Las dimensiones del puesto son siete y presentan las siguientes características dependiendo de su naturaleza:

- a. Variedad de habilidades:** El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.

- b. Identidad de la tarea:** El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado.
- c. Significación de la tarea:** Las personas deben tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones de su trabajo.
- d. Autonomía:** Las personas deben tener la responsabilidad de planificar y ejecutar las tareas con autonomía propia e independencia.
- e. Realimentación del propio trabajo:** Las tareas deben proporcionar realimentación para su desempeño.
- f. Realimentación extrínseca:** Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar retroalimentación por el desempeño de cada tarea realizada por cada uno de los trabajadores de la empresa.
- g. Interrelación:** La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

1.6.3 Modelo de la Calidad de Vida en el Trabajo de Walton.

Existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo:

- a. Compensación justa y adecuada:** La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).
- b. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo:** Se incluyen dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para la salud y el bienestar.

- c. Utilización y desarrollo de capacidades:** Brindar oportunidades para satisfacer necesidades de utilizar habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol, y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroalimentación de su desempeño.
- d. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:** Ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.
- e. Integración social en la organización:** Implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo y ausencia de prejuicios.
- f. Constitucionalismo:** Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la empresa.
- g. Trabajo y espacio total de vida:** El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajo en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.
- h. Relevancia social de la vida laboral:** El trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de la organización; la cual debe tener responsabilidad social y por los productos y servicios que ofrece, etc.

Cuadro N° 2
FACTORES DE LA CALIDAD DE VIDA.

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	Salario adecuada para el trabajo Equidad interna y externa
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	Jornada laboral Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	Autonomía Significado e identidad de la tarea Variedad de habilidades Realimentación y re información
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	Posibilidades de hacer carrera Crecimiento profesional Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	Igualdad de oportunidades Relaciones interpersonales y grupales Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	Respeto a las leyes y derechos laborales Privacidad personal Libertad de expresión, Normas y rutinas claras
7. Trabajo y espacio total de vida	Papel equilibrado del trabajo en la vida personal.
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	Imagen de la empresa Responsabilidad social por los productos/ servicios y por los empleados

Fuente: Gestión del Talento Humano- Idalberto Chiavenato

Actualmente en la empresa no se aplica ninguno de los modelos de calidad de vida expuestos, razón por la cual es importante el diseño de una metodología que contemple estas valiosas herramientas, permitiéndole de este modo optimizar sus recursos y lograr una máxima eficiencia en cada una de sus operaciones.

1.7 Los Manuales.

1.7.1 *Definición de manuales.*

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

1.7.2 *Importancia de los Manuales.*

Para el desarrollo y crecimiento que las empresas u organizaciones pretenden lograr y a fin de obtener resultados que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o proyecto en particular, es necesario que la Empresa cuente con herramientas de consulta que integren la información operativa a través de manuales funcionales que le faciliten:

- La calidad y homogeneidad del trabajo que se realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden y la mejora administrativa.
- La certificación en la calidad del servicio que se ofrece.

1.7.3 *Tipos de Manuales.*

Pueden distinguirse los manuales de:

Organización: Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

Departamental: Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

Política: Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Procedimientos: Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

Técnicas: Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Bienvenida: Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

Puesto: Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

Múltiple: Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

Finanzas: Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

Sistema: Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

Calidad: Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

2.1. Justificación.

El desarrollo del presente tema de investigación presentó un interés por indagar sobre la calidad de vida dentro de las empresas florícolas ya que estas constituyen una fuente importante de trabajo, es necesario recordar que la aplicación de un modelo de calidad de vida contribuye a la explotación y aprovechamiento del talento humano y demás recursos que las empresas poseen, la novedad científica se ve reflejada en la aplicación y seguimiento por parte de la gerencia, y su realización fue factible, puesto que se contó con información proveniente de fuentes directas y secundarias.

Entre los principales beneficiarios considera a las comunidades cercanas a las florícolas, y el país en general, pues forjará su crecimiento y desarrollo. El tema planteado es de actualidad ya que está estructurado en base al plan nacional de desarrollo y al plan de desarrollo local, es decir que sin duda se enmarca en las necesidades de investigación vigentes en el medio y sobre todo está orientado a la solución de un problema latente.

Sin lugar a duda el presente trabajo es de mucha ayuda pues con su aplicación se establecerán mayores niveles de productividad, eficiencia y sobre todo un mayor compromiso por parte de los trabajadores, frente al cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa.

2.2. Identificación de la Empresa.

2.2.1. *Reseña Histórica.*

La empresa florícola “Jardines Piaveri CIA. Ltda.”, creada jurídicamente en el año 1997; se dedica a la producción y exportación de rosas, incursionando en los últimos años en el cultivo de mini rosas. Esta compañía posee en la actualidad un área de producción que abarca ocho hectáreas de cultivo bajo invernaderos, alcanzando una producción de 23.000 botones diarios destinados a la comercialización tanto nacional como internacional.

Jardines Piaveri cuya gerencia general ha estado a cargo del Ing. José Ricardo Dávalos, desde sus orígenes se ha preocupado por dar apoyo a la investigación y desarrollo para la industrialización de procesos productivos.

Para alcanzar este propósito la empresa dispone del Departamento de Investigación y Desarrollo liderado por el Ing. Patricio Angueta, dicho departamento ha venido desarrollando en los últimos años proyectos enfocados en la mejora de calidad de la rosa para obtener características como fortificación del tallo, mayor durabilidad del botón, diversidad de colores entre otros y ahora ha volcado sus esfuerzos a la mejora de la eficiencia realizando estudios para la implementación de sistemas automatizados en la parte operativa de algunos de sus procesos.

2.2.2. *Razón Social.*

Jardines Piaveri, se encuentra ubicada en el km 1 ½ vía a Mulaló sector Quisínche Bajo perteneciente a la parroquia de Joseguango Bajo, es una empresa privada, constituida bajo los reglamentos legales del Ecuador, dedicada a la producción y comercialización de flores, con fines de exportación a los mercados internacionales.

2.2.3. Fines y propósitos de la empresa.

Misión.

Jardines Piaveri es una empresa joven y dinámica, abierta al cambio y desarrollo, dedicada a la producción y comercialización de rosas a nivel internacional con los más exigentes estándares de calidad, manejado bajo un código de honestidad y ética.

El desarrollo de la industria florícola en el Ecuador con la meta de producir flores de primera calidad, teniendo en cuenta siempre un medio ambiente limpio y un estándar de vida bueno para nuestro equipo de trabajadores. Nosotros nos esforzaremos al límite para entregar a nuestros clientes una flor fresca, fragante, y bella.

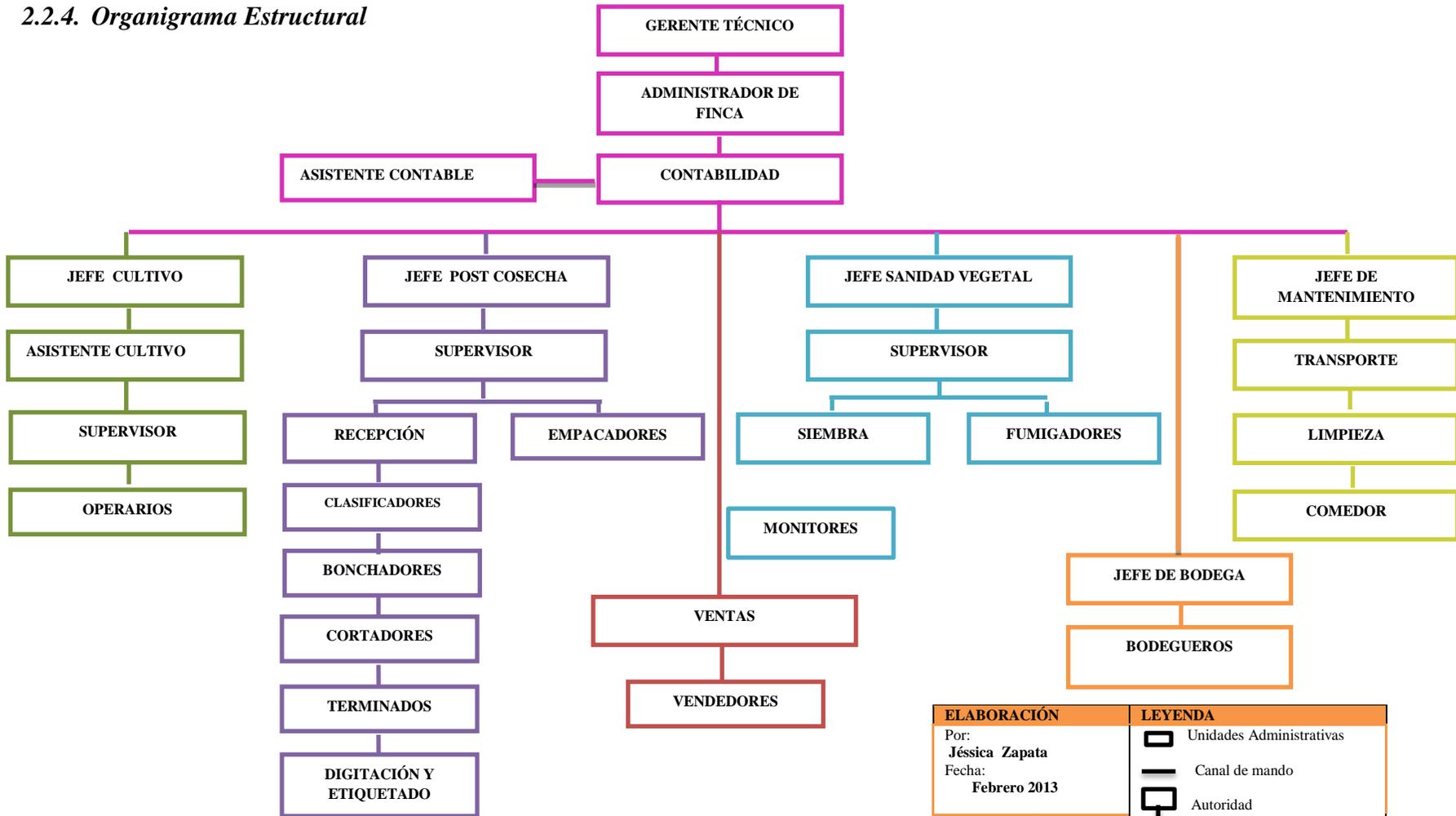
Visión.

Ser una empresa líder en todos los campos de acción, dónde la tecnología armoniza con el medio ambiente bajo una base de respeto y unión, con el compromiso de permanente esfuerzo de todos para garantizar el posicionamiento de nuestras rosas en el más alto escalafón a nivel mundial.

Valores Corporativos.

- Responsabilidad
- Confianza
- Respeto
- Amor por la naturaleza
- Seriedad
- Compromiso
- Seguridad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento

2.2.4. Organigrama Estructural



ELABORACIÓN	LEYENDA
Por: Jéssica Zapata Fecha: Febrero 2013	 Unidades Administrativas
	 Canal de mando
	 Autoridad
	 Sub ordinación
	 Asesoría
	 Auxiliar
APROBACIÓN	
Por: Ing. Yadira Borja Fecha: Febrero 2013.	

FUENTE: Empresa Florícola Jardines Piaveri
 ELABORADO POR: Jéssica Zapata.

2.2.5. Capacidad e Infraestructura.

Jardines Piaveri cuenta con varios departamentos los cuales desempeñan varias funciones para el mejoramiento de la calidad de producción como:

Sanidad Vegetal.- Área en la que se desempeña la nutrición vegetal.

Fumigación.- En donde se realizan funciones de sanidad vegetal, se encarga del control de enfermedades en las flores.

Ventas y Marketing.- Área encargada analizar estrategias encaminados a la mejora de la presentación del producto, publicidad, promociones, precio, canales de distribución, etc., así como también de la comercialización y venta del producto.

Áreas productivas.-Campo de siembra del producto.

Área Post cosecha.-Destinada al corte, clasificación, bonchado etiquetado y digitación del producto.

Comedores.- Sitio destinado a la recreación y descanso.

2.2.6. Tipología de la organización.

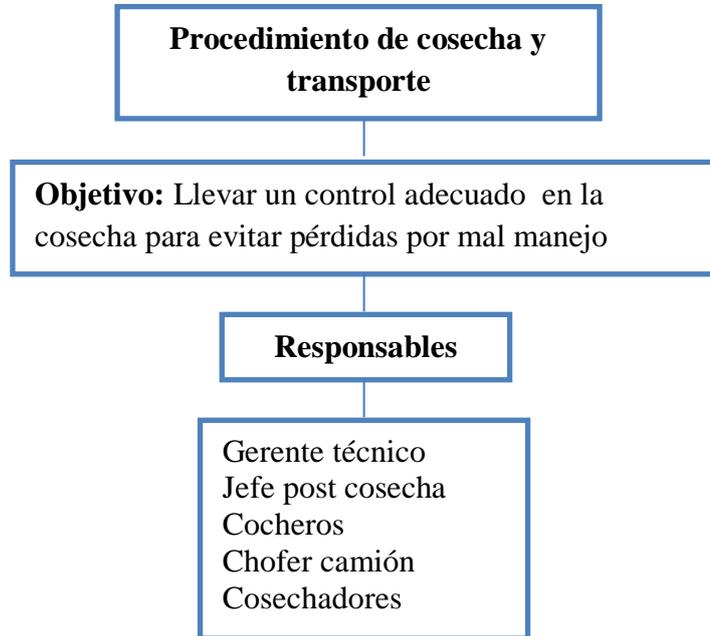
Se combinan dos tipos de organización: Lineal y funcional, lineal debido a que tanto la autoridad como la responsabilidad se transmite a través de una autoridad mayor como lo es la junta de gerencia de acción, y; funcional porque cada departamento cumple funciones específicas.

2.2.7. Identificación Objetivos y Responsables por Procesos.

Descripción de los principales objetivos del personal en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro del proceso de producción de rosas dentro de la empresa florícola Jardines Paiveri de la Provincia de Cotopaxi.

Cuadro N° 3

PROCEDIMIENTO DE COSECHA Y TRANSPORTE.

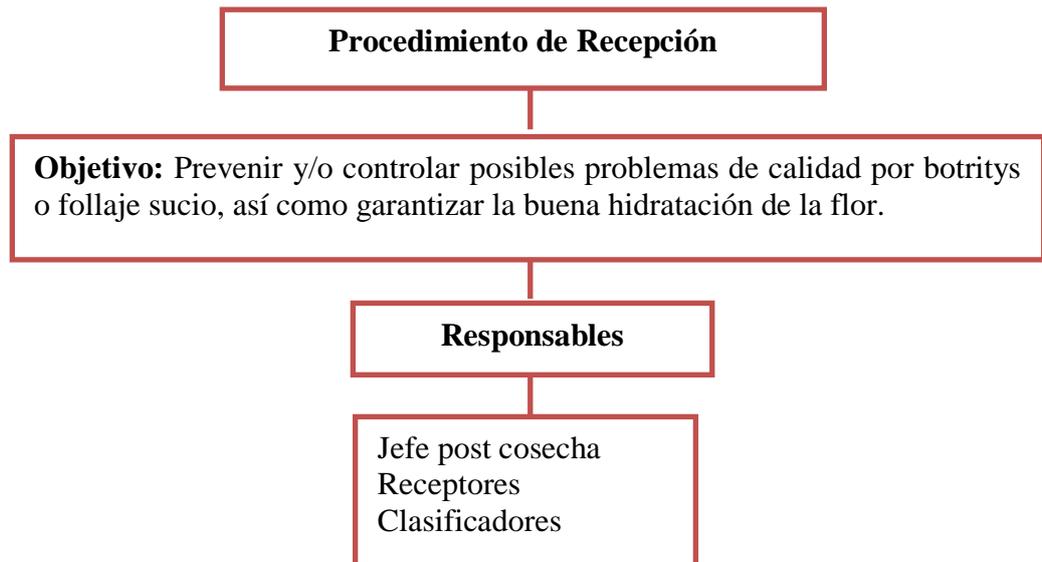


FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 4

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN.

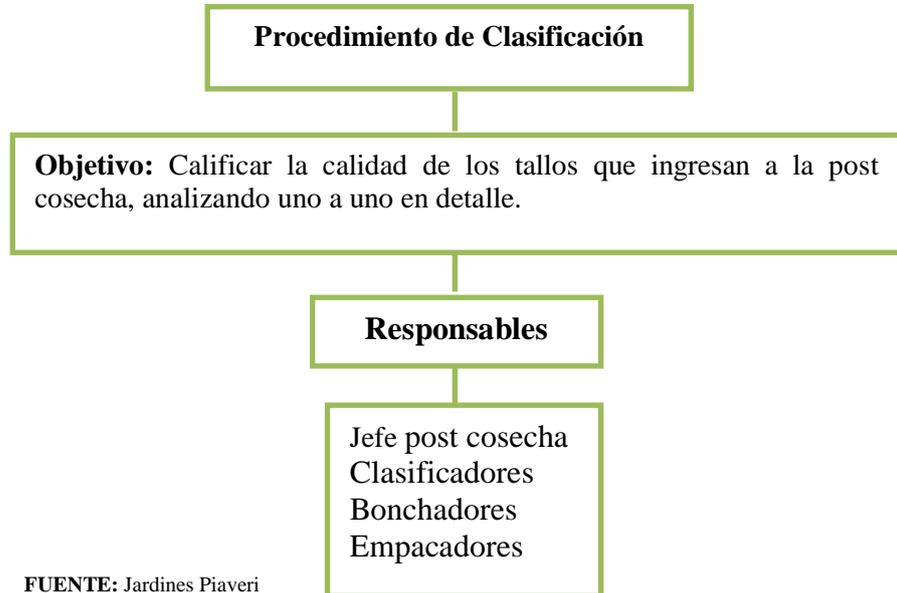


FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 5

PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN.

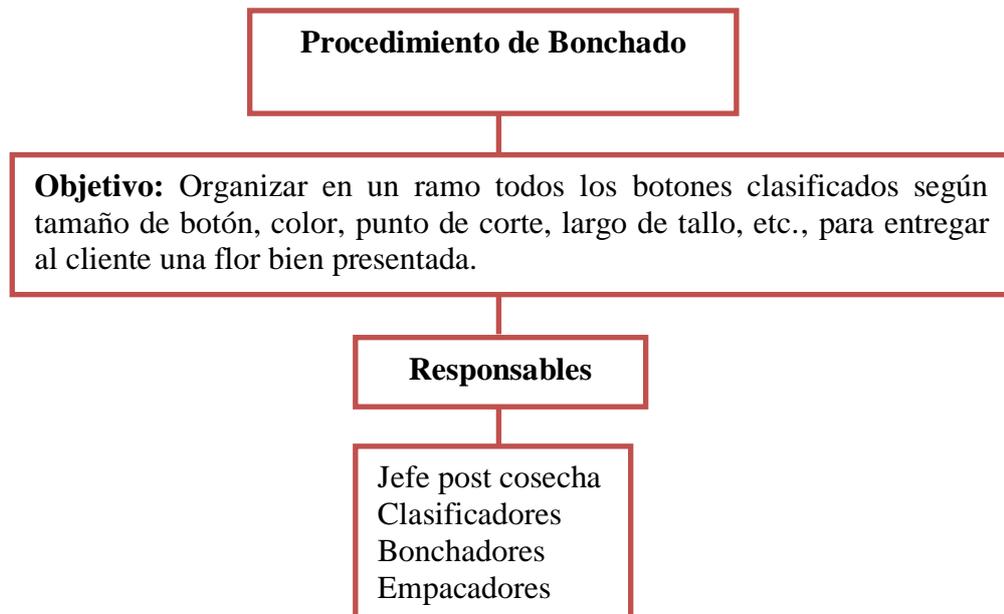


FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 6

PROCEDIMIENTO DE BONCHADO.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 7

PROCEDIMIENTO DE TERMINADOS.

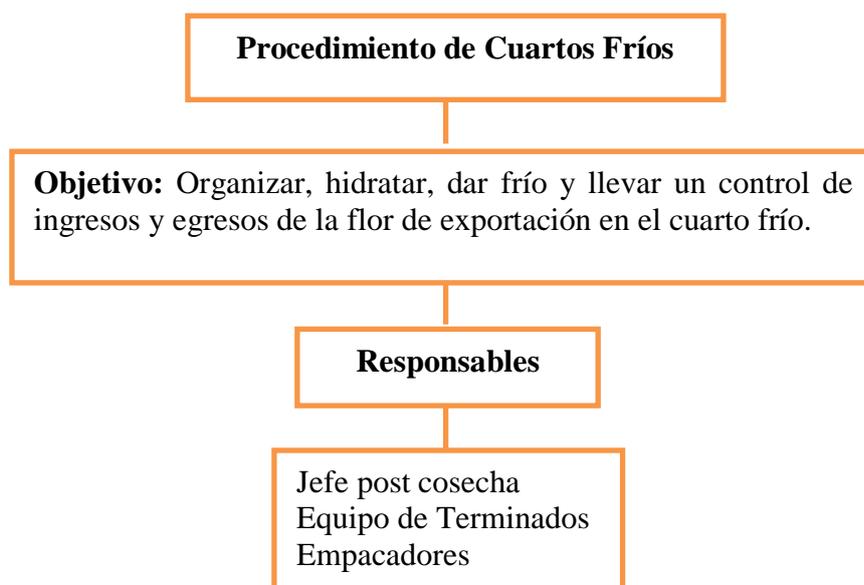


FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 8

PROCEDIMIENTO DE CUARTOS FRÍOS.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.3. Análisis de Involucrados.

La matriz de involucrados de la empresa florícola Jardines Piaveri, identifica las personas y entidades relación a nivel interno y externo; y al mismo tiempo analiza las necesidades de cada una de las partes, que desean de la empresa y que espera la empresa de ellos.

Cuadro N° 9

MATRIZ DE INVOLUCRADOS.

Involucrados	Intervienen	Requieren	Contribuyen	Pedimos
PROVEEDORES Personas naturales o jurídicas que dotan de productos o servicios necesarios para la organización	MATERIA PRIMA Productos e insumos que vende la empresa	Pagos puntuales mejorar su rentabilidad Ampliar su mercado	Artículos de limpieza Maquinaria y equipos suministros de oficina	Precios competitivos Garantías Calidad
	SOFTWARE Sistema contable, administrativo y de facturación	Facilitar el trabajo Ser competitivo Renombre en el mercado	Asesoramiento Garantía Servicio	Asesoramiento Última tecnología Calidad Innovación
CLIENTES Son los consumidores de nuestros productos y además son la razón de ser de la empresa	Publico nacional y extranjero que adquiere el producto o realiza comercio con él.	satisfacción de necesidades buena atención productos de calidad excelentes precios Garantías Créditos	Propaganda Sugerencias e ideas Crecimiento	Fidelidad Compromiso Cumplimiento de obligaciones

Involucrados	Intervienen	Requieren	Contribuyen	Pedimos
EMPLEADOS Personal que trabaja para el desarrollo de la empresa recibiendo a cambio un salario	Mano de obra directa e indirecta de la Empresa	Capacitación Estabilidad laboral Beneficios Posibilidades de carrera Buen ambiente de trabajo Seguridad	Trabajo físico e Intelectual	Comprometimiento Honestidad Iniciativa
ENTIDADES FINANCIERAS entes que ofertan servicios financieros	Bancos Cooperativas	rentabilidad liquidez tasas competitivas	prestamos intereses por inversión	Solvencia Agilidad y rapidez Préstamos oportunos Intereses bajos
ENTIDADES DEL ESTADO conjunto de instituciones que tienen el poder de regular la vida nacional dentro de un territorio	IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Mejorar los servicios para los afiliados	Asistencia medica en varias ramas Fondos de reserva Préstamos quirografarios	Prestación de servicios Atención de calidad Rapidez en tramites Capacitación
	SRI Organismo que tiene a cargo ejecutar políticas tributarias del país	Fortalecer la cultura tributaria del país Fomentar el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias	Impuesto al valor agregado impuesto a la renta impuesto a consumos Especiales Servicio de software	Rapidez en tramites Capacitación atención de calidad
SOCIEDAD Conjunto de personas que en un determinado lugar	POBLACIÓN Conjunto de personas que conforman el entorno de la empresa	Honestidad Precios justos Garantías en los productos Satisfacción de necesidades	Crecimiento y reconocimiento de la empresa Sugerencias e ideas	Fidelidad Honestidad Cumplimiento

Involucrados	Intervienen	Requieren	Contribuyen	Pedimos
COMPETENCIA pintos de venta y personas que brindan los productos que proporciona la empresa	Empresas florícolas existentes tanto nacionales como internacionalmente	Satisfacer necesidades del cliente Competitividad Alta rentabilidad	Innovación en productos Ideas novedosas Promociones Ofertas	Competencia sana Cumplimientos de obligaciones fiscales Cuidado del entorno

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.4. Análisis Situacional del Medio Interno.

Jardines Piaveri posee en su ambiente interno, tanto puntos fuertes como débiles que están bajo el control de la misma, por lo cual es importante identificar debilidades para convertirlas en fortalezas y de este modo forjar su desarrollo y crecimiento.

Fortalezas.- Representan los puntos fuertes que tiene la empresa siendo ventajas magnificas que permiten alcanzar altos niveles de competitividad y crecimiento.

Debilidades.- Representan los problemas, debilidades y desventajas que posee la empresa y que pueden provocar cierto grado de vulnerabilidad en la misma en el desarrollo de sus actividades.

2.4.1 *Perspectiva de la Administración.*

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realice su trabajo el administrador, es decir que el éxito o fracaso de la empresa dependerá directamente de las decisiones que se tomen dentro de misma lo cual definirá su futuro.

2.4.1.1. *Capacidad Directiva.*

Se entiende por capacidad directiva a la responsabilidad de administrar las diferentes áreas de la empresa, por lo que se le concede facultades para planear, organizar, dirigir y controlar aquellas actividades que permitan el mejor desenvolvimiento de la empresa.

Cuadro N° 10

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO. CAPACIDAD DIRECTIVA.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CD1	Planeación	Constante	Objetivos planteados		F	
CD2	Organización	Constante	Cumplimiento tareas		F	
CD3	Dirección	Intermitente	Escasa orientación de los empleados	D		
CD4	Control	Constante	Medición de desempeño		F	
CD5	Estabilidad administrativa	Intermitente	Cambios constantes	D		

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.4.1.2. *Capacidad Competitiva*

Cuando una empresa es competitiva pierde dinero y corre el riesgo de perder su segmento de mercado, es por esta razón que es de vital importancia que sepa manejar de manera correcta todos sus recursos de modo que este en la capacidad de proporcionar a los clientes una mejor satisfacción de sus necesidades, basándose en aspectos tales como la calidad, el precio, y la atención al cliente.

Cuadro N° 11

**ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO.
CAPACIDAD COMPETITIVA.**

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CC1	Producto /calidad	Excelente	Confiabilidad en compra			F
CC2	Innovación de productos	Excelente	Satisfacción de necesidades			F
CC3	Precios competitivos	Excelente	Clientes satisfechos			F
CC4	Publicidad y marketing	Limitado	Desconocimiento de la empresa		D	
CC5	Base de datos de clientes	Excelente	Niveles de compra, gustos, preferencias			F

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.4.1.3. Capacidad Financiera.

Es la capacidad de pago que tiene la empresa frente a sus diferentes obligaciones y los recursos que posee para el cumplimiento de los mismos.

Cuadro N° 12

**ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO.
CAPACIDAD FINANCIERA.**

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CF1	Liquidez	Equilibrado	Confiabilidad en compra			F
CF2	Rentabilidad	Equilibrado	Satisfacción de necesidades			F
CF3	Capacidad de endeudamiento	Limitado	Clientes insatisfechos		D	
CF4	Cumplimiento de presupuesto	Medio	Conocimiento de la empresa	F		
CF5	Inversión	Bajo	Bajos niveles de compra, gustos, preferencias		D	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.4.1.4. Capacidad Tecnológica.

En la actualidad el empleo de la tecnología es considerada como una herramienta a través de la cual se puede competir a todos los niveles alrededor de todo el mundo. Además es importante recordar que por tecnología se entiende no únicamente equipos electrónicos que faciliten y contribuyan el desarrollo de las diversas actividades dentro de la empresa, sino también a la infraestructura con la que cuenta la misma cada cado de los procesos a ejecutar.

Cuadro N° 13

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CT1	Equipo de computo	Adecuado	Confiabilidad en compra			F
CT2	Software integrado	Bueno	Satisfacción de necesidades			F
CT3	Mantenimiento software	Normal	Cientes insatisfechos		D	
CT4	Maquinaria	Adecuado	Conocimiento de la empresa			F
CT5	Infraestructura física	Bueno	Niveles de compra, gustos, preferencias	F		

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.4.1.5. Capacidad del Talento Humano.

Considerando que el talento humano es el factor más importante dentro de cualquier empresa, es necesario determinar sus concisiones de modo que se pueda procurar mejores condiciones logrando así que este pueda desarrollarse de manera adecuada y comprometida con los objetivos de la empresa.

Cuadro N° 14

**ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO.
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.**

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CTH1	Reclutamiento y selección	Bueno	Selección de acuerdo al perfil		F	
CTH2	Clima organizacional	Agradable	Trabajo en equipo		F	
CTH3	Remuneración	Bueno	Trabajadores satisfechos		F	
CTH4	Evaluación de desempeño	Normal	Corregir punto débiles		F	
CTH5	Capacitación y motivación	Normal	Personal desmotivado	D		
CTH6	Estabilidad laboral	Bueno	Trabajadores de planta		F	
CTH7	Horario de trabajo	Bueno	Actividades desarrolladas		F	
CTH8	Posibilidades de ascenso	Norma	Hacer carrera profesional		F	
CTH9	Seguridad e higiene	Normal	Protección en el trabajo		F	
CTH10	Estímulos personal	Normal	Falta de comprometimiento	D		

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.4.1.6. Capacidad de Investigación y Desarrollo.

Constituye todos los esfuerzos de la empresa para innovar sus productos y lograr mayores niveles de eficiencia, calidad, precio y tiempo dentro de sus procesos, permite al mismo tiempo establece medidas a través de las cuales se identifican nuevas y mejores formas de satisfacer de manera adecuada las necesidades cambiantes de los clientes convirtiéndose en un ente competitivo con altos niveles de calidad y efectividad.

Cuadro N° 15

**ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO.
CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.**

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CID1	Estudio de mercado	Limitado	Se desconocen algunos mercados potenciales de la empresa		D	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5. Análisis Situacional del Medio Externo.

Al realizar el análisis externo de la empresa florícola Jardines Piaveri se identifican variables que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa, constituyendo aspectos que no son controlables por parte de la empresa.

Es importante recordar que Jardines Piaveri se enfrenta cada vez más a un ambiente que cambia constantemente, en aspectos demográficos, económicos, legales, que es ciertos casos pueden frenar el desarrollo de un ente.

Esta herramienta está encaminada a incrementar la posibilidad de extinto en todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, es así que encontramos amenazas y oportunidades que de ser manejadas de manera adecuada contribuyen al logro de mayores niveles de competitividad y efectividad.

Oportunidades.- Situaciones que pueden generar acciones que favorezcan el crecimiento de la empresa, si se aprovechan de manera adecuada.

Amenazas.- Dificultades que ponen en peligro la supervivencia de la empresa, pueden convertirse en oportunidades si se observan con tiempo.

2.5.1. Entorno General.

Está conformado por los elementos que afectan a todas las organizaciones, no son controlables por la organización y dentro de estos se encuentran por ejemplo:

2.5.1.1 Factor Demográfico.

Tamaño de la población.- De acuerdo al censo realizado el 28 de noviembre del 2010, en Cotopaxi existen 406,708 habitantes, durante la última década la tasa de crecimiento en la provincia fue del 1.46%. En relación a la población nacional, nuestra provincia refleja el 2.48% de la población.

Situación Geográfica.- La empresa florícola Jardines Piaveri, se encuentra ubicada en el km 1 ½ vía a Mulaló sector Quisinche Bajo perteneciente a la parroquia de Joseguango Bajo, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Distribución de Ingresos.- La distribución del ingreso nacional se lo efectúa entre diferentes factores de producción como lo son: Tierra, trabajo, capital y organización.

Remuneración.- El conjunto de sueldos, salarios, ganancias forman el ingreso nacional que se distribuyen entre todos quienes contribuyen para crearlo. En nuestro país el salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales y comprende jornadas de 40 horas semanales, además se considera el pago de beneficios sociales como décimo tercer sueldo (diciembre), decimo cuarto (septiembre), pago de utilidades que representa el 15% de las utilidades netas de la empresa (abril).

El salario básico unificado para el año 2011, sufrió un incremento del 10% en relación al año 2010, considerando los siguientes parámetros: Inflación proyectada 3,7%, índice de productividad 1,5%, incremento por equidad 4,8%.

Cuadro N° 16
SALARIO BÁSICO UNIFICADO.

AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
\$170,00	\$202,00	\$218,00	\$240,00	\$264,00	\$318,00

FUENTE: <http://empleointernet.com/salario/salario-minimo>

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5.1.2 *Factor Económico.*

Afecta las relaciones de producción, distribución y consumo de un determinado producto. Las diferentes empresas sin importar el segmento al cual se dirigen, realizan el estudio de este factor con el objetivo de determinar los cambios y tendencias del medio. Dentro de este encontramos aspectos tales como:

Inflación.- El proceso inflacionario se inicia cuando ocurre la subida generalizada y sostenida de los precios. Los factores que afectan para que la inflación sea alta en el país son: Emergencias climáticas, alza salarial, reformas tributarias, entre otros que en general provocan un incremento en la canasta básica familiar.

Ecuador registro una inflación del 0,30% en noviembre de 2011, frente a un aumento del 0,35% de octubre. En comparación con el año anterior en el mes de octubre hubo una disminución en cuanto a su porcentaje en 0.41% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), sin embargo el gobierno actual espera que la inflación anual sea inferior al 4% durante los próximos cuatro años.

El comportamiento de la inflación se ha presentado de forma desequilibrada por la constante variación en diferentes aspectos dentro del país, lo cual refleja una desventaja importante para las empresas dentro del país.

Cuadro N° 17

INFLACIÓN MENSUAL. OCTUBRE 2011 – OCTUBRE 2012

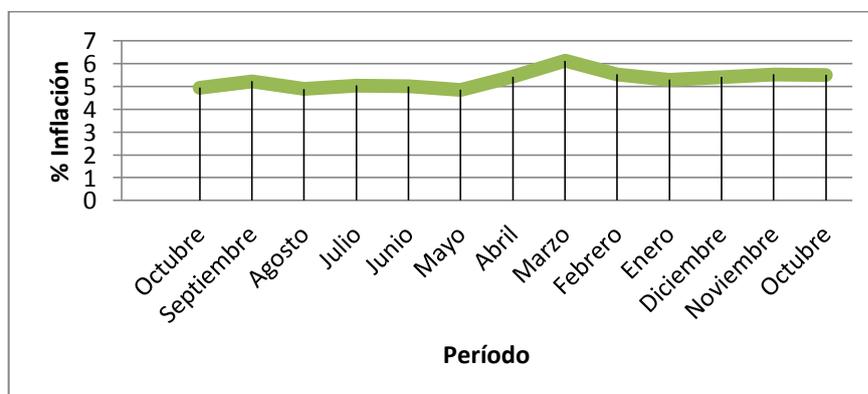
PERÍODO	%
Octubre 2012	4,94
Septiembre 2012	5,22
Agosto 2012	4,88
Julio 2012	5,04
Junio 2012	5,00
Mayo 2012	4,85
Abril 2012	5,42
Marzo 2012	6,12
Febrero 2012	5,53
Enero 2012	5,29
Diciembre 2011	5,41
Noviembre 2011	5,53
Octubre 2011	5,50

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 3

INFLACIÓN MENSUAL. OCTUBRE 2011 – OCTUBRE 2012



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Tasas de Interés.- Es el precio que se paga por el uso de dinero prestado o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. Dependiendo de la circunstancia las tasas de internas pueden ser activas o pasivas.

Tasa de interés activa.- Es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a sus usuarios, considerando para esto todas aquellas disposiciones del Banco Central. Se consideran activas debido a que sus recursos son a favor de la banca.

Tasa de interés pasiva.- Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos para que el efecto existen.

Producto Interno Bruto.- Es la valor de los bienes y servicios finales producidos por la economía del país es un determinado período del tiempo, el PIB en el año 2010 fue de 3,70%, mientras que para el año 2011 tuvo un crecimiento estimado de 5,06% con una disminución al 3,50% para el 2014.

Cuadro N° 18

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO. FACTOR ECONÓMICO.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
FE1	Inflación	Variable	Desequilibrio en precios		A	
FE2	Tasas de Interés	Descendente	Posibilidades de financiamiento			O
FE3	Canasta básica familiar	Incremento	Menor dinero disponible		A	
FE4	Producto Interno Bruto	Incremento	Mejoras en el país			O

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5.1.3 *Factor Político- Legal.*

Se refleja en la Constitución Política del Ecuador que regula el comportamiento de las empresas e individuos en las diferentes actividades comerciales, dentro de este consideramos aspectos tales como la ley tributaria y regulaciones laborales.

Cuadro N° 19

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO. FACTOR POLÍTICO- LEGAL.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
FPL1	Ley Tributaria	Estricta	Pago puntual de impuestos		A	
FPL2	Regulaciones Laborales	Exigente	Cumplimiento de reglas y códigos laborales			O

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5.1.4 *Factor Tecnológico.*

En la actualidad la tecnología es la fuerza más sobresaliente porque a través de ella se pueden crear nuevos productos y oportunidades de negocio.

El avance tecnológico es muy importante para las empresas, por lo cual herramientas tales como el internet constituyen factores a través de los cuales se realizan ventas y compras de manera fácil, rápida y oportuna que permite ahorrar recursos lo cual es importante para la organización.

Dentro de este factor se analizan aspectos como: Nuevas tecnologías, sus costos y disponibilidad.

Cuadro N° 20

**ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO.
FACTOR TECNOLÓGICO.**

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
FT1	Nuevas tecnologías	Mejoran la calidad	Confiabilidad en productos			O
FT2	Costos de tecnologías	Elevados	Dificultad de adquisición y mejoras		A	
FT3	Disponibilidad de la tecnología	Amplia	Mejorar productos y servicios			O

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5.2. Entorno Específico.

Involucra a los agentes que afectan directamente a la empresa, no son controlables sin embargo influyen en el desenvolvimiento de la misma. En este grupo encontramos elementos vitales para el crecimiento y desarrollo de una empresa como lo son los clientes, proveedores y la competencia, los cuales aportan de manera significativa a la mejora y competitividad.

2.5.2.1. Clientes.

La oferta de bienes y servicios, así como la saturación del mercado exige que las empresas consideren aspectos que les permitan identificar medidas para retener de mejor manera a los clientes, ya sean internos o externos.

Cliente interno.- Conjunto de personas que pertenecen a la empresa y se desenvuelven en ella.

Cliente externo.- Todas aquellas personas que adquieren nuestros productos, ya sea a nivel nacional como internacional.

Cuadro N° 21

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO.

CLIENTES.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CL1	Incremento del número de clientes	Alto	Selección de acuerdo al perfil			O
CL2	Perdida de cartera de clientes	Bajo	Trabajo en equipo		A	
CL3	Gustos y preferencias	Diversos	Trabajadores satisfechos		O	
CL4	Ingresos Mensuales	Básico	Corregir punto débiles		A	
CL5	Capacidad de pago	Normal	Personal desmotivado			A
CL6	Necesidades y aspiraciones	Limitada	Satisfacción de deseos y necesidades		O	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5.2.2. Proveedores.

El éxito de una empresa depende en gran medida del servicio que los proveedores ofrecen. La empresa florícola Jardines Piaveri ofrece productos y servicios calificados que permiten ofrecer productos de calidad y lograr mayores niveles de competitividad.

Los proveedores ofrecen facilidades como lo son: Condiciones de pago, crédito, surtido de productos, tiempo de entrega, calidad de productos y variedad de los mismos.

Cuadro N° 22

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO.

PROVEEDORES.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
PR1	Productos y servicios	Variedad	Satisfacción del usuario			0
PR2	Promociones y descuentos	Frecuentes	incrementar ventas			0
PR3	calidad y garantía	Existente	Confiabilidad de compras		0	
PR4	Stock	Adecuado	Cumplimiento con el cliente			0
CL5	Condiciones de pago	Créditos	Financiamiento		0	
CL6	Precios	Competitivos	Mayores ganancias			0

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.5.2.3. Competencia.

Tomando en cuenta que el sector al cual se dirige la empresa florícola Jardines Piaveri es uno de los más copados en nuestro entorno, es vital para la empresa conocer todos aquellos puntos que le permitan ofrecer productos con altos niveles de calidad, a precios competitivos, garantías, entre otros que son duda la ayudarán a obtener un nivel de competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente en la provincia de Cotopaxi existen 16 plantaciones ubicados en diferentes lugares que constituyen la competencia nacional de le empresa, mientras que su mayor rival a nivel internacional es Colombia, sin embargo es necesario recordar que el producto que Jardines Piaveri ofrece posee altos niveles de calidad por lo que se la considera una empresa competitiva en el mercado, tanto nacional como internacional.

Cuadro N° 23

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO.

COMPETENCIA.

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación		
				1	2	3
CO1	Implantación de nuevas florícolas	Ascendente	Mayor competitividad			O
CO2	Atención personalizada	Eficiente	Mejora de la atención al cliente		A	
CO3	Publicidad y promoción	Alta	Mayor rentabilidad		A	
CO4	Calidad u garantía	Suficiente	Ampliación portafolio de clientes		A	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 24

MATRIZ DE PERFIL EXTERNO.

MATRIZ DE PERFIL EXTERNO						
Cód.	Descripción	Valoración				
		G.O	P.O	P.E	G.A	P.A
P.E.F.D	Factor Demográfico					
	Aumento progresivo de la población	0				
	Nuevos y posibles clientes		0			
	Nuevas necesidades y gustos			0		
	Migración creciente				0	
P.E.F.E	Factor Económico					
	Posibilidades de Financiamiento	0				
	Crecimiento del PIB/ mejoras en el país		0			
	Desequilibrio de precios				0	
	Menos dinero disponible en hogares					0
P.E.F.P	Factor Político Legal					
	Regulaciones laborales apropiadas		0			
	Ley tributaria estricta					0
	Leyes a importación y exportación		0			
P.E.F.T	Factor Tecnológico					
	Aparición nueva tecnología	0				
	Disponibilidad en el país de tecnología	0				
	Altos costos de tecnología					0
P.E.P	Proveedores					
	Suficientes proveedores			0		
	Proveedores confiables	0				
P.E.C	Competencia					
	Creciente numero de florícolas					0
	Garantías ofrecidas por la competencia					0
TOTAL		5	4	2	2	5
%		28%	22%	11%	11%	28%

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 25

MATRIZ DE PERFIL INTERNO.

MATRIZ DE PERFIL INTERNO						
Cód.	Descripción	Valoración				
		G.F	P.F	P.E	G.D	P.D
P.I.C.AD	Capacidad Administrativa y Directiva					
	Planeación constante	0				
	Organización para el cumplimiento de tareas	0				
	Control/ medición del desempeño	0				
	Dirección intermitente					0
	Poca estabilidad administrativa				0	
	Infraestructura amplia	0				
P.I.C.C	Capacidad de Competitividad					
	Precios competitivos			0		
	Clientes fieles	0				
	Publicidad y marketing limitados					0
	Innovación continua del producto		0			
	Cultivo de nuevas especies			0		
P.I.C.F	Capacidad Financiera					
	Altos índices de liquidez	0				
	Baja Inversión					0
	Capacidad de endeudamiento limitado			0		
P.I.C.T	Capacidad Tecnológica					
	Disponibilidad maquinaria	0				
	Base de datos de clientes actualizada			0		
	Cuenta con Tecnología de punta	0				
P.I.C.TH	Capacidad de Talento Humano					
	Personal idóneo y requerido			0		
	Buena Estabilidad laboral	0				
	Personal comprometido	0				
	Baja capacitación					0
	Falta de incentivo					0
	Seguridad e higiene laboral adecuados			0		
P.I.C.ID	Capacidad de Investigación y Desarrollo					
	Estudios de mercado limitado					0
TOTAL		10	1	6	5	2
%		42%	4%	25%	21%	8%

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 26
MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Constante planeación de los objetivos. Organización para el cumplimiento de tareas encomendadas. Control mediante medición de desempeño Productos de calidad. Innovación de productos. Precios competitivos. Publicidad y marketing adecuadas. Mantenimiento Base de datos de clientes. Disponibilidad de maquinaria. Infraestructura amplia. Liquidez de la empresa. Reclutamiento y selección con lineamientos y necesidades. Trabajo en equipo. Estabilidad laboral para trabajadores. Horario de trabajo. Seguridad e higiene contribuye a la seguridad laboral.</p>	<p>Dirección intermitente causando escasa orientación en empleados. Estabilidad administrativa intermitente provocando cambios constantes. Desconocimiento de la empresa debido a una publicidad y marketing limitados. Limitada capacidad de endeudamiento. Baja inversión proveniente de terceras personas. Capacitación e innovación dentro de límites normales lo que provoca en ocasiones trabajadores desmotivados. Estímulos al personal bajo – falta de comprometimiento. Desconocimiento de algunos mercados potenciales debido a aun estudio de mercado limitado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Aumento progresivo de población Posibilidades de financiamiento. Mejoras en el país en base al Producto Interno Bruto. Regulaciones laborales y cumplimiento de leyes. Nuevas tecnologías – mejora del producto Disponibilidad de tecnología. Nuevos clientes y posibles clientes. Gustos y necesidades satisfechos. Necesidades y aspiraciones de los trabajadores cambiantes.</p>	<p>Desequilibrio de precios a causa de la inflación. Menos dinero disponible por el incremento de la Canasta básica familiar. Ley tributaria (estricta). Elevados costos de tecnologías. Pérdida de carteras de clientes por migración. Necesidades y aspiraciones limitadamente satisfechas. Creciente competencia. Garantías brindadas por la competencia</p>

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

2.6. Estudio de Mercado.

Es una herramienta que permite obtener información misma que es utilizada para determinar e identificar oportunidades y problemas dentro de un mercado, con el objetivo de evaluar medidas que permitan corregirlas y lograr mejoras visibles.

2.6.1. Planteamiento del Problema.

Generalmente en las empresas florícolas, alrededor de todo el país, no se adoptan medidas a través de las cuales se les proporciona a los trabajadores y empleados una forma efectiva de explotar su eficiencia y al mismo tiempo es una herramienta vital de motivación dentro de las organizaciones, razón por la cual estas empresas son catalogadas como un medio de explotación del talento humano, no solo por la falta de incentivos sino también debido a los bajos salarios que ofrece.

El problema principal radica en que, estas empresas están orientadas únicamente a la producción dejando de lado los requerimientos y condiciones adecuadas dentro del marco laboral lo cual desencadena una serie de irregularidades y situaciones en las cuales los trabajadores y empleados no se pueden desenvolver de manera adecuada afectando seriamente su desempeño y la productividad de la empresa en general

De no aplicarse un modelo de calidad de vida dentro de la empresa, el desempeño y las condiciones laborales seguirán en estados críticos afectando seriamente su crecimiento y desarrollo, además el personal de esta se sentirán poco comprometidos en su lugar de trabajo. En el caso de las empresas dedicadas a la floricultura, y en caso particular dentro de la empresa floricultora Jardines Piaveri, la falta de motivación e incentivo puede provocar inconformismo y falta de compromiso con dicha empresa por parte de la fuerza laboral, razón por la cual se propone la introducción de un modelo de calidad de vida que permita contrarrestar estos factores desfavorables para su desarrollo y crecimiento productivo.

Objetivo General.

- Identificar las condiciones en las cuales se desarrolla en trabajo dentro de la empresa florícola Jardines Piaveri, del barrio Quisinche Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Objetivos Específicos.

- Realizar el diagnóstico situacional para determinar las condiciones en las que labora el personal de la empresa florícola Jardines Paiveri.
- Aplicar una evaluación de 360° con la cual se pueda identificar el nivel de competencia de cada uno de los trabajadores y de este mejorar su desempeño.
- Diseñar un cuestionario y fichas de observación a través de las cuales se obtenga información de primera mano, mismas que serán aplicadas en el campo.

2.6.2. Fuentes de Información.

Primaria.- Son datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, generalmente proveniente de personas que se relacionan directamente con el problema. En este caso fue proporcionada directamente por el **personal**.

Secundaria.- Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias, es información procesada, en este caso se utilizó datos proporcionados por el **Banco Central del Ecuador, INEC**, entre otros.

2.6.3. Tipo de Investigación.

Para el presente trabajo se ha desarrollado una investigación **descriptiva**, pues a través de esta es posible determinar las características reales de la manera como se desarrolla el trabajo dentro de la empresa, es decir arroja las pautas en las cuales la empresa presenta dificultades, y la identificación de mecanismos de mejora.

2.6.4. Metodología.

Se realiza la utilización de un **método no experimental transeccional**, puesto que se observa el problema en su contexto natural, además que la investigación se realizará en un determinado momento previamente identificado en el cual describe las variables causantes del problema y analiza su incidencia en el mismo.

2.6.5. Unidad de Estudio.

Población: Actualmente la empresa cuenta con **144 personas** laborando en diferentes áreas y secciones, distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro N° 27
PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PAIVERI.

ÁREA	N° PERSONAS
Área administrativa	12 personas
Área de cultivo	30 personas
Área de Post cosecha	50 personas
Área Sanidad Vegetal	25 personas
Área de Ventas	5 personas
Área de mantenimiento	19 personas
Bodega	3 personas
TOTAL	144 PERSONAS

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

No se considera prudente el cálculo de una muestra debido a que la magnitud de la población no supera las 200 personas.

2.6.6. Métodos y Técnicas de Investigación.

Para la presente investigación se utilizaron métodos empíricos mediante los cuales se explican y revelan las características del problema con de la aplicación de técnicas importantes como lo son la **observación** y el **cuestionario**.

- La observación, técnica que se aplicará para identificar de manera directa las variables en las que la empresa y el persona tiene deficiencias.
- En tanto se aplicará un cuestionario de 13 preguntas dirigido a todo el personal de la empresa.

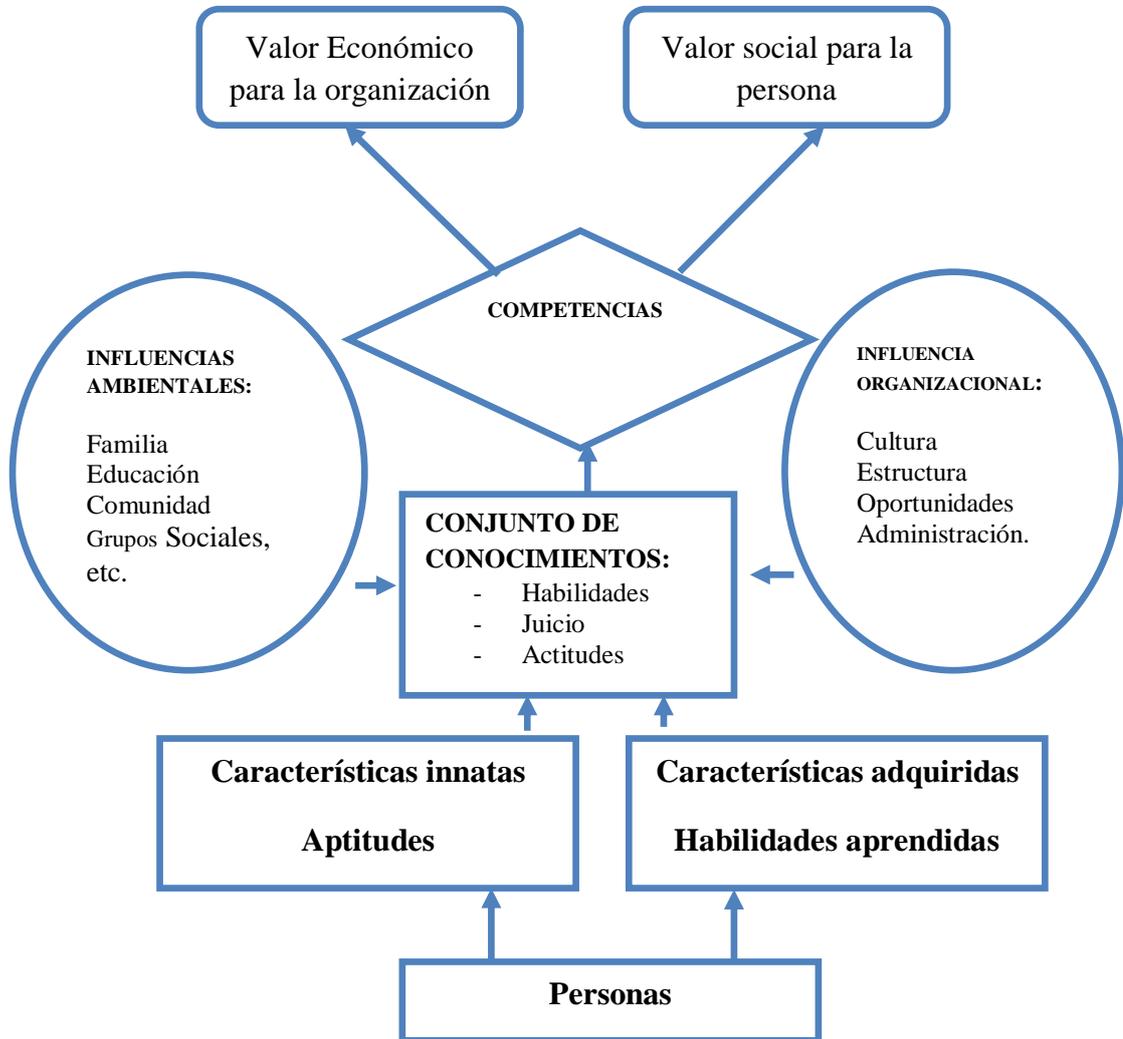
Al mismo tiempo se dio lugar a **métodos estadísticos** para lo cual se procedió a la utilización del programa **SPSS** para la tabulación correspondiente, además se utiliza el programa Microsoft Excel.

2.7. Perfil de Competencias.

Se determina que una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios personales a través de los cuales el personal otorga a la empresa un valor económico y a su vez valor social para la persona que labora dentro de determinada organización.

El análisis del perfil de competencias de cada uno de los empleados y trabajadores resulta importante puesto que a través de estos se analiza los puntos clave en los cuales el personal puede requerir cierto tipo de capacitación, o dependiendo del caso algún tipo de bonificación por su perfil profesional y personal con lo que tanto la empresa como los trabajadores resultan ganadores.

Gráfico N° 4
COMPETENCIAS.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Gestión del Talento Humano- Idalberto Chiavenato

Para la determinación de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la empresa es necesario establecer escalas a través de las cuales se obtendrán parámetros a medir, dentro de estos identificamos la frecuencia con la que se realizan las actividades, las consecuencias que traen consigo todos los actos ejecutados y al mismo tiempo la dificultad en la ejecución de todas y cada una de las tareas realizadas por los diferentes involucrados dependiendo de su área de trabajo.

Cuadro N° 28

ESCALAS PARA LA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE TRABAJO.

ESCALAS	DEFINICIÓN
Frecuencia	Frecuencia esperada de ésta actividad.
Consecuencias de los errores	Gravedad de las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará.
Dificultad	Dificultad de la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Gestión del Talento Humano- Idalberto Chiavenato

Cuadro N° 29

GRADACIÓN DE LAS ESCALAS.

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves; pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves; pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables; pueden afectar el trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud; afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, etc.)	Consecuencias menores; fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Gestión del Talento Humano- Idalberto Chiavenato

Como se puede observar se ha implantado una gradación que va de acuerdo a la frecuencia de las actividades, las dificultades y las consecuencias que estas pueden producir, es así que se han determinado diferentes niveles o grados siendo el más grave el nivel cinco comprendido por las actividades que se realizan diariamente y que por su dificultad en cuanto a la ejecución pueden repercutir gravemente a toda la organización, mientras que el nivel más bajo de gravedad es el nivel uno representado por las actividades que se ejecutan con poca frecuencia pudiendo ser semestral, trimestralmente o incluso anualmente, es el grupo de actividades o tareas que a comparación de otras resulta muy fáciles de ejecutar y por lo mismo al cometer algún tipo de error las consecuencias de las mismas no dañan o perjudican gravemente a la empresa, muy al contrario resultan fácilmente controlables.

Se realizará esta evaluación a todo el personal, es decir se será aplicada a:

- Gerente Técnico.
- Administrador de la Finca.
- Supervisor General.
- Contador.
- Asistente Contable.
- Departamento de ventas.
- Jefes de área.
- Operarios de Cultivo.
- Operarios de Post cosecha.
- Operarios de Sanidad Vegetal.
- Vendedores.
- Operarios de Mantenimiento.

Cuadro N° 30

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE LA FINCA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: ADMINISTRADOR DE FINCA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Administración y gerencia empresarial. Liderazgo. Planificación estratégica.	Gestión de recursos humanos. Organización.	Ética. Comunicación. Responsabilidad.
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	Metodología de evaluación interna. Tipos de organigramas.	Manejo de software operativo.	Honestidad. Confiabilidad.
Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos organizacionales.	Gestión de talento humano. Canales de comunicación.	Expresión clara y concisa.	Respeto. Cordura. Productividad.
Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.	Normas de reclutamiento de personal. Guías de capacitación.	Analizar currículum vital. Planificación.	Honestidad. Responsabilidad.
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	Planeación estratégica corporativa.	Ideología empresarial. Iniciativa.	Perseverancia. Trabajo en equipo.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 31

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE LA FINCA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: ADMINISTRADOR DE LA FINCA					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	4	4	5	24
2	Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas	2	4	4	18
3	Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.	1	4	4	17
4	Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos organizacionales.	5	5	3	20
5	Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.	5	5	5	30
6	Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.	2	3	4	14
7	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	3	5	4	23
8	Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	2	5	4	22

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 32

FUNCIONES DEL CONTADOR.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: CONTADOR			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.	Contabilidad general. Software contable.	Cálculos contables. Manejo de tecnología.	Ética profesional. Responsabilidad. Capacidad personal.
Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.	Registro de transacciones comerciales. NIC	Libro diario. Aplicación exacta de las normas contables	Responsabilidad. Seguridad, orden y limpieza. Eficiencia.
Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.	Contabilidad general. Software contable.	Cálculos contables. Manejo de tecnología.	Comunicación. Ética.
Vigilar a cabalidad el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	Declaración tributaria. Procesos fiscales.	Manejo de impuestos. Planeación.	Transparencia. Honestidad.
Colaborar con las auditorías internas de la empresa.	Auditoría. Evaluación de control interno. Planificación.	Dominio de cuentas contables. Cuestionario de control interno.	Criterio empírico. Actitud y colaboración.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 33

EVALUACIÓN FUNCIONES DEL CONTADOR.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: CONTADOR					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.	2	5	4	22
2	Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.	3	4	5	23
3	Vigilar a cabalidad el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	3	3	4	15
4	Proporcionar a la gerencia información confiable y oportuna para la toma de decisiones.	2	3	3	11
5	Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.	2	4	4	18
6	Examinar los porcentajes de retención de impuestos.	2	3	4	14
7	Realiza transferencias bancarias.	1	3	5	16
8	Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	2	3	5	17
9	Colaborar con las auditorías internas de la empresa.	2	4	3	14

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 34

FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: AUXILIAR CONTABLE			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.	Contabilidad general. Porcentajes de retención.	Cálculos contables.	Ética profesional. Solución de problemas.
Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.	Codificación de documentos. Archivo de facturas.	Organización. Manejo de facturas.	Responsabilidad. Productividad.
Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.	Cuentas contables. Formatos de comprobantes contables	Planificación. Manejo de recursos informativos.	Eficiencia. Manejo de recursos. Motivación.
Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.	Rol de pagos, provisiones sociales.	Manejo de Microsoft Excel.	Confiableidad. Efectividad.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 35

EVALUACIÓN FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: AUXILIAR CONTABLE					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.	2	4	4	18
2	Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.	3	4	4	19
3	Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.	2	3	4	14
4	Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.	2	4	3	14
5	Subir la información al sistema contable	1	4	3	13
6	Elaboración del presupuesto mensual de ingresos y egresos.	2	3	3	11
7	Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.	3	4	3	15
8	Informes preliminares de Balances	2	4	4	18

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 36

FUNCIONES DEL JEFES DE ÁREA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: JEFES DE ÁREA: CULTIVO, POST COSECHA, SANIDAD VEGETAL Y BODEGA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Dirigir, ejecutar y controlar las funciones de actividades del área específica.	Trabajo en equipo Agronómica. Bodegaje, cultivo	Manejo de Recursos. Planificación.	Ética profesional. Comunicación. Responsabilidad.
Elaborar y coordinar los programas para la realización del trabajo.	Liderazgo Metodologías para un trabajo efectivo	Trabajo bajo presión. Buenas relaciones personales.	Honestidad. Transparencia. Seguridad orden y limpieza.
Identificar cualquier tipo de variación dentro del área que representa.	Actividades de agronómica.	Responsabilidad. Iniciativa	Responsabilidad. Eficiencia. Solución de problemas
Optimizar el trabajo en l área de trabajo.	Metodologías de motivación al personal	Trabajo en equipo	Motivación
Determinar, detectar y comunicar acerca de los requerimientos de su área para que estos puedan ser cubiertos en su totalidad.	Canales de comunicación	Creatividad. Iniciativa. Interés, responsabilidad	Perseverancia. Motivación

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 37

EVALUACIÓN FUNCIONES DEL JEFES DE ÁREA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: JEFES DE ÁREA CULTIVO, POST COSECHA, SANIDAD VEGETAL, MANTENIMIENTO Y BODEGA					
N°	FUNCIONES PRINCIPALES	F	C	D	TOTAL
1	Dirigir, ejecutar y controlar las funciones de actividades de su área específica.	3	5	4	23
2	Elaborar y coordinar los programas para la realización del trabajo.	5	3	5	20
3	Identificar cualquier tipo de variación dentro de su área específica.	3	4	5	23
4	Optimizar el trabajo en el área de trabajo.	4	3	4	16
5	Determinar, detectar y comunicar acerca de los requerimientos de su área para que estos puedan ser cubiertos en su totalidad.	3	3	4	15

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 38

FUNCIONES DEPARTAMENTO DE VENTAS.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: VENTAS			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Realizar el respectivo cierre de caja al término de su jornada laboral.	Manejo de ingresos y egresos. Arqueo de caja. Verificar autenticidad de papel moneda.	Cálculo financiero. Manejo de comprobantes de comercialización.	Honradez. Liderazgo. Responsabilidad.
Ejercer la función de los formularios oficiales mediante los cuales se comprueban los ingresos que se perciben.	Movimiento financiero. Comprobantes de ingresos.	Registro de ventas. Planificación.	Ética profesional. Confiabilidad.
Realizar el reembolso a caja chica una vez consumido el 80%.	Manejo de caja chica. Porcentajes de reembolsos.	Contabilización de fondos.	Honestidad. Actitud y colaboración.
Custodiar los activos que se encuentran a la dependencia que está a su cargo.	Administración. Organización. Control	Registro de bienes. Delegación de funciones. Técnicas de control.	Respeto. Efectividad. Responsabilidad.
Verificar que se encuentren las estanterías con sus respectivos productos a comercializar.	Comercialización.	Productos de venta libre. Ordenamiento y adecuación del área	Ambiente de trabajo.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 39

EVALUACIÓN FUNCIONES DEPARTAMENTO DE VENTAS .

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PAIVERI					
CARGO: VENDEDORES					
N°	PRINCIPALES FUNCIONES	F	C	D	TOTAL
1	Realizar el respectivo cierre de caja al término de su jornada laboral.	2	4	5	22
2	Ejercer la función de los formularios oficiales mediante los cuales se comprueban los ingresos que se perciben.	3	4	4	19
3	Elaborar los informes relativos a los movimientos y saldos de las cuentas.	2	2	5	12
4	Mantener siempre monedas de dólar para los respectivos vueltos al término de una compra.	1	3	4	13
5	Custodiar los activos que se encuentran a la dependencia que está a su cargo.	2	4	3	14
6	Verificar que se encuentren en stock los productos a comercializar.	2	3	3	11

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 40

FUNCIONES OPERARIOS CULTIVO.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: OPERARIOS DE CULTIVO			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Cumplir las normas de seguridad de producción	Seguridad en el trabajo	Manejo de Recursos.	Ética profesional. Comunicación. Responsabilidad.
Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	Proceso de producción.	Buenas relaciones personales.	Honestidad. Transparencia. Seguridad orden y limpieza.
Cumplir adecuadamente las tareas encomendadas por sus superiores.	Trabajo en equipo.	Responsabilidad.	Responsabilidad. Eficiencia. Solución de problemas
Ingresar y abandonar su puesto de trabajo en el horario establecido.	Cumplimiento de manuales.	Respeto Responsabilidad	Puntualidad Motivación
Comunicar a su superior sobre cualquier inconveniente que pudiera tener.	Canales de comunicación	Iniciativa. Interés	Perseverancia. Motivación

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 41

EVALUACIÓN FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE CULTIVO.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: OPERARIOS CULTIVO					
N°	FUNCIONES PRINCIPALES	F	C	D	TOTAL
1	Cumplir las normas de seguridad de producción	5	3	4	17
2	Cumplir adecuadamente las tareas encomendadas por sus superiores.	5	5	2	15
3	Ingresar y abandonar su puesto de trabajo en el horario establecido.	5	4	2	13
4	Comunicar a su superior sobre cualquier inconveniente que pudiera tener.	4	3	3	13

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 42

FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE POST COSECHA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: OPERARIOS DE POST COSECHA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	Manuales de cumplimiento	Manejo de Recursos. Excelentes relaciones personales	Ética profesional. Comunicación. Responsabilidad.
Receptar la flor	Canales de Comunicación y distribución.	Trabajo bajo precisión Optimización de recursos	Honestidad. Transparencia. Seguridad orden y limpieza.
Clasificación del producto por variedad de flor	Variedad de flores de la zona	Agilidad con las manos Responsabilidad.	Responsabilidad. Eficiencia. Solución de problemas
Bonchar y cortar la flor	Tipos de corte en tallos Procesos de bonchado	Agilidad manual Trabajo en equipo Responsabilidad	Responsabilidad Motivación
Etiquetar y digitar la flor de acuerdo a su clase	Etiquetado Manipulación de herramientas tecnológicas: computadora	Iniciativa. Motivación Optimismo	Perseverancia.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 43

EVALUACIÓN FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE POST COSECHA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: OPERARIOS POST COSECHA					
N°	FUNCIONES PRINCIPALES	F	C	D	TOTAL
1	Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	5	3	4	17
2	Receptar la flor de los diferentes proveedores o áreas	3	2	4	11
3	Clasificación del producto por variedad de flor	3	3	5	18
4	Bonchar y cortar la flor	5	3	5	20
5	Etiquetar y digitar la flor de acuerdo a su clase	5	3	4	17

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 44

FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE SANIDAD VEGETAL.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: OPERARIOS DE SANIDAD VEGETAL			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	Manuales de cumplimiento	Manejo de Recursos. Excelentes relaciones personales	Ética profesional. Comunicación. Responsabilidad.
Vigilar que la flor no sea contaminada por diversas plagas	Plagas que pueden contaminar la flor	Trabajo bajo presión Optimización de recursos Detección temprana de plagas	Honestidad. Transparencia. Seguridad orden y limpieza.
Proporcionar fertilizantes a tiempo de modo que se contrarresten plagas existentes	Manipulación de elementos químicos	Detección temprana de plagas Agilidad con las manos Responsabilidad.	Responsabilidad. Eficiencia. Solución de problemas
Monitorear continuamente el producto	Características de un producto de calidad	Agilidad manual Trabajo en equipo Responsabilidad	Responsabilidad Motivación Iniciativa
Verificar que la flor no esté quemada o infectada	Características de un producto de calidad	Iniciativa. Agilidad Responsabilidad	Trabajo en equipo.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 45

EVALUACIÓN FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE SANIDAD VEGETAL.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: OPERARIOS SANIDAD VEGETAL					
N°	FUNCIONES	F	C	D	TOTAL
1	Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	4	4	3	16
2	Vigilar que la flor no sea contaminada por diversas plagas	4	3	3	13
3	Proporcionar fertilizantes a tiempo de modo que se contrarresten plagas existentes	3	3	4	15
4	Monitorear continuamente el producto	5	4	4	21
5	Verificar que la flor no este quemada, o infectada	3	2	5	13

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 46

FUNCIONES OPERARIOS ÁREA DE MANTENIMIENTO.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: OPERARIOS DE MANTENIMIENTO			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Comprobar que el producto llegue a su destino en perfectas condiciones.	Transporte del producto.	Manejo de recursos materiales.	Ética profesional. Responsabilidad.
Mantener los espacios de trabajo limpios y ordenados.	Orden y Limpieza	Manejo de recursos.	Actitud y colaboración. Seguridad, orden y limpieza.
Transportar el producto de una sección a otra e incluso fuera de las instalaciones con el mayor cuidado posible	Verificación de documentos y productos.	Control de productos.	Capacidad personal.
Proporcionar alimentos sanos, nutritivos y aseados a los trabajadores	Nutrición.	Tolerancia. Buen trato.	Limpieza Orden.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 47

EVALUACIÓN FUNCIONES OPERARIOS ÁREA DE MANTENIMIENTO.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: OPERARIOS DE MANTENIMIENTO					
N°	FUNCIONES PRINCIPALES	F	C	D	TOTAL
1	Comprobar que el producto llegue a su destino en perfectas condiciones.	4	3	4	16
2	Mantener los espacios de trabajo limpios y ordenados	4	4	3	16
3	Transportar el producto de una sección a otra e incluso fuera de las instalaciones con el mayor cuidado posible	4	3	5	19
4	Proporcionar alimentos sanos, nutritivos y aseados a los trabajadores	3	3	5	18
5	Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria y herramientas, así como también la seguridad	4	4	4	20

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 48

FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE BODEGA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: OPERARIOS DE BODEGA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	Manuales de cumplimiento	Manejo de Recursos. Excelentes relaciones personales	Ética profesional. Comunicación. Responsabilidad.
Vigilar que la flor no sea contaminada por diversas plagas	Plagas que pueden contaminar la flor	Trabajo bajo presión Optimización de recursos Detección temprana de plagas	Honestidad. Transparencia. Seguridad orden y limpieza.
Proporcionar fertilizantes a tiempo de modo que se contrarresten plagas existentes	Manipulación de elementos químicos	Detección temprana de plagas Agilidad con las manos Responsabilidad.	Responsabilidad. Eficiencia. Solución de problemas
Monitorear continuamente el producto	Características de un producto de calidad	Agilidad manual Trabajo en equipo Responsabilidad	Responsabilidad Motivación Iniciativa
Verificar que la flor no este quemada, o infectada	Características de un producto de calidad	Iniciativa. Agilidad Responsabilidad	Trabajo en equipo.

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 49

EVALUACIÓN FUNCIONES DE LOS OPERARIOS DE BODEGA.

EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI					
CARGO: OPERARIOS DE BODEGA					
N°	FUNCIONES PRINCIPALES	F	C	D	TOTAL
1	Cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	4	4	4	20
2	Vigilar que la flor no sea contaminada por diversas plagas	4	4	3	16
3	Proporcionar fertilizantes a tiempo de modo que se contrarresten plagas existentes	4	3	5	19
4	Monitorear continuamente el producto	3	3	5	18
5	Verificar que la flor no este quemada, o infectada	4	4	2	11

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Jardines Piaveri

Cuadro N° 50

FICHA DE OBSERVACIÓN.

FICHA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DEL OBSERVADOR: Jéssica Fernanda Zapata					
COSAS A OBSERVAR	ACTIVIDADES	SI	NO	A/V	OBSERVACIONES
Comunicación dentro de la empresa	Canales de comunicación jerárquica	x			Jefe inmediato
	Presente en todas las áreas	x			
	Abierta para la opinión			x	No en toma de decisiones
Seguridad, orden, Limpieza	La empresa vela por la seguridad del empleado	x			
	Cuenta con materiales e instrumentos de seguridad	x			
	Las instalaciones se mantienen limpias	x			
	La empresa cuenta con centros médicos	x			
	Cuenta la empresa con sitios de recreación		x		
Motivación, capacitación y desarrollo	La empresa brinda capacitación a los empleados			x	No a trabajadores
	Los trabajadores se sienten motivados		x		
	Los trabajadores sienten que pueden crecer en la empresa		x		
Trabajo en equipo, Ambiente de trabajo	Todas las áreas fomentan el trabajo en equipo		x		Falta de motivación
	El trabajador conoce acerca del trabajo en equipo	x			
	Se siente el trabajador a gusto en la empresa			x	
Otras actividades	El trabajador ha asistido a eventos extra laborales	x			Navidad. Día del trabajo
	Siente que cuenta con algunos beneficios	x			Recorrido, alimentación

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Investigadora

2.8. Tabulación, análisis e interpretación de la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la empresa florícola Jardines Paiveri del barrio Quisínche Bajo, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

1.- ¿En qué área de trabajo se desempeña usted?

Cuadro N° 51

ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA EL PERSONAL

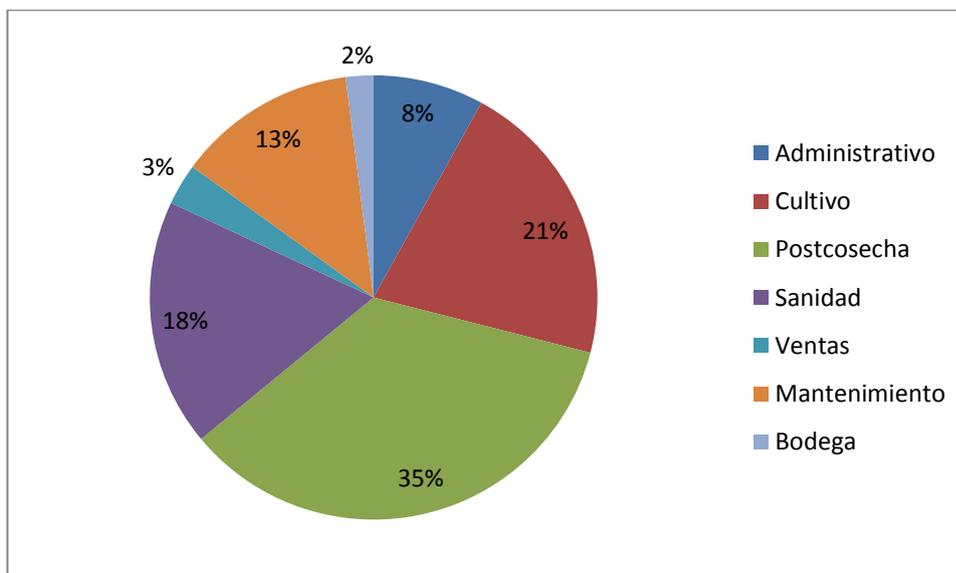
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Administrativo	12	8%	8%
Cultivo	30	21%	29%
Post cosecha	50	35%	64%
Sanidad Vegetal	25	18%	82%
Ventas	5	3%	85%
Mantenimiento	19	13%	98%
Bodega	3	2%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Paiveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 5

ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA EL PERSONAL



FUENTE: Jardines Paiveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

Del 100% del personal que labora en la empresa florícola Jardines Piaveri, el 8% desempeña actividades administrativas, el 20% en el área de cultivo, el 34% en post cosecha, mientras que el 30% desempeña actividades de mantenimiento y sanidad vegetal y finalmente el 2% se relaciona con el manejo de bodegas.

El personal se encuentra dividido de acuerdo a los requerimientos y las actividades que se realizan dentro de cada área, sin embargo entre estos existen excelentes relaciones personales y laborales lo que contribuye a una mejor realización del trabajo.

2.- ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar?

Cuadro N° 52

AMBIENTE LABORAL

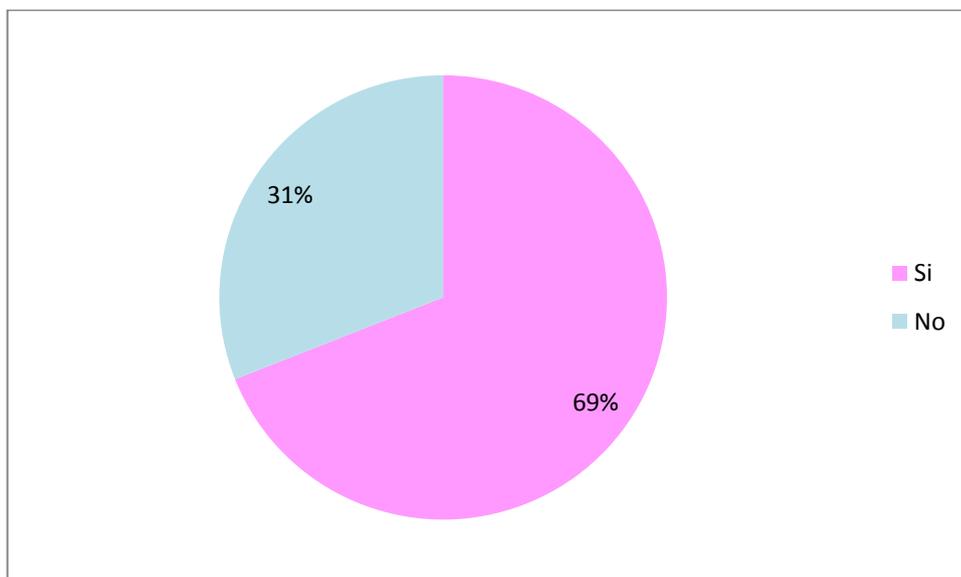
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	99	69%	69%
No	45	31%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 6

AMBIENTE LABORAL



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

El 31% de los empleados y trabajadores de la empresa florícola Jardines Piaveri, considera que no es una buena opción de trabajo, esto debido a la falta de motivación e incentivo para con las personas, mientras que el 69% expresa que el ambiente laboral de la empresa es propicio y se encuentran satisfechos con la misma.

El personal considera que se podrían establecer varios cambios que permitan mejorar algunas falencias en cuanto al ambiente laboral, sin embargo en las instalaciones se observa tranquilidad y sobre todo se identifica claramente la colaboración entre trabajadores, con lo cual el trabajo se realiza de mejor manera, logrando mayores niveles de eficiencia.

3.- ¿Comparando con el año pasado, el ambiente laboral ha mejorado?

Cuadro N° 53

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

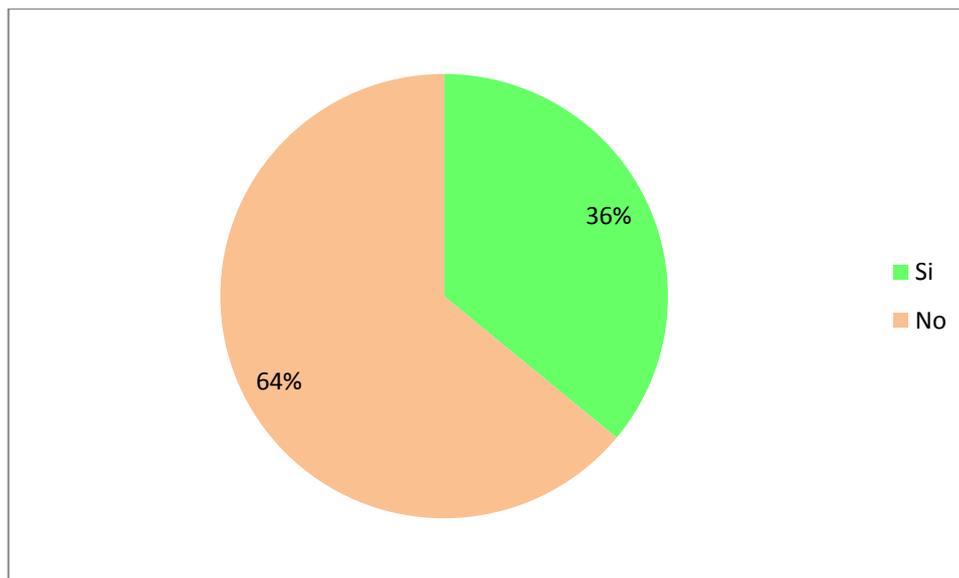
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	52	36%	36%
No	92	64%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 7

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

Considerando la calidad laboral, el 36% del personal considera que este factor no ha sufrido ninguna mejora en comparación con el año anterior, sin embargo el 64% expresa que si han existido cierto tipo de mejoras que les permiten realizar de una manera más adecuada su trabajo.

Entre las mejoras para crear un ambiente laboral adecuado que se han evidenciado dentro de la empresa se puede mencionar los programas por motivo de fechas especiales y sobre todo la apertura por parte de la administración en la búsqueda de mecanismos que logren mejores resultados frente a la falta de motivación por parte de los trabajadores y empleados.

4.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Cuadro N° 54

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

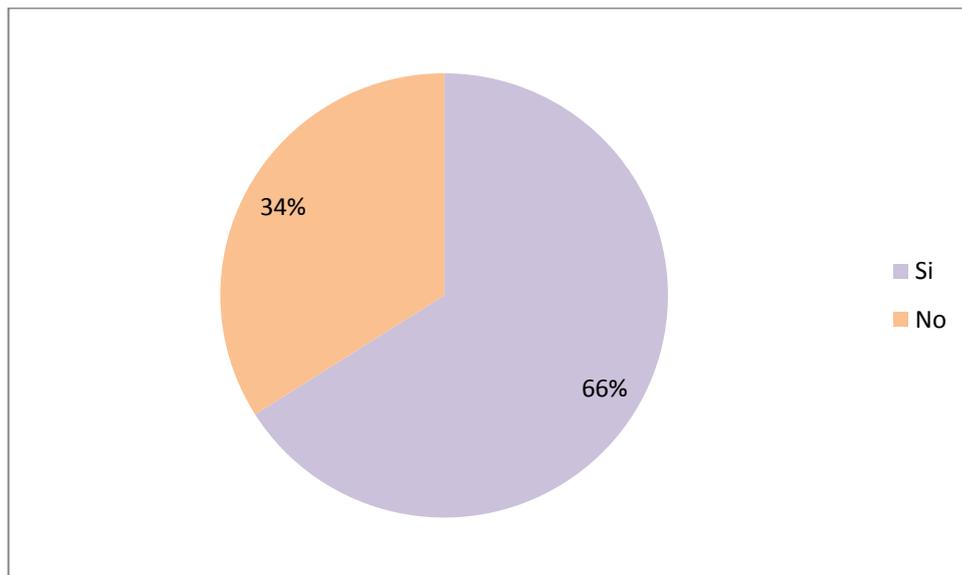
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	95	66%	66%
No	49	34%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 8

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

Del 100% de los encuestados, el 34% indicó que desconoce los objetivos que persigue la empresa, en tanto el 66% representado por 95 personas, expresaron que tienen conocimiento de los objetivos organizacionales, esto indica que la

empresa posee canales de comunicación un tanto deficientes, pues la información no es compartida a todos los niveles, creando descontento y falta de compromiso.

La falta de motivación en muchos de los casos provoca que los trabajadores se vean indiferentes frente a los objetivos y demás metas de la empresa, es por esta razón que la creación de un ambiente adecuado de trabajo logra colaboradores menos hostiles y sobre todo mayores niveles de comprometimiento y trabajo en equipo.

5.- ¿Contribuye su trabajo al logro de los objetivos de la empresa?

Cuadro N° 55

CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

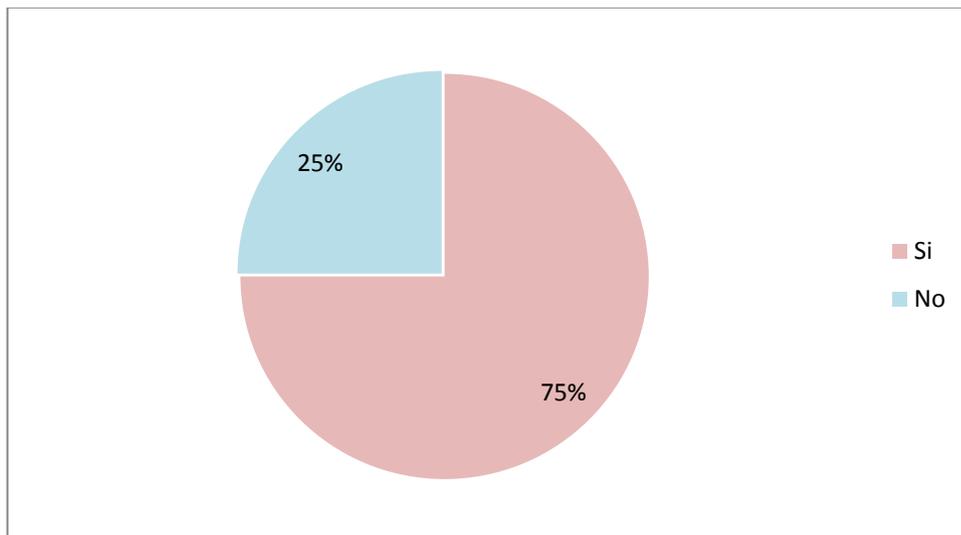
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	108	75%	75%
No	36	25%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 9

CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

El 25% de los empleados de la empresa Florícola Jardines Piaveri consideran que su trabajo no constituye al logro de los objetivos organizacionales, esta es una clara evidencia de la falta de motivación, sin embargo el 75% de las personas expresan que efectivamente su trabajo contribuye en gran medida al logro de los objetivos no solo organizacionales sino también personales.

Los trabajadores motivados se convierten en colaboradores comprometidos con todos los objetivos que la empresa se plantea, es por esta razón que se debe introducir en ellos una mentalidad de ayuda y colaboración mutua a través de lo cual tanto los trabajadores como la empresa este en la capacidad de obtener grandes beneficios.

6.- ¿Es reconocido el trabajo sobresaliente dentro de la empresa?

Cuadro N° 56

RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO

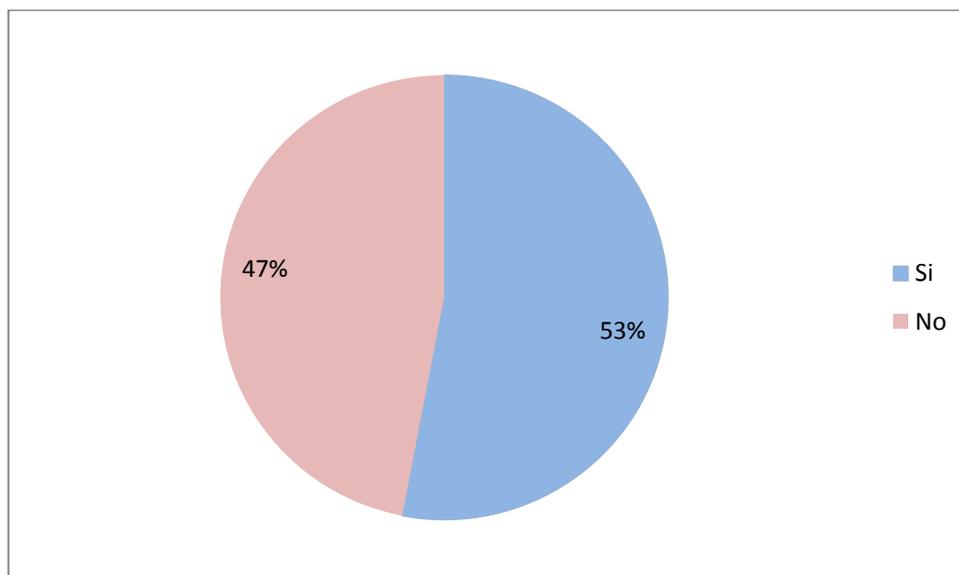
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	76	53%	53%
No	68	47%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 10

RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

Del 100% de los trabajadores, el 53% de ellos consideran que su trabajo no es correctamente reconocido razón por la cual existe desmotivación y falta de comprometimiento con la institución, mientras que el 47% expreso que si son reconocidos por la labor que desempeñan.

La falta de incentivos por parte a la administración hacia los trabajadores provoca en estos, cierto grado de inconformismo y al mismo tiempo provoca que sean poco eficientes, se evidencia claramente que el personal no esta conforme con los beneficios que le proporciona la empresa, ya que estos no solo buscan motivaciones económicas sino también aquellas que les permite crecer como personas.

7.- ¿Considera usted que la labor que desempeña en la empresa es vital para su funcionamiento?

Cuadro N° 57

IMPORTANCIA DE LABORES DESEMPEÑADAS

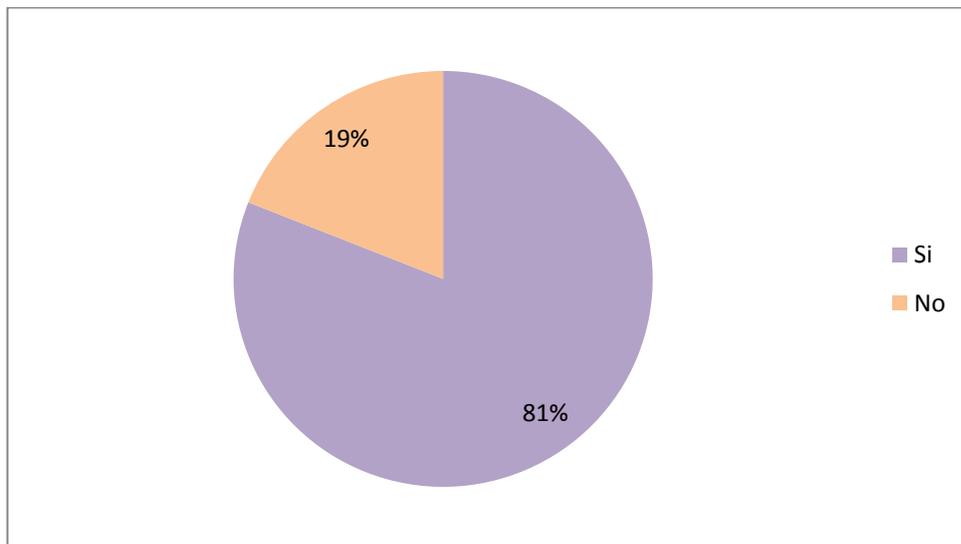
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	116	81%	81%
No	28	19%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 11

IMPORTANCIA DE LABORES DESEMPEÑADAS



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis

El 19% del personal de la empresa Jardines Piaveri, considera que la labor que desempeñan no tiene tanta importancia para su desarrollo, frente a un 81% que

expresan lo contrario. Esto puede deberse a la falta de motivación dentro de la empresa, por lo cual los empleados se sienten inconformes con su desempeño.

El personal, en su mayoría se siente vital para el correcto funcionamiento de la empresa en general, pues la administración se ha encargado de hacer que estos comprendan la importancia de la realización de sus funciones comprometiéndolos cada día más reforzando su búsqueda por la eficiencia.

8.- ¿Conoce usted sobre la existencia un manual de políticas en la empresa?

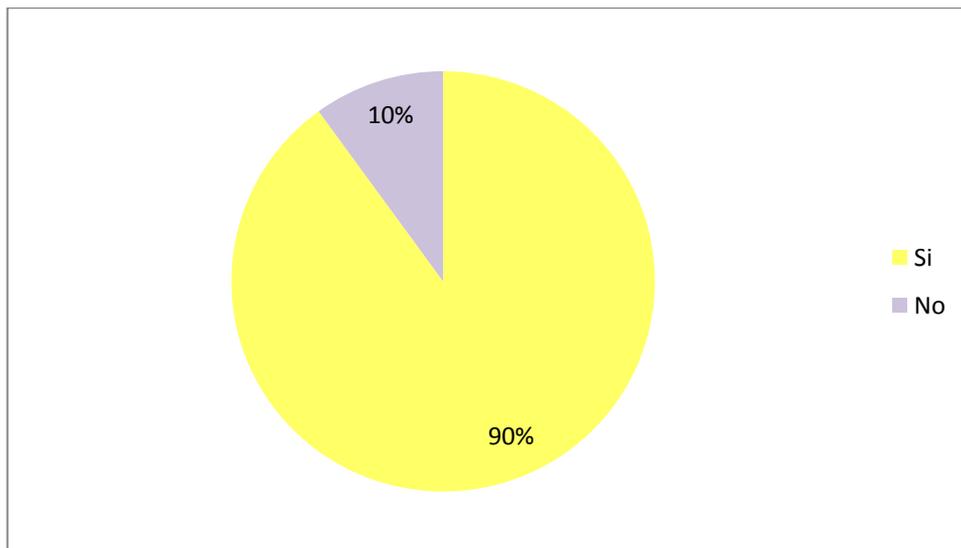
Cuadro N° 58
MANUAL DE POLÍTICAS.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	130	90%	90%
No	14	10%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 12
MANUAL DE POLÍTICAS.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis.

Del 100% de los empleados el 105 de ellos, reconocen acerca de la existencia de un manual de políticas dentro de la empresa florícola Jardines Piaveri, mientras que el 90% informó de la existencia de dicho manual, siendo una herramienta vital para la realización de las diferentes tareas dentro de la empresa.

El personal que recientemente se ha incorporado a la empresa, aun desconoce varios aspectos de su funcionamiento, frente a lo cual es importante que tanto sus compañeros de área, como los altos mandos, proporcionen el direccionamiento adecuado a través del cual, estas personas obtengan datos e información necesaria que les permita un mejor desempeño laboral.

9.- ¿Existen políticas dentro de la empresa que le proporcionen medidas de seguridad al ejecutar su trabajo?

Cuadro N° 59

MEDIDAS DE SEGURIDAD.

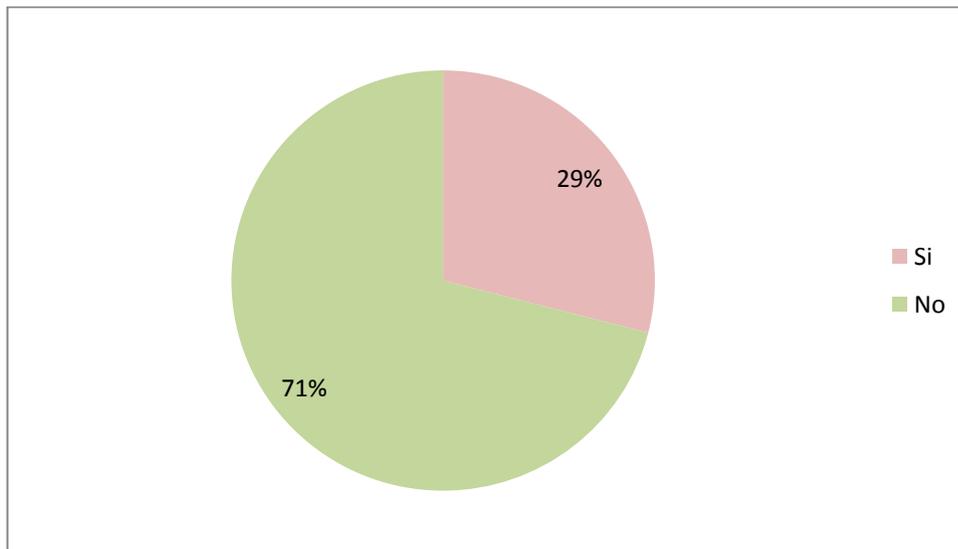
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	41	29%	29%
No	103	71%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 13

MEDIDAS DE SEGURIDAD.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis.

Del 100% de los encuestados, el 28% considera que dentro de la empresa si se consideran medidas de seguridad para el trabajo realizado, mientras que el 72% expresó que no cuentan con medidas y normas que les permitan sentirse seguros al desempeñar ciertas actividades dentro de la misma.

Generalmente, el trabajo en la empresa se ha realizado de manera empírica, no se establecen parámetros claros sobre el uso de ciertos medios y herramientas de seguridad, y cuando estos se utilizan, únicamente se trata de herramientas básicas que les brinda un mínimo de seguridad, esto se debe básicamente a la falta de políticas estrictas y al mismo tiempo a la falta de interés y preocupación por parte de varios trabajadores.

10.- ¿Recibe usted una compensación salarial acorde al trabajo que realiza?

Cuadro N° 60

COMPENSACIÓN SALARIAL.

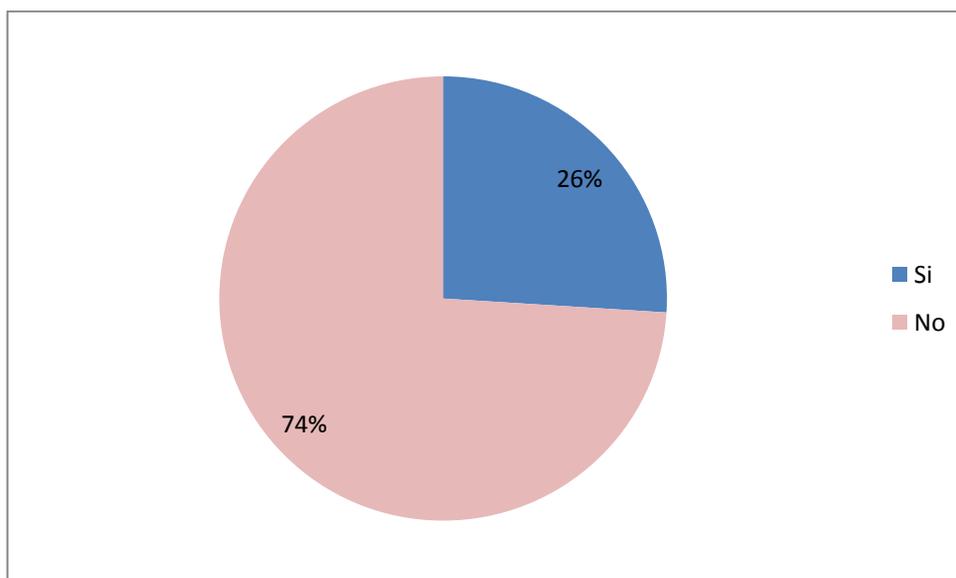
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	26%	26
No	106	74%	100
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 14

COMPENSACIÓN SALARIAL.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis.

Del 100% de los encuestados 38 de ellos, es decir el 26% expresaron que reciben una compensación salarial acorde al trabajo que desempeñan, mientras que 106 personas, que representan el 74% señalan que no están de acuerdo a la remuneración que estos reciben mensualmente.

En la empresa, la gran mayoría de los trabajadores expresan su descontento, sin embargo es importante recordar que en muchas de las ocasiones por no decir en todas, la empresa se apega generalmente a los salarios que el medio ha establecido, y, considerando que el sector florícola es uno de los más controversiales en este tema puesto que se ha visto a este tipo de empresas como un medio de explotación, es importante que la empresa entienda que invertir en los trabajadores a través de incentivos económicos o motivacionales promueve en ellos una mayor colaboración y eficacia en su trabajo.

11.- ¿Conoce usted cuantos centros médicos existen en la empresa?

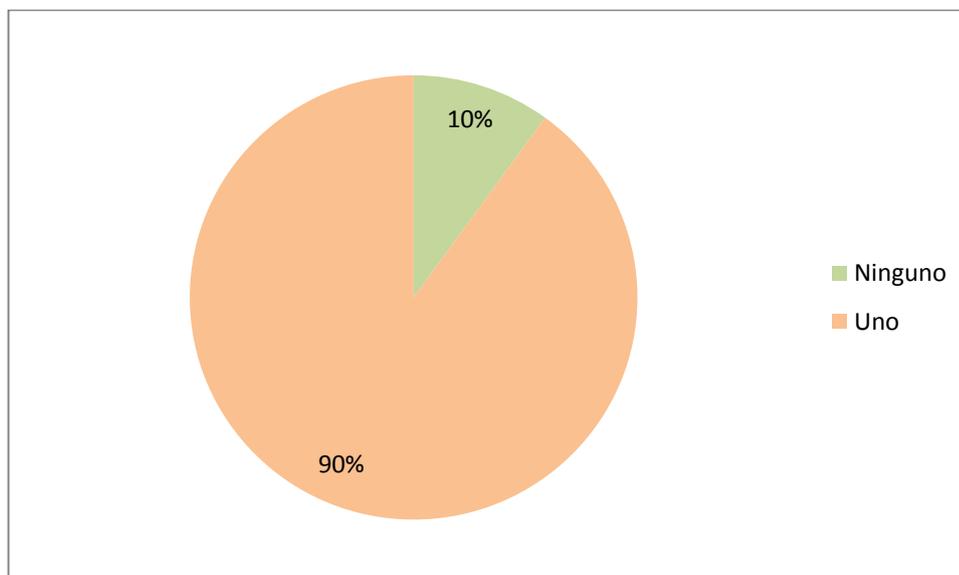
Cuadro N° 61
CENTROS MÉDICOS.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Ninguno	15	10%	10%
Uno	129	90%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 15
CENTROS MÉDICOS.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis.

De la encuesta realizada a personal de la florícola Jardines Piaveri el 10%, es decir, 15 personas no sabían de la existencia de un centro médico dentro, se considera que se trata de personal nuevo en la empresa, por lo cual el 90% expresa que en realidad si cuentan con un departamento médico a su disposición.

Durante la aplicación de la encuesta y en forma expresa de los trabajadores se evidencio que el departamento médico de la empresa se encuentra un tanto alejado de varias áreas productivas lo cual representa un gran problema a la hora de que ocurre algún accidente laboral, por lo cual es importante que se considere la ubicación de este centro medico en un sitio de fácil acceso para todo el personal o a su vez que cada área cuente con un equipo de primeros auxilios que les permita tomar acciones rápidas en caso de un siniestro.

12.- ¿Se realizan cursos de capacitación dirigidos a su área de trabajo?

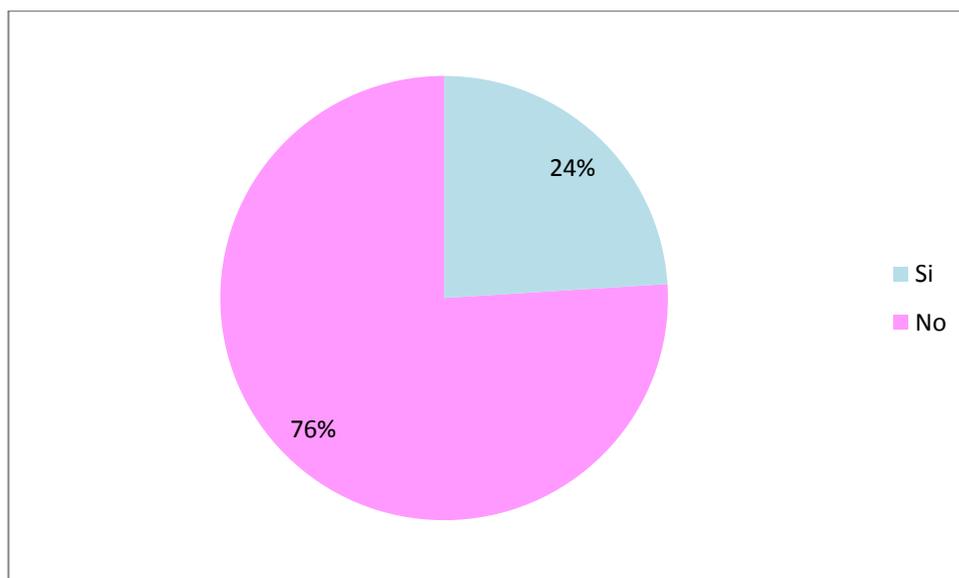
Cuadro N° 62
CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	34	24%	24%
No	110	76%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 16
CURSOS DE CAPACITACIÓN.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis.

El 24% del personal encuestado expresó que si se dictan cursos de capacitación dentro de la empresa, considerando que este grupo esta conformado en su gran mayoría por el personal administrativo, mientras que el 76% es decir 110 personas indican que no se dictan cursos de esta naturaleza.

Dentro de la empresa, los cursos de capacitación generalmente se dictan al personal que labora dentro del área administrativa, por lo cual se hace importante que la fuerza productiva también sea parte de cursos, a través de los cuales, no solo se les proporcione información en temas varios que les ayuden a realizar su trabajo de manera adecuada, sino que les permita sentirse parte de la empresa, mejorando su comprometimiento con los objetivos empresariales.

13.- ¿Qué cursos de capacitación le gustaría recibir?

Cuadro N° 63

CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE LE GUSTARÍA RECIBIR.

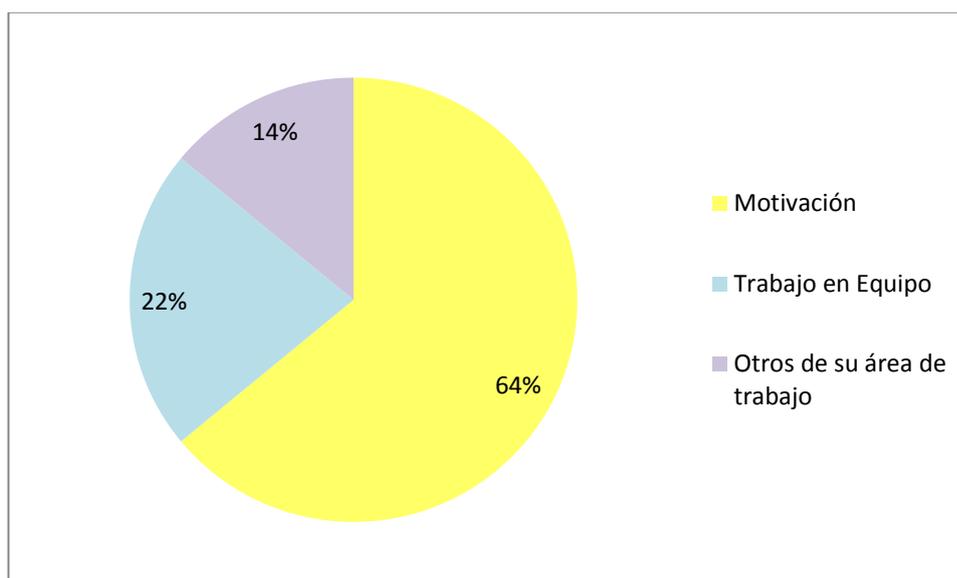
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Motivación	92	64%	64%
Trabajo en equipo	31	22%	86%
Otros relacionados a su trabajo	21	14%	100%
Total	144	100%	

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 17

CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE LE GUSTARÍA RECIBIR.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Interpretación y Análisis.

Del 100% de los encuestados, el 15%, es decir 21 personas expresaron su deseo por recibir cursos de capacitación relacionados específicamente a su área de trabajo, el 22% representado por 31 personas se inclinan por recibir cursos de capacitación referentes al trabajo en equipo, mientras que el 64% es decir 92

encuestados consideran que dentro de la empresa debería dictarse cursos de capacitación de motivación.

La motivación es la base para crear un ambiente adecuado de trabajo, por lo cual es importante que la empresa presente su interés por el personal y sobre todo este dispuesto a invertir en él, de modo que estos puedan reforzar a través de varios cursos su participación en las labores que realiza diariamente y que trabaje en pro de los objetivos tanto personales como empresariales.

2.9. Evaluación del Desempeño 360°.

Para la determinación de las condiciones en las cuales se encuentra el personal de la empresa Florícola Jardines Piaveri hemos utilizado una herramienta importante de retroalimentación como lo es la evaluación de desempeño de 360° que se encuentra basada en información que se obtiene de diferentes fuentes como lo es la proveniente de jefes inmediatos, supervisores, etc., a partir de lo cual se obtuvo una apreciación del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores, para lo cual se estableció la siguiente tabla que contiene las escalas de frecuencias necesarias:

Cuadro N° 64
ESCALA DE FRECUENCIA.

Abreviatura	Significado	Valor
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
P	Pocas Veces	2
N	Nunca	1

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

Además se estableció el cronograma para la realización de la evaluación el mismo que detalla el puesto a evaluar, los evaluadores o fuentes de información, los recursos a utilizar y la fecha en la que se va a ejecutar, se estableció de la siguiente manera:

Cuadro N° 65

CRONOGRAMA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°.

PUESTO EVALUADO	EVALUADORES	RECURSOS	FECHA
Gerente Técnico	Administrador, Jefes de área	Humanos Directivos de la empresa Materiales Matriz de Evaluación 360° esferos Tecnológicos PC. Para tabular los datos Financieros Desembolso de dinero	05/02/2013
Administrador de Finca	Gerente / Jefes de Área		05/02/2013
Jefes de área	Gerente / Administrador finca		05/02/2013
Operarios de Cultivo	Administrador / Jefe de área		06/02/2013
Operarios de Post cosecha	Administrador / Jefe de área		06/02/2013
Operarios de Sanidad Vegetal	Administrador / Jefe de área		06/02/2013
Operarios de Bodega	Administrador / Jefe de área		06/02/2013

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

Para la ejecución de la evaluación de desempeño se requiere considerar la siguiente fórmula:

a) *Fórmula de Cálculo.*

$$\frac{PM - Pm}{n - 1}$$

Dónde:

PM = 20 (5 comportamientos por competencia por las 4 escalas de calificación)

Pm = 5 (comportamientos por cada competencia)

n = 4 (son las 4 escalas de frecuencia)

$$\frac{20-5}{4-1} = \frac{15}{3} = 5$$

Cuadro N° 66

NIVELES DE COMPETENCIA.

Rango	Porcentaje	Nivel de Competencia
20 – 15	100 %	Alto
14 – 10	75 %	Medio
9 – 5	50 %	Mínimo
4 – 0	25 %	Insatisfactorio

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Investigadora

2.9.1. Evaluación de Competencias por Cargos.

Cuadro N° 67

COMPETENCIAS GERENTE TÉCNICO.

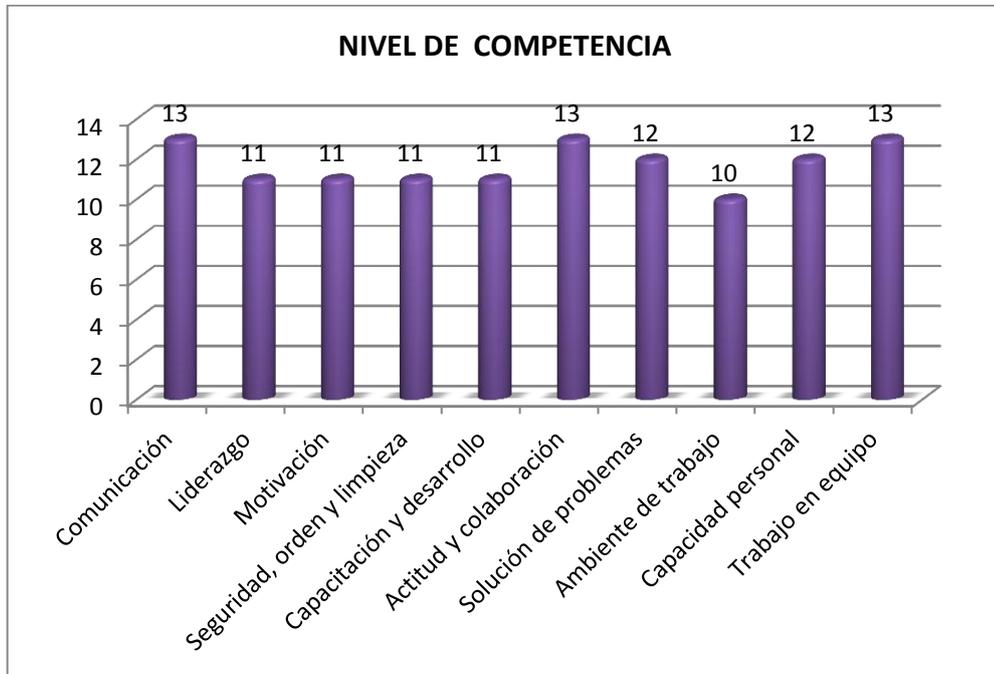
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	0	4	4	5	13
Liderazgo	0	3	3	5	11
Motivación	0	4	2	5	11
Seguridad, orden y limpieza	0	4	2	5	11
Capacitación y desarrollo	0	3	3	5	11
Actitud y colaboración	0	4	4	5	13
Solución de problemas	0	4	3	5	12
Ambiente de trabajo	0	3	2	5	10
Capacidad personal	0	4	3	5	12
Trabajo en equipo	0	4	4	5	13

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 18

NIVELES DE COMPETENCIA GERENTE TÉCNICO.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 68

COMPETENCIAS ADMINISTRADOR DE FINCA.

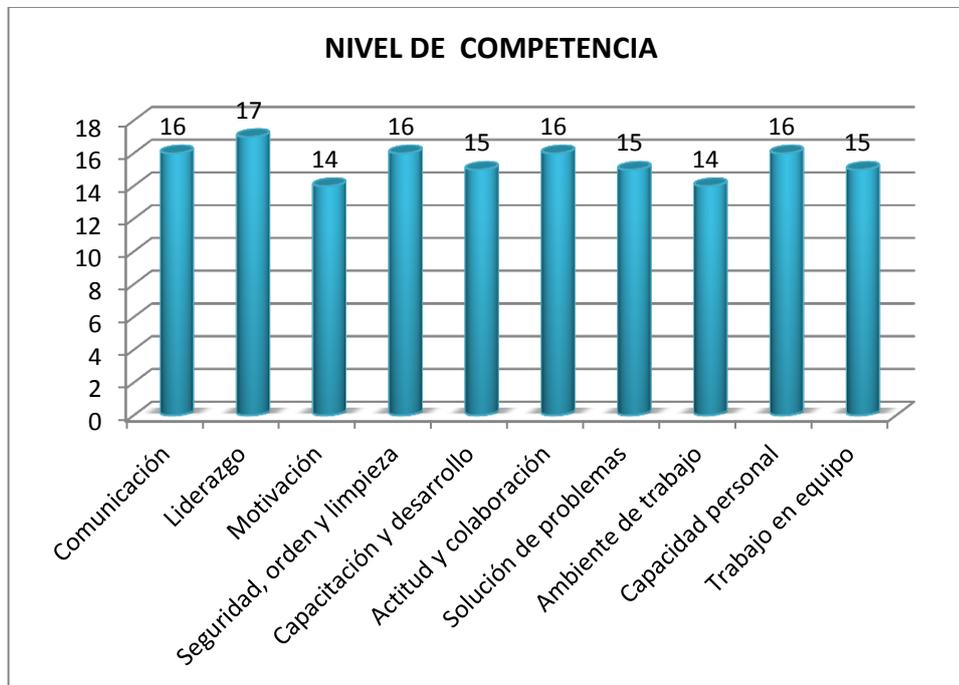
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	3	4	5	16
Liderazgo	4	4	4	5	17
Motivación	3	3	3	5	14
Seguridad, orden y limpieza	4	4	3	5	16
Capacitación y desarrollo	3	3	4	5	15
Actitud y colaboración	4	4	3	5	16
Solución de problemas	4	4	2	5	15
Ambiente de trabajo	3	3	3	5	14
Capacidad personal	4	3	4	5	16
Trabajo en equipo	3	4	3	5	15

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 19

NIVELES DE COMPETENCIA ADMINISTRADOR DE FINCA.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 69

COMPETENCIAS CONTADOR.

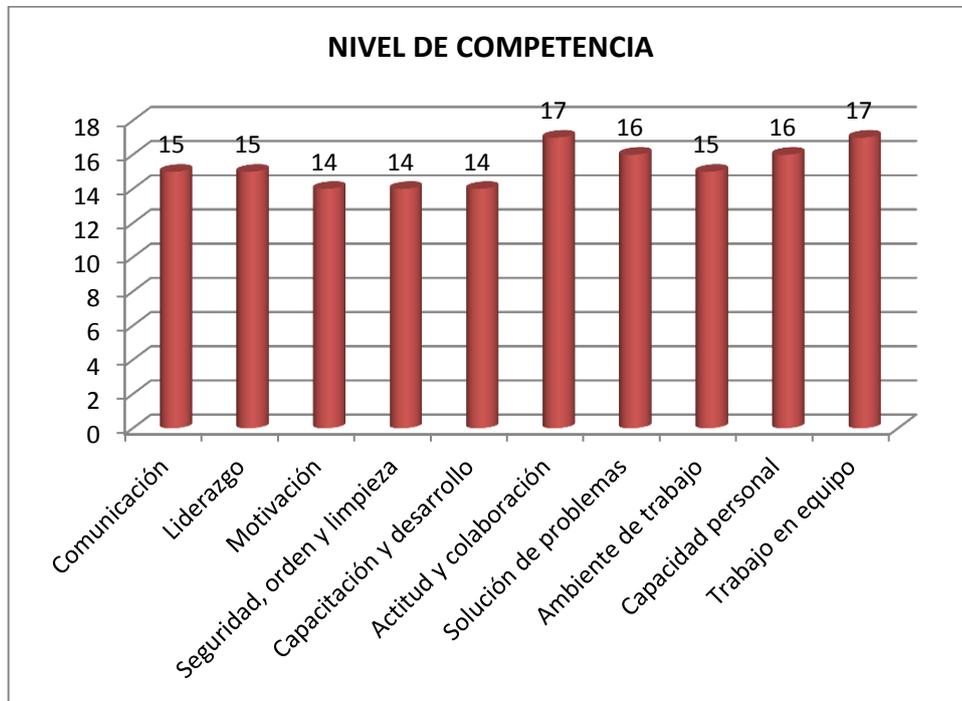
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	4	2	5	15
Liderazgo	4	3	3	5	15
Motivación	3	4	2	5	14
Seguridad, orden y limpieza	3	4	2	5	14
Capacitación y desarrollo	3	3	3	5	14
Actitud y colaboración	4	4	4	5	17
Solución de problemas	3	4	4	5	16
Ambiente de trabajo	4	3	3	5	15
Capacidad personal	3	4	4	5	16
Trabajo en equipo	4	4	4	5	17

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 20

NIVELES DE COMPETENCIA CONTADOR.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 70

COMPETENCIAS ASISTENTE CONTABLE.

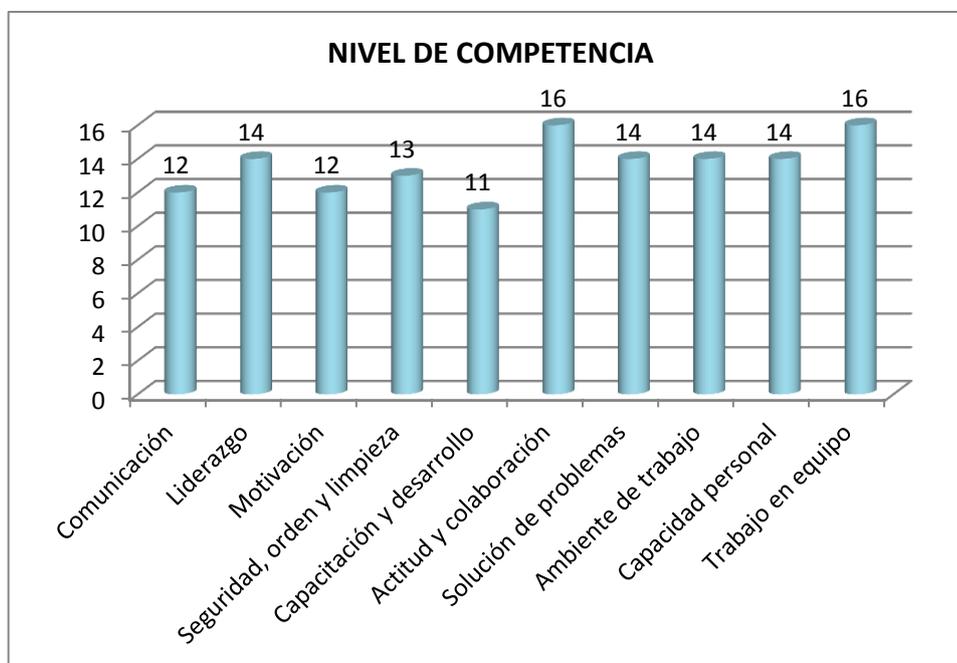
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	2	1	5	12
Liderazgo	4	3	2	5	14
Motivación	3	2	2	5	12
Seguridad, orden y limpieza	3	2	3	5	13
Capacitación y desarrollo	3	2	1	5	11
Actitud y colaboración	4	4	3	5	16
Solución de problemas	3	4	2	5	14
Ambiente de trabajo	4	1	4	5	14
Capacidad personal	3	4	2	5	14
Trabajo en equipo	4	4	3	5	16

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 21

NIVELES DE COMPETENCIA AUXILIAR CONTABLE.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 71

COMPETENCIAS JEFES DE ÁREA.

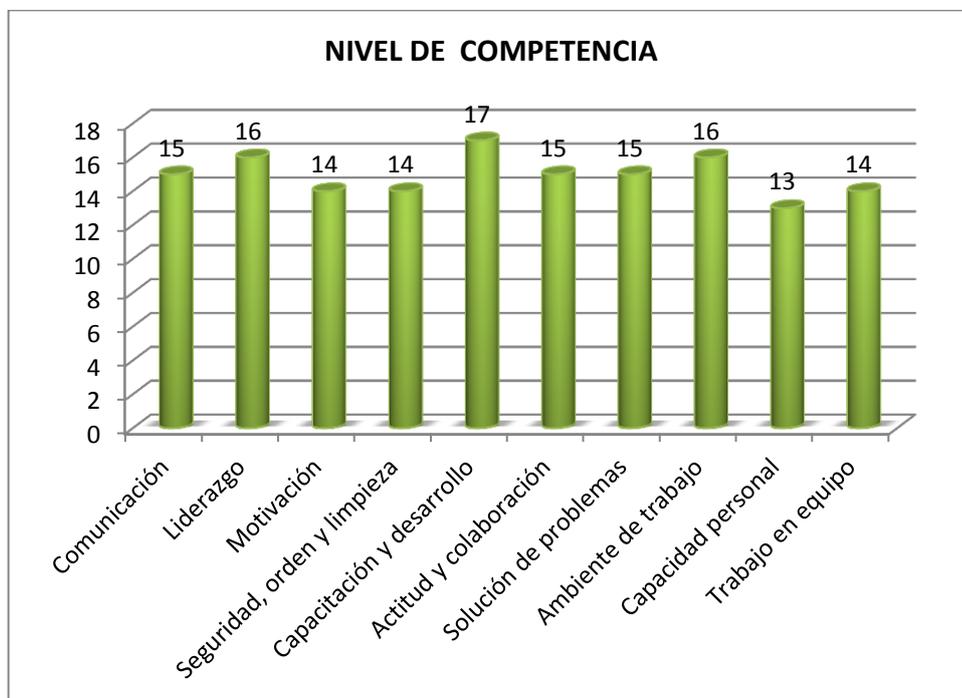
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	3	3	5	15
Liderazgo	4	3	4	5	16
Motivación	3	2	4	5	14
Seguridad, orden y limpieza	3	3	3	5	14
Capacitación y desarrollo	4	4	4	5	17
Actitud y colaboración	4	4	2	5	15
Solución de problemas	4	4	2	5	15
Ambiente de trabajo	4	4	3	5	16
Capacidad personal	3	2	3	5	13
Trabajo en equipo	3	4	2	5	14

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 22

NIVELES DE COMPETENCIA JEFES DE ÁREA.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 72

COMPETENCIAS VENDEDORES.

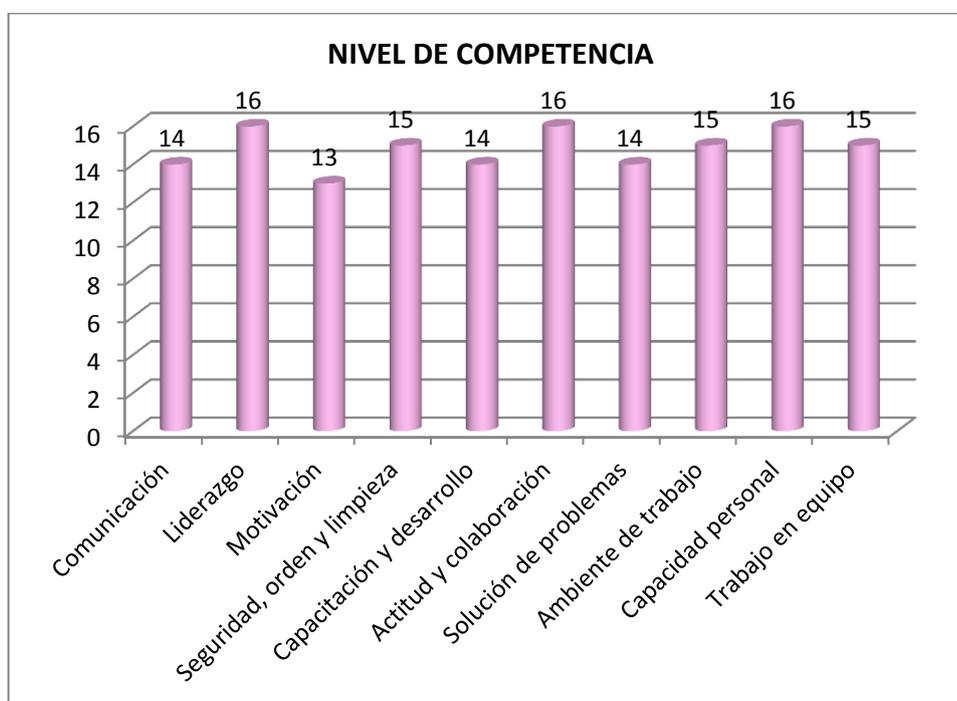
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	3	2	5	14
Liderazgo	4	4	3	5	16
Motivación	3	3	2	5	13
Seguridad, orden y limpieza	3	3	4	5	15
Capacitación y desarrollo	3	2	4	5	14
Actitud y colaboración	4	4	3	5	16
Solución de problemas	3	3	3	5	14
Ambiente de trabajo	4	2	4	5	15
Capacidad personal	3	4	4	5	16
Trabajo en equipo	4	3	3	5	15

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 23

NIVELES DE COMPETENCIA VENDEDORES.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 73

COMPETENCIAS OPERARIOS CULTIVO.

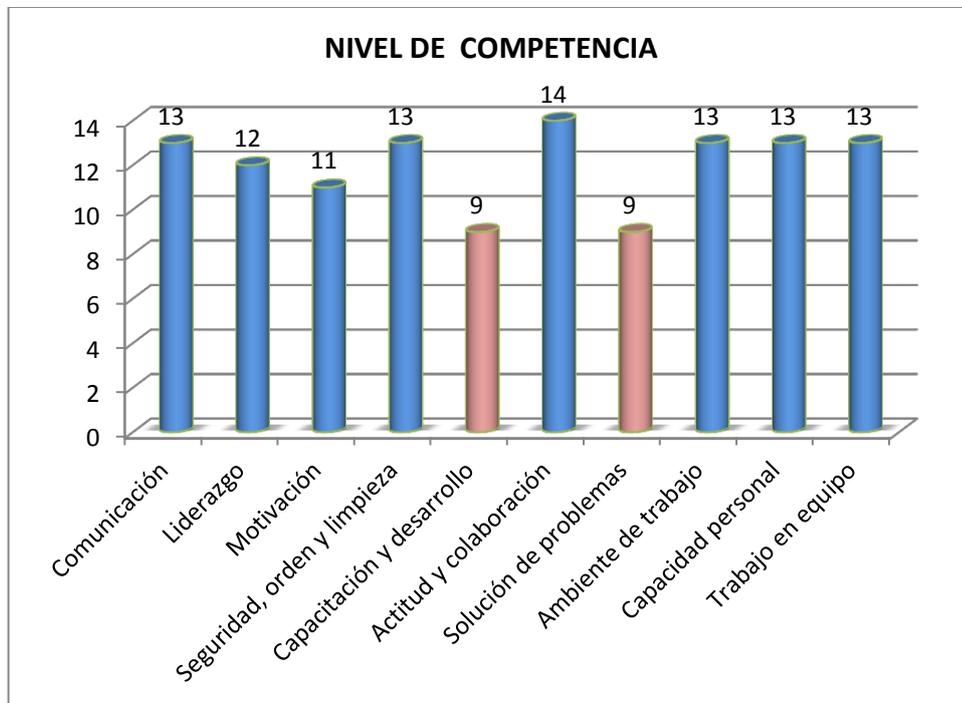
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	2	2	5	13
Liderazgo	4	2	1	5	12
Motivación	3	2	1	5	11
Seguridad, orden y limpieza	3	3	2	5	13
Capacitación y desarrollo	2	1	1	5	9
Actitud y colaboración	4	3	2	5	14
Solución de problemas	2	1	1	5	9
Ambiente de trabajo	4	2	2	5	13
Capacidad personal	4	2	2	5	13
Trabajo en equipo	3	3	2	5	13

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 24

NIVELES DE COMPETENCIA JEFES DE ÁREA.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 74

COMPETENCIAS OPERARIOS POST COSECHA.

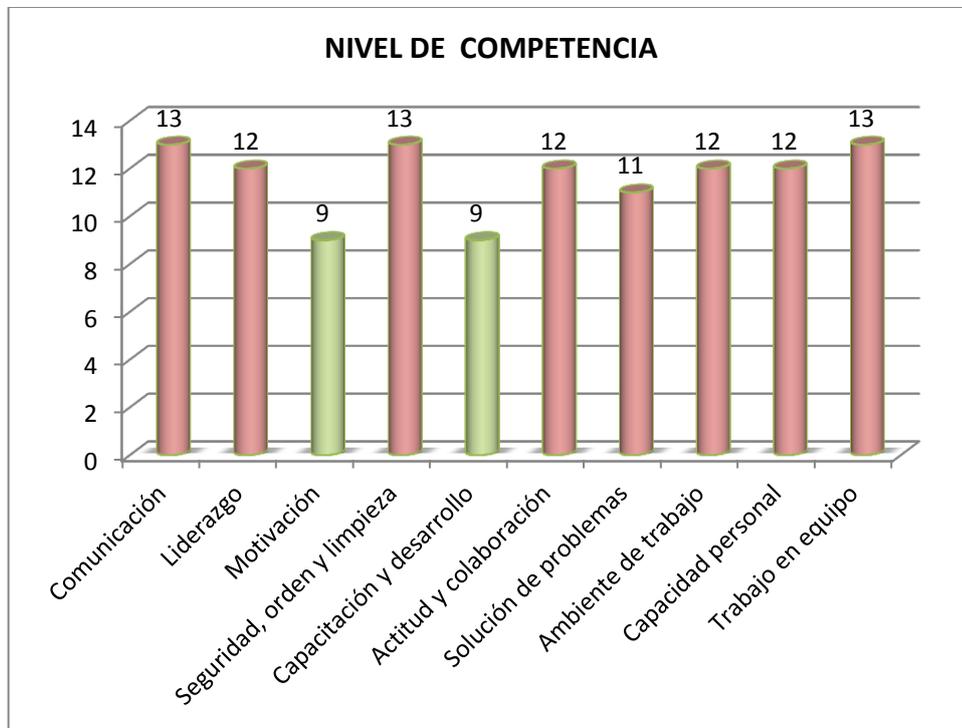
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	3	1	5	13
Liderazgo	3	3	1	5	12
Motivación	1	2	1	5	9
Seguridad, orden y limpieza	4	3	1	5	13
Capacitación y desarrollo	2	1	1	5	9
Actitud y colaboración	4	1	2	5	12
Solución de problemas	4	1	1	5	11
Ambiente de trabajo	4	2	1	5	12
Capacidad personal	4	2	1	5	12
Trabajo en equipo	3	3	2	5	13

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 25

NIVELES DE COMPETENCIA OPERARIOS POST COSECHA.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 75

COMPETENCIAS OPERARIOS SANIDAD VEGETAL.

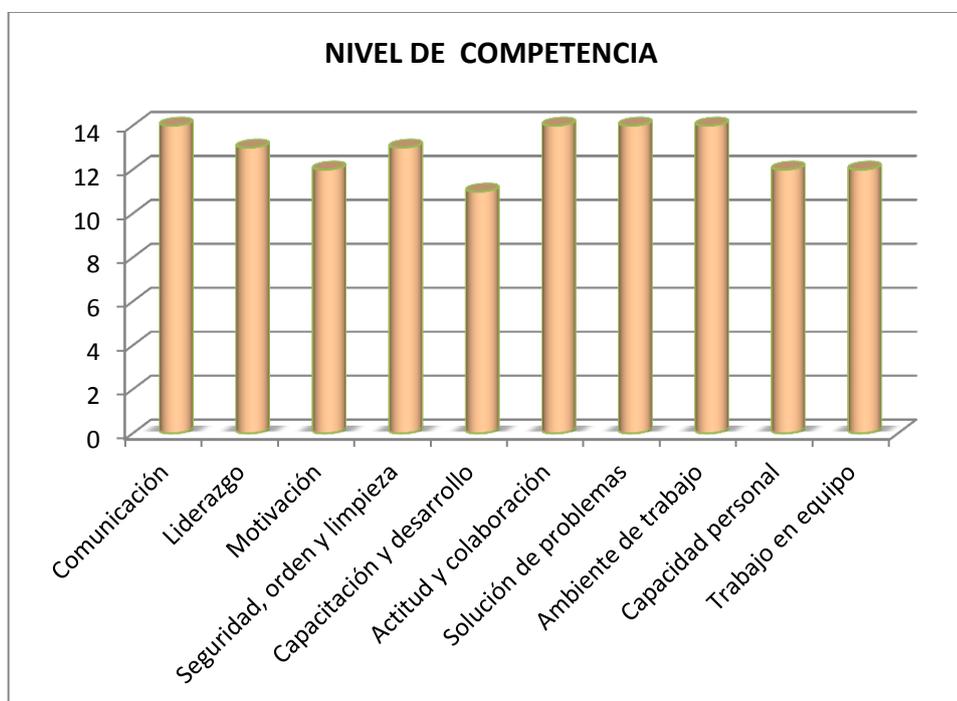
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	3	2	5	14
Liderazgo	3	3	2	5	13
Motivación	3	3	1	5	12
Seguridad, orden y limpieza	4	3	1	5	13
Capacitación y desarrollo	3	2	1	5	11
Actitud y colaboración	4	2	3	5	14
Solución de problemas	4	4	1	5	14
Ambiente de trabajo	4	3	2	5	14
Capacidad personal	4	2	1	5	12
Trabajo en equipo	2	3	2	5	12

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 26

NIVELES DE COMPETENCIA OPERARIOS SANIDAD VEGETAL.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 76

COMPETENCIAS OPERARIOS BODEGA.

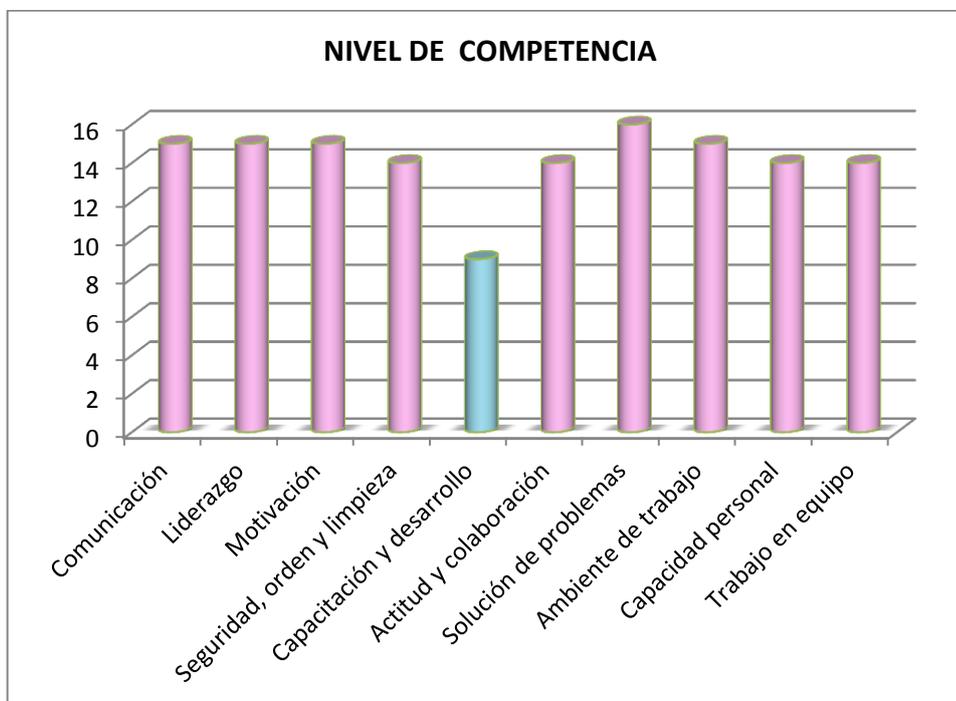
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	3	4	3	5	15
Liderazgo	4	4	2	5	15
Motivación	3	3	4	5	15
Seguridad, orden y limpieza	2	4	3	5	14
Capacitación y desarrollo	2	1	1	5	9
Actitud y colaboración	3	3	3	5	14
Solución de problemas	4	4	3	5	16
Ambiente de trabajo	2	4	4	5	15
Capacidad personal	4	3	2	5	14
Trabajo en equipo	2	3	4	5	14

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 27

NIVELES DE COMPETENCIA OPERARIOS BODEGA.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Cuadro N° 77

COMPETENCIAS OPERARIOS MANTENIMIENTO.

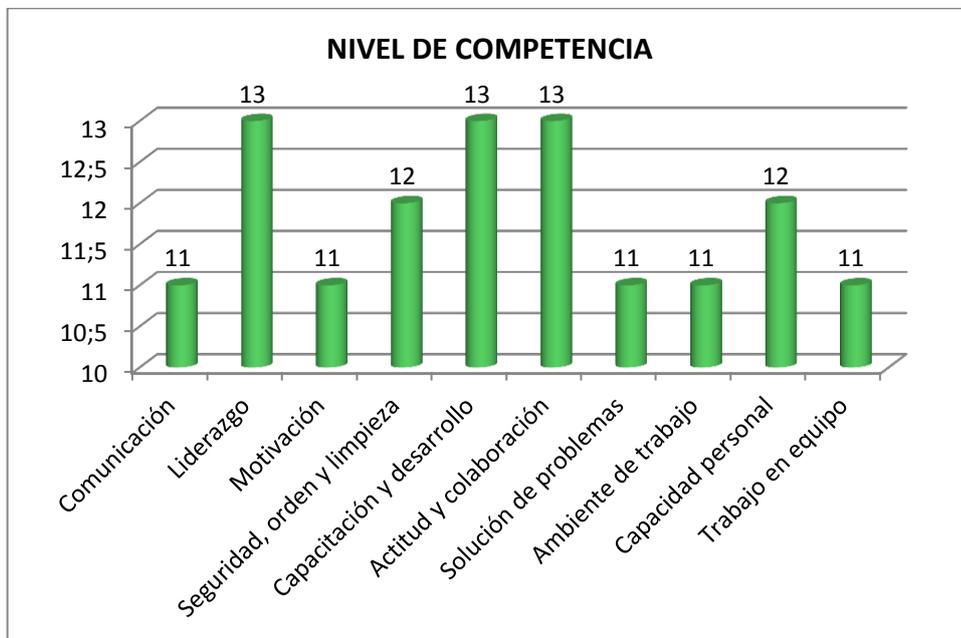
DETALLE	SUP	IGU	INF	INT	N. COM
Comunicación	4	2	0	5	11
Liderazgo	4	4	0	5	13
Motivación	3	3	0	5	11
Seguridad, orden y limpieza	4	3	0	5	12
Capacitación y desarrollo	4	4	0	5	13
Actitud y colaboración	4	4	0	5	13
Solución de problemas	3	3	0	5	11
Ambiente de trabajo	4	2	0	5	11
Capacidad personal	3	4	0	5	12
Trabajo en equipo	4	2	0	5	11

Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

Gráfico N° 28

NIVELES DE COMPETENCIA OPERARIOS MANTENIMIENTO.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.

Fuente: Ficha de observación/ encuesta

CONCLUSIONES.

- El personal de la empresa florícola Jardines Piaveri es un ente que contribuye de manera muy importante en la economía tanto de la provincia como del país, ya que no solo genera ingresos económicos sino que también representa una amplia gama de fuentes de trabajo.
- La aplicación de un modelo de calidad de vida, es un instrumento muy importante que permite maximizar la efectividad del trabajo dentro de la empresa y una mejor consecución del logro de los objetivos.
- La comunicación es uno de los puntos más fuertes dentro de la empresa, ya que posee buenos canales de comunicación a través de los cuales la información fluye de manera correcta y al mismo tiempo se contribuye a la pronta solución de posibles problemas que pueden suscitar, esta fluye de manera ascendente es decir jerárquicamente.
- El ambiente de trabajo así como el trabajo en equipo se ven ampliamente influenciados por la motivación y la capacitación proporcionada por la empresa ya que esta obtendrá mejores resultados cuando los trabajadores se sientan contentos y que forman parte de dicho ente, ya que de acuerdo a la encuesta realizada estos manifestaron que requieren mayores conocimientos que deben ser proporcionados por la empresa a través de cursos.
- A partir de la descripción del perfil de competencias de cada uno de los puestos de trabajo se ha determinado que en las áreas obreras se presenta cierto grado de descontento con la motivación y el desarrollo, ya que estos requieren mayor grado de atención y la aplicación de herramientas que les permita mejorar la calidad de vida en el trabajo que estos realizan diariamente.

- Los niveles gerenciales de la empresa florícola Jardines Piaveri se encuentran capacitados y contribuyen al establecimiento de un ambiente laboral agradable en el que tanto trabajadores como empleados pueden desarrollarse y crecer tanto personal como profesionalmente.
- Los niveles inferiores en los que se consideran los obreros de las distintas áreas requieren una mayor motivación y capacitación que les permita un mejor desarrollo dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES.

- El gobierno debe promover el crecimiento de empresas nacionales considerando que estos constituyen el motor que mueve la economía en todas las naciones, a través de políticas que les permitan manejarse de la manera más estable posible.
- Dentro de las empresas es importante que se lleven a ejecución herramientas con las cuales se permita el logro de objetivos y la efectividad, un modelo de calidad de vida permite mejores situaciones o entornos tanto para los trabajadores como para la empresa en general.
- Es importante que se implante una cultura de comunicación con la cual la información fluya de manera correcta evitando así malos entendidos y al mismo tiempo que esta contribuya a la correcta toma de decisiones.
- Es importante tener siempre en mente que una manera de inversión es la que realiza la empresa al brindar capacitación a sus trabajadores y empleados, pues de este modo ellos se sienten motivados y trabajan en forma conjunta colaborando para la consecución de mejores resultados con lo cual la empresa crece y la fuerza productiva se desarrolla, estos cursos deben ser dictados de manera periódica y constante.
- El análisis basado en el perfil de competencias de todos y cada uno de los cargos que existen en la empresa es una herramienta que deberá emplearse continuamente de modo que se permita identificar con claridad los requerimientos del puesto de trabajo y al mismo tiempo la persona idónea para cubrirlo, aquí radica la importancia de la capacitación que la empresa brinda a sus empleados y trabajadores pues estos serán mas capaces.
- Tanto los niveles administrativos como los operativos deberán promover un ambiente de comunicación, solidaridad y trabajo en equipo con el cual el

lugar de trabajo será agradable y confiable para la realización de sus múltiples actividades.

- Es tarea tanto de la gerencia como de los operarios de cada área colaborar de la mejor manera posible al logro de los objetivos y la consecución de una mejor calidad de vida tanto dentro como afuera de las instalaciones de la empresa a la que estos pertenecen.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA.

3.1 Manual Organizacional Para Mejorar La Calidad De Vida En La Empresa Florícola Jardines Piaveri.

3.1.1 Datos Informativos.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Empresa florícola Jardines Piaveri.

RAZÓN SOCIAL: Se encuentra ubicada en el km 1 ½ vía a Mulaló sector Quisinche Bajo perteneciente a la Parroquia de Joseguango Bajo, cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, dedicada a la producción y comercialización de flores, con fines de exportación a los mercados internacionales.

3.1.2 Antecedentes.

La empresa Florícola Jardines Piaveri del barrio Quisinche bajo, de la parroquia Mulaló, provincia de Cotopaxi, no registra propuestas ni tampoco investigaciones como la presente que se basan exclusivamente en mejorar el ambiente laboral en el cual se desempeña el talento humano, considerando que un manual organizacional que permita mejorar la calidad de vida dentro de la empresa es una herramienta de vital importancia ya que de esta manera el trabajo y la eficiencia de los trabajadores y empleados será cada vez mejor y se sentirán comprometidos con la empresa optimizando así su trabajo, los recursos y el tiempo, se logran

excelentes resultados y la consecución de los objetivos tanto empresariales como personales, lo cual mantiene un personal satisfecho y comprometido.

En la actualidad, es de conocimiento de todos que, cuando los trabajadores y empleados se encuentran motivados, capacitados y se desenvuelven en un ambiente de trabajo agradable en el que se sienten “parte de algo” su desempeño mejora, es decir, realizan su trabajo de manera más activa, comprometida y están en la capacidad de mejorar todo el proceso productivo que se ejecuta, siendo esto vital para que la empresa sea un ente donde reine la efectividad. Es importante que se consideren todos y cada uno de los puntos contemplados en este manual, pues de su aplicación dependerá mantener trabajadores satisfechos, eficientes, eficaces y capaces de contribuir con la empresa.

3.1.3 Introducción.

El presente manual organizacional está diseñado de modo que dentro de la empresa se pueda comprender la gran importancia que tiene considerar puntos que permiten establecer un mejor ambiente laboral y por ende una mejor calidad de vida dentro del trabajo tales como: La remuneración, la capacitación, la motivación, el crecimiento dentro de la empresa, la seguridad y la integración del trabajador a la empresa.

Una empresa eficiente requiere procesos de producción exitosos, en el cual los errores cometidos sean mínimos o nulos de ser posible, al mismo tiempo requiere de conocimientos, habilidades y aptitudes por parte de los empleados y trabajadores pues en sus manos está el hecho de convertir a la empresa en un centro productivo exitoso.

El objetivo primordial de la ejecución de esta herramienta es procurar mejores ambientes laborales y trabajadores comprometidos.

3.1.4. Objetivo General.

- Diseño de un manual organizacional que permita mejorar la calidad de vida dentro del trabajo en la empresa florícola Jardines Piaveri, con la finalidad de procurar un ambiente laboral agradable que permita mejorar el desempeño de los trabajadores y una mejor consecución de los objetivos empresariales.

3.1.5. Objetivos Específicos.

- Establecer parámetros a través de los cuales se consideren mejores bonificaciones o incentivos económicos para los trabajadores así como también medidas de seguridad que permitan un mejor desempeño laboral.
- Realizar la descripción de los principales procedimientos que se realizan dentro de la empresa a través de los cuales se permite establecer las funciones de cada área de producción.
- Diseñar un programa de capacitación a través del cual se conceda mejores y más amplios conocimientos a todo el personal sobre temas de interés que les permitan fortalecer su trabajo y al mismo tiempo que contribuya a la realización de un talento humano motivado y comprometido.

3.1.6 Alcance.

El presente manual organizacional para mejorar la calidad de vida en el trabajo está dirigido a todo el personal que labora dentro de la empresa florícola Jardines Piaveri, del barrio Quisínche bajo, parroquia Mulaló, provincia de Cotopaxi, mismo que tiene como objetivo principal mejorar las condiciones laborales en las cuales los trabajadores se desenvuelven día con día, a través de la implementación de programas de capacitación y adiestramiento, incentivos económicos, trabajo en equipo, entre otros, de modo que se permita una mejor consecución de los objetivos empresariales y un mejor ambiente laboral.

La ejecución de la propuesta permitirá a la empresa en general ser más competitiva, y sobre todo lograr mayores niveles de efectividad con lo cual tanto la empresa como los trabajadores se verán beneficiados.

3.1.7 Justificación.

La implementación de esta herramienta está encaminada a la obtención de mejores condiciones laborales, considerando que el talento humano es el recurso más importante que todas las empresas poseen, es de vital importancia que dentro de estas se implementen mecanismos con los cuales se pueda potencializar su trabajo.

El establecimiento de un ambiente laboral agradable permite sin duda, mantener trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos empresariales lo cual da como resultado una empresa más productiva, competitiva, y eficiente.

La presente propuesta está basada en técnicas modernas de talento humano, en el cual se detallan puntos importantes que permiten obtener una ventaja competitiva a través de la implementación de herramientas encaminadas a un mayor grado de efectividad que tiene por base la dotación de mejores condiciones laborales a los trabajadores.

3.1.8 Base Filosófica.

3.1.8.1 Misión.

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización nacional e internacional de flores con precios competitivos, un equipo humano altamente especializado y comprometido, preocupado por la conservación del medio ambiente y con miras a la excelencia.

3.1.8.2 Visión.

Al 2015 ser la empresa florícola más importante de la provincia de Cotopaxi, logrando reconocimientos tanto nacional como internacionalmente mediante la oferta de un producto con la más alta calidad.

3.1.8.3. Principios Corporativos.

Responsabilidad.- Las actividades realizadas en cada área son realizadas con altos niveles de responsabilidad con miras a la excelencia.

Confianza.- El producto que ofrecemos así como el servicio es confiable y oportuno encaminado a la obtención de la confianza que nuestros cliente depositan en nosotros.

Amor por la naturaleza.- La empresa realiza todos sus procesos productivos manteniendo técnicas que le permitan no matar el suelo y procurar una menor contaminación al agua.

Compromiso.- Nos comprometemos a ofrecer productos variados con la mayor calidad posible y sobre todo con el menor impacto ambiental.

Seguridad.- Nuestro producto está elaborado con altos niveles de seguridad mismo que se considera tanto para los trabajadores como para la naturaleza y los clientes.

Trabajo en equipo.- Nuestro equipo humano está comprometido con el logro de mejores resultados y la competitividad y efectividad de la empresa por lo cual trabajamos en conjunto con miras al logro de objetivos.

Cumplimiento.- Todas las actividades realizadas así como las garantías ofrecidas serán ejecutadas a cabalidad de modo que se garantice su cumplimiento y la satisfacción del cliente.

Innovación.- Imprimimos creatividad e imaginación en nuestro trabajo con dinamismo y conocimiento, teniendo mente abierta hacia un nuevo horizonte.

Calidad.- Ofrecemos un producto de calidad encaminado a garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

3.1.8.4 Responsables.

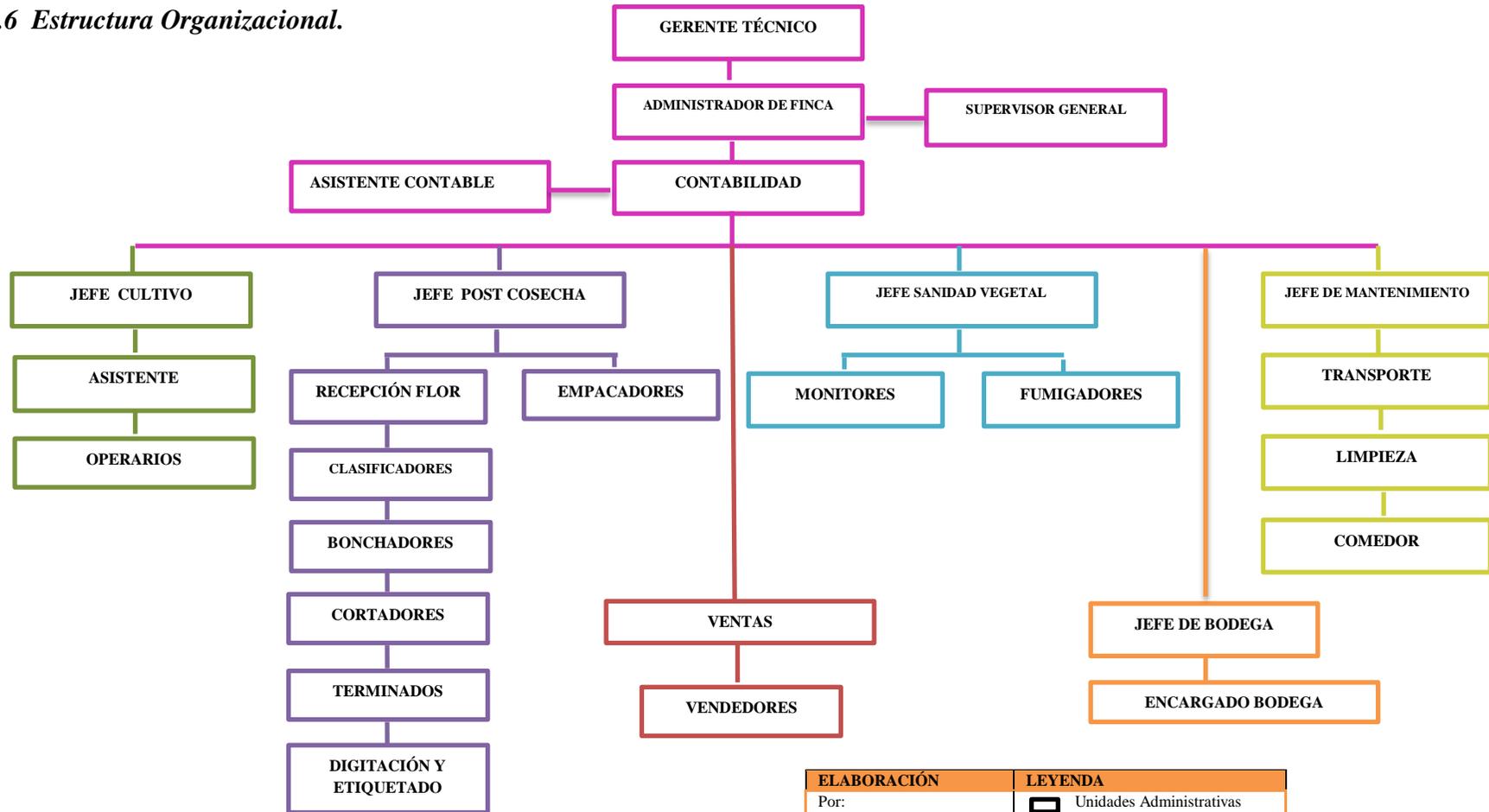
El responsable directo de la aplicación del presente manual será el administrador de la finca el cual contará con el apoyo del supervisor general, mismos que deberán proveer de las herramientas necesarias para obtener los resultados esperados.

3.1.8.5 Beneficiarios.

Mediante la aplicación de la presente herramienta, se procura la consecución de mayores niveles de productividad y mayor comprometimiento por parte de todos los empleados de la empresa florícola Jardines Piaveri tanto a niveles administrativos como operativos, es decir:

- Gerente técnico
- Administrador de la finca
- Jefes de área
- Asistentes
- Supervisores
- Operarios

3.1.8.6 Estructura Organizacional.



Elaborado por: Jéssica Fernanda Zapata.
 Fuente: Investigación de campo

ELABORACIÓN	LEYENDA
Por: Jéssica Zapata	Unidades Administrativas
Fecha: Febrero 2013	Canal de mando
	Autoridad
APROBACIÓN	Sub ordenación
Por: Ing. Yadira Borja	Asesoría
Fecha: Febrero 2013.	Auxiliar

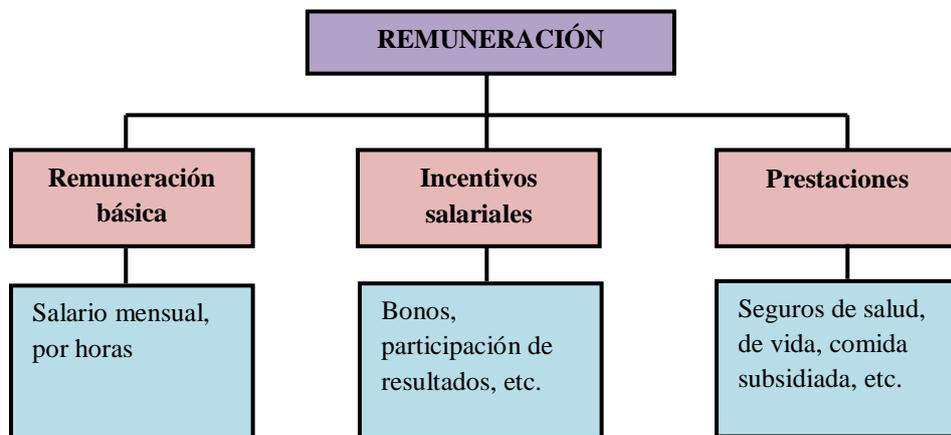
Con la reestructuración planteada se propone lograr que la comunicación se logre de manera directa hacia los altos mandos, eliminando las supervisiones por áreas y procurando que la información se transmita de los obreros a los jefes, de los jefes al supervisor quien a su vez la transmite al administrador de finca. Se optimiza el tiempo evitando varios filtros y al mismo tiempo la empresa no incurre en gastos de personal innecesarios.

3.2 Remuneración e Incentivos.

La empresa se interesara por invertir en recompensas, siempre y cuando estas aporten con el logro de los objetivos, de aquí se deriva el concepto de remuneración total que está formada por tres componentes:

Cuadro N° 78

COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN TOTAL.



FUENTE: Gestión del Talento Humano- Idalberto Chiavenato.

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

3.2.1. Enfoque de la Remuneración.

La empresa florícola Jardines Piaveri mantiene un enfoque de remuneración basada en los puestos de trabajo, es decir, dentro de ella el sueldo varía entre los diferentes niveles jerárquicos existentes.

3.2.1.2 Análisis de puestos de trabajo.

Gerente Técnico: Persona encargada de coordinar todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Administrador de finca: Responsable del manejo, funcionamiento y productividad de la finca.

Supervisor.- Encargado de vigilar que todas las actividades se realicen de manera adecuada, transmitiendo la información de los jefes de área hacia la administración.

Jefes de área: Su función principal recae en la verificación, constatación y control de las actividades que se realizan en su área, sea esta cultivo, post cosecha, sanidad vegetal, o bodega.

Operarios: Personal que realiza actividades dentro de la producción, almacenamiento y despacho del producto, dentro de esta categoría se considera: Receptores de flor, clasificadores, bonchadores, cortadores, terminados, empacadores, monitores, y fumigadores.

3.2.1.3 Método de categorías previamente determinadas.

Generalmente se plantea una división de puestos en tres categorías: Los no calificados, los calificados y los especializados. En realidad se podría llamar también método de escalafones simultáneos porque requiere que se dividan y separen las categorías de trabajo previamente establecidas.

Para el trabajo dentro de la empresa Jardines Piaveri, se establece sueldos que varían de acuerdo a la jerarquía y/o actividad que estos realizan diariamente en cada una de las áreas a la que estos pertenecen, es así que se presenta la matriz con la aplicación del método mencionado

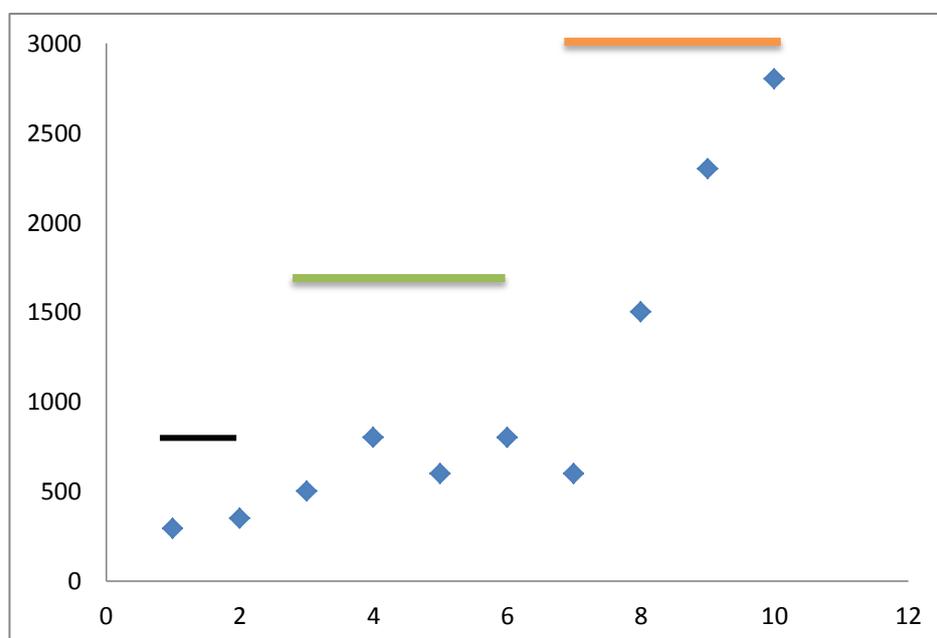
Cuadro N° 79
ESCALAFÓN DE SUELDOS.

SUELDO	CARGO	CATEGORÍA	N° TRABAJADORES
\$ 318	Operarios	NO CALIFICADOS	129 PERSONAS
\$ 350			
\$ 500	Supervisor	CALIFICADOS	4 PERSONAS
\$ 800			
\$ 600	Jefes de área	ESPECIALIZADOS	6 PERSONAS
\$ 1500			
\$ 2300	Administrador		
\$ 2800	Gerente		

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Gráfico N° 29
MÉTODO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS POR CATEGORÍAS PREVIAMENTE DETERMINADAS.



FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Los sueldos se fijan considerándose tres categorías como se explica en las graficas anteriores, sin embargo estas no contemplan incentivos o bonificaciones por lo cual es necesario basarse en el siguiente reglamento:

3.2.2 Reglamento para la fijación de Incentivos.

- Se realizara una evaluación de 360° trimestralmente con el objetivo de medir el rendimiento de cada área, la que obtenga como resultado los más altos puntajes obtendrá como incentivo dos canastillas de víveres equivalentes a \$150 cada una, mismas que serán rifadas entre el personal del área ganadora o a su vez con la ayuda del jefe de área se la entregara a las personas que sobresalieron por su desempeño durante el trimestre.
- La evaluación de desempeño de 360° será ejecutada por el supervisor que hará las veces de encargado del talento humano, en la fecha que este considere necesario además contará con la ayuda de los jefes de área y basándose en las funciones que cada sección realiza obtendrá y propondrá resultados de dicha evaluación.
- El resultado obtenido en la evaluación de desempeño servirá de base para identificar los puntos débiles del personal mismos que serán sujetos de capacitación.
- Los empleados pueden acceder a los productos de la empresa con el 15% de descuento, esto en cuanto al producto para venta nacional, el valor de estos podrá ser cancelado en efectivo o mediante descuento al rol.
- Se establecerá convenios con farmacias de modo que los trabajadores mediante la presentación de su cédula podrán adquirir medicinas en el momento en que lo requieran mismas que serán descontadas de su próximo rol de pagos.

- Los empleados contarán con servicio odontológico en la clínica ECUDENTAL para su persona y los miembros de su familia, para lo cual presentará todos los documentos de cónyuge e hijos obteniendo descuentos en tratamientos dentales y créditos en los mismos.

Cuadro N° 80

**PROGRAMA DE INCENTIVOS EN BASE A LOS
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE 360°.**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO DE CONTROL	TIEMPO DE EVALUACIÓN	INCENTIVO O RECONOCIMIENTO
El personal que logre alcanzar la calificación, (10-12)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Descuento del 15% en productos de la empresa
El personal que logre alcanzar la calificación, (13-15)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Descuento del 20% en productos de la empresa.
El personal que logre alcanzar la calificación, (16-20)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Otorgar una canasta de víveres valorada en \$150.
El personal que logre alcanzar la calificación, (4-9)	Evaluación de 360 grados	Trimestral	Capacitación obligatoria.

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

3.3 Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tiene por objetivo buscar la prevención de accidentes y anticiparse con el objetivo de que los riesgos ocupacionales sean mínimos proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables, razón por la cual es importante contemplar las siguientes medidas de prevención y seguridad:

3.3.1 Medidas Preventivas de accidentes.

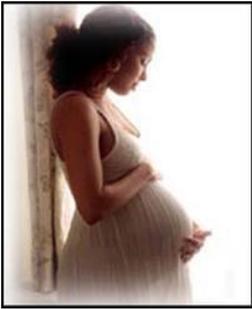
- Brindar instrucción sobre riesgos a la salud, medidas y equipos de protección, entre otros dirigida a todo el personal desde el primer momento que estos ingresan a la empresa.
- Proporcionar de todos los equipos y herramientas de seguridad a todas las áreas de la empresa de acuerdo a sus requerimientos, esto incluye: Mascarillas, botas, guantes, mandiles.
- Mantener la maquinaria en mantenimiento constante de modo que se reduzca el riesgo de un accidente a causa de un desperfecto, estas serán revisadas de forma trimestral, sin embargo, de existir algún imprevisto; este deberá ser comunicado de manera urgente al jefe de área y este a su vez al supervisor o administrador para tomar medidas correctivas.
- Será deber de los jefes de área principalmente, ayudar a identificar posibles riesgos a la salud del trabajador y a la vez fomentar un mejor estilo de vida basado en una buena alimentación y el ejercicio.
- Brindar instrucción constante a los trabajadores sobre temas como infecciones a la piel, problemas respiratorios por el contacto con insecticidas, riesgos físicos por la no utilización del equipo de protección con el objetivo de reducir el riesgo, mismo que será basado en la contemplación de todos y cada uno de los procedimientos en los que estos se ven involucrados, de modo que

cada integrante tenga claro su papel en la empresa y las medidas que debe considerar.

Cuadro N° 81

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL.

ASUNTO	GRÁFICA	ACTIVIDADES
Nutrición		<p>La empresa contara con un nutricionista, mismo que se encarga de brindar al personal una alimentación saludable y balanceada, acorde a sus requerimientos proteínicos.</p>
Seguro Médico		<p>Los trabajadores y empleados en su totalidad deberán ser afiliados al IESS de modo que puedan acceder a este seguro médico.</p>
Revisiones Médicas		<p>Los trabajadores deberán realizarse chequeos médicos mínimo dos veces al año.</p>
		<p>De acuerdo al orden de la nómina los trabajadores tendrán autorización de salir para realizarse las revisiones médicas.</p>
Embarazo		<p>Las madres tendrán permisos cuando lo requieran previa solicitud con 48 horas de anticipación.</p>
		<p>Durante el período de gestación deberán ser cambiadas de puesto de ser requerido, de modo que se precaute la vida y bienestar del niño, luego serán restauradas a su trabajo original.</p>

Embarazo		Las madres tendrán un mes de licencia remunerada a partir del parto.
Paternidad		Una vez comprobada la gestación en sus esposas, los padres tendrán quince días de licencia remunerados, mismos que empezaran una vez realizado el parto
Medicinas		Se planteará un acuerdo con Farmacias Sana Sana, de modo que a través de la presentación de su carnet de trabajo, puedan acceder a la adquisición de medicinas con descuento al rol.

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 82

EQUIPO DE PROTECCIÓN PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN.

EQUIPO	GRÁFICO	ESPECIFICACIONES	USO
Guantes		Los materiales incluyen el hule, el cuero, los sintéticos y el plástico.	Estos deberán utilizarse siempre, durante las actividades que impliquen algún tipo de riesgo a las manos y cuando se utilicen elementos de carácter peligroso, irritante o tóxico.

Mascarillas		El equipo respiratorio tapa la nariz y la boca, o la cara o cabeza entera	Este tipo de protección debe ser utilizada cuando exista presencia de partículas que puedan afectar a las vías respiratorias o vapores que sean tóxicos.
Ovelores y mandiles		Los materiales utilizados en la vestimenta de cuerpo entero incluyen el hule, el cuero, los sintéticos y el plástico.	Se usan para manipular las distintas herramientas y poder evitar infecciones en la piel.
Botas		Los materiales incluyen el hule, el cuero, los sintéticos y el plástico.	Los empleados deberán utilizar protección a los pies que consiste en botas de cuero caña alta para evitar resbalones dentro del lugar de trabajo.
Protección Ocular		Se construyen bajo diferentes materiales, uno de los mas optimizados por el bajo peso y calidad son los de policarbonato.	Se deberá utilizar lentes de seguridad especialmente cuando exista presencia de agroquímicos, partículas sólidas, fluidos o polvo que puedan afectar a los ojos.

<p>Uso de casco y equipo autónomo</p>		<p>Se construyen bajo diferentes materiales, uno de los mas optimizados por el bajo peso y calidad son los de policarbonato</p>	<p>Se utilizara cascos, mascarillas y equipo autónomo especialmente en el caso de fumigación.</p>
--	---	---	---

FUENTE: Jardines Piaveri

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

3.4 Programa de Capacitación y Adiestramiento.

El objetivo principal de este programa es mejorar la eficiencia de los trabajadores, elevar su calidad de productividad y a la vez identificar las áreas en las que existe deficiencia dentro de la empresa. Para su ejecución es importante considerar el siguiente reglamentito:

3.4.1 Reglamento para el Programa de capacitación y adiestramiento.

- En base a los resultados obtenidos en la realización de la Evaluación de Desempeño de 360° ejecutado por el supervisor general, se identificarán las áreas que poseen bajos rendimientos o debilidades que existen en el personal dentro de la empresa, mismas que serán comunicados inmediatamente al administrador.
- Los jefes de cada área deberán verificar donde hay evidencia de trabajo deficiente como daños en el equipo, atrasos en los cronogramas, problemas disciplinarios, ausentismo, individualidad, de modo que pueda contribuir a los resultados de la evaluación.
- Las capacitaciones se realizarán una vez identificada la falencia o debilidad en las áreas de trabajo, las condiciones para su realización, lo cual incluye los temas a revisar, la duración, los beneficiarios, deberán ser presentadas con su

respectivo presupuesto con un mínimo de dos meses de anticipación, de modo que estos se realicen de manera adecuada.

- La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de empresa, los días sábados y se considerara como día laborable, por lo cual la asistencia es obligatoria. Los asistentes contarán con materiales informativos, refrigerio, y certificados por la capacitación brindada.
- Una vez concluido la capacitación se realizara una retroalimentación con el objetivo de verificar que la información haya llegado de manera correcta y que los objetivos de la instrucción fueron cumplidos.
- Los temas de importancia e interés general a tratar son: trabajo en equipo, liderazgo y seguridad en el trabajo para los cuales se considera:

3.4.2 Planificación - Programa de capacitación y adiestramiento.

Cuadro N° 83
CAPACITACIÓN LIDERAZGO.

ÁREAS	CARGOS	TEMAS	DURACIÓN
Gerencia	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Trabajo en equipo ▪ Motivación ▪ Relaciones interpersonales ▪ Ambiente laboral 	40 Horas
Administración	Administrador de Finca		
Contabilidad	Contador		
Supervisión	Supervisor		
Jefes de área	Jefes de: cultivo, post cosecha, sanidad vegetal, bodega, mantenimiento		

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 84

CRONOGRAMA CAPACITACIÓN LIDERAZGO.

TEMAS	Hs.	MES				
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Comunicación	8	X				
Trabajo en equipo	8		X			
Motivación- Relaciones interpersonales	8			X		
Ambiente laboral	8				X	
Clausura	8					X

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 85

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN LIDERAZGO.

RECURSOS	CANT	V. UNITARIO	V. TOTAL
Humanos			
Capacitador	1	\$500.00	\$500.00
Materiales			
Carpetas	10	\$0.25	\$2.50
Esferos	10	\$0.35	\$3.50
Hojas	100	\$0.02	\$2.00
Certificados	10	\$5.00	\$50.00
Local (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Tecnológicos			
Computadora portátil (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Proyector (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Alimentación			
Refrigerio	10	\$2.00	\$20.00
Plato especial (clausura)	15	\$5.00	\$75.00
TOTAL			\$653.00

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 86

CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO.

DEPARTAMENTOS	CARGOS	TEMAS	DURACIÓN
Área de cultivo Área de post cosecha Área de Sanidad Vegetal Área de Bodegaje Área de Mantenimiento	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de trabajo. ▪ Comunicación. ▪ Motivación. ▪ Ambiente laboral. ▪ Productividad. 	40 Horas

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 87

CRONOGRAMA CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO.

TEMAS	Hs.	Agosto				
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Equipos de trabajo	8	X				
Comunicación	8		X			
Motivación	8			X		
Ambiente laboral	8				X	
Productividad	8					X
Clausura y entrega de certificados						X

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 88

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO.

RECURSOS	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
Humanos			
Capacitador	1	\$500.00	\$500.00
Materiales			
Carpetas	130	\$0.25	\$32.50
Esferos	130	\$0.35	\$45.50
Copias	650	\$0.02	\$13.00
Certificados	130	\$2.00	\$260.00
Local (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Tecnológicos			
Computadora portátil (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Proyector (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Alimentación			
Refrigerio	130	\$1.50	\$195.00
TOTAL			\$1046.00

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 89

CAPACITACIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

DEPARTAMENTOS	CARGOS	TEMAS	DURACIÓN
Área de cultivo Área de post cosecha Área de Sanidad Vegetal Área de Bodegaje Área de Mantenimiento	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El stress. ▪ La salud y el trabajo. ▪ Equipos de seguridad. ▪ Uso correcto del equipo de seguridad ▪ Químicos y los Riesgos para la salud. ▪ Prevención de enfermedades. 	40 Horas

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 90

CRONOGRAMA CAPACITACIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

TEMAS	Hs.	Noviembre				
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
La salud y el trabajo- El stress.	8	X				
Correcto uso del equipo de seguridad	8		X			
Equipos de seguridad.	8			X		
Químicos y los Riesgos para la salud.	8				X	
Prevención de enfermedades.	8					X
Clausura y entrega de certificados						X

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 91

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

RECURSOS	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
Humanos			
Capacitador	1	\$800.00	\$800.00
Materiales			
Carpetas	130	\$0.25	\$32.50
Esferos	130	\$0.35	\$45.50
Copias	650	\$0.02	\$13.00
Local (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Tecnológicos			
Computadora portátil (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Proyector (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Alimentación			
Refrigerio	130	\$1.50	\$195.00
TOTAL			\$1086.00

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

3.5 Oportunidades de Crecimiento.

Los empleados y trabajadores de la empresa, tienen la oportunidad de crecer profesionalmente, estos podrán ser sujetos de ascensos en el caso de que la empresa requiera de personal par las diferentes áreas siempre y cuando se de cumplimiento al reglamento, además se contempla la posibilidad de ofertar becas de estudios al personal sobresaliente.

3.5.1 Reglamento aplicable a las oportunidades de crecimiento.

- Un empleado o trabajador puede ascender de su puesto siempre y cuando demuestre capacidad y el perfil requerido para ocupar la posible vacante que se presente dentro de la empresa.
- El aspirante deberá laborar como mínimo dos años dentro de la empresa y tener conocimientos sobre el puesto de trabajo que pretende ocupar.
- El trabajador deberá haber demostrado durante el tiempo laborado en la empresa ser una persona de absoluta confianza, comprometido con la empresa, capaz de llevar a cabo grandes retos y amplios conocimientos.
- Además, luego de haber sido sujeto a varias pruebas, principalmente la evaluación de desempeño de 360° y el perfil de capacidades deberá obtener una calificación de 16 a 20 puntos.
- Dependiendo de su desempeño, se considerara la otorgación de becas de estudios del 100% con las cuales se pueda obtener personal más capacitado y capaz de contribuir con ideas nuevas e innovadoras para mejorar la productividad de la empresa y al mismo tiempo procurar su crecimiento personal y profesional.

- Además se concederá una beca escolar que cubra el 50% para el hijo del trabajador que obtenga entre 13 y 15 puntos en la evaluación de 360° para lo cual deberá presentar la documentación del menor como partida de nacimiento, matrícula escolar, libreta de calificaciones, cédula de los padres y llenar el formulario con la información requerida por la empresa.
- El personal que obtenga una calificación menor deberá sujetarse a una capacitación para mejorar su rendimiento.

Cuadro N° 92

**PROGRAMA DE A LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN
BASE A LA EVALUACIÓN DE 360°.**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO DE CONTROL	TIEMPO DE EVALUACIÓN	RECONOCIMIENTO
El personal que logre alcanzar la calificación, (16-20)	Evaluación de 360°	Trimestral	Beca de estudios del 100% y posibilidad de asensos inmediato.
El personal que logre alcanzar la calificación, (13-15)	Evaluación de 360°	Trimestral	Beca escolar del 50% para uno de sus hijos.
El personal que logre alcanzar la calificación, (10-12)	Evaluación de 360°	Trimestral	Capacitación y nueva evaluación.
El personal que logre alcanzar la calificación, (4-9)	Evaluación de 360°	Trimestral	Capacitación obligatoria.

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

3.6 Integración Social dentro de la Empresa.

La empresa promoverá programas y actividades con las cuales los trabajadores y empleados puedan integrarse y trabajar en conjunto, mismas que tendrán por objeto mejorar la comunicación entre el personal y sobre todo entre áreas. Además, es importante que se consideren aspectos a través de los cuales se pueda evitar la deserción y sobre todo la creación de un ambiente de trabajo agradable mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

3.6.1 Reglamento aplicable a la Integración Social dentro de la Empresa.

- La empresa se hará presente a través de presentes (regalos) o actos recreativos con sus empleados y trabajadores en fechas especiales y cívicas.
- La empresa realizara un programa navideño el cual será en beneficio de los empleados y sus familias entregando presentes a los niños y fundas de caramelos a cada uno de ellos, así como también un bono navideño.
- La asistencia a los actos sociales y recreativos será obligatoria, pues se considerará como un día laborable y la inasistencia a estos provocará sanciones.
- Promover rifas, juegos de recreación y otras actividades de modo que se logre una mejor comunicación y unión en el personal, los premios serán donados ya sea por los empleados o por la empresa.
- Se fomentara la cooperación y el trabajo en equipo a través de la participación de los trabajadores en eventos deportivos, creando campeonatos de fútbol masculino y femenino una vez al año.
- A partir del mes de abril se concederá permisos los días miércoles de cada semana, para que el personal de cada área salga de las instalaciones dos horas

antes al estadio del sector a realizar deportes, principalmente se propone fútbol, estos permisos se otorgará de acuerdo al cronograma establecido.

Cuadro N° 93

PROGRAMA DE INTEGRACIÓN SOCIAL CON LA EMPRESA.

ÁREA	RESPONSABLE	HORARIO
Administrativa	Supervisor General	14:30 16:30
Cultivo	Jefe de área	14:30 16:30
Post cosecha	Jefe de área	14:30 16:30
Ventas- Sanidad Vegetal	Jefe de área	14:30 16:30
Mantenimiento- Bodega	Jefe de área	14:30 16:30

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 94

CRONOGRAMA DE PERMISOS- PROGRAMA DE INTEGRACIÓN.

ÁREAS	MIÉRCOLES				
	1	2	3	4	5
Administración	X				
Ventas- Sanidad Vegetal		X			
Cultivo			X		
Post cosecha				X	
Mantenimiento- Bodega					X

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

3.6.2 Reglamento y condiciones del campeonato de Fútbol.

- El campeonato se realizará una vez por año, y tendrá como fecha de inauguración el primer domingo del mes de Agosto.
- Los partidos se realizarán los días domingos de cada semana, en los cuales se efectuarán dos encuentros por día.
- La clausura, así como también la premiación, se realizará el día del encuentro de los dos equipos finalistas, los participantes de todos los equipos recibirán un refrigerio.
- La participación en el campeonato de fútbol interno será obligatoria para todos los empleados y trabajadores, consten o no en la nómina de jugadores.
- Cada área deberá tener un equipo que lo represente, en el caso del área de ventas y bodega, estos se fusionarán con las áreas de Sanidad Vegetal y Mantenimiento respectivamente.
- Los equipos estarán integrados por 15 personas entre hombres y mujeres, pues se trata de un campeonato mixto.
- Los equipos se encargarán de los gastos respectivos causados por uniformes y otros implementos que estos utilicen y contarán con la colaboración de sus compañeros de área, además cada equipo deberá cancelar diez dólares por partido para el arbitraje.
- Cada equipo deberá elegir una madrina, misma que participara para la elección de la señorita deportes. Al inicio del campeonato, la administración, a través del supervisor hará llegar a las distintas áreas, el cronograma de los encuentros de modo que estén informados sobre las fechas, horas y encuentros a realizar.

- La administración pondrá a la venta productos alimenticios mismos que serán donados por cada área, del rubro obtenido en las ventas se planea costear la realización del campeonato.
- Los jugadores y demás trabajadores podrán asistir a los encuentros, si así lo desean, con sus familiares.

Cuadro N° 95

CRONOGRAMA CAMPEONATO INTERNO.

HORA	ACTIVIDAD/ ENCUESTRO	LUGAR
Domingo 4 de Agosto		
09:00 11:00	Inauguración del Campeonato	Estadio Quisínche Bajo
11:30 13:30	Administración - Ventas/ Sanidad Vegetal	
14:00 16:00	Cultivo – Post Cosecha	
Domingo 11 de Agosto		
09:00 11:00	Mantenimiento/ bodega – Administración	Estadio Quisínche Bajo
11:30 13:30	Ventas/ Sanidad Vegetal – Cultivo	
Domingo 18 de Agosto		
09:00 11:00	Post cosecha- Mantenimiento/ bodega	Estadio Quisínche Bajo
11:30 13:30	Cultivo/ Administración	
Domingo 25 de Agosto		
09:00 11:00	Ventas/ Sanidad Vegetal – Post cosecha	Estadio Quisínche Bajo
11:30 13:30	Cultivo- Mantenimiento/ Bodega	
Domingo 1 de Septiembre		
09:00 11:00	Administración – Post Cosecha	Estadio Quisínche Bajo
11:30 13:30	Ventas/Sanidad Vegetal – Mantenimiento/ bodega	
Domingo 8 de Septiembre		
09:00 11:00	Encuentros de las cuatro áreas Finalistas	Estadio Quisínche Bajo
11:30 13:30		
Domingo 15 de Septiembre		
09:00 11:00	Encuentro dos finalistas	Estadio Quisínche Bajo
12:00 14:00	Premiación y clausura del campeonato	

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

Cuadro N° 96**PRESUPUESTO CAMPEONATO DE FÚTBOL INTERNO.**

RECURSOS	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
Humanos			
Encuentros (Árbitros)	16	\$20.00	\$320.00
Materiales			
Cinta Srta. deportes (donada)	1	\$00.00	\$00.00
Trofeo 1er lugar	1	\$30.00	\$30.00
Trofeo 2do lugar	1	\$25.00	\$25.00
Medallas 3er lugar	15	\$20.00	\$20.00
Tecnológicos			
Amplificación (apertura- clausura)	1	\$200.00	\$200.00
Equipo de sonido (propio)	1	\$0.00	\$0.00
Económicos			
Refrigerio (apertura- clausura)15 personas por equipo	150	\$1.50	\$225.00
TOTAL			\$500,00

FUENTE: Planificación

ELABORADO POR: Jéssica Fernanda Zapata

CONCLUSIONES.

- La existencia de un ambiente de trabajo conflictivo, impide que los empleados y trabajadores puedan realizar cada una de sus tareas de manera adecuada, impidiendo el crecimiento de la empresa.
- Las empresas requieren de personal altamente capacitado y que se encuentre en condiciones de contribuir a su crecimiento productivo, esto solo se logra si la empresa invierte en sus trabajadores, de modo que estos puedan mejorar su eficiencia.
- La evaluación periódica del desempeño de los trabajadores permite obtener una visualización amplia y concreta sobre los conocimientos, habilidades y capacidades que posee el personal, a través de los cual se determinan mecanismos para optimizar su trabajo y al mismo tiempo reforzar sus aptitudes.
- Es importante determinar el perfil de competencias de cada puesto existente dentro de la empresa, pues esto permite identificar las características y habilidades que se requiere para cumplir con sus determinadas funciones.
- La falta de un manual organizacional que procure una mejor calidad de vida a los trabajadores impide que el personal labore de manera correcta, que explote sus habilidades y sobre todo que limite sus capacidades, por ende la empresa es menos productiva y disminuye su competitividad.
- La gerencia debe invertir en incentivos para los empleados y trabajadores, ya que representa para estos un premio basado en su buen desempeño, lo cual promueve una competencia sana y una mayor grado de productividad y efectividades dentro de la empresa.

- La conservación de medidas de seguridad promueve un ambiente sano y seguro para la realización de cada actividad dentro de la empresa, impidiendo que suscite accidentes laborales y la empresa incurra en gastos innecesarios.
- El diseño de un programa de capacitación, permite reforzar los conocimientos que el personal requiere, además permite obtener una visión amplia de las condiciones en las que los trabajadores se desempeñan transmitiéndoles más conocimientos que tienen por objeto hacerlos más productivos y eficientes.
- La empresa debe proporcionar oportunidades de crecimiento con los cuales el personal pueda desarrollarse tanto profesional como personalmente pudiendo así contribuir de mejor manera a la empresa.
- La proporción de un ambiente agradable engloba también integrar socialmente al trabajador hacia la empresa, hacia sus compañeros y sobre todo a su crecimiento como persona pues se entiende que a partir de una persona motivada la empresa esta en condiciones de mejorar y crecer.

RECOMENDACIONES.

- Las empresas deben promover ambientes confortables, seguros y agradables para que los trabajadores puedan desempeñarse de manera correcta, para esto es importante que la empresa se informe acerca de herramientas y actividades que mejoren la calidad de vida laboral.
- El personal capacitado se convierte en una fortaleza que la empresa debe explotar, por lo cual es importante que se evalúe constantemente su desempeño de modo que la empresa cuente con personal comprometido y competente.
- Realizar una evaluación de desempeño periódicamente permite identificar puntos deficientes del conocimiento mismos que pueden producir errores, baja productividad y una disminución en la eficiencia del personal.
- Identificar y transmitir una información válida, confiable y acertada sobre las funciones que cada área y persona debe cumplir, así como también los conocimientos, habilidades y destrezas que el personal requiere, esto permite que existan conflictos y desviaciones.
- Promover la ejecución y contemplación de un manual organizacional que permita mejorar las condiciones laborales en los que se desarrollan los empleados, pues así se mantiene un reglamento y lineamientos a través de los cuales los empleados y la empresa en sí es más productiva y eficiente.
- Los incentivos que la empresa puede proporcionar a los empleados y trabajadores no necesariamente pueden ser económicos, pues, sin importar su naturaleza estos contribuyen para que las personas que laboran se sientan motivados y sobre todo que se sientan satisfechos y entendidos por la gerencia con lo cual tanto la empresa como los trabajadores ganan.

- La dotación de herramientas y equipos de seguridad permitirá establecer un ambiente sano y libre de riesgos para el trabajo, la seguridad puede considerar también la ubicación de señales de peligro o letreros recordatorios con el uso del equipo de seguridad.
- Instruir a la alta gerencia acerca de los beneficios de la capacitación al talento humano, promover que esto no representa un gasto sino más bien una inversión con la cual la empresa puede obtener mejores resultados en la consecución de sus objetivos.
- La empresa debe proporcionar a los empleados oportunidades de crecer dentro de esta a través de ascensos y becas estudiantiles con las cuales obtienen mayores conocimientos y aportan de mejor manera al logro de sus objetivos.
- Promover actos, eventos y actividades que contribuyan a la integración del personal, incentivando la solidaridad y el trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía Citada

HITT, Michael. Administración. 9na. ed. PRENTICE HALL, INC. México, 2006, p. 101

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3ra. ed., Mac Graw Hill, México, 2008, p. 9

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3ra. ed., Mac Graw Hill, México, 2008, p. 440

Bibliografía Consultada

BATEMAN, Snell. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, 8va. ed., México, 2009, p. 370, 372, 373

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3ra. ed., Mac Graw Hill, México, 2008. p. 492- 496

DYER, William. Formación de Equipos Problemas y Alternativas. Addison-Wesley Iberoamericana. 2da. ed, 1988. p. 58-63

IVANCEVICH, John. Human Resource Management. Richard d. Irwin, Nueva York, 1995. p. 80- 81

NADLER A, David y LAWLER, Edward. Quality or work life: Perspective and directions, Invierno 1983. P. 493

NEWSTROM, John W. Comportamiento del Talento Humano. Mc Graw-Hill, 2da. ed., 2007. p. 131-133

RAMIREZ, Carlos. Orientación para la Administración de los Procesos de Capacitación. ICAP, Costa Rica, 2007 p. 1-23

WALTON, Richard. Quality or work life. Sloan Management Human Resources Review, 1973, vol 15, p. 11- 21

Referencias Electrónicas

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional

<http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia>

<http://www.degerencia.com/articulo/acciones-para-mejorar-el-ambiente-laboral>

<http://jugare.blogcindario.com/2009/03/00249-que-es-la-evaluacion-por-competencias.html>

<http://www.slideshare.net/cursosan/fuentes-primarias-y-secundarias>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecursoshumanos/default.asp

<https://globalconnect.giz.de/es/temas/gestion-y-liderazgo.html>

ANEXOS

ANEXO 1.- ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Ingeniería Comercial

OBJETIVO:

Evaluar el ambiente laboral de la empresa florícola Jardines Piaveri, para determinar las condiciones en las cuales se desenvuelve el talento humano de la misma.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio personal.
- Seleccione una respuesta para cada una de las preguntas.

1. ¿En qué área de trabajo se desempeña usted?

Administrativa

Cultivo

Post cosecha

Mantenimiento y sanidad vegetal

Bodega.

2. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar?

SI

NO

3. ¿Comparando con el año pasado, el ambiente laboral ha mejorado?

SI

NO

4. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

SI

NO

5. ¿Contribuye su trabajo al logro los objetivos de la empresa?

SI

NO

6. ¿Es reconocido el trabajo sobresaliente dentro de la empresa?

SI

NO

7. ¿Considera usted que la labor que desarrolla dentro de la empresa es vital para su funcionamiento?

SI

NO

8. ¿Conoce usted sobre la existencia un manual de políticas en la empresa?

SI
NO

9. ¿Existen políticas dentro de la empresa que le proporcionen medidas de seguridad al ejecutar su trabajo?

SI
NO

10. ¿Recibe usted una compensación salarial acorde al trabajo que usted realiza?

SI
NO

11. ¿Cuántos centros médicos existen en la empresa?

Ninguno
Uno

12. ¿Se realizan cursos de capacitación dirigidos a su área de trabajo?

SI
NO

13. ¿Qué cursos de capacitación le gustaría recibir?

Motivación
Trabajo en Equipo
Otros relacionados a su área de trabajo

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2. GRÁFICOS JARDINES PIAVERI



RIEGO DE LA FLOR: ÁREA DE SIEMBRA



ÁREA DE CULTIVO



ÁREA DE CULTIVO



RECOLECCIÓN DE LA FLOR: ÁREA CULTIVO



BONCHADO Y ETIQUETADO: ÁREA DE POST COSECHA

