



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA
PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO PROVINCIA DE COTOPAXI
EN EL PERÍODO 2014 – 2015”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales.

Autores:

Llano Toapanta Evelin America
Rivera Condemaita Luzbaida Nataly

Director:

Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos

LATAACUNGA – ECUADOR

Noviembre, 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2014 – 2015”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Llano Toapanta Evelin America
C.I. 050350341-9

.....
Rivera Condemaita Luzbaida Nataly
C.I.050369650-2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2014 – 2015”, de **Llano Toapanta Evelin America y Rivera Condemaita Luzbaida Nataly**, postulantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, consideramos que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – 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, Noviembre 2015

.....
Ing. Arias Figueroa Roberto Carlos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: **Llano Toapanta Evelin America y Rivera Condemaita Luzbaida Nataly** con el título de tesis: **“SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2014 – 2015”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 29 de Septiembre 2015

Para constancia firman:

.....
Ing. Yadira Borja
PRESIDENTE

.....
Ing. Lorena Paucar
MIEMBRO

.....
Ing. Marlene Salazar
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por habernos acogido en esta noble Institución, en especial a la Unidad Académica de ciencias administrativas y humanísticas, carrera de Ingeniería Comercial, por habernos permitido desarrollarnos como profesionales mediante la enseñanza del personal docente, a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos.

A la Florícola AGROGANA S.A por la apertura y confianza depositada en nosotras al permitirnos realizar nuestra investigación en sus instalaciones, principalmente a la Ing. María Maldonado, por habernos otorgado la suficiente información.

Como también nuestro infinito agradecimiento al Ing. Roberto Arias quien con su asesoramiento, conocimiento y experiencia, nos apoyó para la culminación de nuestro trabajo de investigación.

Evelin y Luzbaida

DEDICATORIA

A ti mi Dios por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para seguir adelante día a día en cada pasó que doy, y por haberme permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres quienes son mi mayor fuente de inspiración y por ser el pilar fundamental en mi vida y darme su apoyo incondicional, les agradezco de todo corazón que hayan estado siempre conmigo.

Evelin

DEDICATORIA

A dios por haberme dado vida, salud y sabiduría para seguir en adelante , a mis padres por haberme dado todo su apoyo incondicional, por ser mi fortaleza y ayudarme a levantarme en los momentos más difíciles, ya que ellos estuvieron conmigo en la larga trayectoria de mi vida.

A mis hermanos quienes con su cariño y sus consejos me impulsaron a sobresalir día a día, y así llegar a alcanzar mi meta propuesta.

Luzbaida

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORIA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi-vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE FIGURAS	xvi
ÍNDICE CUADROS	xvi
ÍNDICE GRÁFICOS	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRAC.....	xx
AVAL DE TRADUCCIÓN	xxi
INTRODUCCIÓN	xxii

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.	Antecedentes Investigativos.....	1
1.2.	Categorías Fundamentales	3
1.3.	Marco Teórico.....	4
1.3.1.	Administración.....	4
1.3.1.1.	Importancia de la Administración	4
1.3.1.2.	Procesos Administrativos.....	5
1.3.1.2.1.	Planificación.....	6

1.3.1.2.2.	Organización.	6
1.3.1.2.3.	Dirección.	6
1.3.1.2.4.	Control.	6
1.3.2.	Gestión del Talento Humano.	7
1.3.2.1.	Importancia de la Gestión del Talento Humano.	7
1.3.2.2.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano	8
1.3.2.3.	Papel de la Gestión del Talento Humano	9
1.3.2.4.	Técnicas de la Gestión del Talento Humano.	10
1.3.2.4.1.	Cadena de valor.	10
1.3.2.4.2.	Importancia de la cadena de valor.	10
1.3.3.	Sistema de Gestión del Talento Humano	10
1.3.3.1.	Subsistemas del Proceso de la Gestión del Talento Humano.	11
1.3.3.2.	Admisión de Personas	13
1.3.3.2.1.	Reclutamiento del personal.	13
1.3.3.2.2.	Selección del personal.	15
1.3.3.2.3.	Contratación.	17
1.3.3.2.4.	Inducción.	17
1.3.3.3.	Aplicación de Personas	18
1.3.3.3.1.	Descripción de puestos.	18
1.3.3.3.2.	Evaluación del Desempeño.	20
1.3.3.4.	Compensación de las Personas.	22
1.3.3.4.1.	Remuneración.	22
1.3.3.4.2.	Beneficios sociales	23
1.3.3.4.3.	Incentivos	23

1.3.3.5.	Desarrollo de las Personas.....	23
1.3.3.5.1.	Capacitación.....	24
1.3.3.5.2.	Comunicación.....	26
1.3.3.5.3.	Desarrollo.....	26
1.3.3.6.	Mantenimiento de Personas	27
1.3.3.6.1.	Higiene laboral.....	28
1.3.3.6.2.	Salud ocupacional.....	28
1.3.3.6.3.	Seguridad en el trabajo.....	29
1.3.3.6.4.	Relación laboral.....	29
1.3.3.7.	Monitoreo de Personas	30
1.3.3.7.1.	Base de datos de la gestión del talento humano.....	30
1.3.3.7.2.	Sistema de información de la Gestión del Talento Humano.....	31
1.3.4.	Clima Organizacional.....	32
1.3.4.1.	Características del Clima Organizacional	32
1.3.4.2.	Dimensiones del Clima Organizacional.....	33
1.3.4.3.	Funciones del Clima Organizacional	35
1.3.5.	Comportamiento Organizacional	39
1.3.5.1.	Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	39
1.3.5.2.	Importancia del Comportamiento Organizacional	40
1.3.5.3.	Características de Comportamiento Organizacional	40
1.3.5.4.	Niveles del Comportamiento Organizacional	41
1.3.6.	Desempeño Laboral.....	42
1.3.6.1.	Objetivos del Desempeño Laboral	42
1.3.6.2.	Características de Desempeño Laboral	43

1.3.6.3.	Importancia del Desempeño Laboral	44
1.3.7.	Rendimiento laboral	44
1.3.8.	Motivación Laboral	45
1.3.8.1.	Factores de motivación laboral	45

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

2.1.	Datos Generales de la Empresa.....	46
2.1.1.	Reseña Histórica de la Empresa	46
2.1.1.1.	Razón Social.....	47
2.1.1.2.	Ubicación Geográfica.....	48
2.2.	Filosofía Empresarial	49
2.2.1.	Misión.....	49
2.2.2.	Visión	49
2.2.3.	Principios y Valores	49
2.2.4.	Políticas	50
2.2.4.1.	Política de Talento Humano	50
2.2.4.2.	Política de Calificación del Personal.....	50
2.2.4.3.	Políticas de Responsabilidad Social.....	51
2.2.4.4.	Políticas de seguridad y salud	51
2.2.4.5.	Políticas en relación al medio ambiente	51
2.2.5.	Organigrama Estructural	52
2.3.	Análisis del proceso actual del Departamento de Talento Humano	54
2.3.1.	Objetivo.....	54
2.3.2.	Alcance.....	54

2.3.3.	Responsables e Involucrados	54
2.3.3.1.	Responsable del Proceso	54
2.3.3.2.	Involucrados	55
2.3.4.	Procedimiento.....	55
2.3.4.1.	Actualización Guía de Funciones.....	55
2.3.4.2.	Presupuesto Anual de Recursos Humanos	56
2.3.5.	Reclutamiento y Selección del Personal	56
2.3.6.	Inducción al Personal	58
2.3.7.	Derechos y Obligaciones.....	58
2.3.7.1.	Salario.....	58
2.3.7.2.	Horas Extras	59
2.3.7.3.	Ingresos Económicos Adicionales	59
2.3.7.4.	Vacaciones	60
2.3.8.	Capacitación.....	60
2.3.8.1.	Evaluación de la Eficacia de la Capacitación.....	62
2.3.9.	Clima Laboral.....	63
2.3.10.	Servicios al Personal	63
2.4.	Matriz EFI del Área de Talento Humano de la Florícola AGROGANA S.A.	64
2.5.	Metodología de la Investigación	65
2.5.1.	Método cualitativo.....	65
2.5.2.	Investigación de Campo	65
2.5.3.	Investigación Bibliográfica	66
2.6.	Tipos de Investigación	66

2.6.1.	Investigación Descriptiva.....	66
2.6.2.	Fuentes de Información.....	67
2.6.2.1.	Fuentes Primarias.....	67
2.6.2.2.	Fuentes Secundarias.....	67
2.7.	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	67
2.7.1.	Entrevista.....	67
2.7.2.	Encuesta.....	68
2.7.3.	Cuestionario.....	68
2.7.4.	Ficha de observación.....	68
2.8.	Unidad de Estudio.....	69
2.8.1.	Población o Universo.....	69
2.8.2.	Muestra.....	69
2.9.	Encuestas de los Trabajadores.....	70
2.10.	Conclusiones.....	82
2.11.	Recomendaciones.....	83

CAPITULO III

Propuesta

3.1.	Tema.....	85
3.2.	Diseño de Propuesta.....	85
3.2.1.	Datos Informativos.....	85
3.2.2.	Justificación.....	86
3.2.3.	Objetivos.....	87
3.2.4.	Descripción de la propuesta.....	88
3.3.	Desarrollo de la Propuesta.....	89

3.3.1.	Diagramación de los procedimientos	89
3.4.	Subsistema de Admisión de personas	91
3.4.1.	Reclutamiento del Personal.....	91
3.4.1.1.	Descripción de Actividades de Reclutamiento Externo e Interno.....	92
3.4.1.2.	Flujograma de Reclutamiento Externo e Interno	93
3.4.1.3.	Formularios del Reclutamiento del Personal	94
3.4.2.	Selección del Personal.....	96
3.4.2.1.	Descripción de Actividades de Selección del Personal.....	97
3.4.2.2.	Flujograma de Selección del Personal	99
3.4.2.3.	Instrumento de Calificación de Carpetas	100
3.4.2.4.	Formularios de Selección del Personal	101
3.4.3.	Contratación del Personal.....	106
3.4.3.1.	Descripción de Actividades de Contratación del Personal.....	107
3.4.3.2.	Flujograma de Contratación del Personal	108
3.4.4.	Inducción del Personal	109
3.4.4.1.	Descripción de Actividades de Inducción del Personal	110
3.4.4.2.	Flujograma de Inducción del Personal	112
3.4.4.3.	Tríptico de Inducción del Personal.....	113
3.4.4.4.	Documento de Inducción del personal	115
3.5.	Subsistema de Aplicación de Personas	128
3.5.1.	Descripción de Puestos.....	128
3.5.1.1.	Modelos de Descripción de Puestos.....	129
3.5.2.	Evaluación del Desempeño	142
3.5.2.1.	Descripción de Actividades de Evaluación del Desempeño	143

3.5.2.2.	Flujograma de Evaluación del Desempeño	145
3.5.2.3.	Formularios de Técnicas de Evaluación del Personal	146
3.6.	Subsistema de Compensación de Personas	151
3.6.1.	Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos.....	151
3.6.1.1.	Descripción de Actividades de Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos	152
3.6.1.2.	Flujogramas de Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos	154
3.7.	Subsistema de Desarrollo de Personas	155
3.7.1.	Capacitación	155
3.7.1.1.	Descripción de Actividades de Capacitación	156
3.7.1.2.	Flujograma de Capacitación.....	158
3.7.1.3.	Formularios de Capacitación.....	159
3.8.	Subsistema de Mantenimiento de Personas	163
3.8.1.	Higiene, Salud y Seguridad Laboral	163
3.8.1.1.	Guía de Higiene, Salud y Seguridad Laboral	164
3.8.1.2.	Formulario de Capacitación de Higiene, Salud y Seguridad	167
3.9.	Subsistema de Monitoreo de Personas	169
3.9.1.	Base de Datos	169
3.9.1.1.	Descripción de Actividades de Base de Datos	170
3.9.1.2.	Flujograma de Base de Datos.....	171
3.10.	Conclusiones	172
3.11.	Recomendaciones.....	173
3.12.	Bibliografía	175
3.13.	ANEXOS	

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA N°1: CATEGORIZACIÓN.....	3
FIGURA N°2: PROCESOS ADMINISTRATIVOS	5
FIGURA N°3: TRANSFORMACIÓN DE LAS PERSONAS EN UNA EMPRESA	9
FIGURAN°4: PASOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	27
FIGURA N°5: BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	31
FIGURA N°6: LOGOTIPO DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A.....	47

ÍNDICE CUADROS

CUADRO N°1: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	7
CUADRO N°2: SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
CUADRO N°3: SUBSISTEMAS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	12
CUADRO N°4: BENEFICIOS DE LAS CAPACITACIÓN.....	25
CUADRO N°5: POBLACIÓN.....	69
CUADRO N°6: GÉNERO M/F.....	70
CUADRO N°7: FORMA DE RECLUTAMIENTO PARA TRABAJAR.....	71
CUADRO N°8: SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	72
CUADRO N°9: FUNCIONES ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS.....	73
CUADRO N°10: POLÍTICAS DE ASCENSO DEL PERSONAL.....	74
CUADRO N°11: IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS	75
CUADRO N°12: MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR.....	76
CUADRO N°13: FORMAS EN QUE RECIBEN CAPACITACIÓN	77
CUADRO N°14: CAPACITACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO.	78
CUADRO N°15: CLIMA LABORAL EN SU ÁREA DE TRABAJO	79
CUADRO N°16: HERRAMIENTAS SUFICIENTES PARA REALIZAR SU TRABAJO	80

CUADRO N°17:	MEJORA EN EL DESEMPEÑO LABORAL	81
CUADRO N°18:	FORMULARIO DE REQUISICIÓN.....	94
CUADRO N°19:	FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO	95
CUADRO N°20:	CALIFICACIÓN DE CARPETAS	100
CUADRO N°21:	FICHA DE POSTULANTES FINALES AL CARGO.....	101
CUADRO N°22:	FICHA DE ENTREVISTA	102
CUADRO N°23:	FICHA DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA	104
CUADRO N°24:	ACTA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	105
CUADRO N°25:	FORMULARIO DEL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS .	146
CUADRO N°26:	FORMULARIO DEL MÉTODO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	148
CUADRO N°27:	FORMULARIO DE ESCALAS DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTO.....	149
CUADRO N°28:	FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ..	159
CUADRO N°29:	CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	160
CUADRO N°30:	FICHA DE LISTA DE PARTICIPANTES.....	160
CUADRO N°31:	REGISTRO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	161
CUADRO N°32:	HIGIENE LABORAL.....	164
CUADRO N°33:	SALUD OCUPACIONAL.....	165
CUADRO N°34:	SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	166
CUADRO N°35:	CAPACITACIÓN DE HIGIENE, SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	167
CUADRO N°36:	CAPACITACIÓN DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	168

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: UBICACIÓN DE LA FLORÍCOLA	48
GRÁFICO N°2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	53
GRÁFICO N°3: GÉNERO M/F.....	70
GRÁFICO N°4: FORMA DE RECLUTAMIENTO PARA TRABAJAR.....	71
GRÁFICO N°5: SELECCIÓN DEL PERSONAL	72
GRÁFICO N°6: FUNCIONES ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS	73
GRÁFICO N°7: POLÍTICAS DE ASCENSO DEL PERSONAL	74
GRÁFICO N°8: IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS	75
GRÁFICO N°9: MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR	76
GRÁFICO N°10: FORMAS EN QUE RECIBEN CAPACITACIÓN.....	77
GRÁFICO N°11: CAPACITACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO .	78
GRÁFICO N°12: CLIMA LABORAL EN SU ÁREA DE TRABAJO	79
GRÁFICO N°13: HERRAMIENTAS SUFICIENTES PARA REALIZAR SU TRABAJO	80
GRÁFICO N°14: MEJORA EN EL DESEMPEÑO LABORAL	81
GRÁFICO N°15: CADENA DE VALOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	90



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2014 – 2015”

Autores:

Llano Toapanta Evelin America
Rivera Condemaita Luzbaida Nataly

RESUMEN

El objetivo que persigue el proyecto es mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A, mediante la elaboración de un Sistema de Gestión del Talento Humano, el cual reflejará importantes resultados favorables para la misma, que está dedicada a la producción y comercialización de flores, de la provincia de Cotopaxi. El principal problema es la deficiencia en el desempeño laboral, el mismo que se originó por la escasa socialización laboral, la falta de incentivos, el poco conocimiento del perfil profesional, por el inadecuado ambiente de trabajo que ocasiona inconformidad al trabajador. El estudio se realiza con el apoyo de la investigación de campo, la investigación bibliográfica, por ende se utiliza la entrevista, la encuesta y el respectivo diseño del cuestionario cuya aplicación fue de gran importancia para la obtención de información. Los resultados que se obtuvieron a través del análisis permitieron que se determinen que la florícola no tenía estructurado los procedimientos del talento humano, es por ello que la importancia que radica esta investigación es que el Sistema de Talento Humano contribuya a la eficiencia y mejoramiento continuo del desempeño del personal, generando un ambiente laboral exitoso que ayude a cumplir con los objetivos planteados por la Florícola, de tal manera pueda alcanzar sus fines empresariales.

Palabras Claves: Desempeño laboral, Talento Humano y Ambiente Laboral



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ACADEMIC OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES
Latacunga – Ecuador

TOPIC: “SYSTEM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE WORKERS JOB PERFORMANCE AGROGANA SA ENTERPRISE, OF THE COTOPAXI PROVINCE THE PARISH JOSEGUANGO BAJO 2014 - 2015”

Author:

Llano Toapanta Evelin America
Rivera Condemaita Luzbaida Nataly

ABSTRAC

The objective of the project is to improve the job performance of Floriculture AGROGANA SA workers, through the Management Talent System development, which reflects important results for them; this is dedicated to produce and market flowers in the Cotopaxi province. The main problem is the job performance deficiency, which is originate by the lack of work socialization, due to it is produced by the lack of the encouragement so the few knowledge of the professional profile is the problem too, besides the inadequate working environment is the consequences either. This study was conducted by the field research, bibliography research; hence the interview and survey which were designed have been applied. These allow us to get real information. The results obtained by the analysis allowed to determined that the flower was not structured procedures of human talent, that is the importance of this research lies the Human Resource System contributes to the efficiency and continuous improvement staff performance, creating a successful work environment to help meet the objectives set by the enterprise

Key words: job performances, human resources, laboral environment.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **LLANO TOAPANTA EVELIN AMERICA Y RIVERA CONDEMAITA LUZBAIDA NATALY**, cuyo título versa “**SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A. DE LA PARROQUIA JOSEGUANGO BAJO PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO 2014 – 2015**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Noviembre del 2015

Atentamente,

.....
Msc. Verónica Alexandra Rosales Pijal
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 100310698-4

INTRODUCCIÓN

La industria Florícola del país se ha convertido en una de las actividades más importantes con el pasar del tiempo, puesto que en el medio en el que se desenvuelven las mismas hoy en día es necesario poder identificar cuáles son los escenarios principales que afecta el progreso y el crecimiento esperado, entre los cuales se pueden destacar la gran competencia que se da día a día en la industria florícola, es por ello que surge la necesidad de mejorar sus actividades productivas para ofrecer un producto de calidad.

Por tal razón muchas empresas depende de la productividad de sus empleados y sus trabajadores, quienes en la actualidad son considerados como el factor más importante, por ese motivo las empresas no se enfocan en pensar que los recursos materiales son esenciales para su desarrollo. Para lo cual es indispensable conocer la importancia del Talento Humano dentro de la organización puesto que los mismos contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones.

Por ese motivo es importante llevar un adecuado manejo del Sistema de Gestión del Talento Humano, ya que dentro de este contexto todos los subsistemas que son parte de la gestión están basados en las necesidades y funciones de cada uno de los miembros para mejorar el desempeño laboral de los mismos.

Considerando lo expuesto anteriormente y después de haber realizado un diagnóstico de la situación actual de la Florícola se estableció la siguiente problemática ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en el desempeño laboral de los trabajadores al no contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano? y posteriormente se procede a establecer el objetivo macro de esta investigación que es Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano mediante varios procesos con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A, del cual se

obtendrán varios parámetros que promoverán la consecución de los objetivos específicos en desarrollo de la presente investigación.

Para el levantamiento de información se tomó como población a los trabajadores de la Florícola dando un total de 120 participantes mismos que brindaron la información suficiente para realizar los respectivos análisis y proceder a la solución de la problemática. Por otra parte los Métodos de Investigación que se aplicaron son los más adecuados dando tales como la Investigación de Campo, que nos permitirá recolectar información que será necesaria, Investigación Bibliográfica que se fundamenta en la obtención de información en Bibliotecas, libros. Asimismo se establece técnicas de investigación como es la Entrevista, la Encuesta y el respectivo diseño del cuestionario, dicha información fue procesada en el Software SPSS, que permitió el procesamiento de cada uno de los datos.

La presente Investigación consta de tres capítulos en su estructura:

El CAPÍTULO I se establece la descripción del Marco Teórico, el cual contiene conceptos significativos que ayudaran a sustentar y fortalecer el contenido de la investigación a realizar.

En el CAPÍTULO II se presenta el estudio de Campo con una breve caracterización de la Florícola “AGROGANA S.A” detallando Filosofía Empresarial, Políticas, el Análisis Actual del Departamento de Talento Humano de la Florícola y su respectiva Matriz EFI, asimismo contiene la Metodología de Investigación en donde se establece la modalidad y tipos de investigación, así como también las técnicas e instrumentos que se utilizaran en el desarrollo de la presente Investigación.

Por otra parte en este capítulo se incluye el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la Encuesta que es aplicada a los trabajadores y su respectiva entrevista al Jefe de Talento Humano de la Florícola “AGROGANA S.A”, del mismo modo se

procede a la elaboración de Conclusiones y Recomendaciones de los resultados obtenidos.

En el CAPITULO III se concreta con la elaboración de la Propuesta planteada a la presente investigación, que consiste en la Elaboración de un Sistema de Gestión del Talento Humano para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A.”, donde se establece la Justificación, los Objetivos Generales y Específicos para su desarrollo.

Por consiguiente se procede a la elaboración de los procesos, que contiene la Cadena de Valor de los subprocesos del Sistema de Gestión del Talento Humano, descripción de actividades, diagrama de flujo que simboliza la secuencia de las actividades a desarrollarse y el diseño de los respectivos formatos para cada proceso.

Finalmente se detalla bibliografía, y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos

BORJA, Paola (2012). Presenta su tema de Postgrado como “*Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano en la Empresa Florícola DECOFLOR de la provincia de Cotopaxi*”. De la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. En donde plantea como objetivo principal diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano, para lo cual utilizó diferentes Métodos de Investigación tales como la Descriptiva y la Explicativa, mismas que beneficiaron en la mejora de los niveles de rendimiento y productividad.

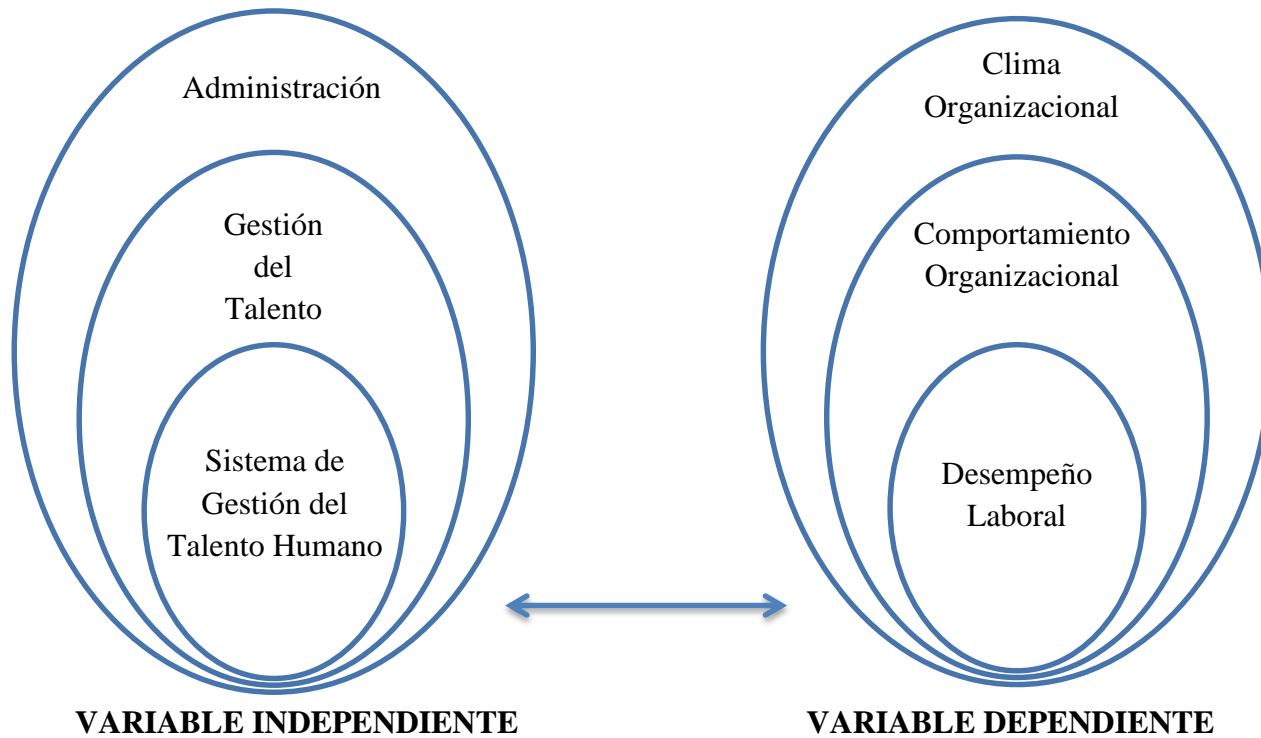
QUISANGA, Noemí (2002). En su tema de tesis denominado “*Diseño de un Sistema para la Evaluación del Desempeño del Personal de la Empresa Florícola la ROSALEDA S.A*”. De la Escuela Politécnica del Ejército, Facultad de Ciencias Administrativas. Manifiesta que en la presente empresa no utilizaban ningún método de evaluación que permita conocer en realidad como es el desempeño del empleado, es por ello que ha tomado en cuenta en implementar un Método de Escala Gráfica que le permita apreciar el rendimiento, las cualidades y actitudes de los empleados. Concluyendo con lo investigado podemos decir que permite lograr una mejora en el progreso de sus actividades.

GUAMANGALLO, Patricia (2001). Plantea el siguiente tema “*Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos para la Empresa DIAMONDRES S.A*”. De la Escuela Politécnica del Ejército, Facultad de Ciencias Administrativas. El autor da a conocer que la presente empresa ha tenido varios métodos de evaluación informales, las cuales ninguna ha cumplido con las necesidades de la misma, es por ello que ha tomado en cuenta el aplicar un Método de Escalas de Calificación Conductual, el cual le permitió mejorar el rendimiento de cada uno de los empleados y de esta manera generar un logro empresarial.

MERINO, Milton (2012). En el siguiente tema “*Modelos de Evaluación del Desempeño del Talento Humano en la Empresa Florícola AGROGANA S.A de la Provincia de Cotopaxi*”. De la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Plantea en su investigación que la empresa no cuenta con métodos de evaluación de desempeño que ocasiona bajo rendimiento en los trabajadores, para lo cual tomo en cuenta el método no experimental y a la vez utilizó técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista para la recopilación de información. La misma que fue considerada para aplicar el Método de Evaluación de Puntos que se refiere a evaluar competencias del saber, hacer y ser de las personas. Con el fin de potencializar su desempeño.

1.2. Categorías Fundamentales

FIGURA N°1: CATEGORIZACIÓN



Elaborado por: Tesistas

1.3. Marco Teórico

1.3.1. *Administración*

HERNANDEZ, Sergio (2010), manifiesta que “La Administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones, empresas e instituciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos.”(pág.5).

Por lo tanto la administración es un conjunto de actividades que nos permite aprovechar los recursos de manera eficiente, ya que todas las personas tienen la responsabilidad de administrar o dirigir la empresa de una forma correcta, con el único fin de alcanzar los objetivos o metas propuestas por la misma. Cabe recalcar que hoy en día existen empresas que han logrado satisfacer las necesidades de la sociedad insatisfecha, de tal manera que les ha permitido ejercer en el mercado.

1.3.1.1.Importancia de la Administración

CHIAVENATO, Idalberto (2010), define que “La Administración no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.” (pág. 20).

Se puede interpretar que la administración es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad dentro de una empresa, ya que permite optimizar recursos, buscando siempre que dicho beneficio se vea plasmado en un crecimiento trascendental de las empresas.

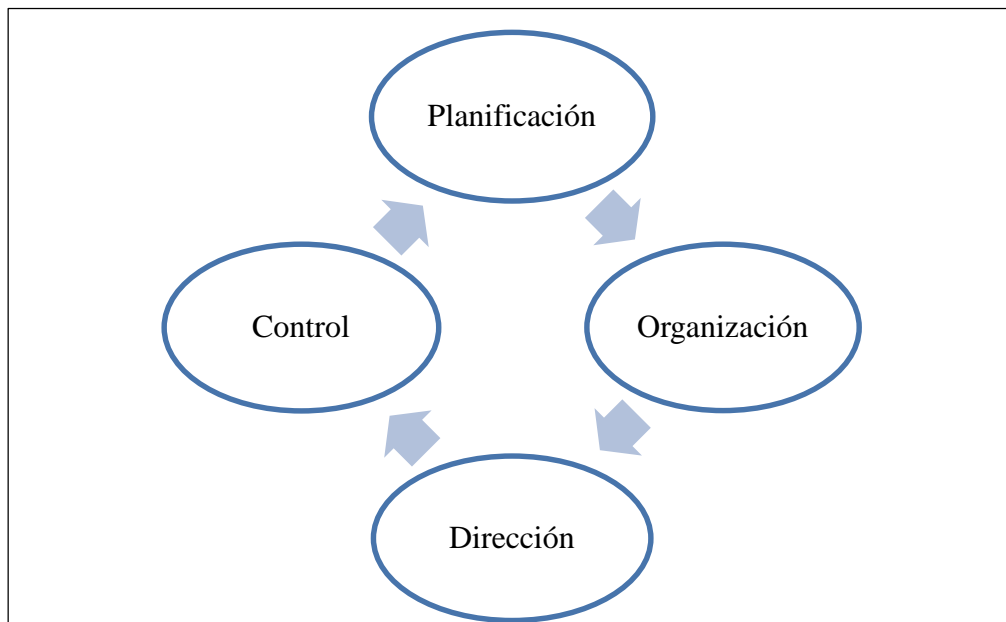
1.3.1.2. Procesos Administrativos

KOONTZ, Harold (2012), menciona que “La Administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de los recursos humanos, materiales y financieros”. (pág. 667).

El proceso administrativo es esencial para la empresa, ya que va encaminado por las siguientes etapas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

FIGURA N°2: PROCESOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. I. Chiavenato.

Elaborado por: Tesistas

1.3.1.2.1. Planificación.

Se puede considerar como una herramienta de apoyo principalmente para el administrador, el cual se enfoca en fijar metas específicas, con el fin de lograr una visión empresarial mediante la optimización de recursos humanos, materiales y económicos.

1.3.1.2.2. Organización.

Consiste en delegar tareas que permitan al administrador llevar un control adecuado de cada una de las áreas que existe en la empresa, con el fin de medir y cuantificar como se está desarrollando cada una de las actividades.

1.3.1.2.3. Dirección.

Es la base fundamental dentro de una empresa que busca poner en marcha lo planificado y organizado por la misma en cada una de las funciones, por ende se encuentra encaminada hacia el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

1.3.1.2.4. Control.

Se determina como uno de los procesos más importantes en las actividades de una empresa, ya que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes esperados por la empresa.

CUADRO N°1: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Planeación	Organización	Dirección	Control
Metas Objetivos Estrategias Políticas y Programas	Estructura Administración de Recursos Humanos	Liderazgo Motivación y Comportamiento	Normas Medidas Comparación Acción

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. I. Chiavenato.

Elaborado por: Tesistas

1.3.2. Gestión del Talento Humano

CHIAVENATO, Idalberto (2010), considera que “La Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (pág. 64).

De acuerdo a la definición podemos mencionar que la Gestión del Talento Humano se relaciona con las personas de una organización con el fin de conocer los conocimientos, capacidades y habilidades que posee un individuo, ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los mismos.

1.3.2.1.Importancia de la Gestión del Talento Humano

NEWTROM, John (2010), formula que “La Gestión del Talento Humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones”. (Pág.18-19).

La G.T.H tiene factores importantes dentro de la empresa, tales como:

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya a las decisiones que toma la gerencia.

La Gestión del Talento Humano hoy en día es de vital importancia en cualquier empresa, ya que permite evaluar las habilidades, conocimientos y destrezas que desarrolla cada individuo y como se desenvuelven en las diferentes áreas de la misma, permitiendo así contar con personal altamente competitivo.

1.3.2.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es la función principal que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales así como también los individuales.

El área de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional. Para lo cual se menciona los siguientes medios:

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las actividades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

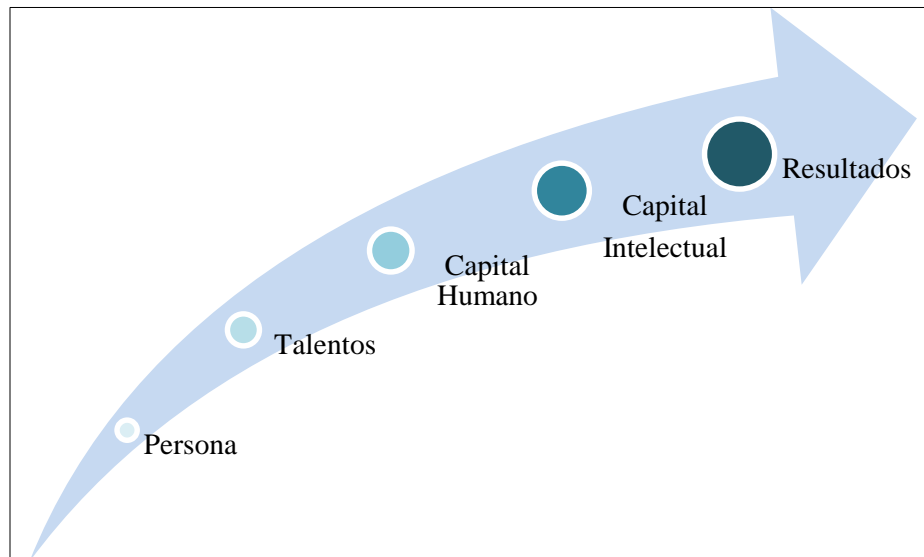
- Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo enfrentar los cambios si quieren contribuir a su organización.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

1.3.2.3. Papel de la Gestión del Talento Humano

El papel trascendental que debe cumplir la Gestión del Talento Humano para convertir una simple empresa en una de gran éxito, se resume en los siguientes pasos:

- Transformar a las Personas en Talentos.
- Transformar a los Talentos en Capital Humano.
- Transformar al Capital Humano en Capital Intelectual.
- Transformar el Capital Intelectual en Resultados Tangibles.

FIGURA N°3: TRANSFORMACIÓN DE LAS PERSONAS EN UNA EMPRESA



Fuente: www.monografias.com.
Elaborado por: Tesistas.

1.3.2.4. Técnicas de la Gestión del Talento Humano

1.3.2.4.1. Cadena de valor.

Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento, de tal manera que brindara flexibilidad para el diseño de puestos, procesos eficaces de contratación y capacitación continua en la empresa.

1.3.2.4.2. Importancia de la cadena de valor.

La cadena de valor le permite a la empresa identificar aquellas actividades que presentan problemas y que necesitan ser mejoradas, ya que el éxito de la empresa depende no solo de como los trabajadores desempeñen sus tareas, sino también de cómo se coordina las actividades entre los distintos departamentos.

1.3.3. Sistema de Gestión del Talento Humano

GUERIN, Wilsle (2011), determina que “El Sistema de Gestión del Talento Humano es el proceso de Integración, Formación y Desarrollo de las personas que colaboran en la gestión diaria de una empresa para que esta cumpla sus metas y objetivos.” (pág.15).

Podemos determinar que el Sistema de Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos y subprocesos que permiten trabajar ordenadamente, con el fin de obtener una mejora continua en cada una de las actividades que se realiza en la empresa y de esta manera ser más productivos y eficientes.

CUADRO N°2: SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<ul style="list-style-type: none">• Análisis y Descripción de Puestos	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de Puestos.
<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento y Selección del Personal.	<ul style="list-style-type: none">• Contratación de candidatos seleccionados.
<ul style="list-style-type: none">• Orientación e Integración de nuevos funcionarios.	<ul style="list-style-type: none">• Administración de Cargos y Salarios.
<ul style="list-style-type: none">• Incentivos salariales y Beneficios Sociales.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del desempeño de los empleados.
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación de los Empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación y Desarrollo del Personal.
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo Organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Higiene, Seguridad y Calidad de vida en el trabajo.

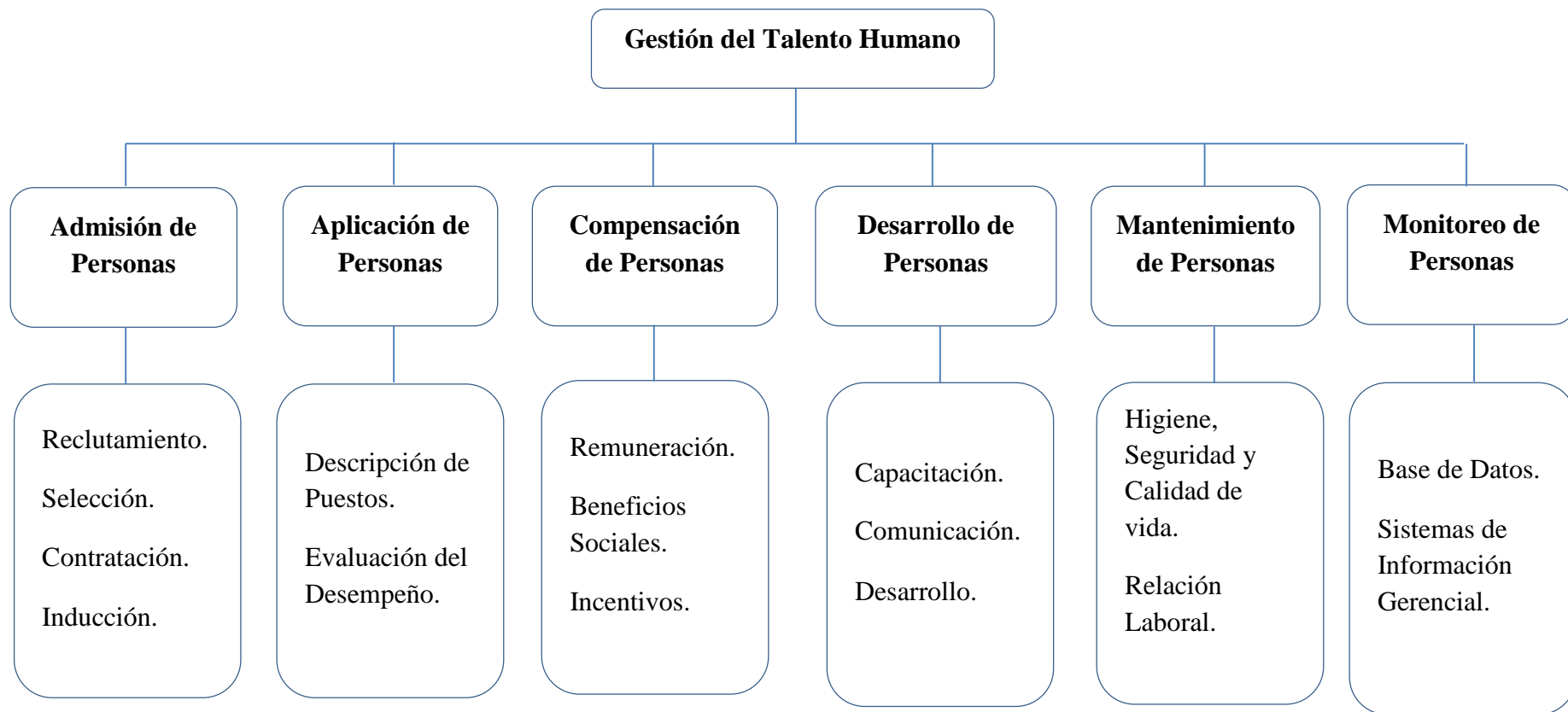
Fuente: Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano.

Elaborado por: Tesistas.

1.3.3.1. Subsistemas del Proceso de la Gestión del Talento Humano

CHIAVENATO, Idalberto (2010), revela que cada uno de los componentes principales de un sistema se llama subsistemas mismos que abarca aspectos relevantes e indispensables para el funcionamiento de la empresa.

CUADRO N°3: SUBSISTEMAS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano.
Elaborado por: Tesistas.

1.3.3.2. Admisión de Personas

Se puede definir como la serie de pasos que son utilizados para el reclutamiento de nuevas personas en una empresa.

1.3.3.2.1. Reclutamiento del personal.

ALLES, Martha (2010), establece que “El Reclutamiento del Personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”(pág.168).

De acuerdo a la definición mencionada anteriormente, podemos definir que el Reclutamiento del Personal se basa en un proceso el cual está orientado a atraer candidatos idóneos y capaces de ocupar el cargo requerido en la empresa.

➤ Tipos de Reclutamiento

▪ Reclutamiento Interno

Se utiliza para reubicar a los propios empleados de la organización, pudiendo implicar la transferencia de personal, ascensos del personal, transferencias con ascensos, programas de desarrollo del personal.

Ventajas

- Le resulta a la empresa más económica y más rápida.
- Hay más motivación para el empleado: por el ascenso, las oportunidades de entrenamiento y desarrollo.
- Se crea un espíritu de competencia.
- Se descubre talentos escondidos.

- Se promueve la lealtad del empleados hacía con la empresa.

Desventajas

- Conflictos de intereses entre los empleados.
- El ascenso se hace únicamente a personas que los gerentes y supervisores desean.
- La empresa prefiere atraer “sangre nueva” en lugar de promover empleados actuales.

▪ Reclutamiento Externo

Es el que toma los candidatos provenientes de fuera de la organización y que se atraen mediante diversas técnicas de reclutamiento.

Ventajas

- Se atrae a la empresa “sangre nueva”, así como experiencias.
- Se renuevan y enriquecen los recursos humanos y se aprovechan las inversiones que otras empresas han hecho en preparación y desarrollo de los candidatos.

Desventajas

- Generalmente lleva más tiempo que el interno, es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios a agencias de reclutamiento, material de oficina y formularios.
- Es menos seguro y afecta la política salarial de la empresa.

1.3.3.2.2. Selección del personal.

HERNÁNDEZ, (2012), plantea que “La Selección del personal es un proceso que realiza el área de talento humano de cada empresa, con el objetivo de contratar a una persona para que ocupe un puesto de trabajo vacante y pueda desempeñarse eficientemente en ella.” (pág.173).

Podemos determinar que la Selección de Personal es un proceso el cual está enfocado principalmente en determinar cuál de todos los postulantes o solicitantes de empleo es el mejor y si los mismos cumplen con todos los requerimientos y exigencias para ocupar el cargo.

➤ Elementos que intervienen en la selección del personal:

- **La persona:** Está definida por características que constituyen su perfil profesional (conocimientos, aptitudes, actitudes, experiencia).
- **El puesto de trabajo:** seguir con las tareas y funciones asociados a él, se establecen exigencias, por ejemplo: orientación al cliente, trato con el público, disponibilidad para viajar, entre otras.
- **La empresa (entorno y cultura):** Existe una gran diversidad de empresas motivadas por el sector al que pertenecen, el tamaño, el ámbito geográfico, (nacional, provincial, entre otros).

➤ **Técnicas de Selección**

MONTES, Alonso & GONZÁLEZ, Pablo (2010), detallan que “Las Técnicas de Selección pretenden evaluar las aptitudes y actitudes requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo y tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto, así como la conducta y el comportamiento que este tendrá si se produce su incorporación a la empresa”.(pág.98).

De acuerdo a la definición anterior podemos decir que las Técnicas de Selección del personal son los medios apropiados para buscar la suficiente información sobre el candidato, cuáles son sus características personales así como su comportamiento y de esta manera determinar quiénes reúnen los requisitos para ocupar el puesto.

➤ **Las cinco técnicas que se puede utilizar para la selección de personas son:**

- **Entrevistas de Selección:** Es un proceso estructurado en el que se establece una comunicación entre el candidato y el entrevistador, quien tiene como fin obtener información sobre la adecuación de la persona al puesto de trabajo ofertado.
- **Pruebas de Conocimiento o de capacidad:** Tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio y la práctica.
- **Pruebas psicológicas:** Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normales, verificando la aptitud, para intentar generalizar y pronosticar como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.
- **Pruebas de personalidad:** Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento.
- **Técnicas de simulación:** Se concentra en medir el desempeño laboral en forma directa.

1.3.3.2.3. Contratación.

Es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

La contratación es un escrito que se debe realizar entre dos partes llegando a un acuerdo sobre las condiciones laborales que va tener el trabajador, este documento es muy importante que se tome en cuenta en toda empresa, ya que es un reglamento establecido por la ley.

1.3.3.2.4. Inducción.

MERCADO, Salvador (2010), determina a “La Inducción como el conjunto de actividades que se realiza dentro de la administración personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al empleado nuevo al ambiente de trabajo.” (pág.20).

En base a la definición anterior podemos decir que la inducción es una serie de actividades que se deben realizar con un empleado recién contratado, con el fin de orientarle a sus nuevas obligaciones y adaptarle a su nuevo ambiente laboral.

➤ Objetivos de la Inducción

- Reducir el nivel de nerviosismo a que se exponen las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- Comunicar el sentimiento de satisfacción por tener al empleado en la empresa.
- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz.
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la empresa.
- Ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo.

➤ **Importancia de Inducción**

La Inducción es fundamental dentro de las empresas para dar la “bienvenida” a los empleados a su nuevo lugar de trabajo, y en este influyen los procesos de socialización y el clima organizacional. Aquí se busca integrar empleados de la mejor manera brindándoles la información más veraz y oportuna, para que así se adapten eficientemente, y cumplan su trabajo con mayor satisfacción.

1.3.3.3. Aplicación de Personas

Se refiere a todos los procesos que sirven para diseñar las actividades que los empleados van a realizar en la empresa y de esta manera realizar un seguimiento al desempeño de los mismos, aplicando diseño, análisis y descripción de cargos.

1.3.3.3.1. Descripción de puestos.

MONDY, Wayne & NOE, Robert (2011), mencionan que “La Descripción de Puestos es una herramienta del Talento Humano que consiste en una numeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos”. (pág.82).

Podemos determinar que la Descripción de puestos es un documento el cual recoge toda la información obtenida por medio de un análisis que implica identificar las tareas por cumplir y las responsabilidades que implica la realización de cada una de ellas en el puesto de trabajo.

➤ **Métodos de descripción y análisis de cargos**

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- **Observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados en los trabajos que contienen actividad física observable.

- **Cuestionario**

Podemos manifestar que los cuestionarios son de vital importancia para obtener información clara y precisa de los empleados en donde nos describen los deberes y responsabilidades que posee cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

- **Entrevista**

Es el método más flexible y productivo que se establece entre dos o más personas como es (El entrevistado y el entrevistador) con el fin de obtener información eficaz sobre todos los aspectos del análisis de puestos.

- **Métodos mixtos**

Es aquel que combina la entrevista, el cuestionario y la observación para conseguir una mejor recolección de datos sobre cargos.

1.3.3.3.2. Evaluación del Desempeño.

ALLES, Martha (2010), define que la “Evaluación del Desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.” (pág.27).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la Evaluación del Desempeño Laboral es un proceso ordenado, el cual está basado en el seguimiento de la labor individual que realiza cada empleado y a la vez nos permite medir el rendimiento de cada uno de ellos en sus distintitas áreas de trabajo.

➤ Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden, características, conductas o resultados.

a. Métodos basados en características

Su diseño está basado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo.

- **Escalas Gráficas de Calificación:** Cada característica para evaluar se presenta mediante una escala en el que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- **Método de Elección Forzada:** Consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de frases que enfocan determinados aspectos del comportamiento.

- **Métodos de Formas Narrativas:** Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Ya que por medio de ello se presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado.

b. Métodos basados en el comportamiento

Estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación en su desarrollo.

- **Método de Índice Crítico:** Se relaciona con la conducta del evaluado cuando está origina un éxito o un fracaso poco usual en una parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y auto evaluación por parte del empleado.
- **Escala Fundamental para la Medición del Comportamiento:** Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
- **Escala de Observación de Comportamiento:** La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

c. Métodos Basados en los Resultados

Son aquellos métodos que evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtiene en su trabajo. Afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

- **Mediciones de Productividad:** Se basa en ejemplos clásicos de vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.
- **Administración de Objetivos:** Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base de cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

1.3.3.4. Compensación de las Personas

Este proceso es utilizado principalmente para incentivar y satisfacer todas las necesidades de las personas, ya sea otorgándoles recompensas remuneraciones y beneficios.

1.3.3.4.1. Remuneración.

CHIAVENATO, Idalberto (2010), considera que “La Remuneración es un proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo”. (pág. 289).

En base a lo mencionado anteriormente por el autor Chiavenato Idalberto, podemos decir que la remuneración es la compensación que recibe cada uno de los empleados por los servicios que presta o actividades que realiza en su puesto de trabajo.

1.3.3.4.2. Beneficios sociales

DESSLER, Gary (2010), afirma que “Los beneficios Sociales son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la Empresa”. (pág.503).

Los Beneficios Sociales son todas aquellas prestaciones que son otorgadas voluntariamente por el empleador hacia los trabajadores, las mismas que no son sustituibles por dinero y que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.

1.3.3.4.3. Incentivos

WERTHER, William & DAVIS, Keith (2010), determina que “Los Incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto grupal como individualmente, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor”. (pág.358).

Es necesario mencionar que los Incentivos dentro de una empresa son aquellas compensaciones que se otorgan de acuerdo al desempeño de cada uno de los trabajadores en sus distintas actividades realizadas.

1.3.3.5. Desarrollo de las Personas

Se basa principalmente en realizar capacitaciones al personal, para el mejoramiento de las actividades que realiza dentro de la empresa.

1.3.3.5.1. Capacitación.

CHIAVENATO, Idalberto (2010), menciona que “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actividades y habilidades, en función de objetivos definidos”. (pág.174).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente la Capacitación es un procedimiento sistemático y organizado, el cual se basa en proporcionar a los trabajadores conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su desempeño en las tareas que realizan en sus distintos puestos de trabajo.

➤ Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación, hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

➤ Beneficios de la Capacitación

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano, ya que de esta manera le permitirá a la empresa contar con un personal altamente calificado y productivo.

CUADRO N°4: BENEFICIOS DE LAS CAPACITACIÓN

Beneficios para el Individuo
<p>Lo ayuda en la toma decisiones y solución de problemas.</p> <p>Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.</p> <p>Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.</p> <p>Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.</p> <p>Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.</p> <p>Permite el logro de metas individuales.</p> <p>Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.</p>
Beneficios para la Organización
<p>Mantiene la competitividad de la Organización.</p> <p>Incrementa la rentabilidad.</p> <p>Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.</p> <p>Promueve la identificación con los objetivos de la organización.</p> <p>Crear mejor imagen.</p> <p>Mejora la relación Jefes-Subordinado.</p> <p>Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.</p> <p>Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.</p> <p>Proporciona información con respecto a necesidades futuras.</p> <p>Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</p> <p>Promueve el desarrollo del personal.</p> <p>Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</p> <p>Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.</p> <p>Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.</p> <p>Promueve la comunicación en toda la organización.</p> <p>Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.</p>

Beneficios en la Relaciones Humanas

Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
Hace viables las políticas de la organización.
Alienta la cohesión de los grupos.
Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
Mejora localidat del hábitat en la empresa.

Elaborado por: Tesistas

1.3.3.5.2. Comunicación.

FERNÁNDEZ, Carlos (2011), manifiesta que “La comunicación es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (pág.273).

Podemos determinar que la comunicación es un medio fundamental dentro de las empresas, ya que permite que todos los miembros de la empresa se involucren en la toma de decisiones, y de esta manera mejorar el desarrollo de las actividades mediante una comunicación eficaz y así poder generar una mejor relación laboral.

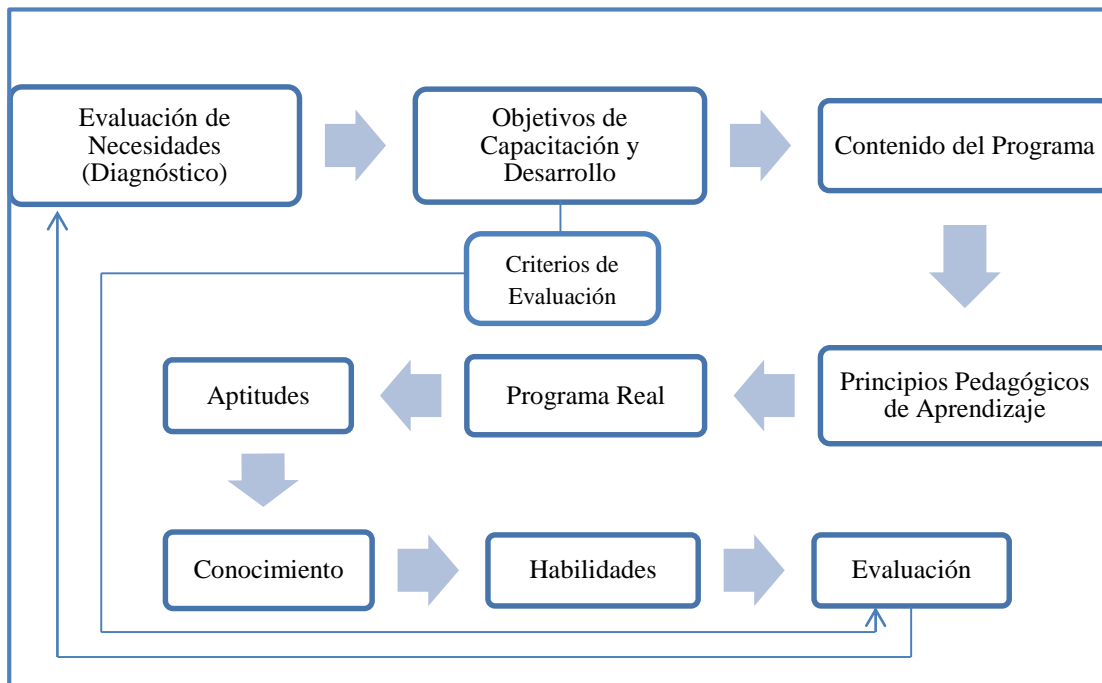
1.3.3.5.3. Desarrollo.

Es la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional, a fin de estimular la efectividad en el cargo, tiene como objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

➤ **Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo**

Los especialistas en Talento Humano como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades de los objetivos el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. Estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo de capacitación.

FIGURA N°4: PASOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Administración de Recursos Humanos.

Elaborado por: Tesistas

1.3.3.6. Mantenimiento de Personas

Son procesos que sirven para crear ambientes de trabajo adecuado para el personal mismos que incluyen administración de la disciplina, seguridad y calidad de vida.

1.3.3.6.1. Higiene laboral.

ALFARO, Mélida (2012), determinan a “La Higiene Laboral como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud”.(pág.153).

Del concepto mencionado anteriormente la Higiene Laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental de los trabajadores, evitando riesgos de salud provenientes de las actividades que realiza en su puesto de trabajo y en el ambiente físico en el que se desenvuelve.

➤ **Los elementos más importantes de la higiene laboral son:**

- **Ambiente físico de trabajo:** Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, olores, colores.
- **Ambiente psicológico de trabajo:** Relaciones humanas agradables, tipo de actividad motivadora, estilo de gerencia, democrática, y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.
- **Aplicación de principios de ergonomía:** Máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano y salud ocupacional.

1.3.3.6.2. Salud ocupacional.

Es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades, accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo.

1.3.3.6.3. Seguridad en el trabajo.

Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. Y además es responsabilidad compartida tanto de las autoridades como de los empleados y trabajadores.

➤ **La seguridad en el trabajo incluye tres actividades principales:**

- Prevención de accidentes.
- Prevención de incendios.
- Prevención de robos.

Un programa de seguridad laboral requiere de las siguientes etapas:

- Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- Asignación de recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

1.3.3.6.4. Relación laboral.

Es aquella relación contractual entre una empresa o persona llamada empleador y una persona natural llamada trabajador o empleado, relación mediante la cual el trabajador pone a disposición del empleador su capacidad física e intelectual para desarrollar una actividad determinada.

1.3.3.7. Monitoreo de Personas

Es utilizado para realizar un control a las actividades que desarrolla cada persona con el fin de verificar cuáles serán los resultados.

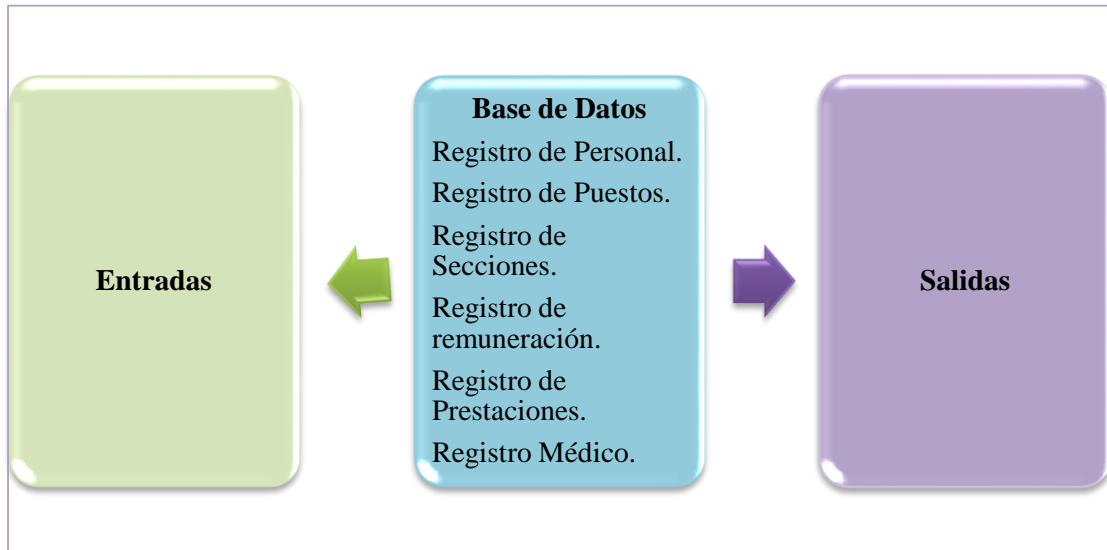
1.3.3.7.1. Base de datos de la gestión del talento humano.

Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de la información.

La Gestión del Talento Humano requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad.

- **Registro de Personal:** Con datos personales sobre cada trabajador.
- **Registro de Puestos:** Con datos sobre los ocupantes del cargo.
- **Registro de Secciones:** Con datos sobre los trabajadores de cada sección departamento o división.
- **Registro de Remuneración:** Con datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- **Registro de Prestaciones:** Con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- **Registro de Entrenamiento:** Con datos sobre los programas de capacitación.
- **Registro de Candidatos:** Con datos sobre consultas, exámenes, etc.
- **Otros Registros:** dependen de las necesidades de la organización de la Gestión del Talento Humano, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

FIGURA N°5: BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: <http://gtalentohuman/base-de-datos-y-sistemas-de-informacion.html>
Elaborado por: Tesistas.

1.3.3.7.2. Sistema de información de la Gestión del Talento Humano.

Es un conjunto de elementos interdependientes (subsistema), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones.

Como el área de talento humano es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de área de Talento Humano debe abastecer a todo los organismos de información importante acerca de personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

1.3.4. Clima Organizacional

GONCALVEZ, Alexis (2011), menciona que “El clima Organizacional es un fenómeno interviniente que mide entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (Pág.26).

Podemos determinar que el clima organizacional está basado en el entorno en el que se desenvuelve el empleado, el cual está relacionado con la motivación, la misma que conlleva a formar parte de un comportamiento laboral, ya que para muchas empresas es fundamental conocer cuáles son las características de un buen ambiente de trabajo.

1.3.4.1. Características del Clima Organizacional

- El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas y externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El clima junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.3.4.2. Dimensiones del Clima Organizacional

- **Estructura**

Principalmente este punto se basa en que todos los miembros de la empresa u organización observen como está formado el entorno interno en donde ellos realizan sus diversas actividades, tomado en cuenta que dentro del mismo existen reglas o limitaciones a los cuales se enfrentan día a día.

- **Responsabilidad (empowerment)**

Es un deber muy importante que debe cumplir un trabajador, ya sea en una empresa u organización, la cual debe ser supervisada y controlada por su jefe, ya que en base a esto podría tomar decisiones con respecto al desenvolvimiento en sus respectivas actividades.

- **Recompensa**

Esta se da principalmente cuando un trabajador realiza sus actividades laborales de la mejor manera posible, es decir, presenta sus trabajos bien hechos en donde la empresa u organización les otorga un reconocimiento por el esfuerzo que realiza.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr.

- **Relaciones**

Esto es un proceso esencial dentro de una empresa u organización, ya que los miembros de la misma deben mantener buenas relaciones personales, tanto con los jefes, compañeros y con resto del personal que integra el área en donde desempeña sus labores.

- **Cooperación**

Es un acto de participación de todos los miembros de la empresa, es decir, está vinculado con el trabajo en equipo, y la ayuda por parte de los directivos, ya que por medio de ello se logrará cumplir con los reglamentos establecidos por la misma.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es una situación que se presenta dentro del ámbito laboral, es decir, en donde existe confrontación entre uno o dos trabajadores, ya sea por no estar de acuerdo con las ideas que puede plantear cada uno con respecto a sus actividades que realiza.

- **Identidad**

Es un vínculo importante entre el personal y la organización, ya que cada uno tiene objetivos planteados que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo.

1.3.4.3. Funciones del Clima Organizacional

- **Desvinculación**

Lograr que un grupo que actúa mecánicamente o un conjunto de personas que no está identificado con la tarea que realiza, se comprometa con los objetivos de la institución.

- **Obstaculización**

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

- **Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad**

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la Producción**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directa, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzo para hacer mover a la organización y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo por ella en términos humanos.

- **Estructura**

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Responsabilidad**

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tienen un trabajo que hacer, saber que es un trabajo.

- **Recompensa**

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Riesgo**

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización, ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad**

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- **Apoyo**

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo, énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- **Normas**

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que presentan las metas personales y de grupo.

- **Conflicto**

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimule.

- **Identidad**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- **Conflicto e Inconsecuencia**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización**

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y la responsabilidad de cada posición.

- **Adecuación de la Planeación**

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en Capacidad y Desempeño**

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Tolerancia a los errores**

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

1.3.5. Comportamiento Organizacional

HELLRIEGEL, Slowm (2010), manifiesta que “El Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.” (pág.4).

Es un elemento el cual estudia la forma de comportamiento de cada uno de los individuos que forman parte de la empresa, con el fin de mejorar las actividades que los mismos realizan y de esta manera obtener resultados positivos que conllevan a alcanzar las metas empresariales.

1.3.5.1. Objetivos del Comportamiento Organizacional

- Identificar la importancia de los equipos de trabajo en el cumplimiento de metas en la organización.
- Describir la forma en que los líderes influye en el comportamiento de los integrantes de una organización.
- Definir motivación y su importancia en la forma de que los individuos alcancen las metas.
- Estudiar los métodos usados para incrementar los comportamientos deseados y reducir los indeseados.

1.3.5.2.Importancia del Comportamiento Organizacional

Se encuentra basado con el estudio que la gente hace en una empresa y como el comportamiento afecta el rendimiento de la misma. Y debido a que el comportamiento organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, a la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

También podemos determinar que el comportamiento organizacional incluye temas centrales de la motivación, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos. El aprendizaje, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

Por tanto su importancia está vinculada con el funcionamiento de la empresa utilizando de la mejor manera posible los sistemas sociales, porque son necesarios para lograr los beneficios de los progresos de la civilización.

1.3.5.3.Características de Comportamiento Organizacional

AMOROS, Eduardo (2010), determina que “El Comportamiento Organizacional (CO) presenta características propias y evidentes. Se trata de un campo del conocimiento humano vital para entender cómo funcionan las organizaciones.”(Pág.9-10).

Las características principales del CO son:

- El CO es una disciplina científica aplicada que se relaciona con cuestiones prácticas en el sentido de que ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos que los alcanzados nunca antes. Ya que

al aplicarlo, busca aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo y al mismo tiempo elevar los niveles de competitividad y éxito de la organización.

- El CO adopta un enfoque contingente que procura identificar las diferentes situaciones de la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho.
- El CO utiliza métodos científicos que desarrolla y comprueba empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones.
- El CO ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones en donde el objetivo principal es ayudarse a entenderse cada vez más a las personas y a las organizaciones, con el fin de alcanzar un éxito laboral.
- El CO incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento y a la vez es un campo interdisciplinario que utiliza conceptos de varias ciencias sociales.
- El CO está estrechamente ligado con varios campos de estudio, dado también que utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para dirigirlos principalmente al comportamiento individual y grupal en las organizaciones.

1.3.5.4. Niveles del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) aborda tres niveles distintos tales como:

- 1. Macroperspectiva del CO:** Se refiere al estudio del comportamiento de la organización entera. El enfoque macro del CO se basa en cómo comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar el estrés y el conflicto, manejar negociaciones, tipos de poder y políticas y coordinar las actividades de trabajo.

2. **Mesoperspectiva del CO:** Se concentra en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos, que buscan encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre personas, que mejoren la productividad del grupo y que combinen las aptitudes de los miembros de un equipo para aumentar su desempeño.
3. **Microperspectiva del CO:** Se concentra en las diferencias individuales, es decir está dirigido a los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, la motivación personal para desempeñar las tareas, la satisfacción en el trabajo, el sentir de los individuos y la forma en que perciben su lugar de trabajo.

1.3.6. Desempeño Laboral

CHIAVENATO, Idalberto (2009), establece que “El Desempeño Laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia que utilizará para lograr dichos objetivos”. (pág.359).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el Desempeño Laboral es la manera en como un empleado desarrolla sus actividades mediante motivaciones por parte de sus directivos y de esta manera les permita lograr los fines empresariales.

1.3.6.1. Objetivos del Desempeño Laboral

CHIAVENATO, Idalberto (2009), manifiesta que el desempeño laboral debe ajustarse en función de cinco objetivos:

- **Efectos Futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la motivación afectará el futuro.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una motivación puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.

- **Impacto:** En qué medida se ven afectados otras áreas o actividades.
- **Calidad:** Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, entre otros aspectos.
- **Periodicidad:** ¿La motivación debe ser frecuente o excepcionalmente?

1.3.6.2. Características de Desempeño Laboral

FLORES, Javier (2010) menciona las siguientes características que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (pág.89).

- **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva, ya sea en grupo o individualmente.
- **Iniciativa:** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos. A la habilidad de desenvolverse en el desarrollo de sus actividades.
- **Conocimientos:** Se refiere el nivel alcanzado con su área de trabajo. A la capacidad que tiene el trabajador de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para de esta manera alcanzar las metas establecidas por la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- **Desarrollo de Talentos:** Es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivo. Relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- **Potencia el Diseño de Trabajo:** Se refiere a la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

1.3.6.3.Importancia del Desempeño Laboral

HERRERA, Harold (2011) menciona que es importante que todo individuo conozca la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde este prestando sus servicios siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando, podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva. (pág.115).

Podemos decir que el Desempeño Laboral es de vital importancia, ya que permite conocer cuál es el grado de desenvolvimiento de una persona en cada una de sus actividades asignadas, y de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.

1.3.7. Rendimiento laboral

PORRET, Miguel (2012), define que “El Rendimiento Laboral es el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer necesidades del ser humano”. (pág.87)

Cabe determinar que el Rendimiento Laboral es el esfuerzo de cada persona en su área de trabajo mediante la motivación, esta simple actitud cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa.

1.3.8. Motivación Laboral

Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la Empresa.

Podemos determinar que la motivación laboral es una herramienta muy esencial en el desempeño de los empleados, ya que mediante una motivación ayuda a que se desenvuelvan satisfactoriamente en su ámbito laboral y de esta manera las personas puedan alcanzar sus metas, ya sean personales o grupales.

1.3.8.1. Factores de motivación laboral

Motivadores: Son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas y abarcan aspectos como:

- Logros.
- Reconocimiento.
- Retos.
- Asignación de responsabilidades.

Higiénicos: Tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben:

- Ambiente laboral.
- Recursos materiales.
- Beneficios sociales.
- Relaciones personales.
- Políticas institucionales.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

2.1. Datos Generales de la Empresa

2.1.1. *Reseña Histórica de la Empresa*

La Empresa Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. fue fundada en el año de 1999. La Organización surgió con la compra de 16 ha por parte del agrónomo Álvaro Espinosa en el año 1998, dichos terrenos eran de propiedad de sus padres quienes lo habían utilizado por mucho tiempo principalmente para la producción de leche y de verduras.

AGROGANA S.A. es una empresa de carácter familiar, ya que todos sus accionistas son los padres y hermanos Espinosa Chiriboga. En la actualidad cuenta con 18.70 ha de producción de rosas bajo invernaderos las mismas que están distribuidas de la siguiente manera 10.2 ha. en Agrogana S.A Y 8.5 ha. en Aliaga.

El dueño y el Gerente tienen una gran afinidad con la realidad rural y en contraste con muchos dueños y gerentes, vive con su familia muy cerca de su finca, y ejecuta otros proyectos agropecuarios como cría de ovejas en las laderas del monte Iliniza, reforestación y almacenamiento de agua de riego en coordinación con una comunidad rural.

La finca está certificada por Comercio Justo FLO desde el año 2004, BASC desde el año 2011, Flor Ecuador desde el año 2008 y actualmente se encuentra en proceso de certificación con el programa Rain Forest Alliance 2013.

La Empresa produce en su mayoría rosas bajo invernadero y ha abierto nuevas líneas de producción como son Eryngiun (rosas de verano), Ranúnculos. Sus mercados de destino son EE.UU, Canadá, Europa, Rusia, Holanda, Francia, Alemania, entre otros mercados internacionales.

AGROGANA S.A. vive un tema de responsabilidad social y respeto al medio ambiente que lo refleja en las buenas prácticas agrícolas que maneja en su empresa.

2.1.1.1. Razón Social

La Florícola se constituye legalmente el 21 de octubre de 1999, bajo el nombre de Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. “AGROGANA S.A”, mismo con el que se identifica en el mercado nacional e internacional.

FIGURA N°6: LOGOTIPO DE LA FLORÍCOLA AGROGANA S.A.



Fuente: Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

2.1.1.2. Ubicación Geográfica

La Florícola AGROGANA S.A. se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Joseguango Bajo a 12 km de la Panamericana Norte, lugar donde el clima y la tierra son un regalo de bondades, ya que por medio de ello sus cultivos son excelentes para satisfacer las necesidades del cliente.

GRÁFICO N°1: UBICACIÓN DE LA FLORÍCOLA



Fuente: Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
Elaborado por: Tesistas

2.2. Filosofía Empresarial

2.2.1. Misión

- Brindamos al mundo la exuberancia y generosidad de la naturaleza, trabajando con manos perseverantes y mentes innovadoras, que buscan mejoramiento continuo; para asegurar excelente calidad en nuestras flores, y lograr así la satisfacción y confianza de nuestros clientes.
- Utilizamos todos los recursos y la tecnología en forma eficaz para garantizar nuestra presencia en el mercado; produciendo riqueza para repartir riqueza.

2.2.2. Visión

- Liderar los mercados de flores por calidad y prestigio.
- Generar recursos que permitan el crecimiento empresarial en otros negocios que contribuyan al desarrollo del país.
- Haber logrado el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra gente.
- Ser una empresa estable, perdurable, con una rentabilidad creciente.
- Haber alcanzado el mayor respeto por la naturaleza y el medio ambiente.
- Trabajar solo con gente de calidad comprometida con la empresa.

2.2.3. Principios y Valores

Los principios y valores manejados por la empresa se detallan a continuación:

- Honestidad
- Conocimiento y Profesionalismo
- Liderazgo

- Justicia
- Responsabilidad
- Respeto
- Apertura al Cambio
- Amor a la naturaleza

2.2.4. Políticas

La Florícola AGROGANA S.A, maneja una gama de políticas que le permite estar en continuo funcionamiento:

2.2.4.1. Política de Talento Humano

- En Agrogana S.A. se respeta y se cumple con todos los derechos que tienen los trabajadores. Todo el personal que labora en la empresa contará con su afiliación al Seguro Social desde el inicio de su relación laboral con la empresa, así también su regulación de contratos ante el ministerio de trabajo.
- Agrogana S.A. valora el desarrollo de sus trabajadores por tal razón la empresa cuenta con programas permanentes de capacitación a todo el personal que labora en ella tratando no temas solo de aspecto laboral, sino también aspectos de desarrollo humano útil en sus actividades laborales y familiares.
- Se fomenta el bienestar y la confianza en todos los niveles de la empresa logrando así un ambiente de trabajo satisfactorio para todos quienes trabajan en Agrogana S.A.

2.2.4.2. Política de Calificación del Personal

- En Agrogana S.A. se evalúa permanentemente el esfuerzo, la capacidad y la dedicación de cada uno de los trabajadores, en forma individual, y cuando hay

disponible cargos de mayor responsabilidad, se escoge como primera opción al personal que este más capacitado para el puesto.

- Los programas de capacitación son impartidos permanentemente en cada una de las áreas, los mismos que ayudará a comprender la importancia de un trabajo de excelencia, y mejorarán las destrezas del personal, resultando en un producto de calidad.

2.2.4.3. Políticas de Responsabilidad Social

- Todo personal que labora en la Florícola Agrogana tiene el derecho a recibir un trato justo, digno, de respeto y consideración.
- Los Representantes de los Trabajadores y la Gerencia mantienen un diálogo abierto, transparente, de respeto, el mismo que busca el bienestar y desarrollo de los trabajadores, así como el mejor provecho para la empresa.
- Los derechos de los trabajadores, representados en la OIT (Organización Internacional del Trabajo), son conocidos y respetados por todo el personal de Agrogana.

2.2.4.4. Políticas de seguridad y salud

- En Agrogana es preocupación permanente la seguridad y la salud de todos sus trabajadores, razón por la cual siempre Agrogana está pendiente de dotar de los mejores servicios profesionales tanto en su departamento médico como de asesoría.

2.2.4.5. Políticas en relación al medio ambiente

- En los invernaderos o cualquier zona de cultivo, en donde hay aplicaciones de productos químicos, este lugar queda clausurado y prohibido al ingreso de

personal hasta el día siguiente. Si se necesita entrar por algún trabajo especial, es obligatorio usar máscara y traje de protección para químicos.

- Todos los sobrantes de aplicaciones de productos químicos, serán aplicados a las mismas plantas, no se desparraman al suelo ni son removidos del invernadero.
- Las aguas residuales son debidamente tratadas antes de eliminarlas de la finca.
- Los envases de agroquímico serán enviados a empresas recicladoras, previo el triple lavado y perforación de los envases.
- Agrogana S.A. busca, estudia, prueba e implementa sistemas culturales, físicos, nutri celulares, agrícolas, etc. Para el control de plagas y enfermedades con métodos alternativos que disminuyen el uso de agroquímicos.

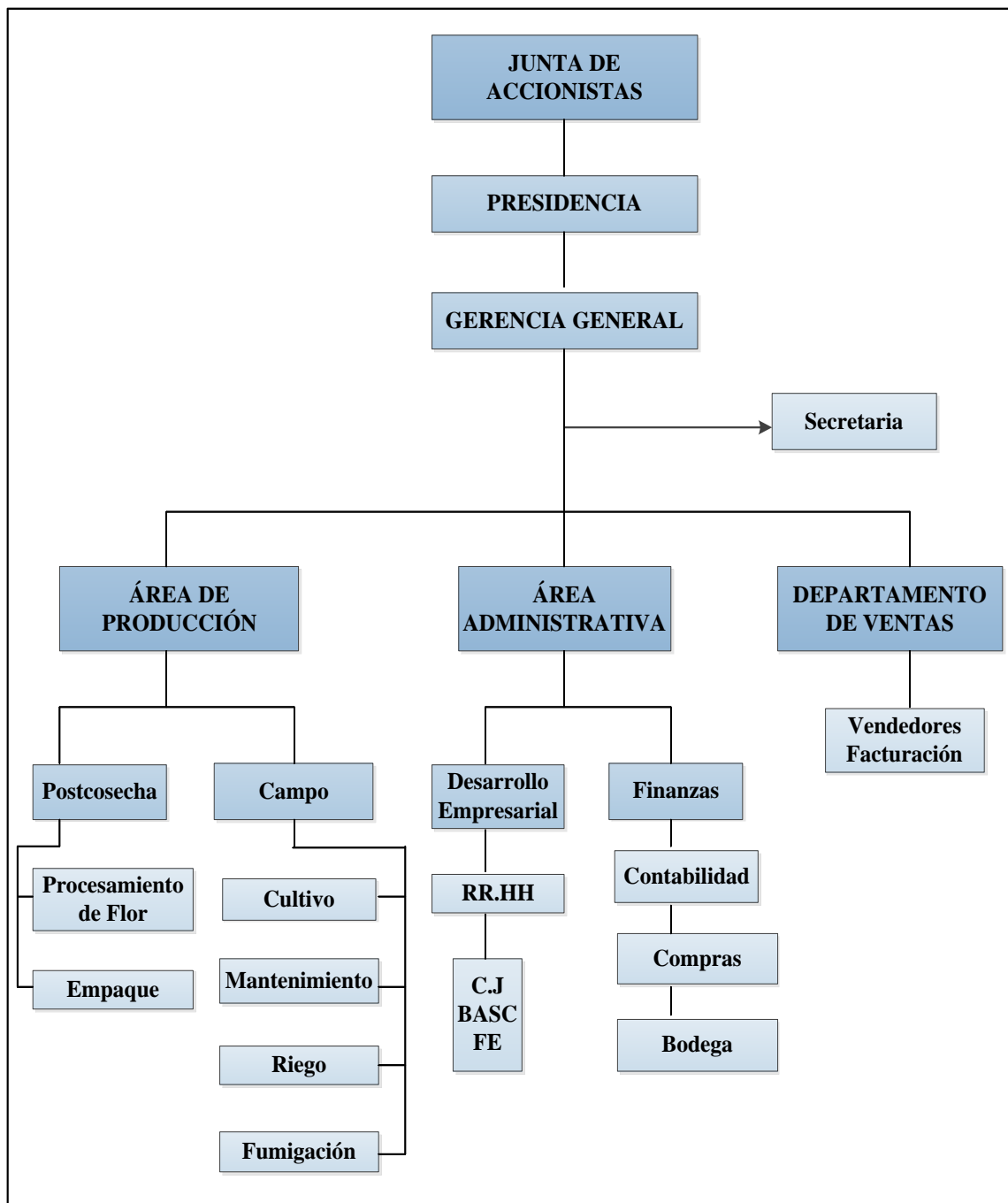
2.2.5. Organigrama Estructural

La Florícola AGROGANA S.A. se desempeña bajo un organigrama estructural, debido a que se visualiza la autoridad que los dirige y las distintas jerarquías, el mismo que permite el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos. En conclusión en la presente cadena jerárquica se da a conocer la unión de todas las personas que conforman la misma, reflejando así quien subordina en cada uno de los departamentos.



GRÁFICO N°2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

AGROGANADERA ESPINOZA CHIRIBOGA S.A



Fuente: Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Elaborado por: Tesistas

2.3. Análisis del proceso actual del Departamento de Talento Humano

2.3.1. *Objetivo*

Proveer, mantener y desarrollar personal competente para cumplir con los objetivos de la organización.

2.3.2. *Alcance*

Aplica al Departamento de Recursos Humanos en todas las áreas de la organización.

2.3.3. *Responsables e Involucrados*

2.3.3.1. *Responsable del Proceso*

Gerente de Operaciones responsable de:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos del área de Recursos Humanos.
- Planificación y presupuestos del área de Recursos Humanos

Jefes Regionales de Recursos Humanos responsable de:

- Elaborar y gestionar el presupuesto anual del personal de la compañía.
- Ejecutar el proceso de selección del Personal.
- Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación.
- Gestionar los planes de mejora del clima laboral.

Jefes de Recursos Humanos responsables de:

- Actualizar la Guía de Funciones.
- Documentar las responsabilidades y autoridades relativas al SGI.

- Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación por cada localidad.
- Es responsable de ejecutar el proceso de selección de personal de cada localidad.
- Procesar los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Gestionar los planes de mejora del clima laboral.

Asistentes de Recursos Humanos son responsables de

- Dar soporte a los procesos de gestión del área de Recursos Humanos.

2.3.3.2. Involucrados

Gerente General.

- Aprobar el presupuesto de Personal de la Compañía.
- Aprobar la creación de nuevos cargos.
- Aprobar el plan anual de capacitación

Gerentes y/o Jefes de Área.

- Definir y comunicar las responsabilidades y autoridades del personal relativas.
- Elaborar la requisición de personal en caso de existir reemplazo en un cargo.
- Priorizar las necesidades de capacitación identificadas.
- Medir la eficacia de la capacitación recibida a través de evaluaciones de desempeño.

2.3.4. Procedimiento

2.3.4.1. Actualización Guía de Funciones

La Guía de Funciones GF define las funciones, (responsabilidades, autoridades) y el perfil mínimo de competencia de los cargos en la empresa.

La GF, se actualiza según sea necesario, por los Jefes y Asistentes de Recursos Humanos de cada localidad.

El Gerente y/o Jefe de Área es el encargado de difundir las responsabilidades y autoridades definidas en la Guía de Funciones del personal que esté bajo su supervisión, la cual se registra en el Formato F-RH.11 INDUCCIÓN DE PERSONAL y entrega una copia de la guía de funciones del cargo requerido en caso de ingresos, ascensos o cambios de posición al respectivo personal. Cada localidad mantiene su propia Guía de Funciones de acuerdo a los cargos existentes.

2.3.4.2. Presupuesto Anual de Recursos Humanos

Los Jefes de Recursos Humanos de cada localidad programan junto a la gerencia de cada área el presupuesto de Recursos Humanos para el siguiente año, durante el mes de noviembre y se lo envía al jefe regional sierra de Recursos Humanos para consolidar un presupuesto nacional para la respectiva aprobación del Gerente General. (El mismo consta en el presupuesto anual de la empresa que mantiene cada gerente de área).

En caso de requerir personal no presupuestado, los gerentes de área solicitan el personal en el formato F-RH.02 Requisición de Personal, formulario que debe ser aprobado por el Gerente General.

2.3.5. Reclutamiento y Selección del Personal

Recursos Humanos recibe de parte de los gerentes y/o jefes de área la Requisición de Personal F-RH.02 tanto para los reemplazos de personal como para creación de cargos. En el caso de reemplazos esta Requisición de Personal debe ser autorizada por el Gerente de Área y el Jefe de Recursos Humanos de cada localidad, cuando se

trate de una creación de cargos, la Requisición debe ser aprobada por el Gerente General.

Una vez aprobada la Requisición de Personal continúa con el proceso de selección para cubrir la posición vacante. En el reclutamiento se dará prioridad al personal interno, para esto el Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente de Área realizan un estudio de los candidatos más idóneos dentro de la organización, quienes deben reunir las competencias establecidas para el cargo.

De ser necesario un reclutamiento externo, Recursos Humanos convoca a los candidatos a través de: Instituciones educativas, consultoras y medios de comunicación. Luego de realizar una pre-selección, se procede a la entrevista inicial.

Cuando el Gerente o Jefe de Área solicite experiencia para el puesto de trabajo, se tomará una prueba práctica, para evidenciar la competencia requerida del aspirante. El Jefe de Recursos Humanos, realiza la entrevista en el formato Entrevista. F-RH.03

Los candidatos deben realizarse un examen pre-ocupacional con el médico de la Empresa. El mismo que se adjunta en su carpeta personal. Los candidatos deben llenar el Formato Hoja de Vida F-RH.05, cuyo objetivo es conocer de manera global la educación, formación, aspectos laborales y familiares del aspirante.

Recursos Humanos realizara la verificación de referencias laborales, se utilizar el Formato Referencias F-RH.06. Posteriormente el Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente de Planta y/o Jefe de Área quien solicitó que se llene la vacante toman la decisión final.

Recursos Humanos solicita al candidato seleccionado los documentos necesarios y realiza los trámites de ingreso de acuerdo a lo establecido por la Ley.

2.3.6. Inducción al Personal

El personal nuevo recibe en primera instancia la inducción en el departamento de Recursos Humanos que incluye la ideología empresarial, las obligaciones, beneficios, trámites legales y presentación del video institucional.

En el caso de personal nuevo, cambios de posición o promoción, el empleado recibe inducción con el Gerente y/o Jefe de Área el cual da las instrucciones necesarias de las funciones del cargo.

En las plantas de producción, el Jefe inmediato y/o el encargado de seguridad da la inducción en Seguridad Industrial. El Jefe del SGI da la inducción sobre los sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.

- La inducción al personal se registra en el Formato INDUCCIÓN DE PERSONAL F-RH.11
- La inducción al personal de contratistas y terceros se realiza en el formato F-RH.12

2.3.7. Derechos y Obligaciones

2.3.7.1. Salario

- El sueldo del trabajador de la florícola es de \$340,34 más beneficios sociales de ley como son décimo cuarto que se cancela en el mes de agosto y décimo tercero que se cancela en el mes de diciembre.
- Actualmente con las reformas realizadas a la ley se podrá acceder al pago de los fondos de reserva si se desea de manera mensual en el sueldo o caso contrario se puede decidir dejarlo para su acumulación en el IESS.

- Cabe recordar que los fondos de reserva se generan a partir del mes 13 de laborar en la empresa

2.3.7.2. Horas Extras

- Todas las horas extras son tomadas en cuenta para su cancelación a fin de mes, se cancelan dos tipos de horas extras suplementarias (50%) y horas extraordinarias o ferias (100%).
- Las horas extras se calculan de la siguiente manera :
- El sueldo básico dividido para 240 horas de trabajo mensual (30días* 8 horas de trabajo diario).
- El valor de la hora normal es de \$1.42
- Se pagaran horas ferias al 100% cuando se labore los días declarados como festivos para la ley como son :
 - 1 de enero.
 - 25 de diciembre.
 - 27 de febrero.
 - Viernes Santo
 - 1 de mayo
 - 10 de agosto.
 - 9 de octubre.
 - 2 y 3 de noviembre y las fechas locales como son en nuestro caso el 11 de Noviembre.

2.3.7.3. Ingresos Económicos Adicionales

- De acuerdo a la temporada existen turnos de heladas generalmente este trabajo lo realizan los trabajadores varones. Este turno tiene una bonificación extra (\$150,00 x helada) y el siguiente día libre. El jefe de finca es quien organiza y planifica los turnos de heladas, por lo general son gente aledaña al sector.

- Bonificaciones Adicionales: Reparto de utilidades de existirlas, Valor de \$15.00 que corresponde a una provisión del salario digno.
- Bono de Responsabilidad: Esta asignado a un grupo de trabajadores de acuerdo al nivel de responsabilidad otorgado por la finca, por ejemplo personal encargado de sistema de riego, cabezas de fumigación, supervisores/as, personal de empaque responsable de preparación de embarques, reportes de flor nacional, bodega, etc.
- Bono de Eficiencia: corresponde al valor de \$20.00 el mismo que es acreditado a las personas que han tenido un buen desempeño en sus labores diarias. Esta calificación se la realizan los respectivos Jefes de Área.

2.3.7.4. Vacaciones

- Todo trabajador que ingresa a Agrogana gozara de 21 días de vacaciones desde su primer año de trabajo en la empresa, tomando los 18 días de corrido y tres días para permisos durante el año.
- Todos trabajadores a partir del segundo mes de trabajo en la empresa podrán gozar de sus vacaciones prorrateadas de acuerdo al tiempo de servicio.

2.3.8. Capacitación

Hasta noviembre de cada año se reúnen los Jefes de Recursos Humanos de cada localidad con los Gerentes y/o Jefes de cada Área para elaborar el Plan Anual de Capacitación, priorizando las necesidades en base a:

- Evaluación del Desempeño que se realiza hasta octubre de cada año.
- Comparación del perfil requerido para el puesto en las guías de funciones versus la situación real del funcionario.
- Necesidades requeridas por la empresa.

Los Jefes de Recursos Humanos de cada localidad elaboran el Plan Anual de Capacitación, formato F-RH.07, plan que es revisado por el Gerente de Área para la aprobación del Gerente General.

Para los cursos que no consten en el Plan Anual de Capacitación y demanden un costo para la empresa o ausentismo del colaborador por más de 8 laborables, los Gerentes y/o Jefes de Área deben solicitarlo a Recursos Humanos utilizando el Formato Solicitud de Capacitación F-RH.08, previa la aprobación del Gerente General cuando aplique de acuerdo a la política de capacitación.

El personal que participa de los eventos de capacitación es convocado por Recursos Humanos antes de iniciar el curso. Para los Cursos y/o charlas Internas y que se dicten en las diferentes localidades se registra la asistencia en el formato Asistencia a Cursos de Capacitación F-RH.09.

El capacitado debe entregar a Recursos Humanos una copia del certificado de asistencia o aprobación según sea aplicable, certificado que es archivado en su carpeta personal.

Todos los cursos y/o charlas recibidas, serán ingresados por Recursos Humanos en cada localidad en el archivo electrónico Registro General de Capacitación F-RH.10.

Los temas a tratarse en las capacitaciones son en base a las certificaciones que son:

- **FAIRTRADE, (Comercio Justo)**

Es un sello de garantía de productos que certifica el cumplimiento de los estándares de comercio justo establecidos por Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO). Y a la vez busca mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y del empleo, el desarrollo económico y el desarrollo medio ambiental, de tal manera que

facilita a las empresas el ingreso en los mercados internacionales, ofreciendo ayuda de comercialización de los productos en forma responsable y rentable.

▪ **FLOR ECUADOR**

Es una certificación Socio-Ambiental de Expoflores, programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en las florícolas del Ecuador.

FLOR ECUADOR integra los siguientes aspectos de cumplimiento:

- Gestión Ambiental y Buenas Prácticas Agrícolas.
- Gestión Humana y Responsabilidad Social.
- Aspectos Legales.

▪ **BASC, (Business Alliance for Secure Commerce)**

Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Los beneficios de este sello son los siguientes:

- Certificación de un Sistema de Gestión de Control y Seguridad (SGCS).
- Representativa y facilitación de contactos ante las autoridades vinculadas al comercio exterior.
- Mayor confianza por parte de las autoridades.
- Disminución de costos y riesgos derivados del control a sus procesos.

2.3.8.1. Evaluación de la Eficacia de la Capacitación

Los Gerentes y/o Jefes de Área junto con el jefe de Recursos Humanos decidirán la necesidad de una evaluación especial de la eficacia de la capacitación, de ser

necesaria, se lo hará en el tiempo adecuado luego de la capacitación y se registra en el formato Evaluación de Capacitación F-RH.13.

Los cursos y/o charlas que no requieran evaluación especial, serán considerados en la evaluación de desempeño anual que se realiza hasta el mes de octubre de cada año.

2.3.9. Clima Laboral

Recursos humanos velará por mantener y mejorar el clima laboral en la organización, para esto realizará una medición anual del clima laboral en todas las áreas, sus resultados serán difundidos a todos los involucrados y servirán para levantar un plan de mejora entre los Jefes de Recursos Humanos y los Gerentes y/o Jefes de Área.

2.3.10. Servicios al Personal

Recursos Humanos para bienestar del personal asegurará que se den de manera adecuada los siguientes servicios:

- Alimentación.
- Transporte.
- Seguros.
- Seguridad Física.
- Atención médica.
- Comisariato.
- Ayuda Escolar.
- Actividades de integración.

2.4. Matriz EFI del Área de Talento Humano de la Florícola AGROGANA S.A.

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Se aplican principios de honestidad, responsabilidad, lealtad y respeto.	0,08	4	0,32
Mantienen un adecuado ambiente laboral en las distintas áreas de trabajo.	0,03	4	0,12
El personal de la florícola desarrolla adecuadamente sus funciones.	0,02	3	0,06
Remuneración apropiada.	0,03	3	0,09
Equipo de trabajo unido.	0,03	3	0,09
Los certificados que adquieren los trabajadores son de organizaciones nacionales e internacionales.	0,04	4	0,16
Presencia del personal en lograr sus propios objetivos.	0,03	3	0,09
Aplican todas las normas de seguridad e higiene laboral.	0,04	4	0,16
Excelente difusión de la información.	0,02	3	0,06
Mantienen una buena relación interpersonal.	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
El proceso de reclutamiento y selección del personal no sigue una secuencia ordenada.	0,08	1	0,08
Contratación de personal no idóneo para los puestos.	0,07	1	0,07
Desconocimiento en cuanto a las funciones que desempeña.	0,09	2	0,18
Insuficiencia de una breve síntesis en cuanto al documento de inducción del personal.	0,08	2	0,16
Baja motivación del personal.	0,05	1	0,05
Duplicación de funciones.	0,05	1	0,05
No cuenta con una base de datos del personal.	0,02	2	0,04
No existe un adecuado sistema de Gestión del Talento Humano.	0,08	1	0,08
No se ha creado manuales de procesos y manual de clasificación de puestos.	0,07	2	0,14
Baja capacitación y adiestramiento a los trabajadores.	0,05	1	0,05
Total:	1		2,17

Fuente: Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Elaborado por: Tesista

Interpretación: En base a la Matriz EFI se puede determinar que la situación actual del área de talento humano tiene una debilidad interna ya que el resultado que se obtuvo fue de 2,17 es decir que es baja en cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal , contratación del personal no idóneo para los puestos baja motivación del personal, duplicación de funciones, baja capacitación y adiestramiento de los trabajadores considerando como mayor debilidad la inexistencia de un sistema de Gestión del Talento Humano.

Conclusión: Tomando en consideración el análisis de la matriz EFI, se concluye que tiene una debilidad mayor, por lo cual se ve la necesidad de elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano, para mejorar cada uno de los procesos que realiza el área de Talento Humano.

2.5. Metodología de la Investigación

Para la elaboración del presente proyecto se ha utilizado y se utilizará la siguiente investigación:

2.5.1. Método cualitativo

La modalidad de investigación que se aplico es cualitativa, ya que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, siempre busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, además este método es sumamente útil para entender e interpretar los problemas, debido a que le permiten a los investigadores estudiar la relación o el vínculo entre las personas.

2.5.2. Investigación de Campo

ARIAS, Fideas (2012), determina que “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigativos, o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable

alguna, es decir, el investigado obtiene información pero no altera las condiciones existentes”.(pág.31).

Nosotros para llevar a cabo la presente investigación nos basaremos en la de campo, ya que nos permitirá recolectar información que será necesaria para poder desarrollar de la mejor manera esta investigación, pues la misma tendrá contacto directo con la realidad y saber cuáles son las causa y efectos del problema que se presenta.

2.5.3. Investigación Bibliográfica

SANTA, Palella & MARTINS, Feliberto (2010), menciona que “La investigación Bibliográfica se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase”. (pág.87).

Para el desarrollo del presente proyecto tomaremos diferentes enfoques, teorías, criterios que aportan al desarrollo del entendimiento de nuestro problema es por ello que acudiremos a la obtención de información en Bibliotecas, libros, internet, tesis de grado, entre otras, ya que nos servirá como guía para la ejecución del mismo.

2.6. Tipos de Investigación

2.6.1. Investigación Descriptiva

ARIAS, Fidias (2012), detalla que “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individual o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (pág.24).

En la presente investigación se aplicó la Investigación Descriptiva debido a que nos permitió conocer el entorno de la empresa y a través de la misma describir y detallar

las características principales de la falta de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la florícola, misma que nos ayudó a profundizar el problema.

2.6.2. Fuentes de Información

2.6.2.1. Fuentes Primarias

Se refiere al entorno social que nos dará la información básica, de primera mano, para ir recabando información en base a entrevistas y encuestas.

2.6.2.2. Fuentes Secundarias

Para la presente investigación se analizaron varios documentos enfocados en el tema como:

- Libros
- Revistas
- Páginas Web referentes a los sistemas de gestión del talento humano.

2.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.7.1. Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista se realizará a la Jefa de Talento Humano con el respectivo cuestionario basado en preguntas claras y concisas, con la finalidad de determinar si se lleva o no un adecuado manejo de la gestión del talento humano. (ANEXO #1).

2.7.2. Encuesta

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. En el presente proyecto se realizará las encuestas a los trabajadores, misma que serán de preguntas claras y concisas, en donde cada uno de los trabajadores deberá contestar con sinceridad y darnos su respectiva opinión, ya que los presentes datos que nos sean proporcionados nos facilitará para conocer la situación real de la empresa y así poder llevar a cabo la Elaboración de un Sistema de Gestión del Talento Humano. (ANEXO #2).

2.7.3. Cuestionario

Es un instrumento básico de la observación en la entrevista y en la encuesta. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. En el presente proyecto se realizó un cuestionario tanto para la entrevista y la encuesta, con el único fin de encontrar la información suficiente que proviene de las personas a las que nos dirigimos, a tal punto de encontrar las falencias de la florícola que nos permita llevar a cabo la propuesta planteada.

2.7.4. Ficha de observación

En la investigación de campo, la ficha de observación es el instrumento fundamental para registrar aquellos datos que nos proporcionan las personas de lugares donde se presenta la problemática.

La ficha de observación establecida en la presente investigación contiene parámetros relevantes que se pudieron determinar en el cumplimiento de las actividades. (ANEXO #3)

2.8. Unidad de Estudio

2.8.1. Población o Universo

Es el conjunto finito o infinito de personas u objetos con características similares, de donde se extrae la información.

CUADRO N°5: POBLACIÓN

ÁREAS	TOTAL DE TRABAJADORES
Administrativo	13
Post-Cosecha	45
Campo	62
Total:	120

Fuente: Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
Elaborado por: Tesistas

2.8.2. Muestra

Podemos determinar que la población o universo es el conjunto de personas que forman parte de la florícola AGROGANA S.A., de la misma manera damos a conocer que 10 trabajadores se encuentran en el área administrativa, 45 en el área de post-cosecha y finalmente 62 en cultivo, dando un total de 120 trabajadores, de tal manera que es una población pequeña, por tal razón no es representativa para el cálculo de la muestra.

2.9. Encuestas de los Trabajadores

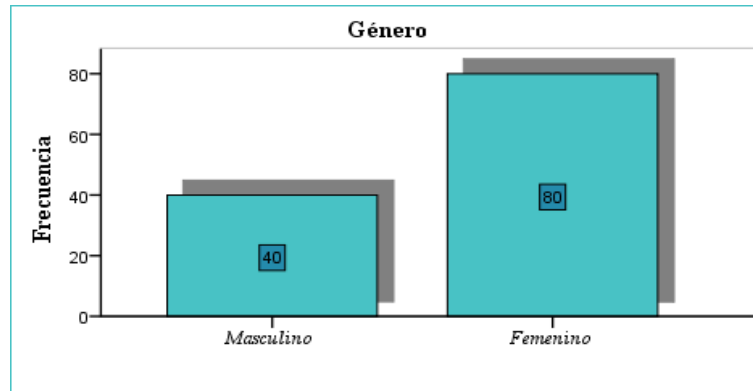
A. INFORMACIÓN GENERAL

CUADRO N°6: GÉNERO M/F

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	40	33,3	33,3	33,3
Femenino	80	66,7	66,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGAN A S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°3: GÉNERO M/F



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGAN A S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados en la Florícola AGROGAN A S.A, 40 que representan el 3,33% son masculinos, mientras que 80 de los trabajadores que representan el 66,7% son género femenino.

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico anterior la mayor parte de los trabajadores que fueron encuestados en cada una de las áreas con las que cuenta la Florícola, la mayor parte son de género femenino.

1. ¿De qué manera Ud. fue reclutado para ocupar un puesto de trabajo en la empresa AGROGANA S.A.?

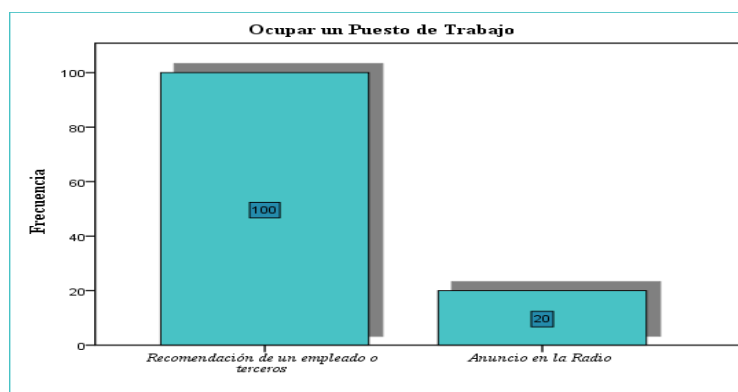
CUADRO N°7: FORMA DE RECLUTAMIENTO PARA TRABAJAR

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Recomendación de un empleado o terceros	100	83,3	83,3	83,3
Anuncio en la Radio	20	16,7	16,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.

Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°4: FORMA DE RECLUTAMIENTO PARA TRABAJAR



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.

Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 83,3 %, manifiestan que la manera en la que fueron reclutados fue por medio de Recomendación de un empleado o terceros, mientras que el 16,7% responden que fueron reclutados por medio del Anuncio en la radio.

Interpretación: En base a los resultados obtenidos podemos evidenciar que la mayor parte de los trabajadores que fueron encuestados, responden que fueron reclutados mediante la recomendación de empleados y terceros, es decir que la fuente principal de reclutamiento en la florícola es la mencionada anteriormente.

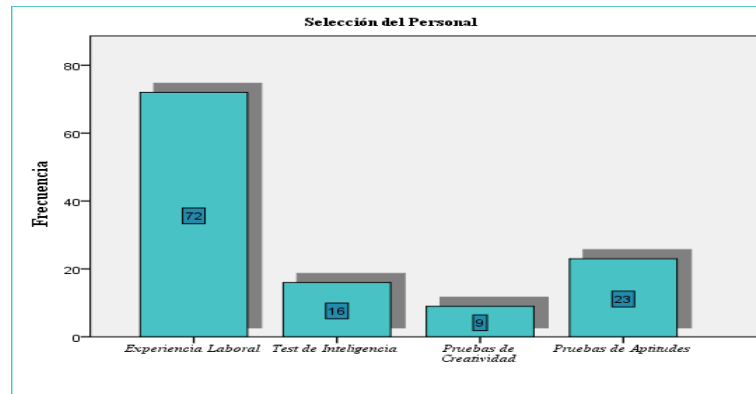
2. ¿Considera que la Selección del personal utilizado por la empresa se lo realizo en base a?

CUADRO N°8: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Experiencia Laboral	72	60,0	60,0	60,0
Test de Inteligencia	16	13,3	13,3	73,3
Pruebas de Creatividad	9	7,5	7,5	80,8
Pruebas de Aptitudes	23	19,2	19,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO 5: SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 60% son seleccionados en base a la experiencia laboral que poseen, y el 7,5% responden que se dio en base a las pruebas de Creatividad.

Interpretación: Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, podemos decir que los trabajadores indican que se los seleccionó en mayor parte por su experiencia laboral, considerando que este factor es fundamental en el personal que quiere llegar con mejores capacidades y aptitudes laborales, por tal razón la empresa considera este factor como uno de los más importantes.

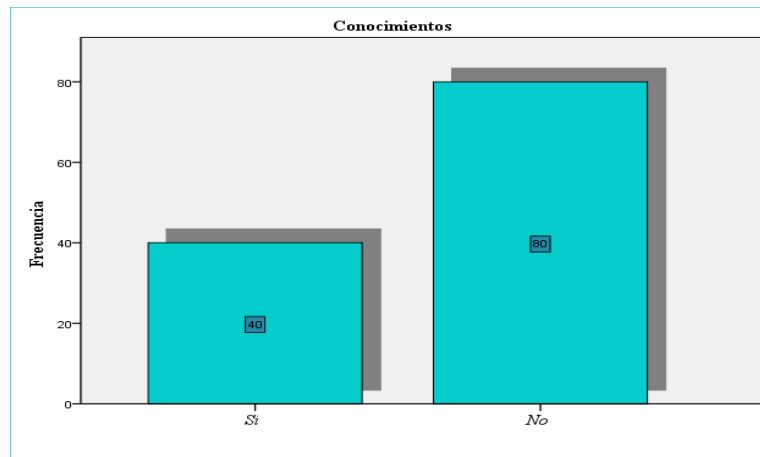
3. ¿Las funciones que usted desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos?

CUADRO N°9: FUNCIONES ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	40	33,3	33,3	33,3
No	80	66,7	66,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°6: FUNCIONES ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados en la florícola AGROGANA S.A, el 66,7% respondió que no se desempeña las funciones acorde a sus conocimientos, y el 33,33% dijo que sí.

Interpretación: Podemos apreciar que la mayor parte de los trabajadores consideran que no se está realizando sus funciones en base a sus conocimientos, lo que provoca que no desarrollen correctamente sus tareas.

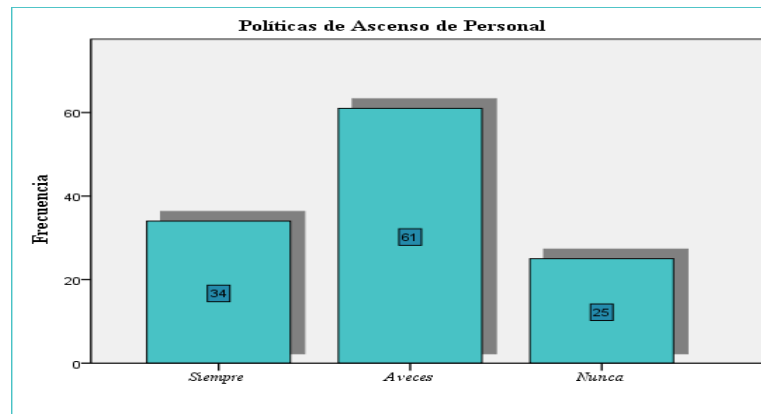
4. ¿Para cubrir una vacante, la empresa AGROGANA S.A. aplica políticas de ascensos de personal?

CUADRO N°10: POLÍTICAS DE ASCENSO DEL PERSONAL

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	34	28,3	28,3	28,3
A veces	61	50,8	50,8	79,2
Nunca	25	20,8	20,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°7: POLÍTICAS DE ASCENSO DEL PERSONAL



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 28,3% responde que al cubrir una vacante siempre se aplica una política de ascenso del personal, mientras que el 20,8% manifiestan que nunca se aplican dichas políticas.

Interpretación: Los resultados nos permiten apreciar que la mayoría de los trabajadores consideran que para cubrir una vacante a veces se realiza el ascenso del personal, es decir que la empresa toma esta decisión al momento en el que se presenta el requerimiento de cubrir una vacante para las distintas áreas de la misma.

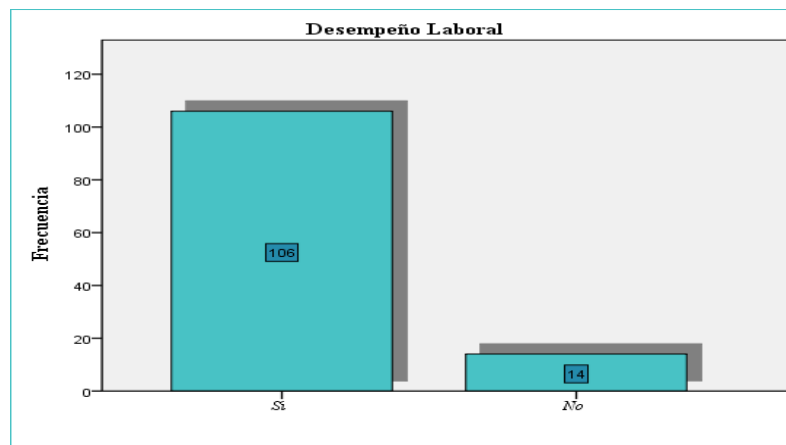
5. ¿Cree Ud. que los incentivos son importantes para tener mejores resultados en su desempeño laboral?

CUADRO N°11: IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	106	88,3	88,3	88,3
No	14	11,7	11,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANNA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°8: IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANNA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los datos recopilados en las encuestas el 88,3% de los trabajadores considera que los incentivos son importantes para tener mejores resultados y el 17% manifiestan que no son significativos para perfeccionar su desempeño laboral.

Interpretación: En base a lo anterior podemos determinar que la mayor parte de los trabajadores encuestados consideran que si son esenciales los incentivos para mejorar su desempeño en cada una de sus actividades encomendadas.

6. De las siguientes opciones escoja la que más influye en su motivación para trabajar.

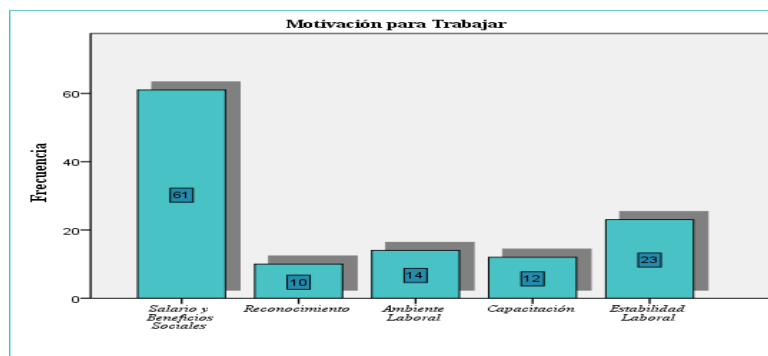
CUADRO N°12: MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Salario y Beneficios Sociales	61	50,8	50,8	50,8
Reconocimiento	10	8,3	8,3	59,2
Ambiente Laboral	14	11,7	11,7	70,8
Capacitación	12	10,0	10,0	80,8
Estabilidad Laboral	23	19,2	19,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGAN A.S.A.

Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°9: MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGAN A.S.A.

Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 50,8% manifiestan que el salario y los beneficios sociales son los que más influyen en la motivación para trabajar y el 8,3% dicen que los reconocimientos son los más significativos.

Interpretación: Como se puede observar en base a los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que el salario y los beneficios sociales es uno de los factores que más influye en su motivación para trabajar, ya que eso les permitirá obtener una mejor calidad de vida.

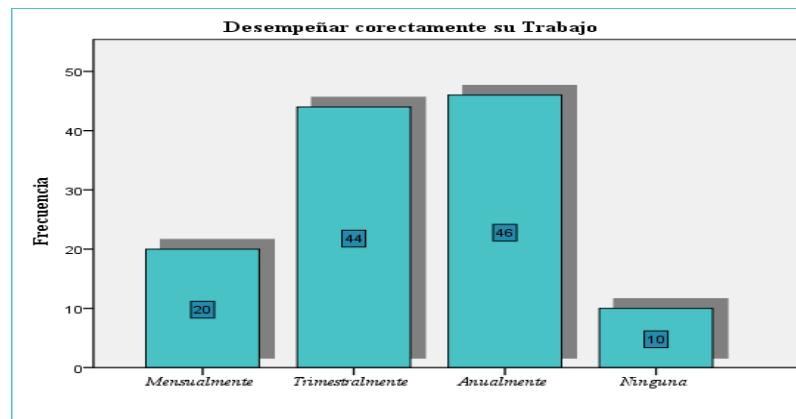
7. ¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñar correctamente su trabajo?

CUADRO N°13: FORMAS EN QUE RECIBEN CAPACITACIÓN

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensualmente	20	16,7	16,7	16,7
Trimestralmente	44	36,7	36,7	53,3
Anualmente	46	38,3	38,3	91,7
Ninguna	10	8,3	8,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANNA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO 10: FORMAS EN QUE RECIBEN CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANNA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De la información recopilada de las encuestas el 38,3% responden que reciben capacitación anualmente así como también 10 de los trabajadores que representan el 8,3% escogen la opción de ninguna.

Interpretación: De los resultados obtenidos los trabajadores manifiestan que reciben capacitación anualmente misma que no contribuye al desarrollo del personal y profesional del equipo de trabajo.

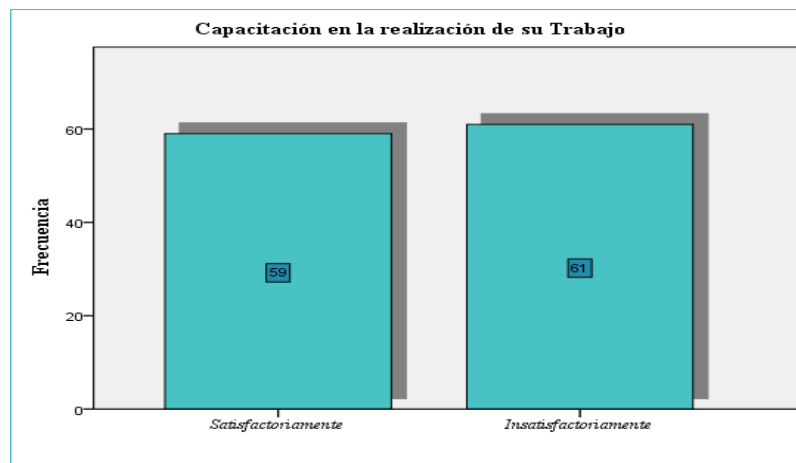
8. ¿Cómo ha incidido la capacitación en la realización de su trabajo?

CUADRO N°14: CAPACITACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfactoriamente	59	49,2	49,2	49,2
Insatisfactoriamente	61	50,8	50,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°11: CAPACITACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 50,8% responde que la capacitación ha incidido insatisfactoriamente en la realización de su trabajo y el 49,2% manifiestan que ha incidido satisfactoriamente la capacitación en la realización de su trabajo.

Interpretación: Podemos determinar en base a los resultados obtenidos y analizados, que la capacitación que reciben referente a la realización de su trabajo para la mayor parte de los trabajadores ha incidido de manera insatisfactoria en su rutina laboral.

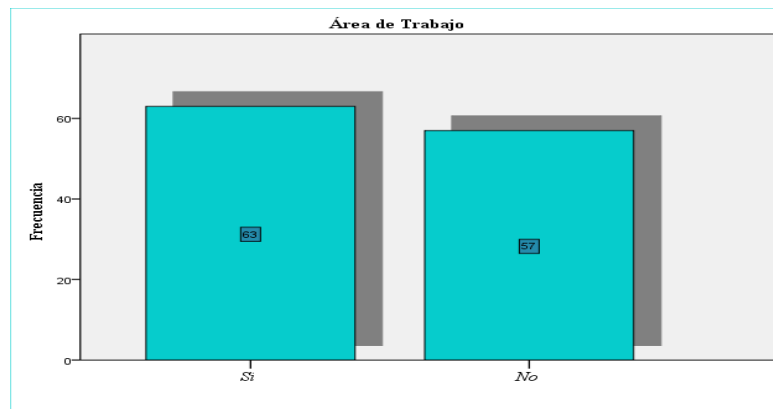
9. ¿Considera apropiado el clima laboral en su área de trabajo?

CUADRO N°15: CLIMA LABORAL EN SU ÁREA DE TRABAJO

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	63	52,5	52,5	52,5
No	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGAN A.S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°12: CLIMA LABORAL EN SU ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGAN A.S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados en la florícola AGROGAN A.S.A, el 52,5% considera que si existe una adecuada clima laboral en sus área de trabajo, mientras el 47,5% responde que no.

Interpretación: En términos generales se puede apreciar que la mayoría de trabajadores a quienes fueron encuestados manifiestan que existe un adecuado clima laboral en su área de trabajo, lo que significa que trabajan en equipo y no existen conflictos entre ellos.

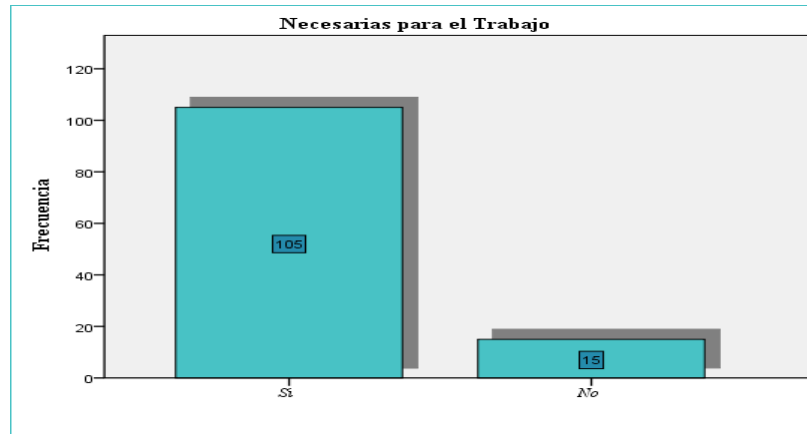
10. La empresa le proporciona las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo.

CUADRO N°16: HERRAMIENTAS SUFICIENTES PARA REALIZAR SU TRABAJO

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	105	87,5	87,5	87,5
No	15	12,5	12,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANNA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°13: HERRAMIENTAS SUFICIENTES PARA REALIZAR SU TRABAJO



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANNA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 87,5% manifiestan que la empresa si proporciona las herramientas necesarias, mientras que el 12,5% responde que la empresa no les proporciona las suficientes herramientas para cumplir con su trabajo.

Interpretación: Como se puede observar la mayor parte de los trabajadores expresan que si cuentan con la herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo en cada una de las áreas, ya que este es un factor muy importante en la seguridad de los trabajadores.

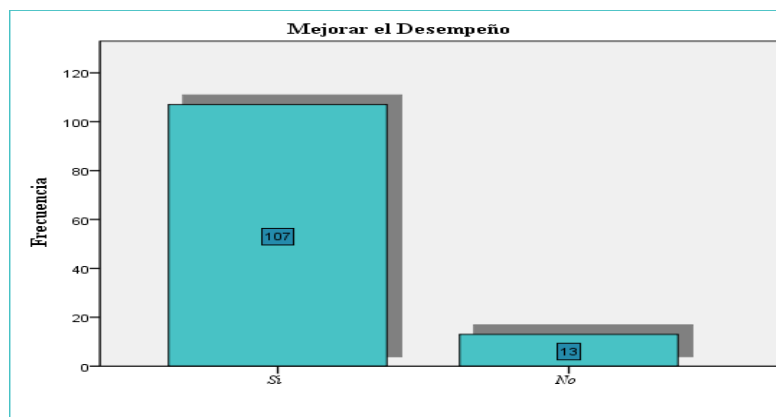
11. ¿Cree Ud. importante que la empresa AGROGANA S.A. busque alternativas para mejorar su desempeño en el trabajo?

CUADRO N°17: MEJORA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	107	89,2	89,2	89,2
No	13	10,8	10,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°14: MEJORA EN EL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Encuesta a los Trabajadores de AGROGANA S.A.
Elaborado por: Tesistas

Análisis: De los 120 trabajadores encuestados el 89,2% creen que si es importante que la empresa busque alternativas para mejorar su desempeño en el trabajo, mientras que 13 de los trabajadores que representan el 10,8% escogen la opción no.

Interpretación: En base a los resultados obtenidos podemos determinar que la mayoría de los trabajadores consideran importante que la empresa AGROGANA S.A., debe de buscar nuevas formas de elevar el desempeño de cada uno de los trabajadores de las distintas áreas, mismas que pueden ser apoyadas con el reglamento interno y sus políticas.

2.10. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación mismo que fue analizado e interpretado se procede a establecer varias conclusiones, las mismas que se señalan a continuación:

- De acuerdo a la forma de reclutamiento y la selección del personal que la Florícola AGROGANA S.A aplica, está basada más por las recomendaciones de terceras personas, considerando que no es la más factible para acoger al personal, dando así como resultado que no se pueda incorporar personal nuevo.
- Después de la investigación podemos determinar que tanto las Funciones que desempeña cada trabajador no están acorde a sus conocimientos por ende las políticas de ascenso de personal que utiliza la Florícola, no son tomadas en cuenta continuamente, por lo que genera una debilidad para la misma.
- Como podemos determinar la Florícola AGROGANA S.A, no otorga los suficientes incentivos para que el personal pueda elevar sus niveles de desempeño en todas las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- De acuerdo a la investigación se puede dar a conocer que la florícola no realiza las capacitaciones en un período adecuado, por lo cual los trabajadores no pueden desenvolverse eficientemente.
- Los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A, manifestaron que la relación entre compañeros es apropiada, por lo que se forma un buen ambiente de trabajo y a la vez les proporcionan las suficientes herramientas para que puedan desarrollar sus actividades de trabajo.

- En base a la investigación realizada anteriormente se determina que la mayor parte de sus trabajadores consideran necesario que se busquen alternativas para mejorar su desempeño y esto les permita sobresalir tanto en lo personal como en lo empresarial.

2.11. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Reclutar y seleccionar al personal siguiendo una serie de procesos, en base al sistema de Admisión de Personas, mismos que deberán estar planificados y organizados, pues esto le permitirá a la Florícola llevar una correcta identificación de las vacantes a reclutar y así poder aumentar la eficiencia de un personal altamente calificado.
- Es recomendable que para la descripción de cargos, la Florícola AGROGANA S.A. realice una distribución de funciones acorde a sus conocimientos, ya que por medio de este se podrá aplicar procesos que ayudará a llevar un mejor control en las actividades del personal, pues esto permitirá obtener información eficaz acerca de los trabajadores.
- Es importante que la Florícola, motive e incentive a todos sus trabajadores de manera continua, es por ello que se debería aplicar la Compensación de Personas que se ve reflejado como un sistema que permitirá a los trabajadores, mejorar sus tareas laborales y así contribuir con los objetivos planteados por la misma.
- Capacitar al personal continuamente, buscando desarrollar sus destrezas y habilidades, para que se acoplen a las necesidades y requerimientos de la

Florícola, por lo cual es importante aplicar un sistema de Desarrollo de Personas que permita lograr una mejora en cuanto al desempeño de sus actividades diarias.

- Aplicar un sistema de Mantenimiento de Personas que ayudara a mejorar tanto el ambiente laboral como la seguridad al momento de realizar sus respectivas labores, con el fin de formar un ambiente de trabajo adecuado, el cual permita el bienestar de todos los que conforman la florícola.
- Es recomendable aplicar un Monitoreo de Personas que le permita a la florícola obtener una base de datos acerca del desempeño de los mismos, permitiéndoles así alcanzar sus objetivos personales.
- Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano, mismo que esté vinculado con cada uno de los procesos actuales con los que cuenta la Florícola Agrogana S.A, con la finalidad de lograr una mejora en cada una de las actividades que realiza la florícola y de esta manera pueda alcanzar sus fines empresariales.

CAPITULO III

Propuesta

3.1. TEMA

“Elaboración de un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Florícola AGROGANA S.A.”

3.2. Diseño de Propuesta

3.2.1. *Datos Informativos*

- **Empresa:** Agroganadera Espinoza Chiriboga (AGROGANA S.A.)
- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** Latacunga
- **Parroquia:** Joseguango Bajo
- **Dirección:** Panamericana Norte Km 12 ingreso a Joseguango Bajo
- **E-mail:** alvaro@agrogana.com
- **Teléfonos:** 032-719-879
- **Pág. Web:** www.agrogana.com

3.2.2. Justificación

En la presente investigación que se ha realizado en la Florícola AGROGANA S.A, podemos determinar que se encontraron diversas falencias en base a las actividades del Talento Humano que la empresa realiza, ya que desafortunadamente no tienen estructurados los procesos que actualmente utilizan en cuanto al manejo del personal.

Ya que al tratarse de una empresa que se dedica a la producción y comercialización de flores, la misma debe disponer de procesos bien estructurados y un modelo organizacional que se basa en reforzar buenos hábitos de trabajo y mantener una elevada productividad lo cual beneficiara a la mencionada Florícola.

Pues es así que en base a la problemática planteada anteriormente se crea la necesidad de Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano, que permita mejorar de manera continua todos los procesos que se utiliza dentro del área del Talento Humano, determinando así que dichos procesos se constituyan como un factor importante para todos los integrantes de la florícola y que los mismos se adapten a los cambios que conlleva la aplicación de este sistema. Con la finalidad de contar con un personal que tenga capacidades, habilidades y destrezas que garanticen un desempeño eficiente en cada una de las áreas de trabajo.

Y de esta manera lograr que el Área de Talento Humano aplique un buen manejo de los subsistemas que se plantea en el desarrollo de la presente propuesta, para lo cual es importante mencionar que todos los procesos y subprocesos una vez diseñados, deberán ser sometidos a revisiones y actualizaciones posteriores, en base a las necesidades que se presenten en el transcurso de su ejecución.

3.2.3. Objetivos

➤ General

- Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar la eficiencia de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A.

➤ Específicos

- Establecer las actividades específicas que se deben realizar para obtener un personal altamente capaz de ocupar un puesto.
- Describir las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la Florícola para su respectiva evaluación.
- Determinar procedimientos sistemáticos, que permitan realizar los respectivos cálculos complementarios para el pago de salarios a los trabajadores.
- Establecer procedimientos de capacitación que le permita a la florícola mejorar los conocimientos de empleados y trabajadores.
- Diseñar una guía de Higiene, Salud y Seguridad para los trabajadores de la florícola AGROGANA S.A.
- Establecer un registro que le permita a la florícola manejarse eficientemente en sus actividades.

3.2.4. Descripción de la propuesta

Durante la investigación que se ha realizado en la Florícola AGROGANA S.A. podemos determinar que no tienen estructurado un Sistema de Gestión del Talento Humano, es por ello que se vio la necesidad de elaborar este sistema con el único fin de mejorar la situación en la que se encuentra la Florícola, ya que por medio de este sistema del talento humano se podrá mejorar su ventaja competitiva demostrando las habilidades y destrezas de cada trabajador y el costo de contratar y entrenar personal eficiente.




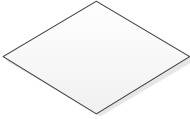



También podemos mencionar que por más pequeña que sea la Florícola debe contar con objetivos y políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades diarias. En el cual se tomó como principal procedimiento la cadena de valor en general en donde se detallan los subprocesos que contienen el sistema de Gestión del Talento Humano seguido de una descripción de actividades, en el cual se establecen los pasos a seguir y responsables de cada actividad, así como también la elaboración de respectivos formatos para cada proceso.

Esta herramienta será de utilidad para el Jefe de área, Jefe de Talento Humano y Gerente General, quienes a través de esto podrán tomar decisiones con respecto al manejo del personal. Por ende este sistema está desarrollado en base a las necesidades que se encontró anteriormente, por lo cual la elaboración de todos los procesos que contiene este sistema son los más viables para su aplicación y ejecución en la florícola.

3.3. Desarrollo de la Propuesta

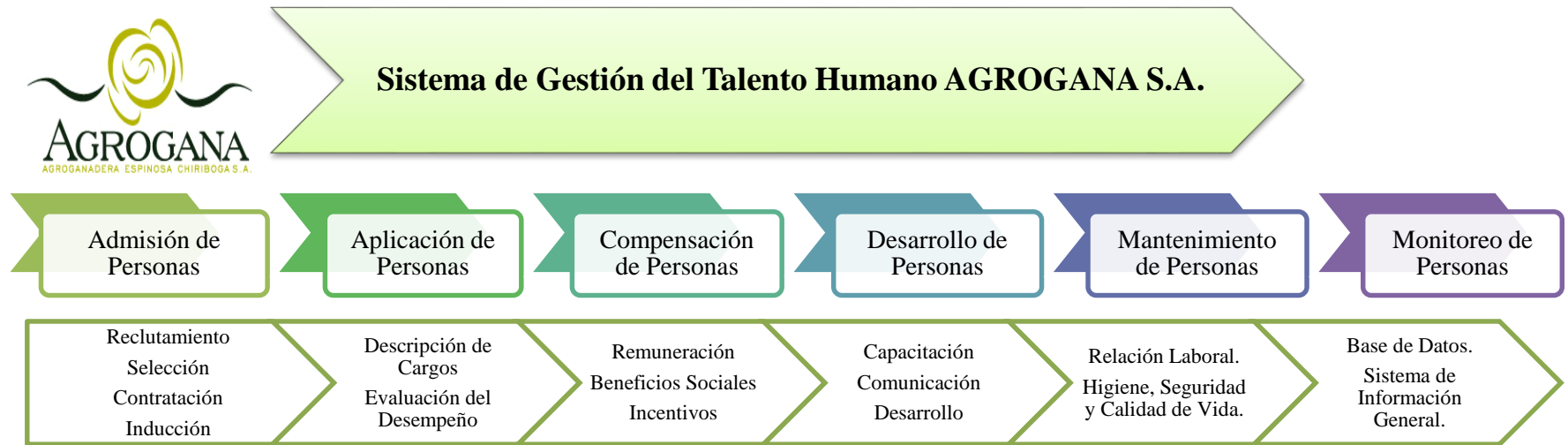
3.3.1. Diagramación de los procedimientos

Los procedimientos que vamos a utilizar para la realización de los flujogramas son mediante el programa de Microsoft vicio, y se manipularán los siguientes símbolos.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Proceso: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Subproceso: Representa un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice se genere o salga del procedimiento.
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	Inicio o finalización: Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Líneas de Flujo: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Archivo: Indica el deposito permanente de un documento o información dentro de un archivo.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas

GRÁFICO N°15: CADENA DE VALOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Elaborado por: Tesistas

3.4. Subsistema de Admisión de personas

3.4.1. *Reclutamiento del Personal*


➤ **Objetivos**

Atraer la mayor cantidad de candidatos idóneos, mediante los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano, con la finalidad de conseguir un personal altamente capaz de ocupar un puesto específico dentro de la Florícola.

➤ **Políticas**

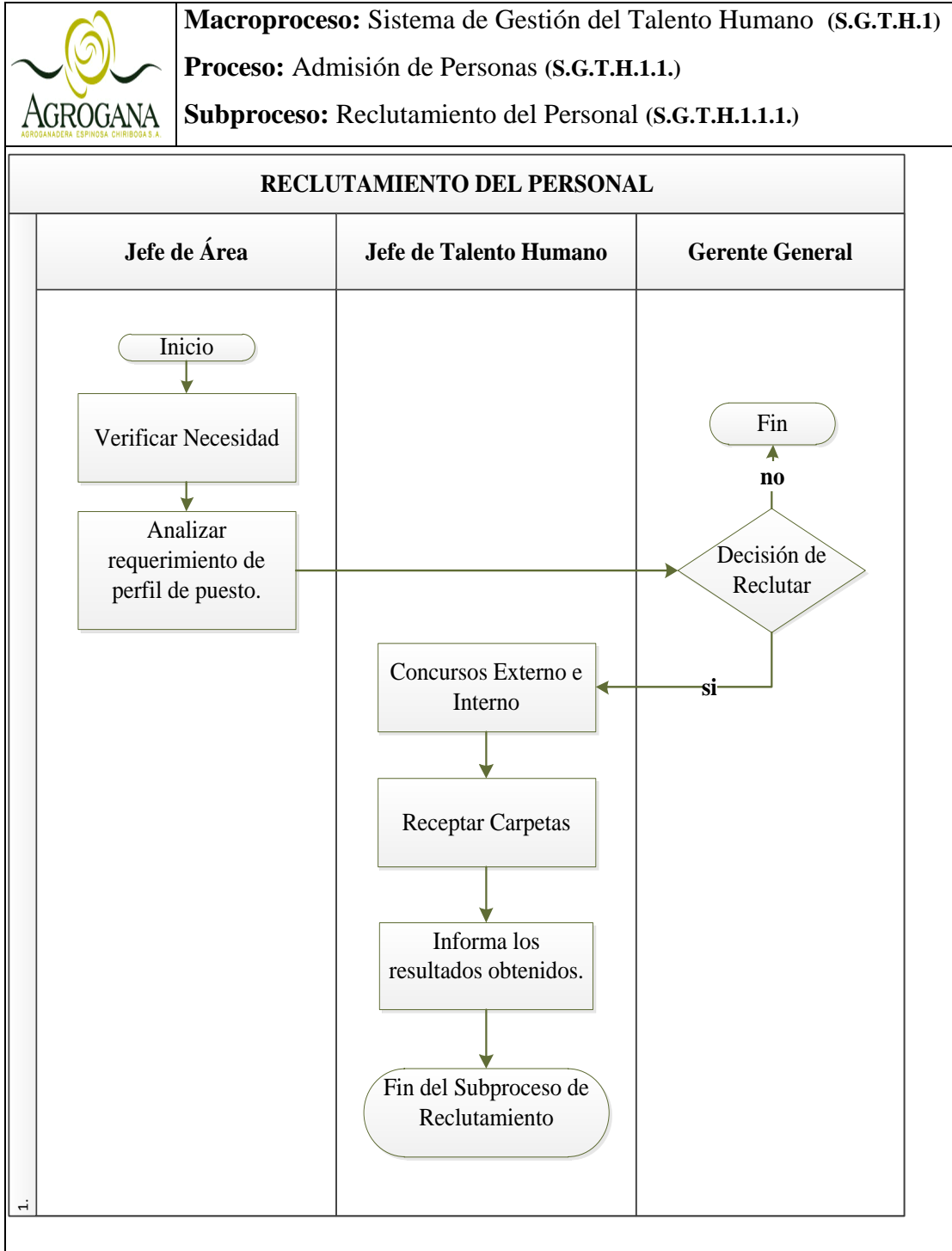
- Los responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento serán el Jefe de Área, Jefe de Talento Humano y Gerente General.
- Cuando se requiera reclutar personal interno se realizarán publicaciones mediante carteleras en lugares visibles de la Florícola durante una semana.
- Cuando se requiera reclutar personal externo y personal administrativo como Recepcionista, Asistente Contable, Jefe de Talento Humano e Ingenieros Técnicos y Agrónomos, se publicará en periódicos locales.
- El Anuncio en la prensa serán publicados los días lunes, miércoles y viernes.
- El proceso de Reclutamiento llevará un tiempo máximo de 15 días.

3.4.1.1. Descripción de Actividades de Reclutamiento Externo e Interno

		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1) Proceso: Admisión de Personas (S.G.T.H.1.1.) Subproceso: Reclutamiento del Personal (S.G.T.H.1.1.1.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Verificar las necesidades que tiene en su dependencia.	Jefe de Área Solicitante.	Recabar los requerimientos de cada una de las Áreas e informar al Jefe de Talento humano.
2	Analizar requerimiento de perfil de puesto.	Jefe de Área Solicitante.	Detallar el tipo de personal que solicita en el formulario de requisición de personal.
3	Toma de Decisión de reclutamiento.	Gerente General.	Analiza si existe la necesidad de reclutar y verifica el presupuesto existente.
4	Concurso Externo e Interno.	Jefe de Área de Talento Humano	Contactar personal externo e interno mediante carteleras y anuncio en prensa para ocupar puesto vacante.
5	Receptar Carpetas (Solicitud de Empleo).	Jefe de Área de Talento Humano y Postulantes.	Revisar documentos personales, académicos y laborales tanto internas como externas.
6	Informar al Jefe de Talento Humano los resultados obtenidos.	Jefe de Área de Talento Humano.	Entregar información obtenida en el proceso de reclutamiento para continuar con el proceso de selección.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas


3.4.1.2. Flujograma de Reclutamiento Externo e Interno



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesistas

3.4.1.3. Formularios del Reclutamiento del Personal


CUADRO N°18: FORMULARIO DE REQUISICIÓN

 REQUERIMIENTO DE PERSONAL										F.R.H. N°01		
										Fecha de solicitud		
										AA	MM	DD
Datos del Puesto										N°.		
Área Solicitante:			Cargo Requerido:									
Objetivo del Cargo:												
Nombre del Jefe Inmediato:			Cargo del Jefe Inmediato:									
Jornada de Trabajo:		Diurna		Normal		Turnos		Sexo:	F		M	
Causa de la Vacante												
Reemplazo Definitivo						Reemplazo Temporal						
Renuncia del Titular:						Licencia de Enfermedad:						
Terminación del Contrato:						Licencia de Maternidad:						
Ascenso del Personal:						Reemplazo:						
Otro Especifique:												
Perfil de Puesto Requerido												
Nivel Académico						Conocimientos Adicionales:						
Especialidad:						Salario Propuesto:						
Años de Experiencia:												
Principales Funciones a realizar:												
REQUISICIÓN DEL PERSONAL:						REVISADA Y APROBADA POR:						
..... Jefe de Área					 Gerente General						

Fuente: <https://www.google.com.ec/REQUISICI%25D3N%2520DE%2520PERSONAL.doc>.

Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°19: FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

							F.R.H. N°02		
							FOTO		
						Fecha:	AA	MM	DD
A. Datos Personales									
Apellidos:									
Nombres:									
Cédula de Identidad:									
Fecha de Nacimiento:									
Estado Civil				Dirección Domiciliaria					
Soltero:	<input type="checkbox"/>	Divorciado:	<input type="checkbox"/>	Provincia:	Cantón:	Barrio:	Sector:	Calle:	
Casado:	<input type="checkbox"/>	Unión Libre:	<input type="checkbox"/>						
Viudo:	<input type="checkbox"/>	N° de Hijos:	<input type="text"/>	Tlf:					
B. Información Familiar									
Apellidos y nombres del Cónyuge:									
Lugar de Trabajo:									
C. Información Académica									
Nivel de Educación		Establecimiento		Especialidad			Título Obtenido		
Primaria:									
Secundaria:									
Tercer Nivel:									
Cuarto Nivel:									
Otro:									
D. Experiencia Laboral									
Nombre de la Empresa:			Posición:		Nombre del supervisor:		Salario:		Razón de Salida
E. Referencias Personales									
Nombre:			Ocupación:			Dirección:		Teléfono:	
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE:					REVISADA POR:				
..... Firma del Postulante				 Jefe de Talento Humano				

Fuente: <https://www.google.com.ec/Fformato%2520solicitud%2520empleo.doc>.

Elaborado por: Tesistas

3.4.2. Selección del Personal


➤ Objetivos

- Seleccionar al personal más idóneo y competente que formará parte de las áreas de la florícola, mediante la elaboración de procesos sistemáticos para satisfacer las necesidades de la misma.

➤ Políticas

- No se debe considerar candidatos, cuyos documentos presentados no coincidan con los datos obtenidos en la investigación de referencias.
- Comprobar que los documentos recibidos de los postulantes cumplan con todos los requisitos que fueron solicitados y a la vez comunicar a los postulantes preseleccionados fecha y hora de la entrevista inicial.
- La entrevista a los postulantes se realizará por parte del Jefe de Talento Humano.
- Todos los postulantes deberán someterse a la entrevista y a los exámenes laborales y los mismos deberán obtener resultados satisfactorios en base a las necesidades requeridas para que puedan ser supuestos candidatos que ocupen el puesto vacante.
- Seleccionar las 10 carpetas de los postulantes que hayan obtenido la mayor puntuación con un rango mayor del 80%.
- El Comité de contratación del personal estará conformado por el Jefe de Área, Jefe de Talento Humano y Gerente General.

3.4.2.1. Descripción de Actividades de Selección del Personal

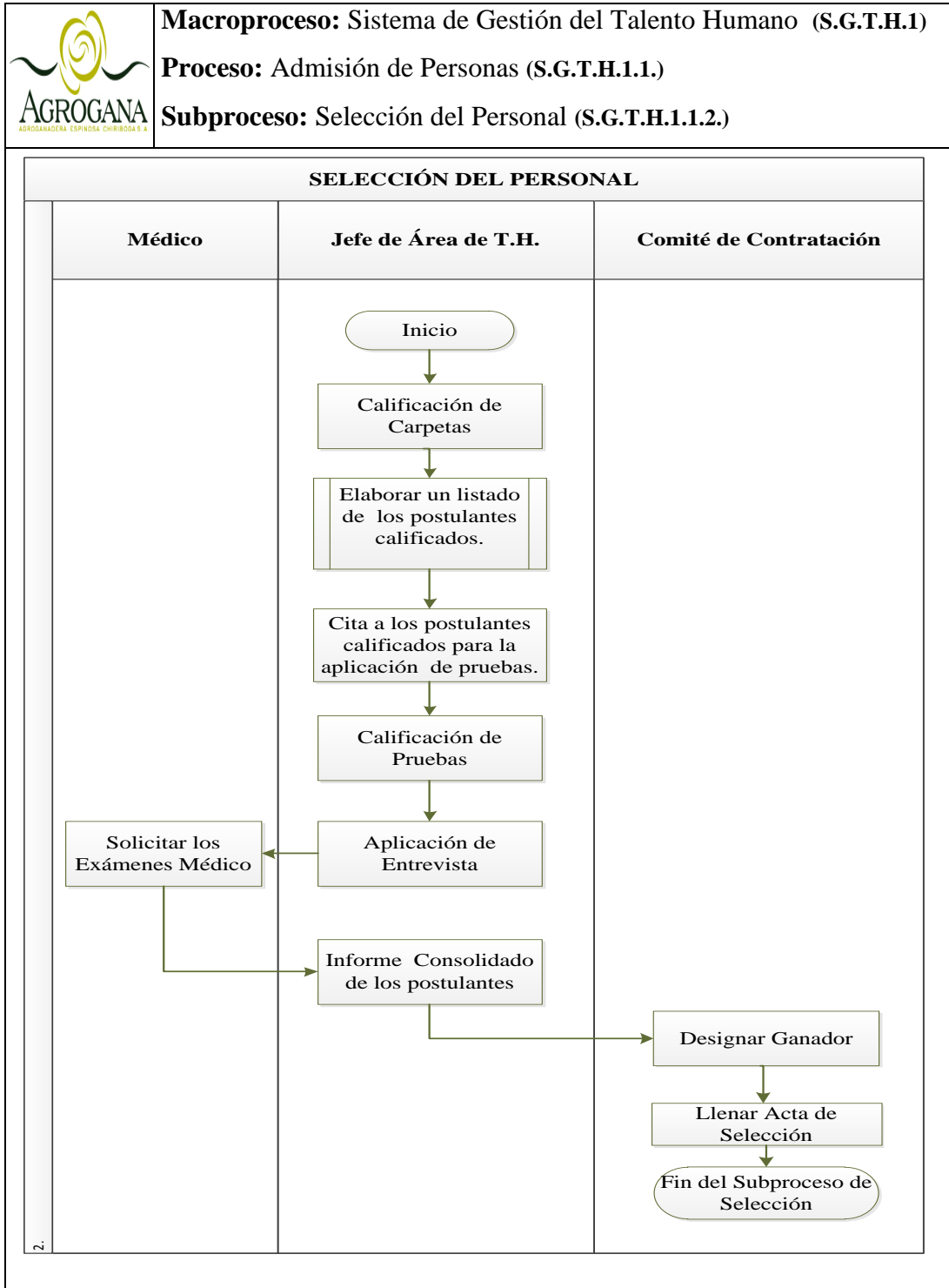
		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1)	
		Proceso: Admisión de Personas (S.G.T.H.1.1.) Subproceso: Selección del Personal (S.G.T.H.1.1.2.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Calificación de Carpetas	Jefe de Área de Talento Humano	Reunir al jefe de área solicitante, para la revisión de la referencia laboral y la valoración de los documentos.
2	Elaborar un listado de los postulantes calificados.	Jefe de Área de Talento Humano	Enumerar a los postulantes que cumplen con la mayor puntuación.
3	Cita a los postulantes calificados para la aplicación de pruebas.	Jefe de Área de Talento Humano	Aplicar pruebas psicológicas, de personalidad y de conocimientos.
4	Calificación de Pruebas	Jefe de Área de Talento Humano	Calificar los resultados de cada postulante para jerarquizar las notas obtenidas.

5	Aplicación de Entrevista.	Jefe de Área de Talento Humano	Elaborar una entrevista que contengan los puntos más relevantes para la obtención de información.
6	Solicitar los Exámenes Médico.	Médico	Cumplir con el reglamento establecido en la Florícola.
7	Informe Consolidado de los postulantes.	Jefe de Área de Talento Humano	Organizar documentos e identificar candidatos potenciales.
8	Designar Ganador.	Comité de Contratación	Comunicar la decisión final al postulante designado.
9	Llenar Acta de Selección	Jefe de Talento Humano.	Elaborar un acta de selección del personal.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesistas

3.4.2.2. Flujograma de Selección del Personal



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesistas

3.4.2.3. Instrumento de Calificación de Carpetas

CUADRO N°20: CALIFICACIÓN DE CARPETAS


Instrumento	Total	Puntaje
Título de I nivel		0.05
Título de II nivel		0.10
Título de III nivel		0.15
Experiencia Laboral		0.15
Cursos		0.10
Total:		50%
Entrevista		0.10
Pruebas de Conocimiento		0.15
Pruebas Psicológicas		0.15
Pruebas de Personalidad		0.10
Total:		50%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesistas


3.4.2.4. Formularios de Selección del Personal

CUADRO N°21: FICHA DE POSTULANTES FINALES AL CARGO

F.R.H. N°03			
 <p>AGROGANA AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIQUÍ S.A.</p> <p>LISTA DE POSTULANTES FINALES AL CARGO</p>			
Nómina de postulantes que han presentado la documentación completa y que cumple con los requisitos generales del puesto vacante.			
Nombre del Postulante	Cl.	Cargo a Ocupar	Puntaje Obtenido
REVISADA POR:			
<p>.....</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>			

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°22: FICHA DE ENTREVISTA


					F.R.H. N°04	
Ficha de Entrevista					N°	
Departamento:				Fecha		
Cargo que Aplica:				AA	MM	DD
Entrevistado por:	Nombre del candidato:	Edad:				
Preguntas:						
Profesional:						
¿En qué empresa ha trabajado anteriormente?						
¿Qué tiempo estuvo trabajando allí?						
¿Cuáles son las razones por las que decide cambiar de trabajo?						
Académica:						
¿Cuál es su nivel de estudios?						
¿Cuáles son sus materias fuertes?						
¿Mencione premios u honores académicos que haya recibido por su desempeño?						
Experiencia laboral adecuada:						
¿Cuál era la opinión que tenían sus Jefes en relación a su trabajo?						
¿Qué es lo que más le gustaba y lo que más le desagradaba de su trabajo anterior?						
Salud:						
¿En la actualidad padece de alguna enfermedad?						
¿En los últimos años ha sufrido de alguna enfermedad de gravedad?						
Social:						
¿Cómo se considera usted socialmente?						
¿Le gustan los eventos?						
Aspiraciones e Iniciativas						

¿En qué aspecto le gustaría seguir superándose?	
¿Qué significa para usted el éxito?	
Debilidades:	
¿Qué actividades de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?	
¿Qué actividad de su trabajo le gustaría mejorar?	
Perfil Personal:	
¿Se considera una persona de carácter débil o fuerte y por qué?	
¿Por qué cree que es la persona adecuada para quedarse con el empleo?	
<p>.....</p> <p>Firma del Entrevistado</p>	<p>.....</p> <p>Firma del Entrevistador</p>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/formulario-de-guia-de-la-entrevista-evaluacion-del-candidato.htm>.

Elaborado por: Tesistas


CUADRO N°23: FICHA DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA

 AGROGANA <small>AGROGANANA ESPINOSA GUINEA S.A.</small>			F.R.H. N°05
Ficha de calificación de Entrevista			
Nombre del Entrevistado:		Nombre del Entrevistador:	
Cargo a ocupar:			
Impresión Inicial			Calificación
a. Aspecto Físico			
b. Modales			
c. Expresión personal			
d. Comunicación verbal			
e. Profesional			
f. Académica			
g. Experiencia laboral adecuada			
h. Salud			
i. Social			
j. Aspirantes e iniciativa			
k. Debilidades			
l. Perfil personal			
Total Puntos:			
Favorable		Desfavorable	
Comentario:			
Equivalencia y Nomenclatura			
EXC	Excelente	5	
MB	Muy Buena	4	
B	Buena	3	
R	Regular	2	
D	Deficiente	1	
..... Jefe de Talento Humano			

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesisas

CUADRO N°24: ACTA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

			F.R.H. N°06
ACTA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL			
En reunión mantenida el día.....del 20....., la comisión de Selección para el cargo de.....estuvo con conformada por:			
<ul style="list-style-type: none">•••			
Luego de realizado el proceso de selección en la ciudad de.....coordinado y desarrollado por el Sr/a.....perteneciente a la Coordinación de Gestión del Talento Humano.			
La comisión resuelve :			
1.- Declarar al Sr/a.....portadora de la cedula n°.....como la más idóneo para el cargo de.....perteneciente a la Coordinación de.....del área.....			
2.-Solicitar la contratación del mencionado profesional, en conformidad con las siguientes condiciones.			
Contrato.....			
Salario.....			
Ficha de Inicio a ocupar el cargo.....			
Atentamente:			
.....			
..... Jefe de Área Jefe de Talento Humano Gerente General	

Fuente: <http://www-personal.uca.es/PAS/OPOSICIONES/Opos/ACTA%20SELECCION%20PERSONAL%20.pdf>

Elaborado por: Tesistas

3.4.3. Contratación del Personal


➤ **Objetivos:**

- Establecer un procedimiento sistemático de contratación, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la florícola, para realizar la contratación al nuevo personal.

➤ **Políticas:**

- La persona a contratar debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante.
- No se contratará a menores de edad.
- Al momento de que el personal a contratar ingrese a la Florícola, el trabajador deberá guardar absoluta discreción con la información confidencial que se le haya concedido.
- El trabajador no debe tener antecedentes judiciales y penales.
- Toda persona contratada para realizar una ocupación en la Florícola, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas de la misma.
- Una vez registrado el contrato, el trabajador queda comprometido con la Florícola a prestar sus servicios personales, cumpliendo las cláusulas que establece el contrato.

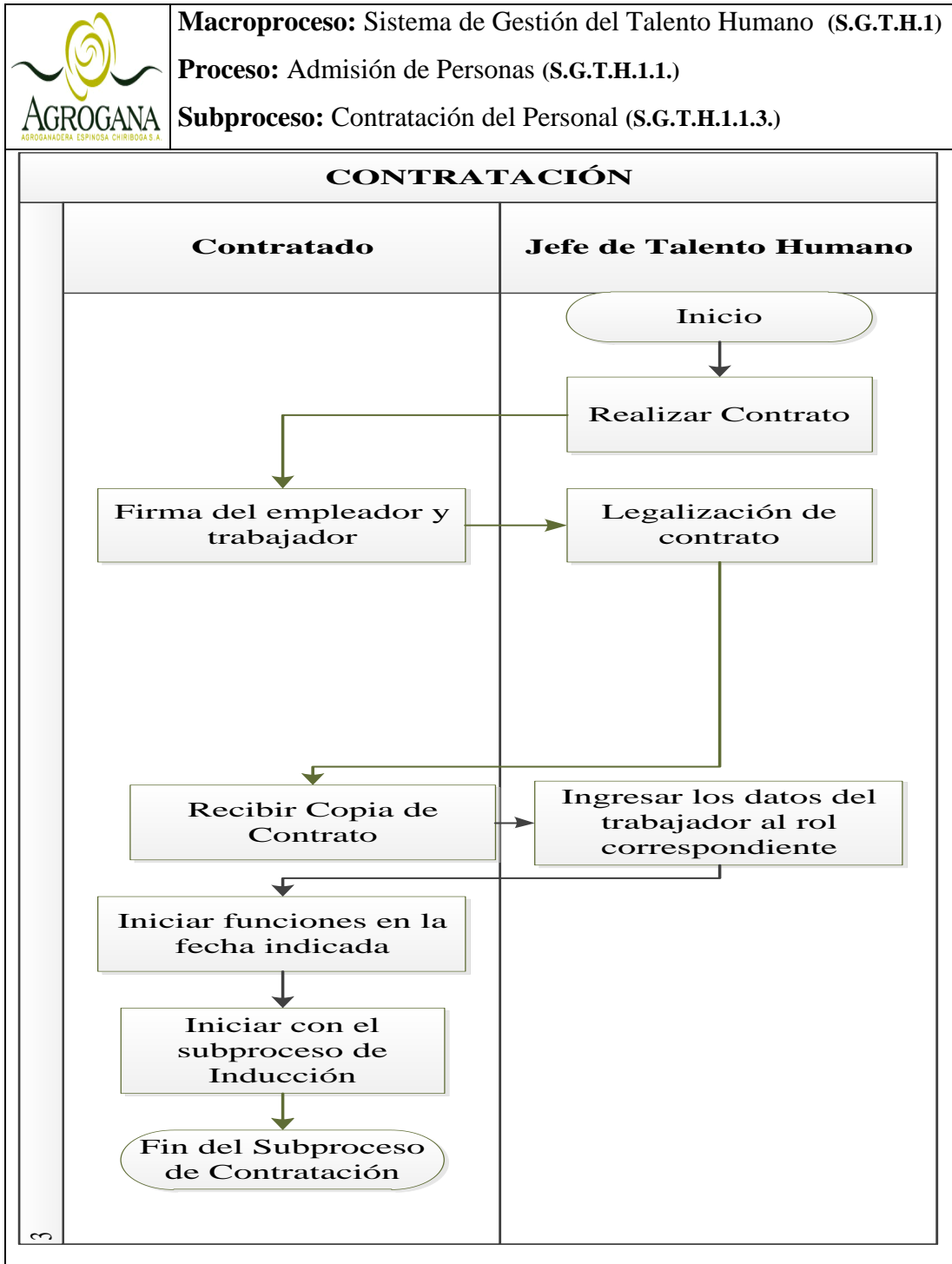
3.4.3.1. Descripción de Actividades de Contratación del Personal

		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1) Proceso: Admisión de Personas (S.G.T.H.1.1.) Subproceso: Contratación del Personal (S.G.T.H.1.1.3.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Realizar Contrato.	Jefe de Área de Talento Humano.	El Jefe de Talento Humano realiza el contrato de trabajo con las cláusulas establecidas y los reglamentos necesarios.
2	Firma del empleador y trabajador.	Contratado/Gerente general.	Una vez aceptado todas las cláusulas del contrato se procede a firmar.
3	Legalización de contrato.	Jefe de Área de Talento Humano.	Acude a la inspectoría de trabajo para la respectiva legislación del contrato.
4	Recibir Copia de Contrato.	Trabajador.	Registrar el contrato en la Base de Datos.
5	Ingresar los datos del trabajador al rol correspondiente.	Jefe de Área de Talento Humano.	Digitar datos correspondientes a salario, beneficios y cargo.
6	Iniciar funciones en la fecha indicada.	Trabajador.	Indicar hora y fecha para el inicio de sus actividades.
7	Iniciar con el subproceso de Inducción.	Jefe de Área de Talento Humano.	El nuevo trabajador inicia el subproceso de inducción e inicia sus actividades.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesista

3.4.3.2. *Flujograma de Contratación del Personal*



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesista

3.4.4. Inducción del Personal


➤ Objetivos

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del nuevo personal con la Florícola y su puesto de trabajo, suministrado información relacionada con la descripción y políticas generales de la misma.

➤ Políticas

- El Área de Talento Humano será el encargado de diseñar y elaborar el Documento de Inducción.
- Todo Trabajador que ingrese a la Florícola será sometido al proceso de Inducción.
- La inducción al puesto será asignada y coordinada por el Jefe de talento humano, en donde se facilitará al trabajador Documento de Inducción y trípticos de todos los aspectos generales de la Florícola.
- El Jefe de Área Talento Humano será el encargado de dar a conocer al nuevo trabajador la Historia y la Filosofía Empresarial.
- El Jefe Inmediato del personal nuevo deberá también brindarle conocimientos de las instalaciones específicas del cargo a ocupar.
- El Compañero Guía deberá permanecer junto al nuevo trabajador durante un período de tres meses.
- El trabajador tiene un plazo de 5 días hábiles para recibir su inducción, antes de iniciar sus funciones.

3.4.4.1. Descripción de Actividades de Inducción del Personal

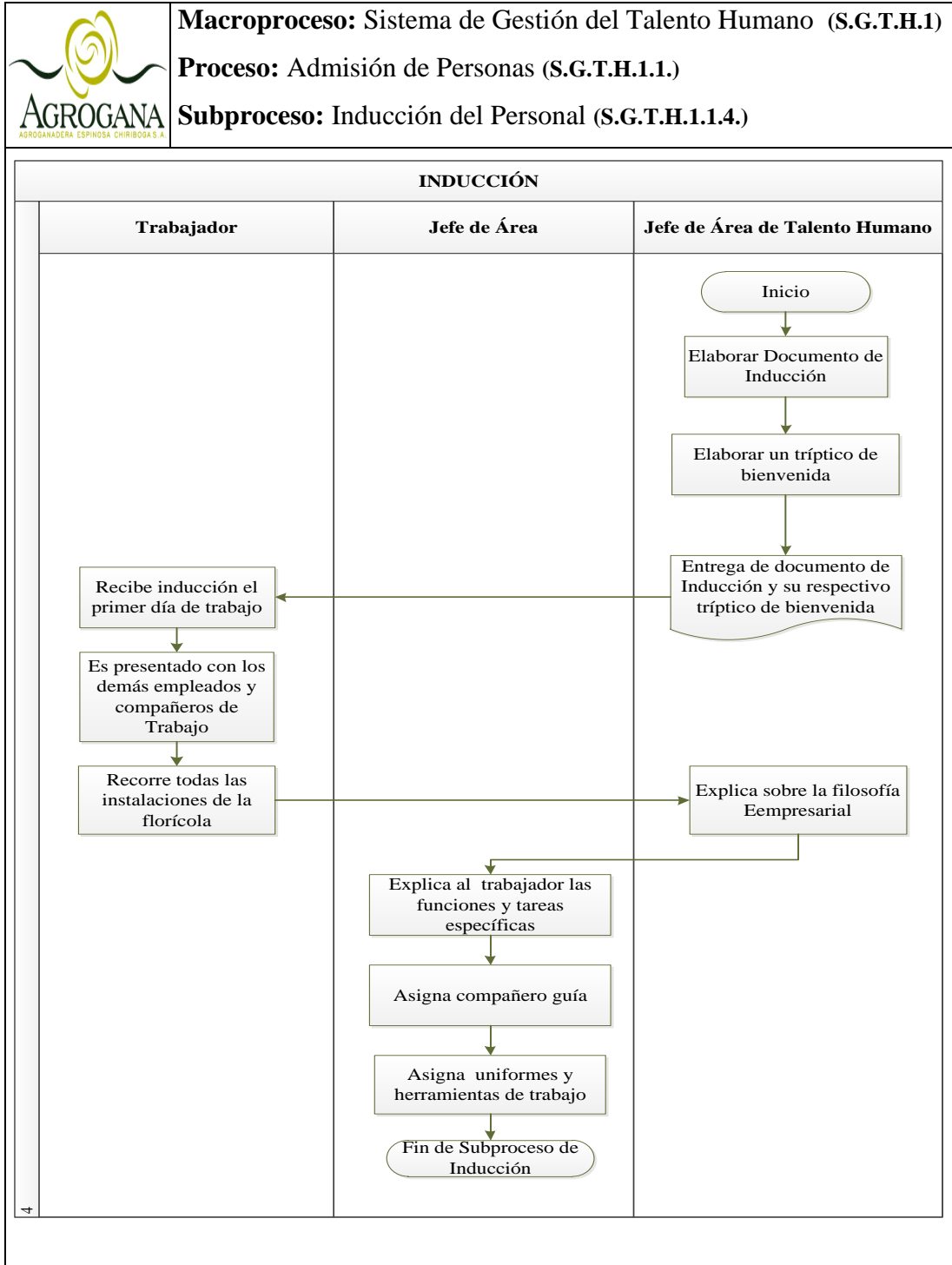
		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1) Proceso: Admisión de Personas (S.G.T.H.1.1.) Subproceso: Inducción del Personal (S.G.T.H.1.1.4.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar Documento de Inducción.	Jefe de Área de Talento Humano.	Sistematizar toda la información adquirida y presentar lo más relevante al nuevo trabajador.
2	Elaborar un tríptico de bienvenida.	Jefe de Área de Talento Humano.	Preparar un tríptico con información que refleje la filosofía empresarial.
3	Entrega Documento de Inducción y tríptico de bienvenida.	Jefe de Área de Talento Humano.	Concluir con el Documento de Inducción y el tríptico de bienvenida.
4	Recibe inducción el primer día de trabajo.	Trabajador.	Asistir al Área de Talento Humano para desarrollar actividades propias de la fase de inducción.
5	Es presentado con los demás empleados y compañeros de Trabajo.	Trabajador.	El nuevo trabajador será presentado en cada una de las áreas y bloques de trabajo con las que conforma la Florícola.

6	Recorre todas las instalaciones de la florícola.	Trabajador.	Realizar recorrido en las instalaciones de la florícola con el nuevo trabajador.
7	Explica sobre la filosofía empresarial.	Jefe de Área de Talento Humano.	Dar a conocer al trabajador la historia y la filosofía empresarial de la florícola.
8	Explica al trabajador las funciones y tareas específicas.	Jefe Área.	Dar a conocer al trabajador cada una de sus funciones con sus respectivas instrucciones.
9	Asigna Compañero Guía.	Jefe Área.	Permanece junto al nuevo trabajador, en el desarrollo de sus actividades.
10	Asigna uniformes y herramientas de trabajo.	Jefe Área.	Otorgar todos los implementos necesarios para la ejecución de su trabajo.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesistas

3.4.4.2. Flujograma de Inducción del Personal



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesistas

3.4.4.3. Tríptico de Inducción del Personal

**PRINCIPIOS
Y VALORES**

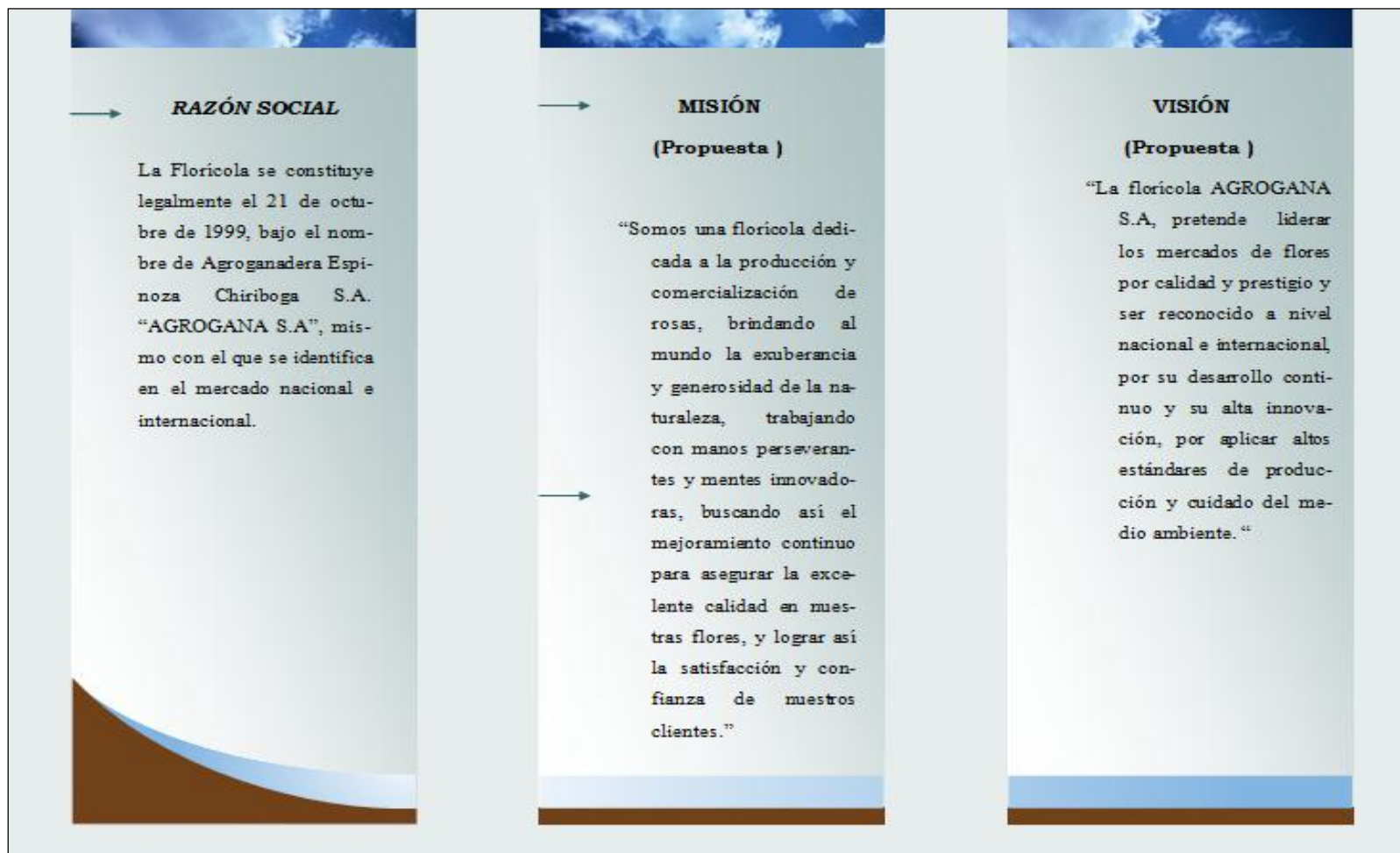
Los principios y valores manejados por la empresa se detallan a continuación:

- Honestidad
- Conocimiento y Profesionalismo
- Liderazgo
- Justicia
- Responsabilidad
- Respeto
- Apertura al Cambio
- Amor a la naturaleza

AGROGANANA
CORPORACIÓN AGROPECUARIA

- **PROVINCIA:** Cotopaxi
- **CANTÓN:** Latacunga
- **PARROQUIA:** Joseguango Bajo
- **TELÉFONOS:** 032-719-879

FLORÍCOLA
AGROGANADERA
ESPINOZA
CHIRIBOGA
(AGROGANANA S.A.)



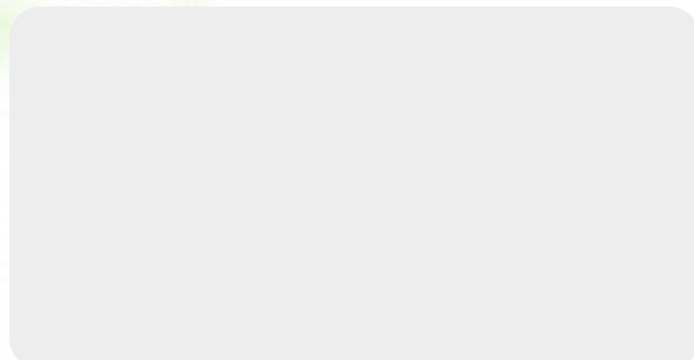
Fuente: www.agrogana.com

Elaborado por: Tesisistas

3.4.4.4.Documento de Inducción del personal



**DOCUMENTO DE INDUCCIÓN
PARA EL PERSONAL NUEVO DE
LA FLORICOLA AGROGANA S.A**



AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOTA S.A
AGROGANA

DOCUMENTO DE INDUCCIÓN
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- *Bienvenida.*
- *Reseña Histórica*
- *Razón Social.*
- *Misión.*
- *Visión.*
- *Principios y valores.*
- *Políticas.*

DERECHOS Y OBLIGACIONES

DERECHOS

- *Salario y cálculo de horas extras.*
- *Ingresos económicos adicionales.*
- *Vacaciones.*
- *Ropa de trabajo / Equipo de protección.*
- *Alimentación.*
- *Servicio médico.*

OBLIGACIONES

- *Horarios de trabajo*
- *De los retardos, atrasos y permisos*

SERVICIOS ADICIONALES

- *Club de ahorros*
- *Seguro de vida*
- *Guardería*
- *Transporte*

BIENVENIDA



A nombre del Ing. Álvaro Espinosa, como Gerente General de La FLORÍCOLA AGROGAN S.A. le da la más cordial de las bienvenidas a usted a formar parte de esta gran familia.

Esperando que su gran colaboración y prestación de servicios estén disponibles en nuestro grupo de trabajo, mediante la realización eficiente de las tareas que se le asigne, pues al pertenecer al nuestro grupo de trabajo ha adquirido tanto derechos como obligaciones y responsabilidades que tendrá que cumplir respectivamente en su área de trabajo a la que hoy pertenece.

En el presente Documento de Inducción encontrará una síntesis del funcionamiento de la FLORÍCOLA AGROGAN S.A.

RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. fue fundada en el año de 1999. La Organización surgió con la compra de 16 ha por parte del agrónomo Álvaro Espinosa en el año 1998, dichos terrenos eran de propiedad de sus padres quienes lo habían utilizado por mucho tiempo principalmente para la producción de leche y de verduras.

AGROGANA S.A. es una empresa de carácter familiar, ya que todos sus accionistas son los padres y hermanos Espinosa Chiriboga. En la actualidad cuenta con 18.70 ha de producción de rosas bajo invernaderos las mismas que están distribuidas de la siguiente manera 10.2 ha. en Agrogana S.A Y 8.5 ha. en Aliaga.

El dueño y el Gerente tienen una gran afinidad con la realidad rural y en contraste con muchos dueños y gerentes, vive con su familia muy cerca de su finca, y ejecuta otros proyectos agropecuarios como cría de ovejas en las laderas del monte Iliniza, reforestación y almacenamiento de agua de riego en coordinación con una comunidad rural.

La finca está certificada por Comercio Justo FLO desde el año 2004, BASC desde el año 2011, Flor Ecuador desde el año 2008 y actualmente se encuentra en proceso de certificación con el programa Rain Forest Alliance 2013.

La Empresa produce en su mayoría rosas bajo invernadero y ha abierto nuevas líneas de producción como son Eryngiun (rosas de verano), Ranúnculos. Sus mercados de destino son EE.UU, Canadá, Europa, Rusia, Holanda, Francia, Alemania, entre otros mercados internacionales.

AGROGANA S.A. vive un tema de responsabilidad social y respeto al medio ambiente que lo refleja en las buenas prácticas agrícolas que maneja en su empresa.

RAZÓN SOCIAL

La Florícola se constituye legalmente el 21 de octubre de 1999, bajo el nombre de Agroganadera Espinoza Chiriboga S.A. “AGROGANA S.A”, mismo con el que se identifica en el mercado nacional e internacional.

MISIÓN (Propuesta)

- “Somos una florícola dedicada a la producción y comercialización de rosas, brindando al mundo la exuberancia y generosidad de la naturaleza, trabajando con manos perseverantes y mentes innovadoras, buscando así el mejoramiento continuo para asegurar la excelente calidad en nuestras flores, y lograr así la satisfacción y confianza de nuestros clientes.”

VISIÓN (Propuesta)

- La florícola AGROGANA S.A, pretende liderar los mercados de flores por calidad y prestigio y ser reconocido a nivel nacional e internacional, por su desarrollo continuo y su alta innovación, por aplicar altos estándares de producción y cuidado del medio ambiente.

PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores manejados por la empresa se detallan a continuación:

- Honestidad
- Conocimiento y Profesionalismo
- Liderazgo
- Justicia

- Responsabilidad, Respeto
- Apertura al Cambio y Amor a la naturaleza

POLÍTICAS

Política de Talento Humano

- En Agrogana S.A. se respeta y se cumple con todos los derechos que tienen los trabajadores. Todo el personal que labora en la empresa contará con su afiliación al Seguro Social desde el inicio de su relación laboral con la empresa, así también su regulación de contratos ante el ministerio de trabajo.
- Agrogana S.A. valora el desarrollo de sus trabajadores por tal razón la empresa cuenta con programas permanentes de capacitación a todo el personal que labora en ella tratando no temas solo de aspecto laboral, sino también aspectos de desarrollo humano útil en sus actividades laborales y familiares.
- Se fomenta el bienestar y la confianza en todos los niveles de la empresa logrando así un ambiente de trabajo satisfactorio para todos quienes trabajan en Agrogana S.A.

Política de Calificación del Personal

- En Agrogana S.A. se evalúa permanentemente el esfuerzo, la capacidad y la dedicación de cada uno de los trabajadores, en forma individual, y cuando hay disponible cargos de mayor responsabilidad, se escoge como primera opción al personal que este más capacitado para el puesto.
- Los programas de capacitación son impartidos permanentemente en cada una de las áreas, los mismos que ayudará a comprender la importancia de un trabajo de excelencia, y mejorarán las destrezas del personal, resultando en un producto de calidad.

Políticas de Responsabilidad Social

- Todo personal que labora en la Florícola Agrogana tiene el derecho a recibir un trato justo, digno, de respeto y consideración.
- Los Representantes de los Trabajadores y la Gerencia mantienen un diálogo abierto, transparente, de respeto, el mismo que busca el bienestar y desarrollo de los trabajadores, así como el mejor provecho para la empresa.
- Los derechos de los trabajadores, representados en la OIT (Organización Internacional del Trabajo), son conocidos y respetados por todo el personal de Agrogana.

Políticas de Seguridad y Salud

- En Agrogana es preocupación permanente la seguridad y la salud de todos sus trabajadores, razón por la cual siempre Agrogana está pendiente de dotar de los mejores servicios profesionales tanto en su departamento médico como de asesoría.

Políticas en relación al Medio Ambiente

- En los invernaderos o cualquier zona de cultivo, en donde hay aplicaciones de productos químicos, este lugar queda clausurado y prohibido al ingreso de personal hasta el día siguiente. Si se necesita entrar por algún trabajo especial, es obligatorio usar máscara y traje de protección para químicos.
- Todos los sobrantes de aplicaciones de productos químicos, serán aplicados a las mismas plantas, no se desparraman al suelo ni son removidos del invernadero.
- Las aguas residuales son debidamente tratadas antes de eliminarlas de la

finca.

- Los envases de agroquímico serán enviados a empresas recicladoras, previo el triple lavado y perforación de los envases.
- Agrogana S.A. busca, estudia, prueba e implementa sistemas culturales, físicos, nutrí celulares, agrícolas, etc. Para el control de plagas y enfermedades con métodos alternativos que disminuyen el uso de agroquímicos.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

DERECHOS

SALARIO

- El sueldo del trabajador de la florícola es de \$340,34 más beneficios sociales de ley como son décimo cuarto que se cancela en el mes de agosto y décimo tercero que se cancela en el mes de diciembre.
- Actualmente con las reformas realizadas a la ley se pondrá acceder al pago de los fondos de reserva si se desea de manera mensual en el sueldo o caso contrario se puede decidir dejarlo para su acumulación en el IESS.
- Cabe recordar que los fondos de reserva se generan a partir el mes 13 de laborar en la empresa.

HORAS EXTRAS

- Todas las horas extras son tomadas en cuenta para su cancelación a fin de mes, se cancelan dos tipos de horas extras suplementarias (50%) y horas extraordinarias o ferias (100%).
- Las horas extras se calculan de la siguiente manera :
- El sueldo básico dividido para 240 horas de trabajo mensual (30días* 8 horas de

trabajo diario).

- El valor de la hora normal es de \$1.42
- Se pagaran horas feriadas o al 100% cuando se labore los días declarados como festivos para la ley como son :
 - 1 de enero.
 - 25 de diciembre.
 - 27 de febrero.
 - Viernes Santo
 - 1 de mayo
 - 10 de agosto.
 - 9 de octubre.
 - 2 y 3 de noviembre y las fechas locales como son en nuestro caso el 11 de noviembre.

INGRESOS ECONÓMICOS ADICIONALES

- De acuerdo a la temporada existen turnos de heladas generalmente este trabajo lo realizan los trabajadores varones. Este turno tiene una bonificación extra (\$150,00 x helada) y el siguiente día libre. El jefe de finca es quien organiza y planifica los turnos de heladas, por lo general son gente aledaña al sector.
- Bonificaciones Adicionales: Reparto de utilidades de existirlas, Valor de \$15.00 que corresponde a una provisión del salario digno.
- Bono de Responsabilidad: Esta asignado a un grupo de trabajadores de acuerdo al nivel de responsabilidad otorgado por la finca, por ejemplo personal encargado de sistema de riego, cabezas de fumigación, supervisores/as, personal de empaque responsable de preparación de embarques, reportes de flor nacional, bodega, etc.
- Bono de Eficiencia: corresponde al valor de \$20.00 el mismo que es acreditado a las personas que han tenido un buen desempeño en sus labores diarias. Esta calificación se la realizan los respectivos Jefes de Área.

VACACIONES

- Todo trabajador que ingresa a Agrogana gozara de 21 días de vacaciones desde su primer año de trabajo en la empresa, tomando los 18 días de corrido y tres días para permisos durante el año.
- Todos trabajadores a partir del segundo mes de trabajo en la empresa podrán gozar de sus vacaciones prorrateadas de acuerdo al tiempo de servicio.

ROPA DE TRABAJO / EQUIPO DE PROTECCIÓN

- Desde el ingreso a la finca se entregara un juego de uniformes, que deberán mantenerlos limpios y en buen estado, la entrega será de dos veces al año de acuerdo a la situación económica de la empresa.
- Lo que tiene que ver con equipo de protección en las distintas áreas esta será entregado inmediatamente el trabajador ingresa a la finca.
- Las herramientas de trabajo como tijeras, grapadoras guantes, mascarillas son de responsabilidad del empleador una vez que se les ha entregado. Si alguna de las herramientas o equipo de trabajo que se le fueron asignados se pierda, se procederá de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de trabajo de la empresa
- Existen vestidores y duchas para el aseo del personal de los empleados.

ALIMENTACIÓN

Para almorzar dispone de 30 minuto, los almuerzos se sirven a las :

- 12:15 para el primer grupo de la Post cosecha.
- 12:30 para el segundo grupo Post cosecha.
- 12:00 para el personal de Cultivo.

- 12:30 para el segundo grupo de Cultivo.

El costo de cada almuerzo es de \$2.10 de los cuales \$0.71 los paga el empleado y los \$1.39 restantes asume la empresa, es decir el 34% lo paga el trabajador y el 66% restante la empresa.

SERVICIO MÉDICO

La atención médica de la empresa se da de lunes a viernes, por 3 horas diarias 15 semanales, repartidas en el siguiente horario.

- Lunes: Agrogana de 11h00 a 14h00
- Martes: Aliaga de 11h00 a 14h00
- Miércoles : Agrogana de 11h00 a 14h00
- Jueves: Agrogana de 11h00 a 14h00
- Viernes: Aliaga de 11h00 a 14h00

OBLIGACIONES

HORARIOS DE TRABAJO

EN CULTIVO

- La hora de entrada de Lunes a Viernes desde las 7h00 ya en el lugar de trabajo hasta las 15h00, se saldrá más tarde salvo que se requiera realizar un trabajo en especial lo cual es muy esporádico, en estos casos se pagaran sus respectivas horas extras.
- Los días sábados y domingos se elaborara desde las 7h00 am hasta el momento que se termine la cosecha, todo este tiempo será pagado al 100%.

EN POST COSECHA

- La hora de ingreso en post cosecha es a las 7h00. La hora de salida será a las 15h30, si por alguna razón la hora de salida es superior se cancelarán las respectivas horas extras con un recargo del 50%.

De los retardos, atrasos y permisos

- Con respecto a las faltas estas serán sancionadas de acuerdo a lo que apra el código de trabajo y el reglamento Interno de la Empresa.
- Las faltas podrán ser justificadas mediante la presentación del certificado médico del IESS, del médico de la empresa o a falta de estos de algún sub-centro de salud. Si por alguna razón la falta se diera el fin de semana el trabajador tendrá que acudir el día lunes a primera hora donde el médico de la empresa para que verifique la veracidad de la información y se pueda justificar la falta.
- Los atrasos al trabajo deben ser justificados con sus respectivos jefes de área.
- Los permisos en horas laborables, de igual manera que el caso anterior se los tratará con su respectivo jefe de área y con un día de anticipación de ser posible.

SERVICIOS ADICIONALES

Club de Ahorros

- El comité de trabajadores de la empresa maneja un club de ahorros para efecto cada trabajador aporta mensualmente con \$5 este valor sirve para hacer un fondo común y ofrecer préstamos una vez que haya cumplido 6 meses de trabajo y debe ajustarse al reglamento establecido para la otorgación de préstamos.

Seguro de Vida

- La empresa ha contratado un plan de seguro de vida para todos los trabajadores, el valor que tiene que aportar cada uno es de \$1.98 y el 1.98 aporta la empresa. Esto permite en caso de muerte pueda cobrar el beneficiario un valor de \$7.000.

Guardería

- Se dispone de un servicio de guardería en conjunto con la empresa Agrocoex la misma que tiene un convenio interinstitucional con el MIESS, en las instalaciones del Barrio San Francisco (CIBV), el costo es asumido en su totalidad por la empresa y pueden ir niños desde 1 año en adelante.

Transporte

- El personal dispone de transporte para los sectores de Guaytacama, Pilacoto, Saquisilí, Canchagua.
- Las personas que no puede acceder a este transporte se les acredita en sus sueldos el valor de \$12.00 equivalente al costo del transporte, solamente quienes viven muy cerca a la plantación no acceden a este beneficio, adicionalmente a este excepción tenemos el personal de Post Cosecha que por los horarios tan irregulares que tienen especialmente a la hora de salida no pueden acceder al recorrido de la empresa.

Fuente: www.agrogana.com
Elaborado por: Tesistas



AGROGANA S.A.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAS


3.5. Subsistema de Aplicación de Personas

3.5.1. Descripción de Puestos

➤ **Objetivos**


- Describir funciones y responsabilidades específicas de cada puesto, en base al organigrama de la florícola, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente.

3.5.1.1. Modelos de Descripción de Puestos

 <p>Descripción de Puestos</p>		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Presidencia			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Determinar las necesidades que tiene cada una de las áreas de la florícola, con la finalidad de tomar las mejores acciones y decisiones para la misma.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Informar a la Junta General de Accionistas de la situación actual de la Florícola. • Tomar las decisiones correctas para coordinar las distintas áreas. • Mantener una buena relación con todos los empleados y trabajadores de la misma. • Lograr ventajas competitivas para la Florícola y que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica. • Hacer de la Florícola una empresa inteligente dinámica, creativa y rentable. • Mantener contacto continuo con los jefes de los departamentos. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de responsabilidad. • Liderazgo. • Excelente relación personal. • Pensamiento Creativo. 		<p>Educación: Título de tercer nivel en Ing. Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia: 4 años en actividades similares</p> <p>Conocimientos: Administración General de Empresas, Administración de Personal Finanzas, conocimientos en procesos y producción de flores y administración florícola.</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

 AGROGANA <small>GRUPO EMPRESARIAL AGROPECUARIO S.A. DE CV</small> Descripción de Puestos		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Gerente General			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Coordinar las actividades en base a las políticas y estrategias de la Florícola, para de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente General es responsable de tomar decisiones sobre las actividades laborales. • Suscribir contratos, convenios interinstitucionales como representante legal de la Florícola. • Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales. • Vigilar el cumplimiento de las actividades encomendadas a los departamentos bajo su mando. • Controlar el cumplimiento de los planes y programas establecidos. • Mantener contacto continuo con los jefes departamentales. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de responsabilidad. • Liderazgo. • Excelente relación personal. • Pensamiento Creativo. 		<p>Educación: Título de tercer nivel en Ing. Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia: 4 años en actividades similares</p> <p>Conocimientos: Administración General de Empresas, conocimientos en procesos y producción de flores</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Secretaria			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Ejecutar las actividades administrativas, con el fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde a los objetivos establecidos por la Florícola.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar correspondencia, informes, memorando, oficios, entre otros documentos de la Florícola. • Lleva el control de archivos generales y confidenciales. • Organizar y coordinar la agencia de trabajo y citas del Gerente General. • Atención telefónica. • Atención de los requerimientos de suministros de oficina. • Cumplimiento de otras funciones que le asigne la Gerencia General en relación con las actividades del departamento. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de responsabilidad. • Liderazgo. • Excelente relación personal. • Pensamiento Creativo. • Capacidad de Trabajar en Equipo. 		<p>Educación: Título de Secretaria Ejecutiva.</p> <p>Conocimientos: Manejo en el Sistema Financiero, Atención al Cliente,</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Descripción de Puestos				
Nombre del Puesto:	Supervisor Pos-cosecha			
Área:	Producción			
Objetivo General:	Vigilar la calidad en el proceso y tratamiento de la flor, así como también velar por el cumplimiento de las actividades de Post cosecha.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con todas las normas de calidad requeridas para el envío de rosas. • Controlar la calidad de las diferentes rosas cultivadas y los respectivos puntos de corte. • Realizar un control de calidad durante todo el proceso. • Vigilar el proceso de clasificación de embonche e hidratación de la flor, perfeccionando con el almacenamiento empaque y despacho. • Realizar recorridos por los cultivos para evaluar el crecimiento de las plantas. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de productos. • Organizado • Alto grado de responsabilidad. 		<p>Educación: Título de tercer nivel en Ing. Agrónomo, Floricultura o carreras afines.</p> <p>Conocimientos: Manejo y producción de flores.</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Descripción de Puestos				
Nombre del Puesto:	Obrero de Cultivo			
Área:	Producción			
Objetivo General:	Conservar el cultivo libre de enfermedades y en las más favorables condiciones para la producción de rosas.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir la variedad y tipo de plantas a sembrar. • Corte de los tallos de acuerdo a la producción requerida • Manejo de cortinas de acuerdo al clima. • Cultivo, desyeme y deshierbe de toda la producción. • Elaborar informes de producción diaria. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Alto grado de responsabilidad. 		<p>Educación: Bachiller Agrónomo, Floricultor o carreras afines.</p> <p>Conocimientos: Proceso de producción y cultivo de rosas</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Obrero para Riego			
Área:	Producción			
Objetivo General:	Realizar permanentemente procesos de fertilización y del cuidado fitosanitario de las plantas de rosas.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la fertilización por medio del riego. • Efectuar un análisis del suelo. • Realizar el riego a los cultivos. • Controlar el peso de los fertilizantes para la preparación diaria. • Registra las lecturas del tanque de agua de evo transpiración. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de productos. • Organizado • Alto grado de responsabilidad. 		Educación: Bachiller en Agrónomo Conocimientos: Buen manejo de las bombas de riego.		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Descripción de Puestos				
Nombre del Puesto:	Obrero Mantenimiento			
Área:	Producción			
Objetivo General:	Mantener en funcionamiento la infraestructura de la florícola en las condiciones adecuadas para la producción.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado las estructuras físicas de la florícola. • Evaluar el estado de los invernaderos de la florícola. • Cambiar los plásticos, mallas, faldones, alambres. • Tener estrecha comunicación con el Jefe de Bodega para solicitar materiales y reportar cualquier deterioro en los invernaderos o instalaciones. • Realizar inspecciones continuas de los sistemas de riego. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Planificar y organizar. 		Educación: Bachiller Técnico o carreras afines. Conocimientos: Identificación de materiales y su respectivo uso para dar mantenimiento a la florícola.		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Supervisor de Fumigación			
Área:	Campo			
Objetivo General:	Controlar las actividades diarias de fumigación por goteo, bomba de mochila, manual o a motor, a las plantas.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la fumigación diaria a las plantas para la posterior producción de rosas de alta calidad. • Preparar los productos químicos a utilizar en la fumigación, bajo las recomendaciones internacionales de control sanitario. • Llevar un control fitosanitario y enfermedades de las rosas. • Tener precaución con las mangueras de fumigación para que los tallos no se dañen. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto espíritu de colaboración • Alto grado de responsabilidad • Honradez a toda prueba • Organizado 		Educación: Ingeniero Agrónomo. Conocimientos: Manejo de equipos para la tarea de fumigación.		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

 Descripción de Puestos		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Jefe de Talento Humano			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Definir acciones en base de información de la Gestión del Talento Humano de acuerdo a los requerimientos del personal en la florícola.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal. • Ejecutar el proceso de nómina de todo el personal y realizar todas las actividades que tienen que ver con el IESS. • Promover las buenas relaciones entre la florícola, organizaciones laborales y trabajadores. • Evaluar el desempeño del personal proporcionando desarrollo del personal. • Capacitar y desarrollar programas que vayan en función de mejorar el conocimiento del personal. • Coordinar, preparar y mantener las acciones del personal, referente a traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y otros movimientos con respecto al personal. • Coordinar con el departamento de contabilidad y realizar los trámites necesarios para el pago de salarios y de todas las prestaciones contractuales. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la información • Liderazgo. • Excelente relación personal. • Pensamiento Analítico. • Capacidad de Trabajar en Equipo. 		<p>Educación: Título de tercer nivel en Administración de Empresas.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento de Leyes y códigos legales que se rigen en el sistema Laboral Ecuatoriano, Manejo del recurso humano y políticas de remuneración.</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Descripción de Puestos				
Nombre del Puesto:	Jefe Financiero			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Planificar, ejecutar y controlar la obtención y utilización de los recursos financieros de la empresa.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el presupuesto de la florícola. • Elaboración de programas de inversión para la florícola. • Examinar y evaluar los resultados de gestión financiera de la empresa. • Efectuar análisis de costos con el fin de optimizarlos y reducir costos innecesarios. • Vigilar el correcto desarrollo de las actividades operativas y financieras de la empresa. • Asesorar a la gerencia en aspectos financieras. • Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. • Análisis de los flujos de efectivo producidos por la operación de la empresa. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de responsabilidad. • Liderazgo y toma de decisiones. • Excelente relación personal. • Capacidad analítica. 		<p>Educación: Ingeniero en Administración de empresas, Ingeniero Comercial, Profesional en Economía o carrera a fines.</p> <p>Conocimientos: Administración de Florícola.</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

 Descripción de Puestos		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Contabilidad			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Proveer al administrador informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas financieros y contables. • Realizar los estados de situación financieros de la florícola para saber en qué estado se encuentra. • Pagar los sueldos al personal previa autorización correspondiente. • Llevar las cuentas de la florícola. • Contener respaldos de la información contable de la florícola • Elaboración de los cheques para cumplir con las obligaciones. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez mental • Tolerancia/ Paciencia • Excelente relación personal • Documentación y archivo. 		<p>Educación: Contador – Auditor en contabilidad y auditoría.</p> <p>Conocimientos: Conocimientos de contabilidad, tributación, computación y sistemas contables.</p>		


Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Jefe de Bodega			
Área:	Administrativa			
Objetivo General:	Otorgar los productos a todas las áreas de la florícola conforme a lo solicitado y mantener actualizado la información de los movimientos de los productos.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar, recibir, organizar y almacenar todos los insumos y materiales encargados bajo su responsabilidad. • Supervisar los movimientos del almacén • Verificar que los productos que ingresan a la bodega que estén en perfecto estado así como también a la salida de los mismos. • Despacho de productos a diferentes áreas de la finca de acuerdo a su requisición. • Realizar un control adecuado de los inventarios y rotación de productos que son utilizados en la florícola. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relación personal. • Alto grado de responsabilidad. • Honradez. 		<p>Educación: Bachiller Técnico en carreras afines.</p> <p>Conocimientos: Conocimiento de los materiales e insumos que se requieren para la producción de flores, manejo de inventarios y documentación de adquisiciones.</p>		

Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

		Fecha		
		AA	DD	MM
Nombre del Puesto:	Jefe de Ventas			
Área:	Ventas			
Objetivo General:	Planificar las ventas de la flor a nivel nacional e internacional y desarrollar estrategias que garanticen el crecimiento de la florícola.			
Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites respectivos para la venta de la flor. • Analizar el precio de la flor, coordinando con la gerencia según la temporada. • Envío y recepción de la información a contabilidad sobre las ventas. • Garantizar que los procesos de venta se cumplan de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la florícola. • Control de registro del transporte de la flor. • Dirigir, organizar y supervisar las operaciones de ventas y las estrategias de comercialización. 				
Perfil de Puestos				
Perfil del Candidato		Perfil Técnico		
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relación personal. • Capacidad de negociación. • Capacidad de Trabajar en Equipo. 		<p>Educación: Título en Ingeniero Comercial o tecnólogo en Marketing.</p> <p>Conocimientos: Planificar y coordinar los procesos de compra y venta</p>		

Fuente: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_temp_/Ejemplo-de-formulario-de-descripci%C3%B3n-del-puesto.pdf

Elaborado por: Tesistas

3.5.2. Evaluación del Desempeño


➤ **Objetivo**

- Medir el grado de desempeño laboral de los trabajadores, mediante la evaluación del cumplimiento de sus actividades en cada una de las áreas de trabajo y de esta manera mejorar sus niveles de eficiencia y productividad.

➤ **Políticas**

- Los encargados de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores serán los jefes de cada Área.
- Todos los resultados de la evaluación del personal de la florícola deben ser enviados al Área de Talento Humano.
- El resultado de la Evaluación de Desempeño deberá ser revisado por el Jefe de Talento Humano y el Jefe de Área respectiva y debe ser firmado por ambos como constancia de aprobación.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño del personal, en el Área de Talento Humano se debe planificar las acciones necesarias de formación, capacitación, incentivos y ascensos necesarios según el desempeño del personal evaluado y los recursos presupuestarios disponibles.

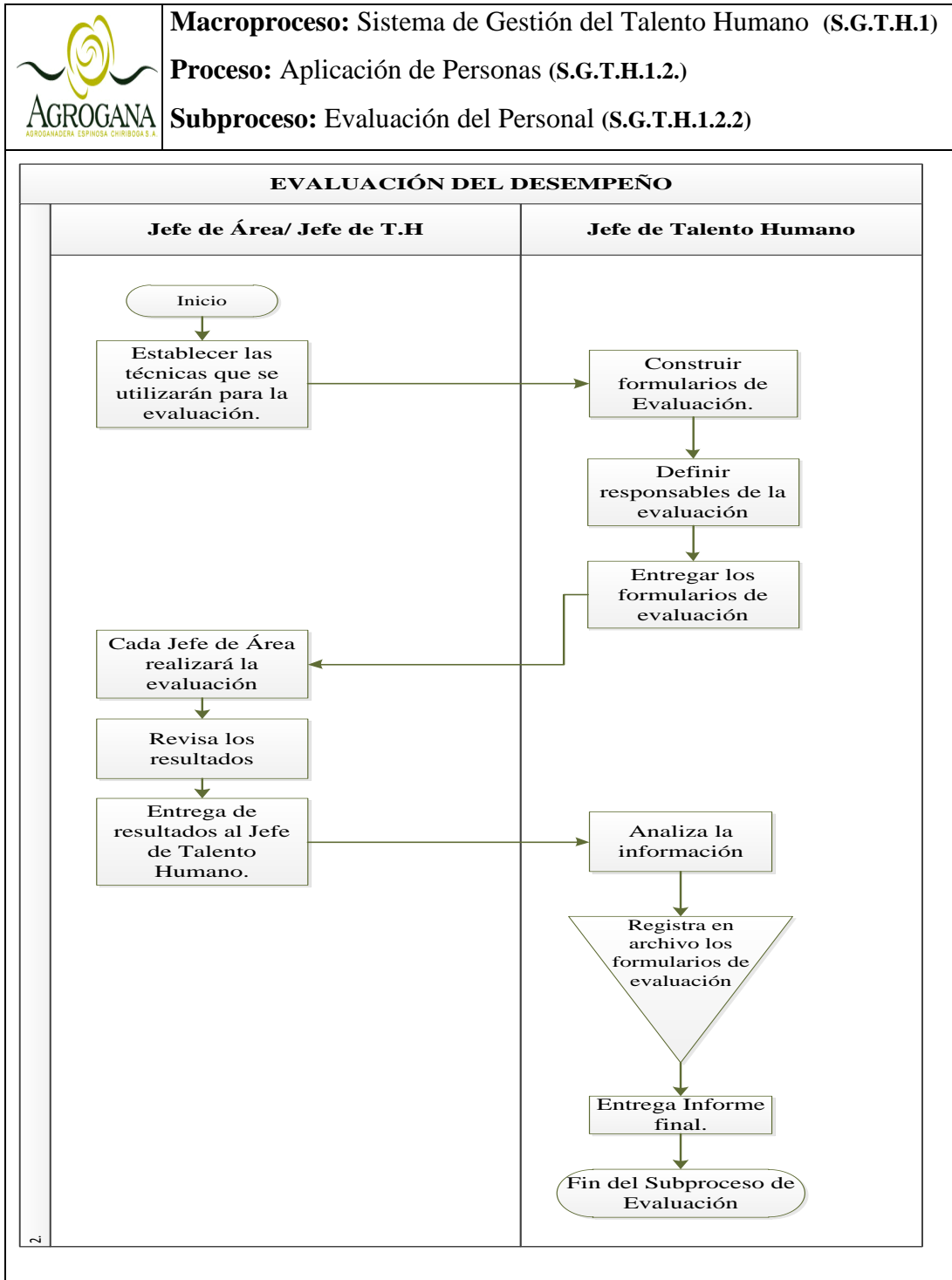
3.5.2.1. Descripción de Actividades de Evaluación del Desempeño

		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1) Proceso: Aplicación de Personas (S.G.T.H.1.2) Subproceso: Evaluación del Desempeño (S.G.T.H.1.2.2.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Establecer las técnicas que se utilizarán para la evaluación.	Jefe de Área de Talento Humano Jefe de Área	Desarrollar todas las técnicas de evaluación que se aplicarán a los trabajadores.
2	Construir formularios de Evaluación.	Jefe de Área de Talento Humano	Elaborar los respectivos formularios que se utilizarán en subproceso de evaluación.
3	Definir responsables de la evaluación y el manejo de información.	Jefe de Área de Talento Humano	Delegar quienes serán los responsables de la aplicación de la evaluación en las fechas establecidas.
4	Entregar los formularios de evaluación a los Jefes de cada Área.	Jefe de Área de Talento Humano	Otorgar a los responsables de la evaluación los nombres y puestos que debe evaluar.
5	Cada Jefe de Área realizará la evaluación a sus trabajadores en la fecha establecida.	Jefe de Área	Reunirse con sus subordinados para la aplicación de la evaluación.

6	Revisa los resultados y establece una calificación a cada trabajador.	Jefe de Área	Llevar un registro de cada una de las evaluaciones realizadas y sumar los puntos obtenidos en la misma.
7	Entrega de resultados al Jefe de Talento Humano.	Jefe de Área	Recolectar toda la información obtenida en el subproceso de evaluación.
8	Analiza la información y firman en los formularios los responsables de evaluación.	Jefe de Área de Talento Humano	Con la información obtenida se procede analizar sus respectivos resultados.
9	Registra en archivo los formularios de evaluación de cada trabajador.	Jefe de Área de Talento Humano	Ordenara las fichas de evaluación de cada uno de los trabajadores.
10	Entrega Informe final.	Gerente General	Recoger toda la información del proceso de evaluación y sus resultados finales y Analiza el informe final y toma de decisión de realizar capacitación

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas


3.5.2.2. *Flujograma de Evaluación del Desempeño*



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesistas

3.5.2.3. Formularios de Técnicas de Evaluación del Personal

CUADRO N°25: FORMULARIO DEL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					F.R.H. N°7		
					Fecha		
					AA	DD	MM
MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS							
Datos del Evaluado							
Nombres y Apellidos:							
Área a la que pertenece:							
Cargo:				Antigüedad del puesto:			
Datos del Evaluador							
Nombre del Evaluador :							
Cargo del Evaluador:							
Instrucciones: Leer determinadamente cada uno de los indicadores y marcar con un visto las opciones de cada indicador según el desempeño del trabajador.							
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo		
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado adecuadamente.	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido		
Calidad Exactitud, esmero y orden el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces Superior, Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores		
Conocimiento de trabajo Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo		

Cooperación Actitud ante la empresa, jefe y sus colegas.	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de Colaboración. Es decidido	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar
Características individuales : Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.					
Compensación de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema.	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y de percepción	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidad de intuición y percepción
Creatividad Empeño, capacidad para crear ideas.	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi Siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Tiene pocas Ideas propias	<input type="checkbox"/> Carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera
Firmas de responsabilidad					
..... Jefe de Área Jefe de Talento Humano Trabajador			

Fuente: <http://metododelasescalasgraficas.com/>

Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°26: FORMULARIO DEL MÉTODO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

 <p align="center">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>						F.R.H. N°8		
						Fecha		
						AA	DD	MM
MÉTODO DE EVALUACIÓN DE MEDICIONES DE PRODUCTIVIDAD								
Datos del Evaluado								
Nombres y Apellidos:								
Área a la que pertenece:								
Cargo:			Antigüedad del puesto:					
Datos del Evaluador								
Nombre del Evaluador :								
Cargo del Evaluador:								
Instrucciones : Marque en la columna de puntos solo una opción de cada factor								
Actividad	Factor	Parámetros	Escala				Puntos	
			1 E	2 B	3 M.B	4 R		
Cosecha	Número de tallos cosechados (Hora)							
Desbrote	Número de camas desbrotadas (Hora)							
Pinche	Número de camas pinchadas (Hora)							
Siembra	Número de plantas sembradas (Hora)							
COMENTARIOS:								
Firmas de responsabilidad								
.....		
Jefe de Área	Jefe de Talento Humano	Trabajador						

Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg12.htm>.

Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°27: FORMULARIO DE ESCALAS DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTO

 <p align="center">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>		F.R.H. N°9					
		Fecha					
		AA	DD	MM			
Escala de Observación de Comportamiento							
Datos del Evaluado							
Nombres y Apellidos:							
Área a la que pertenece:							
Cargo:		Antigüedad del puesto:					
Datos del Evaluador							
Nombre del Evaluador :							
Cargo del Evaluador:							
<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>Tomar en consideración que la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy bajo : 1 Rendimiento laboral Deficiente • Bajo : 2 Rendimiento laboral regular. • Moderado : 3 Rendimiento laboral bueno. • Alto : 4 Rendimiento laboral muy bueno. • Muy alto : 5 Rendimiento laboral excelente. 							
ÁREA DE DESEMPEÑO		CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	Pnt.
Orientación de Resultados							
Termina su trabajo oportunamente.							
Cumple con las tareas que se le encomienda.							
Destrezas y habilidades							
Optimiza los recursos.							

No Requiere de supervisión frecuente.						
Se muestra profesional en el trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
Relaciones Interpersonales						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						
Brinda una adecuada orientación a los clientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo.						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.						
Se muestra asequible al cambio.						
Se anticipa a las dificultades.						
Tiene gran capacidad para resolver problemas.						
Trabajo en Equipo						
Muestra aptitud para integrarse al equipo.						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.						
Organización						
Planifica sus actividades.						
Hace uso de indicadores.						
Se preocupa por alcanzar las metas.						
TOTAL PUNTOS:						
Indica algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada :						
Que sugerencias brinda a la persona evaluada para mejorar su desempeño personal y laboral :						
..... Firma del Evaluador			 Firma del Jefe de Talento Humano		

Fuente: [http://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%](http://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%99)

Elaborado por: Tesista



AGROGANA S.A.

SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS


3.6. Subsistema de Compensación de Personas

3.6.1. Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos

➤ Políticas

- El final de cada mes se procederá a realizar el cálculo de los pagos tanto para el personal operativo y trabajadores.
- Los beneficios de ley como Décimo IV son cancelados en el mes de Agosto y el Décimo III que se cancela en el mes de Diciembre.
- Todas las horas extras son tomadas en cuenta para su cancelación a fin de mes en las cuales se cancelaran dos tipos de horas extras, horas extras suplementarias que son el 50% y horas extraordinarias que son el 100%.
- Se pagarán horas extraordinarias al 100% cuando se labore los días declarados como festivos por la ley.

3.6.1.1. Descripción de Actividades de Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos

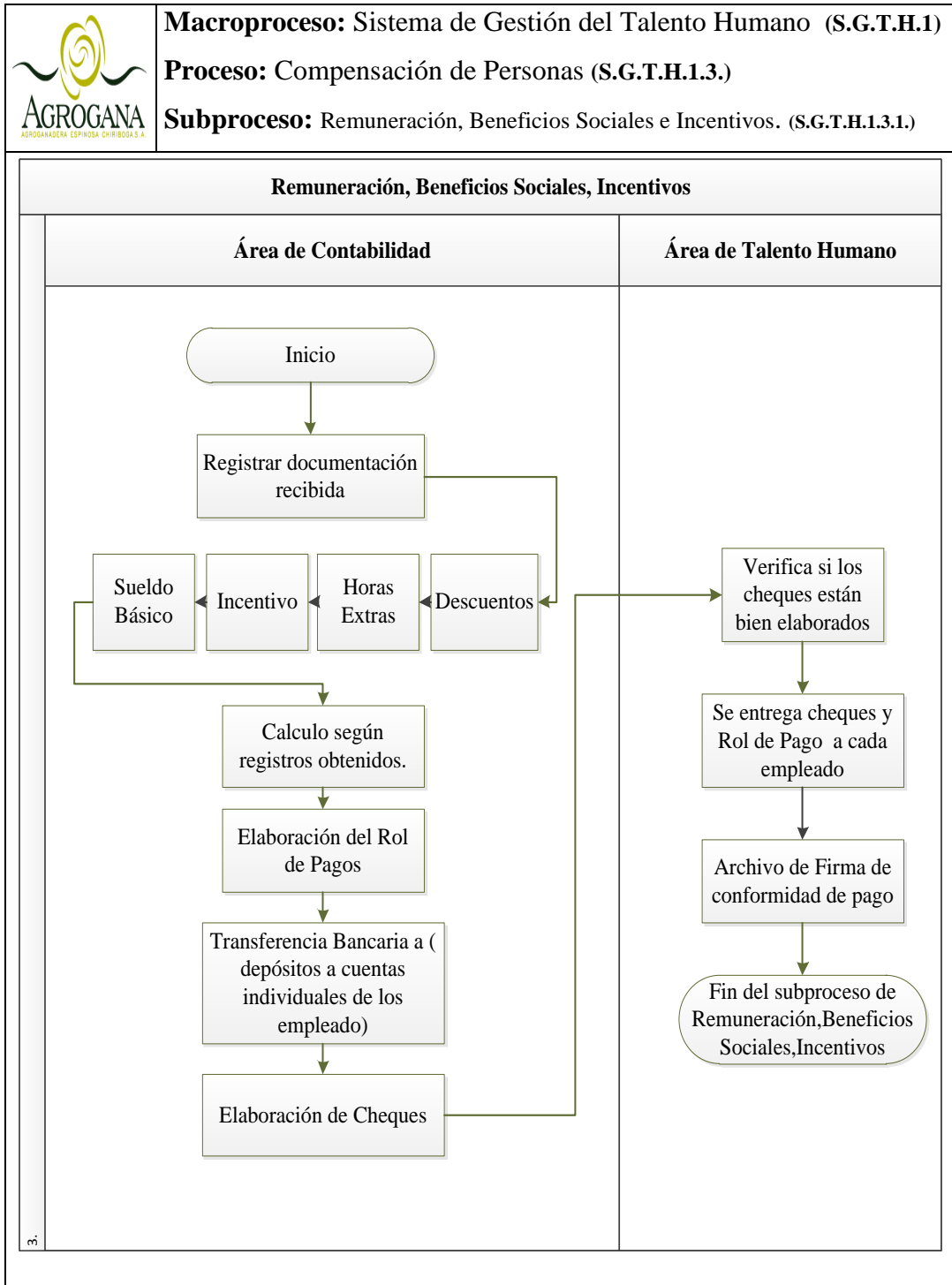
		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1.) Proceso: Compensación de Personas (S.G.T.H.1.3.) Subproceso: Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos. (S.G.T.H.1.3.1.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Registrar documentación recibida.	Área de contabilidad.	Recopilación y revisión de información de cada uno de los trabajadores, como bonificaciones, descuentos, horas extras, aportes al IESS.
2	Cálculo según registros obtenidos.	Área de contabilidad.	Se realiza el proceso de cálculo respectivo de acuerdo a la documentación recibida.
3	Elaboración del Rol de pagos	Área de contabilidad.	Se confecciona en base a las planillas establecidas con los respectivos datos de cada empleado.
4	Transferencia Bancaria a (depósitos a cuentas individuales de los empleado)	Área de contabilidad.	Se realiza el proceso de transferencia al banco, para los depósitos en cuentas corrientes.
5	Elaboración de cheques	Área de contabilidad.	Se elaboran los cheques con los respectivos sueldos a pagar.

6	Verifica si los cheques están bien elaborados	Jefe de Área de Talento humano.	Revisión de los cheques que estén bien elaborados con los respectivos datos de los empleados.
7	Se entrega cheques y Rol de Pago a cada empleado.	Jefe de Área de Talento humano.	Se efectúa la entrega de rol de pagos a respectivos cheques a cada empleado.
8	Archivo de Firma de conformidad de pago.	Jefe de Área de Talento humano.	Se solicita firma de los responsables de la elaboración del rol de pagos así como del que recibe.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesista

3.6.1.2. Flujogramas de Remuneración, Beneficios Sociales e Incentivos



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesista



AGROGANA S.A.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS

3.7. Subsistema de Desarrollo de Personas

3.7.1. Capacitación


➤ **Objetivos**

- Fortalecer los conocimientos del personal mediante la aplicación de procesos como capacitación, comunicación y desarrollo de los mismos, con la finalidad de incrementar habilidades y capacidades que permitan alcanzar los objetivos planteados por la Florícola.

➤ **Políticas**

- El programa de capacitación será ejecutado trimestralmente, previa planificación del Jefe de Área de Talento Humano.
- Para el programa de capacitación se tomará en cuenta al personal que tenga al menos seis meses de laborar en la Florícola.
- Los Jefes de cada Área deberán presentar y organizar los cronogramas para el programa de capacitación.
- Se deberá otorgar un certificado, como constancia de haber aprobado el curso de capacitación.

3.7.1.1. Descripción de Actividades de Capacitación

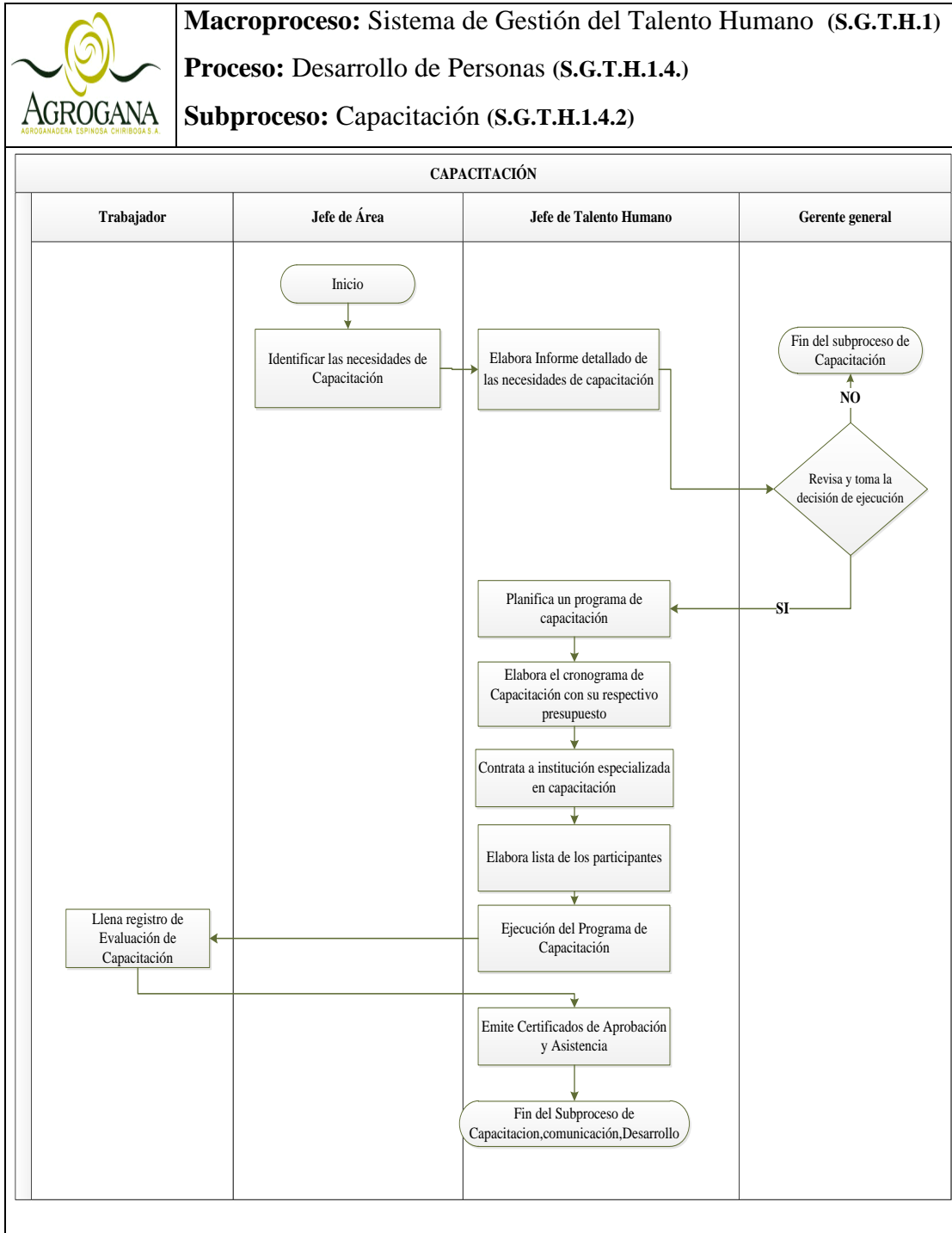
		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1) Proceso: Desarrollo de Personas (S.G.T.H.1.4.) Subproceso: Capacitación, Comunicación y Desarrollo (S.G.T.H.1.4.1.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Identificar las necesidades de capacitación.	Jefe de Talento Humano	Recolectar información acerca de las falencias que tiene los trabajadores en cada una de las áreas.
2	Elabora Informe detallado de las necesidades de capacitación.	Jefe de Talento Humano	Prepara un informe con la recopilación de la información de cada una de las áreas, así como también los resultados que se obtuvieron en la evaluación del desempeño.
4	Revisa y toma la decisión de ejecución	Gerente general	Analiza viabilidad de capacitación en base a las necesidades detectadas para su aprobación.
5	Planifica un programa de capacitación.	Jefe de Talento Humano	Definir temas de capacitación en base a las necesidades detectadas.
6	Elabora el cronograma de capacitación con su respectivo presupuesto.	Jefe de Talento Humano.	Se efectuara el cronograma de eventos detallando los recursos precisos para su ejecución.

7	Contrata a institución especializada en capacitación.	Jefe de Talento Humano.	Busca instituciones que otorguen capacitaciones en base a los temas establecidos.
8	Elabora lista de los participantes.	Jefe de Talento Humano.	Detallar la lista de los participantes que asistirán al programa de capacitación.
9	Ejecución del Programa de Capacitación.	Jefe de Talento Humano. Trabajador	Realizar todas las actividades planificadas.(Talleres)
10	Llenar registro de capacitación.	Trabajador	Finalizado el curso de capacitación el personal deberá llenar el registro de aprobación.
11	Emitir Certificados.	Jefe de Talento Humano.	Receptar los certificados emitidos por la Institución encargada de la capacitación.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tesistas


3.7.1.2. Flujograma de Capacitación



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesistas


3.7.1.3. Formularios de Capacitación

CUADRO N°28: FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

 <p>FORMULARIO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN</p>		F.R.H. N°10		
		Fecha		
		AA	DD	MM
Área:				
Programa de Capacitación Requerido:				
Ventajas del Programa Requerido:.....				
Nombre del Empleado a Capacitarse		Cargo		
<p>.....</p> <p>Firma del Jefe de Área</p>				

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°29: CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN		F.R.H. N°11		
		Fecha		
		AA	DD	MM
Área:				
Descripción del curso	Asistente	Fecha del Curso	Duración	Costo
..... Jefe de Talento Humano				

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°30: FICHA DE LISTA DE PARTICIPANTES

 LISTA DE PARTICIPANTES		F.R.H. N°12
Nombre del Empleado	Área	Programa de Capacitación
..... Jefe de Talento Humano		

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°31: REGISTRO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

					F.R.H. N°13	
REGISTRO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN						
Nombre del Empleado:						
Área:						
Nombre del Programa de Capacitación:						
Fecha de la Capacitación:						
Nombre del Centro de Capacitación:						
Motivo de Capacitación			Financiamiento			
Programa de Capacitación	<input type="checkbox"/>	Empresa	<input type="checkbox"/>			
Solicitud de Empleado	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>			
<p>Por favor calificar el nivel de capacitación: 5=Excelente; 4= Muy Buena; 3 Buena; 2 Regular; 1 No aceptable</p>						
Descripción			Calificación			
			1	2	3	4
Sobre el Tema:						
El contenido de la capacitación se ejecutó de acuerdo a lo establecido.						
El contenido del tema fue de su interés.						
Los temas tratados en la capacitación ayudaran a mejorar su desempeño en el trabajo.						

El material entregado le sirvió de apoyo en el curso.					
Sobre el Expositor:					
La claridad del expositor para impartir los conocimientos fue:					
La metodología utilizada por el expositor fue:					
La puntualidad del expositor fue:					
Sobre el Espacio de la Capacitación:					
El espacio físico para impartir el curso fue:					
Observaciones:					
<p>.....</p> <p>Firma del Empleado</p> <p>c.l.</p>					

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas



AGROGANANA S.A.

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS

3.8. Subsistema de Mantenimiento de Personas

3.8.1. *Higiene, Salud y Seguridad Laboral*

➤ **Objetivos**


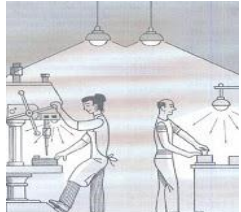



- Mantener un ambiente laboral seguro para los trabajadores, mediante el diseño de un Plan eficiente de Higiene, Salud y Seguridad para prevenir los accidentes y riesgos que se presenten en el trabajo.

➤ **Políticas**

- Los trabajadores deberán recibir información acerca de los riesgos a los que se exponen diariamente y sobre las medidas de protección para la realización de sus actividades de trabajo.
- Es obligatorio entregar a todos los trabajadores la guía de higiene, salud y seguridad laboral.
- Ejecutar diversos procesos de Capacitación en cuanto a la prevención de riesgos laborales.

3.8.1.1. Guía de Higiene, Salud y Seguridad Laboral

CUADRO N°32: HIGIENE LABORAL

 HIGIENE LABORAL Ambiente Físico de Trabajo	
	<p>Iluminación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas a nivel administrativo y operativo deberán contar con iluminación suficiente para el buen desarrollo de las actividades laborales.
	<p>Ventilación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas deberán contar con una temperatura que sea confortable al tipo de trabajo que se realiza. • La ventilación se realizará diariamente por un tiempo aproximado de dos horas.
	<p>Temperatura</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el área de almacenaje, todos los trabajadores que se encuentren expuestos a temperaturas bajas, se dotará de trajes térmicos, gorras y calzado de cuero de suela aislante para su protección. • El uso térmico será obligatorio y serán sometidos a exámenes médicos periódicos.
	<p>Orden y Limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores tienen la obligación de mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>.

Elaborado por: Tesista


CUADRO N°33: SALUD OCUPACIONAL

		<h3>SALUD OCUPACIONAL</h3> <h4>Equipos de Protección Personal</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> • En todas las áreas de trabajo, el trabajador deberá utilizar mascarillas, gafas y guantes de caucho para realizar sus actividades y sobre todo si es mezcla de químicos. • El personal de mantenimiento y principalmente de fumigación, deberá utilizar obligatoriamente los equipos de protección personal suministrados por la Florícola. 			
	Guantes		Mascarillas
	Gafas		Botas
	Casco		Tapa Oídos

Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>.

Elaborado por: Tesista

CUADRO N°34: SEGURIDAD EN EL TRABAJO


 <p>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</p>
<p style="text-align: center;">Prevención de accidentes</p>
<ul style="list-style-type: none">• Las máquinas que tiene una elevada incidencia en los accidentes de trabajo deberán estar en correctas situaciones para su utilidad.• El piso del área de trabajo deberá estar exento de sustancias tales como aceites que ocasione accidentes.
<p style="text-align: center;">Prevención de Incendios</p>
<ul style="list-style-type: none">• Prohibido fumar, encender llamas abiertas y utilizar aditamentos o herramientas capaces de producir chispas cuando se manipulen líquidos inflamables.• Al terminar la jornada de trabajo se deberá desconectar y apagar todo equipo eléctrico salvo si es necesario mantenerlo conectado por su propia naturaleza.• El último trabajador que abandone el sitio de trabajo deberá verificar que todos los equipos y máquinas queden apagados.

Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>.

Elaborado por: Tesista

3.8.1.2. Formulario de Capacitación de Higiene, Salud y Seguridad

CUADRO N°35: CAPACITACIÓN DE HIGIENE, SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				
Tema :	Higiene, Salud y Seguridad Laboral			
Duración :	110 minutos			
Fecha de Inicio:				
Tema	Contenido	Objetivo	Duración	Actividad
Higiene, Salud y Seguridad Laboral	Definición de Higiene, Salud y Seguridad Laboral	Desarrollar habilidades de identificar, medir y controlar las situaciones de riesgo en la florícola para lograr ambientes de trabajo confortables	15	Exposición
	Objetivo de la Higiene, Salud y Seguridad Laboral		15	
	Normas políticas de la Higiene, Salud y Seguridad Laboral		20	
	Importancia de la prevención de riesgos		20	
	Medidas de protección en las áreas de trabajo		20	
	Factores de riesgos nocivos para la salud		20	
Elaborado por :	Revisado por:	Autorizado por:		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas

CUADRO N°36: CAPACITACIÓN DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Tema	Equipo de Protección Personal			
Duración	100 minutos			
Fecha de Inicio				
Tema	Contenido	Objetivo	Duración	Actividad
Equipo de Protección Personal	Definición de Equipo Protección Personal	Inculcar los conocimientos e importancia del uso de Equipo de Protección Personal	10	Exposición
	Objetivo de la Protección Personal		15	
	Importancia del uso continuo de los Equipos de Protección Personal		15	
	Uso Equipo de Protección Personal		20	
	Medidas de protección en las áreas de trabajo		20	
	Clasificación de los equipos de protección		20	
Elaborado por :	Revisado por:	Autorizado por:		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tesistas



AGROGANANA S.A.

SUBSISTEMA DE MONITOREO DE PERSONAS

3.9. Subsistema de Monitoreo de Personas

3.9.1. Base de Datos


➤ **Objetivos**

- Mantener actualizado la base de datos de los empleados de la florícola, mismos que deben estar almacenados de manera ordenada facilitando así el manejo de la información.

➤ **Políticas**

- Es responsable el Jefe de Área de Talento Humano de mantener siempre actualizado la base de datos para cuando lo requiera Gerente General, jefes de áreas.
- La actualización de base de datos se hará cada fin de mes para obtener información actualizada.
- El jefe de área de Talento Humano tiene como responsabilidad registrar y almacenar los datos de trabajadores, aspirantes y postulantes de la florícola.
- Los datos de los trabajadores, aspirantes y postulantes deben estar registrados en orden alfabético.

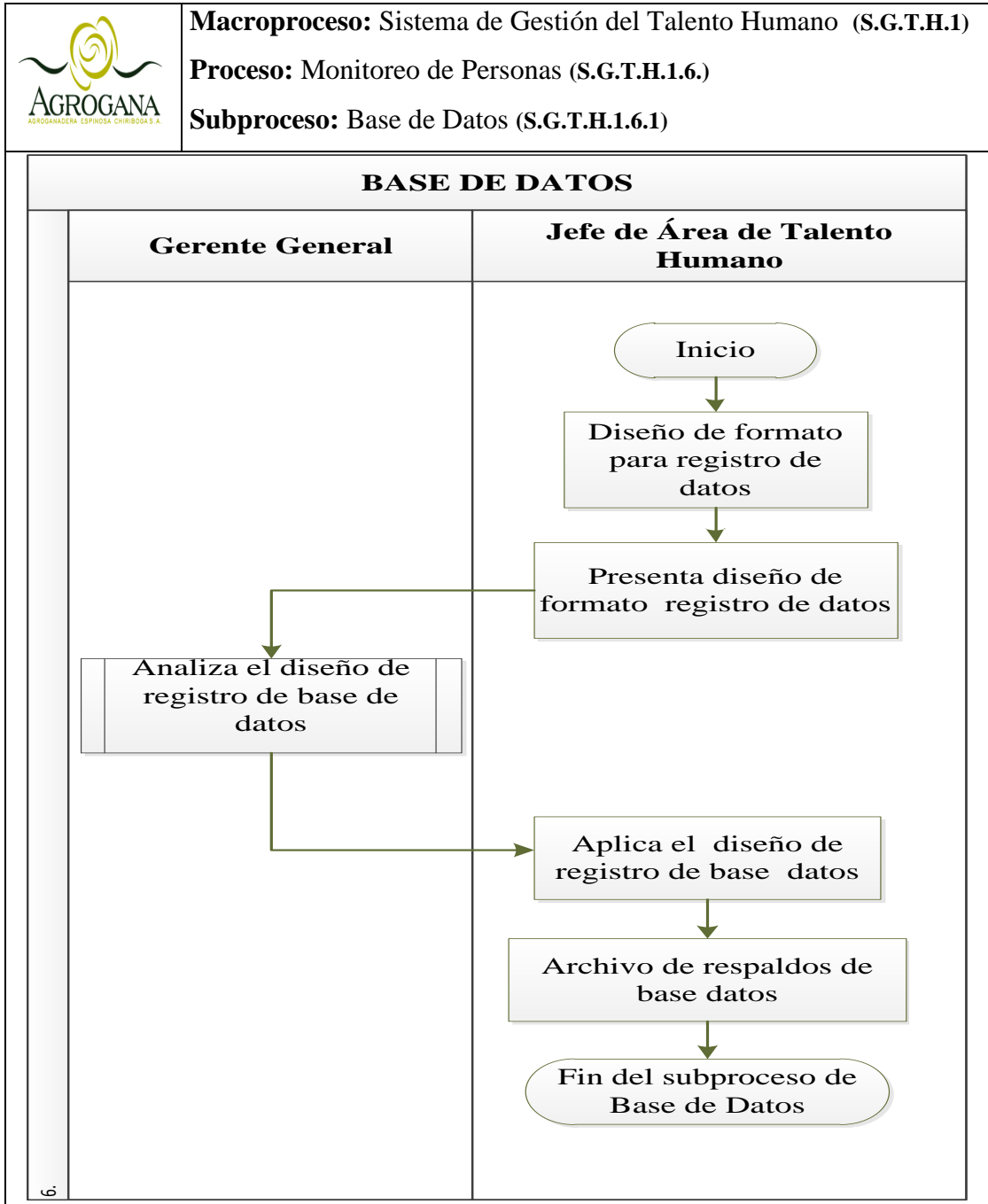
3.9.1.1. Descripción de Actividades de Base de Datos

		Macroproceso: Sistema de Gestión del Talento Humano (S.G.T.H.1)	
		Proceso: Monitoreo de Personas (S.G.T.H.1.6.) Subproceso: Base de Datos (S.G.T.H.1.6.1.)	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Diseño de formato para registro de datos.	Jefe de Área de Talento Humano.	Elaboración de formato para registro de datos, trabajadores aspirantes/postulantes.
2	Presenta diseño de formato registro de datos.	Jefe de Área de Talento Humano.	Una vez terminado los formatos que se utilizaran para el registro de información se procede a presentar al Gerente General.
3	Analiza diseño de registro de base de datos.	Gerente general	Verifica el diseño de registro de base de datos y dispone lo pertinente en cuanto a su aplicación.
4	Aplica el diseño de registro de base datos.	Jefe de Área de Talento Humano.	Ingresa toda la información de los trabajadores aspirantes/postulantes.
5	Archivo de respaldos de base datos.	Jefe de Área de Talento Humano.	Realizar los respectivos respaldos de la base de datos en otros sistemas informáticos.

Elaborado por: Tesistas

Fuente: Investigación propia

3.9.1.2. Flujograma de Base de Datos



Elaborado por: Tesistas
 Fuente: Investigación propia

3.10. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en la Florícola AGROGANA S.A. podemos determinar las siguientes conclusiones:

- Dentro del Sistema de Admisión de personas se elaboraron diversos procedimientos en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, tomando en cuenta las necesidades que se han presentado en cada una de las áreas de la Florícola.
- Se elaboró formatos de descripción de puestos en base al organigrama de la Florícola, tomando en cuenta el nivel Estratégico, Táctico y Operativo, estableciendo sus diferentes funciones, y así proceder a evaluarlos de acuerdo a su desempeño laboral.
- En el Sistema de Compensación de personas se establecieron actividades que permitan realizar el pago de salarios del personal, registrando los respectivos beneficios sociales, así como también los incentivos hacia los trabajadores.
- En el Sistema de Desarrollo de personas se estableció programas de capacitación para los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A. tomando en consideración que los trabajadores no se desenvuelven eficientemente en sus actividades laborales.
- Se diseñó una guía para la higiene, salud y seguridad laboral, tomando en cuenta la inexistencia de un manual que impide al personal desarrollar sus actividades en una ambiente laboral seguro.

- Dentro del Sistema de Monitoreo de personas se estableció un procedimiento para registrar toda la información de los trabajadores y a la vez información obtenida durante las actividades desarrolladas en los procesos anteriores.

3.11. Recomendaciones

- Es recomendable que los procedimientos establecidos en el Sistema de Admisión se los aplique de forma sistemática para obtener mejores resultados en cuanto a la elección del personal más idóneo y competitivo para que forme parte de la Florícola AGROGANA S.A.
- Se sugiere la aplicación de los procedimientos desarrollados en la descripción de puestos y evaluación del desempeño, con el fin de evitar que se dupliquen las actividades y así evaluar su desempeño eficiente de cada uno de los empleados y trabajadores.
- Se recomienda la aplicación de las actividades planteadas en el Sistema de compensación de personas de manera ordena y que los respectivos cálculos se lo realicen en base a las políticas que tiene la florícola.
- Se recomienda aplicar el programa de capacitación en base a las necesidades detectadas, con el propósito de mejorar y ampliar conocimientos y habilidades del personal generando así cambios positivos en sus puestos de trabajo.
- Es recomendable que la Florícola tome en consideración la guía de higiene, salud y seguridad laboral, con el fin de prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales.

- Se sugiere al Jefe de Talento Humano aplicar el diseño de registro de base de datos, con el fin de llevar un adecuado control de los datos generales de cada trabajador de la florícola así como también de los nuevos postulantes.
- Es recomendable que la Florícola AGROGANA S.A. aplique la presente propuesta, debido a que la misma permitirá la consecución de los objetivos establecidos, optimizando así también los recursos y a la vez mejorando la situación actual de la misma.

3.12. Bibliografía

Citada

- **ALFARO, Mérida. 2012.** Administración del Personal. Estado de México : Red Tercer Milenio S.C, 2012;(pág.153).
- **ALLES, Martha. 2010.** Desempeño por Competencias. Buenos Aires : GRANICA S.A, 2010;(pág.27).
- —. **2010.** Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Buenos Aires Argentina : GRÁNICA, 2010;(pág.168).
- **AMOROS, Eduardo. 2010.** Comportamiento Organizacional. Argentina : s.n, 2010;(pág.9-10).
- **ARIAS, Fidia. 2012.** El Proyecto de Investigación. Caracas : EPISTEME C,A, 2012;(pág.31).
- **CHIAVENATO, Idalberto. 2009.** Administración de Recursos Humanos. Colombia : McGraw-Hill, 2009;(pág.359).
- —. **2009.** Adminsitración de Talento Humano. México : Mac Graw - Hill, 2009; (pág.174).
- —. **2010.** Gestión del Talento Humano. México : Mc Graw - Hill, 2010;(pág.289).
- —. **2010.** Gestión del Talento Humano. Colombia : McGraw - Hill Interamericana Editores S.A, 2010.
- —. **2010.** Gestión del Talento Humano. s.l. Colombia : McGraw - Hill Interamericana, 2010;(pág.64).
- —. **2010.** Introducción a la Teoría de la Administración. México : Mc Graw - Hill Interamericana, 2010;(pág.20).
- **DESSLER, Gary. 2010.** Human Resource Management, Upper Saddle River,NJ,.s.l: Prentice Hall, 2010;(pág.503).
- **FERNÁNDEZ, Carlos. 2011.** La Comunicación en las Organizaciones. México : Trillas,2011;(pág.173).

- **FLORES, Javier. 2010.** El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima : Universidad del Pacífico, 2010;(pág.89).
- **GONCALVEZ, Alexis. 2011.** Dimensiones del Clima Organizacional. Habana : Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2011;(pág.26).
- **GUERIN, Wilsle. 2011.** Sistema de Gestión del Talento Humano. Madrid : McGraw - Hill, 2011;(pág.15).
- **HELLRIEGEL, Slown. 2010.** Comportamiento Organizacional. México : CENGAGE LEARNING EDITORES S.A DE C.V., 2010;(pág.4).
- **HERNANDEZ, Blanca. 2012.** La Selección del Personal. España : Aedipe, 2012;(pág.173).
- **HERNANDEZ, Sergio. 2010.** Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia. México : Mc Graw - Will Interamericana S.A C.V, 2010;(pág.5).
- **HERRERA, Harold. 2011.** Gestión del Talento Humano. Guatemala : Profasr, 2011;(pág.115).
- **KOONTZ, Harold. 2012.** Administración y una Perspectiva Global y Empresarial. s.l. México : Mc Graw - Will Interamericana, 2012;(pág.667).
- **MERCADO, Salvador. 2010.** Administración aplicada, Teoría y Práctica. México : LIMUSA, 2010;(pág.20).
- **MONDY, Wayne & NOE, Robert. 2011.** Administración del Talento Humano. México : PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.C, 2011;(pág.82).
- **MONTES, Alonso & GONCALVEZ, Pablo. 2010.** Selección del Personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado. s.l.: VIGO, 2010;(pág.98).
- **NEWSTROM, Jonh. 2010.** Gestión del Talento Humano. s.l., 2010;(pág.18-19).
- **PORRET, Miguel. 2012.** Gestión de Personas. Madrid : ESIC, 2012;(pág.87).
- **SANTA, Palella & MARTINS, Feliberto. 2010.** Metodología de la Investigación Cuantitativa. Venezuela : FEDUPEL, 2010;(pág.87).
- **WERTHER, William & DAVIS, Keith. 2010.** Administración de Personal y Recursos Humanos. s.l.: McGraw-Hill, 2010;(pág.358).

Consultada

- **AMARU, Antonio. 2009.** Fundamentos de la Administración, Teoría General y Procesos Administrativos. México : PEARSON/EDUCACIÓN, 2009.
- **CHIAVENATO, Idalberto. 2009.** Administración de Recursos Humanos. México : McGraw-Hill, 2009.
- —. **2008.** Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones. México : McGraw- Hill/ Interamericana Editores S.A DE C.V., 2008.
- **GONCALVEZ, Alexis. 1997.** Dimensiones del clima Organizacional. s.l. : (slc), 1997.

Bibliografía Virtual

- Arismendi , E. (13 de 04 de 2013). *Diseño de Investigación*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de Tipos y Diseño de Investigación: http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html.
- Carrasco , J. (24 de 11 de 2010). *Importancia del Comportamiento Organizacional* . Recuperado el 11 de 11 de 2014, de Comportamiento Organizacional : <http://www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php>.
- Carrillo, R. (13 de 07 de 2010). *Salud Ocupacional* . Recuperado el 13 de 11 de 2014, de Seguridad y Salud Ocupacional : <http://www.seguridadysaludocupacionalec.com>.

- Garcia , V. (13 de 09 de 2010). *Motivación Laboral* . Recuperado el 18 de 11 de 2014, de Motivación Laboral : <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>.
- Goncalves , A. (16 de 05 de 2010). *Clima Organizacional* . Recuperado el 18 de 11 de 2014, de Dimensiones del Clima Organizacional : <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.
- Logia, E. (16 de 01 de 2011). *Papel de la Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 06 de 11 de 2014, de Gestión del Talento Humano: <http://talentohumano-grupo1.blogspot.com/2011/01/papel-de-la-gestion-del-talento-humano.html>.
- López, A. (12 de 02 de 2009). *Comunicación*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Comunicación Organizacional: http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD_2_COMUNICACION%3%93N_ORGANIZACIONAL.
- Madeón, M. (22 de 06 de 2013). *Higiene Laboral*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional.
- Menchaca, C. (12 de 10 de 2011). *Técnicas de Selección*. Recuperado el 06 de 11 de 2014, de Administración de Talento Humano: <http://administracion-de-talento-rrhh/115-4-tecnicas-de-seleccion>.
- Moreno , O. (12 de 04 de 2011). *Cadena de Valor*. Recuperado el 06 de 11 de 2014, de Administración de la Cadena de Valor y las necesidades del Talento Humano: <http://es.slideshare.net/omorenov/cadena-de-valor-7527446>.
- Morales , C. (13 de 05 de 2010). *ECU RED* . Recuperado el 11 de 11 de 2014, de Desempeño Laboral: http://www.ecured.cu/index.php/Desempeño_laboral.
- Ortega , V. (11 de 03 de 2008). *Inducción del Personal*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Inducción en el Puesto de Trabajo: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf.
- Rivas, S. (20 de 12 de 2010). *Relación laboral*. Recuperado el 11 de 11 de 2014, de Guía Laboral Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/relacion-laboral.html>.

- Rodriguez, A. (25 de 07 de 2010). *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Gerencia de Recursos Humanos: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.html>.
- Rancel , M. (06 de 07 de 2011). *Gestion de Procesos* . Recuperado el 10 de 01 de 2015, de Diagrama de Flujo : http://www.aprenderaprogramar.com/index.php?option=com_content&view=article&id=305:concepto-de-diagramas-de-flujo-para-representar-programas-simbolos-basicos-y-ejemplos-cu00138a&catid=28:curso-bases-programacion-nivel-i&Itemid=59.
- Sainz, C. (24 de 06 de 2011). *Capacitación Beneficios para el Personal y la Empresa*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Psicología y Empresas con Talento Humano.
- Templates, J. (14 de 04 de 2010). *Base de Datos y Sistemas de Información* . Recuperado el 04 de 11 de 2014, de Gerencia del Talento Humano : <http://talentohumanogerencia.blogspot.com/2010/04/1-base-de-datos-y-sistema-de.html>.
- Vargas, J. (08 de 06 de 2012). *Objetivos, metas, estrategias y politicas organizacionales*. Recuperado el 04 de 11 de 2014, de Talento Humano según las necesidades de la organización: <http://es.slideshare.net/juliethmvargas/talento-humano-autoguardado>.
- Zaragoza, N. (09 de 06 de 2006). *Contratación*. Recuperado el 07 de 11 de 2014, de Contratación del Personal: <http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>.

ALEXOS

ANEXO # 1

Formato de Entrevista Dirigida al Jefe de Talento Humano de la Florícola “AGROGANA S.A.”

Entrevista del Área de Talento Humano	
Entrevistador: Tesistas	Fecha :
Entrevistado: Ing. María Maldonado	Lugar : Florícola AGROGANA S.A.
Preguntas dirigidas al jefe de Talento Humano	
1. ¿Existe en la empresa un Proceso de Selección del Personal? En base a la pregunta anterior lo que se puede apreciar es que la encargada del Área de Gestión del Talento Humano, manifestó que si existe un proceso de selección del personal, en el cual se aplican diferentes actividades que están vinculados con dicho proceso, para lo cual es importante mejorar y sistematizar estas actividades a través de la elaboración de procedimientos adecuados con lo que cuenta un Sistema de Gestión del Talento Humano.	
2. ¿Existe en la empresa personal capacitado para ejecutar la Selección? La respuesta obtenida por parte de la encenagada del Área de Gestión del Talento Humano, fue positiva dando a notar que en la florícola si cuentan con un personal capacitado para el proceso de selección, así como también cabe recalcar que este procedimiento debe ser desarrollado de la mejor manera para obtener los resultaos deseados.	
3. ¿Cree usted que la empresa se establece un eficiente manejo del Talento Humano? Podemos determinar que en base a la pregunta anterior, la respuesta obtenida por parte de la persona encuestada fue positiva, recalcando que el eficiente manejo del Talento Humano es tomado en cuenta para el desarrollo de las actividades diarias así como también para el buen desempeño de los mismos.	
4. ¿En la actualidad la Empresa cumple con los Objetivos Empresariales? La respuesta en esta pregunta fue positiva dando a conocer que si se están cumpliendo con los objetivos establecidos por la Florícola, para lo cual es importante que se apliquen diversos procesos que contiene este Sistema de Gestión del Talento Humano para su mejor desenvolvimiento.	
5. ¿Cree usted que ayudará a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores mediante la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano? En base a lo anterior se puede apreciar que en esta pregunta la respuesta fue positiva, ya que al implantar un sistema de Gestión del Talento Humano se lograra mejorar el desempeño de los trabajadores así como también mejorar las actividades diarias que se desarrollan en cada una de las áreas.	

ANEXO # 2

Formato de Encuesta Dirigida a los Trabajadores de la Florícola “AGROGANA S.A.”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA

AGROGANA S.A.

Objetivo: Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores, mediante la aplicación de un Sistema de Gestión Talento Humano, con la finalidad de que se fomenten empleados eficientes para cada una de las áreas de la Florícola.

Indicaciones: La siguiente encuesta es con fines académicos, y la información que genere este será de carácter confidencial. Por favor marque con una (x) las preguntas que siguen a continuación, de la manera más honesta posible.

INFORMACIÓN GENERAL.

Género: Masculino _____ Femenino _____

1. ¿De qué manera Ud. fue reclutado para ocupar un puesto de trabajo en la empresa AGROGANA S.A?

Recomendación de un empleado o terceros ()

Anuncio en la radio ()

2. ¿Considera que la Selección del Personal utilizado por la Empresa se lo realizó en base a?

Experiencia Laboral ()

Pruebas de creatividad ()

Test de inteligencia ()

Pruebas de aptitudes ()

3. ¿Las funciones que usted desempeña en la empresa están acorde a sus conocimientos?

Si ()

No ()

ANEXO # 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
INGENIERIA COMERCIAL**

FICHA DE OBSERVACIÓN N°1

Objeto de Estudio: Realizar un diagnóstico de la situación actual del Área de Talento Humano

Lugar de Observación: FLORÍCOLA AGROGANA S.A

Fecha de Observación: 10 de marzo del 2014

Nombres de los Investigadores: Evelin Llano, Rivera Luzbaida

DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Durante el proceso que se llevó a cabo en la florícola AGROGANA S.A, se detectó varias falencias, la encargada del área de Talento Humano quien nos otorgó los documentos con los cuales se empleaba el manejo del personal, se pudo observar que no existía un proceso apto para el reclutamiento y selección del personal, además la falta de incentivos que se les otorga a cada uno de ellos es baja, poco conocimiento del perfil profesional de los que ocupan cargos. Así como también la capacitación que ellos reciben son realizadas por personas de la misma Florícola. Además podemos señalar que no existe un proceso para medir el clima laboral en las áreas de trabajo, y finalmente que el área de talento humano no cuenta con una base de datos de cada trabajador.

INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Las principales falencias encontradas en la florícola, originan efectos en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que no se maneja un correcto procedimiento en el Área de Talento Humano, es así que lo mencionado anteriormente da paso a cumplir el objetivo de estudio planteado para la posterior solución que se aplicará en el desarrollo de la propuesta.

ANEXO # 4

Información adicional de la Florícola “AGROGANA S.A.”

- **Entrada a la Florícola**



- **Entrada a las Oficinas**





- **Jefa de Talento Humano**



- Señales de Higiene, salud y seguridad laboral



- Señales a la Entrada de La Florícola AGROGANA S.A



Consignas Obligatorias para la zona de Carga - Descarga

