



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
POR COMPETENCIAS PARA LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS”
DEL CANTÓN PUJILÍ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Tesis presentada previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

Autora:

Guachalá Lagla Rita Elizabeth

Director:

Ing. Trávez Moreno Wilson Fabián

Latacunga – Ecuador

Julio– 2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS” DEL CANTÓNPUJILÍ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Guachalá Lagla Rita Elizabeth

C.C. No.050308060-8



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS” DEL CANTÓNPUJILÍ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”, de Guachalá Lagla Rita Elizabeth, postulante de Ingeniería Comercial, considero que la presente tesis cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos y técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Julio 2014

El Director

.....

Ing. Trávez Moreno Wilson Fabián

C. C. No. 0501854855



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, la postulante Guachalá Lagla Rita Elizabeth, con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS” DEL CANTÓN PUJILÍ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de defensa de tesis.

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

Latacunga, Julio 2014

Para constancia firman:

.....
PRESIDENTE
Ing. Rosario Cifuentes

.....
MIEMBRO
Dra. Chancusig Cecilia

.....
OPOSITOR
Lic. Libia Almeida

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por haberme bendecido, fortalecido y guiado durante mi carrera universitaria, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por darme la oportunidad de lograr mis más grandes sueños, a mi querida madre por brindarme su apoyo incondicional a mis hermanos que han estado cuando más los he necesitado, a mi esposo por impulsarme a seguir adelante.

Al Ingeniero Wilson Trávez quien me brindo su amistad, su tiempo y sus conocimientos en la dirección de tesis.

LA AUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo le dedico a Dios a mi querida madre, hermanos, esposo y sobre todo a mis hijas Helen Anahí, y Lisseth Monserrath quienes han sido mi impulso y fortaleza para salir adelante lo que ha permitido que hoy culmine esta etapa importante de mi vida.

RITA ELIZABETH

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| CONTENIDO | Pág. |
|-------------------------------------|-------------|
| Portada..... | i |
| Autoría..... | ii |
| Aval del Director de Tesis..... | iii |
| Aprobación del tribunal..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Dedicatoria..... | vi |
| Índice de contenidos..... | vii |
| Índice de Tablas..... | xii |
| Índice de Gráficos..... | xiv |
| Índice de Figuras..... | xv |
| Resumen..... | xvi |
| Abstract..... | xvii |
| Aval del profesional de Inglés..... | xviii |
| Introducción..... | xix |

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

| | |
|---|---|
| 1.1. Gestión Administrativa..... | 1 |
| 1.2. Proceso Administrativo..... | 2 |
| 1.2.1. Planificación..... | 2 |
| 1.2.2. Organización..... | 3 |
| 1.2.3. Dirección..... | 5 |
| 1.2.4. Control..... | 5 |
| 1.3. Dirección organizacional..... | 6 |
| 1.3.1. Elementos de la dirección organizacional..... | 6 |
| 1.3.2. Factores de la dirección organizacional..... | 7 |
| 1.3.3. Principios de la dirección organizacional..... | 7 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.4. | Talento humano..... | 8 |
| 1.5. | Gestión del talento humano..... | 9 |
| 1.5.1. | Objetivos de la gestión del talento humano..... | 10 |
| 1.6. | Gestión del talento humano por competencias..... | 10 |
| 1.6.1. | Definición de Competencia..... | 10 |
| 1.6.2. | Tipos de Competencia..... | 11 |
| 1.6.3. | El trabajo por competencias..... | 14 |
| 1.6.4. | Fases de trabajo de competencia..... | 14 |
| 1.6.5. | Definición de un modelo por competencias..... | 15 |
| 1.6.6. | Dimensiones del modelo..... | 20 |
| 1.7. | Captación de personal..... | 22 |
| 1.7.1. | Reclutamiento de personal..... | 23 |
| 1.7.2. | Fines e importancia del reclutamiento..... | 23 |
| 1.7.3. | Tipos de reclutamiento..... | 23 |
| 1.7.4. | Selección de personal..... | 26 |
| 1.8. | Inducción..... | 28 |
| 1.8.1. | Importancia..... | 28 |
| 1.8.2. | Objetivos..... | 29 |
| 1.8.3. | Etapas de la inducción..... | 29 |
| 1.9. | Sostenimiento del talento humano..... | 30 |
| 1.9.1. | Compensación y remuneración integral..... | 30 |
| 1.9.2. | Beneficios sociales..... | 32 |
| 1.9.3. | Clima organizacional..... | 34 |
| 1.10. | Desarrollo humano..... | 35 |
| 1.10.1. | Evaluación del desempeño..... | 35 |
| 1.10.2. | Importancia de la evaluación del desempeño..... | 35 |
| 1.10.3. | Capacitación y desarrollo..... | 37 |

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|----------|--|----|
| 2. | Diagnóstico situacional de la florícola..... | 41 |
| 2.1. | Reseña histórica..... | 41 |
| 2.2. | Localización de la florícola..... | 42 |
| 2.3. | Base legal..... | 42 |
| 2.4. | Filosofía empresarial..... | 42 |
| 2.4.1. | Misión..... | 42 |
| 2.4.2. | Visión..... | 43 |
| 2.4.3. | Principios y Valores..... | 43 |
| 2.4.3.1. | Principios..... | 43 |
| 2.4.3.2. | Valores..... | 44 |
| 2.5. | Organigrama estructural..... | 45 |
| 2.5.1. | Tipología de la organización..... | 46 |
| 2.6. | Análisis externo..... | 46 |
| 2.6.1. | El sector florícola en Ecuador..... | 46 |
| 2.6.2. | Exportaciones del sector florícola..... | 46 |
| 2.6.3. | Zonas productoras..... | 47 |
| 2.6.4. | Factor demográfico..... | 49 |
| 2.6.5. | Factor económico..... | 49 |
| 2.6.6. | Factor político – legal..... | 53 |
| 2.6.7. | Factor tecnológico..... | 54 |
| 2.6.8. | Factor socio cultural..... | 56 |
| 2.7. | Análisis interno..... | 58 |
| 2.7.1. | Microambiente..... | 58 |
| 2.7.2. | Producción Azerí Flowers S. A..... | 58 |
| 2.7.3. | Infraestructura y equipos..... | 59 |
| 2.7.4. | Clientes..... | 59 |
| 2.7.5. | Proveedores..... | 60 |
| 2.7.6. | Competencia..... | 61 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.7.7. | Amenaza de productos sustitutos..... | 62 |
| 2.8. | Análisis FODA..... | 62 |
| 2.8.1. | Entorno externo..... | 62 |
| 2.8.2. | Entorno interno..... | 63 |
| 2.8.3. | F.O.D.A. Azeri Flowers S.A. | 63 |
| 2.9. | Análisis del proceso actual del talento humano en la florícola “AzeriFlowers” S. A. | 67 |
| 2.9.1. | Proceso de captación..... | 67 |
| 2.9.1.1. | Reclutamiento de personal..... | 67 |
| 2.9.1.2. | Fuentes de reclutamiento..... | 67 |
| 2.9.1.3. | Selección de personal..... | 68 |
| 2.9.1.4. | Elementos esenciales del proceso de selección..... | 69 |
| 2.9.1.5. | Contratación..... | 70 |
| 2.9.1.6. | Capacitación de personal..... | 70 |
| 2.9.1.7. | Evaluación..... | 71 |
| 2.9.2. | Proceso de gestión de capital humano..... | 73 |
| 2.9.3. | Herramientas de gestión de talento humano por competencias..... | 73 |
| 2.9.4. | Informe final..... | 78 |
| 3. | Diseño metodológico..... | 79 |
| 3.1.1. | Tipo de estudio o investigación..... | 79 |
| 3.1.2. | Unidad de estudio..... | 79 |
| 3.1.3. | Métodos y técnicas..... | 79 |
| 3.1.4. | Métodos estadísticos..... | 83 |
| 3.2. | Análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo..... | 84 |
| 3.2.1. | Entrevista realizada al Gerente General..... | 84 |
| | Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo..... | 85 |
| 3.2.2. | Análisis situacional..... | 95 |
| 3.3. | Resolución de las preguntas científicas..... | 96 |

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

| | | |
|--------|--|-----|
| 3. | Diseño de la propuesta..... | 97 |
| 3.1. | Justificación..... | 98 |
| 3.2. | Objetivos de la investigación..... | 99 |
| 3.2.1. | Objetivo general..... | 99 |
| 3.2.2. | Objetivos específicos..... | 99 |
| 3.3. | Descripción de la propuesta..... | 99 |
| 3.4. | Situación actual de la florícola..... | 100 |
| 3.5. | Beneficios de la gestión del talento humano por competencias..... | 101 |
| 3.5.1. | Para la florícola..... | 101 |
| 3.5.2. | Para los empleados..... | 101 |
| 3.5.3. | Para la sociedad..... | 102 |
| 3.6. | Desarrollo del modelo de gestión por competencias..... | 102 |
| 3.6.1. | Marco estratégico de la florícola AzeriFlowers..... | 102 |
| 3.6.2. | Estructura organizacional y funcional..... | 112 |
| 3.6.3. | Propuesta del manual de funciones “AzeriFlowers S. A.”..... | 117 |
| 3.6.4. | Propuesta del manual de procedimientos de la florícola AzeriFlowers S.A. | 124 |
| 3.7. | Conclusiones..... | 145 |
| 3.8. | Recomendaciones..... | 146 |
| 3.9. | Bibliografía..... | 147 |
| | Anexos..... | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|---------------|---|-----|
| Tabla N° 1.1 | Simbología flujograma de datos..... | 4 |
| Tabla N° 2.1 | Exportación De Flores | 47 |
| Tabla N° 2.2 | Superficie de cultivo de flores por provincia..... | 48 |
| Tabla N° 2.3 | Estimaciones y proyecciones de la población total y tasas de crecimiento 1995 – 2015..... | 49 |
| Tabla N° 2.4 | Factores que influyen en los precios..... | 51 |
| Tabla N° 2.5 | Tasas de interés..... | 52 |
| Tabla N° 2.6 | Variedad de clavel..... | 52 |
| Tabla N° 2.7 | Clientes de la florícola Azerí Flowers SEA..... | 60 |
| Tabla N° 2.8 | Proveedores de insumos y materiales..... | 61 |
| Tabla N° 2.9 | Principales empresas de competencia para Azerí Flowers SEA..... | 62 |
| Tabla N° 2.10 | Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas..... | 66 |
| Tabla N° 2.11 | Personal de la florícola..... | 79 |
| Tabla N° 2.12 | Como se siente trabajando..... | 86 |
| Tabla N° 2.13 | Talento humano como elemento fundamental..... | 87 |
| Tabla N° 2.14 | Ambiente de trabajo..... | 88 |
| Tabla N° 2.15 | Conocimiento de desempeño..... | 89 |
| Tabla N° 2.16 | Remuneración del trabajo..... | 90 |
| Tabla N° 2.17 | Capacitación laboral..... | 91 |
| Tabla N° 2.18 | Tiene estímulo económico..... | 92 |
| Tabla N° 2.19 | Beneficios de ley..... | 93 |
| Tabla N° 2.19 | PUBLICIDAD DE ASCENSO | 94 |
| Tabla N° 3.1 | Posibilidad de ascenso..... | 100 |
| Tabla N° 3.2 | Matriz FODA..... | 113 |
| Tabla N° 3.3 | Factores críticos de éxito..... | 114 |
| Tabla N° 3.4 | Funciones gerente general..... | 117 |
| Tabla N° 3.5 | Funciones contador general..... | 118 |
| Tabla N° 3.6 | Funciones secretaria..... | 119 |
| Tabla N° 3.7 | Funciones área de ventas..... | 120 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Tabla N° 3.8 | Funciones cajera..... | 121 |
| Tabla N° 3.9 | Funciones bodeguero..... | 122 |
| Tabla N° 3.10 | Funciones auxiliar de servicios generales..... | 123 |
| Tabla N° 3.11 | Procedimiento mercadería en bodega..... | 125 |
| Tabla N° 3.12 | Procedimiento facturación..... | 127 |
| Tabla N° 3.13 | Procedimiento anulación de facturas..... | 129 |
| Tabla N° 3.14 | Procedimiento administración..... | 131 |
| Tabla N° 3.15 | Procedimiento entrega del material y/o producto a domicilio..... | 133 |
| Tabla N° 3.16 | Procedimiento evaluación de desempeño..... | 135 |
| Tabla N° 3.17 | Procedimiento capacitación del personal..... | 137 |
| Tabla N° 3.18 | Procedimiento clima organizacional..... | 139 |
| Tabla N° 3.19 | Procedimiento remuneración..... | 141 |
| Tabla N° 3.20 | Procedimiento beneficios sociales..... | 143 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Gráfico N° 1.1 | Componentes de las competencias..... | 19 |
| Gráfico N° 2.1 | Como se siente trabajando..... | 86 |
| Gráfico N° 2.2 | Talento humano como elemento fundamental..... | 87 |
| Gráfico N° 2.3 | Ambiente de trabajo..... | 88 |
| Gráfico N° 2.4 | Conocimiento de desempeño..... | 89 |
| Gráfico N° 2.5 | Remuneración del trabajo..... | 90 |
| Gráfico N° 2.6 | Capacitación laboral..... | 91 |
| Gráfico N° 2.7 | Tiene estímulo económico..... | 92 |
| Gráfico N° 2.8 | Beneficios de ley..... | 93 |
| Gráfico N° 2.9 | Posibilidad de ascenso..... | 94 |
| Gráfico N° 3.1 | Cadena de valor..... | 108 |
| Gráfico N° 3.2 | Mapa de procesos nivel 0..... | 109 |
| Gráfico N° 3.3 | Mapa de procesos nivel 1..... | 111 |
| Gráfico N° 3.4 | Orgánico estructural..... | 115 |
| Gráfico N° 3.5 | Manual de procedimientos..... | 124 |
| Gráfico N° 3.6 | Flujograma mercadería en bodega..... | 126 |
| Gráfico N° 3.7 | Flujograma facturación..... | 128 |
| Gráfico N° 3.8 | Flujograma anulación de facturas..... | 130 |
| Gráfico N° 3.9 | Flujograma administración..... | 132 |
| Gráfico N° 3.10 | Flujograma entrega del material y/o producto a domicilio..... | 134 |
| Gráfico N° 3.11 | Flujograma evaluación de desempeño..... | 136 |
| Gráfico N° 3.12 | Flujograma capacitación del personal..... | 138 |
| Gráfico N° 3.13 | Flujograma clima organizacional..... | 140 |
| Gráfico N° 3.14 | Flujograma remuneración..... | 142 |
| Gráfico N° 3.15 | Flujograma beneficios sociales..... | 144 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|---------------|--|----|
| Figura N° 2.1 | Orgánico estructural de la Florícola..... | 45 |
| Figura N° 2.2 | Exportaciones de flores en miles de dólares..... | 50 |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS” DEL CANTÓN PUJILÍ DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autora: Guachalá Lagla Rita Elizabeth

RESUMEN

El tema del estudio realizado consiste en crear alternativas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de las Empresas Florícolas que existen en nuestro país; ya que los mismos cuentan con recursos necesarios que pueden ser aprovechados de la mejor manera, por esta razón me veo involucrada en brindar una solución a la problemática que tiene la organización en la creación de un Departamento del Talento Humano en la Florícola “AZERI FLOWERS” en el Cantón Pujilí.

El objetivo general de este proyecto, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Para comenzar el seguimiento de este proyecto se realizó: entrevistas, encuestas, al personal que labora dentro de la FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS” con la finalidad de determinar cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene la organización.

Al haber culminado este proyecto se pudo concluir que existen muchas falencias dentro de la empresa; por lo que es necesaria la creación de un Departamento del Talento Humano; para poder contar con personas con eficacias y eficiencia que cumplan con las expectativas y los objetivos propuestos por la florícola.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES ACADEMIC UNIT
Latacunga – Ecuador

TOPIC: "DESIGN OF A MODEL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT BY COMPETENCIES FOR THE FLORICULTURE "AZERI FLOWERS" THE PUJILÍ CITY, COTOPAXI PROVINCE".

Author: Guachalá Lagla Rita Elizabeth

ABSTRACT

The made study topic to consist on creating alternatives that contribute to the growth and development of the Floriculture Enterprises which there are in our country, since themselves count with necessary resources what can be exploited of the best manner, for this reason we see to involve in offering a solution to the problematic which has the organizations in the creation of a Department from Human Talent in the Floriculture "AZERI FLOWERS" into Pujilí Canton. The general aim of this project consist in the planning, organization, development and coordination, as well as the techniques control able of promoting the efficient performance of the staff related directly or indirectly with the work. To begin the tracing of this project was made: interviews, surveys to the staff what work within the FLORÍCOLA "AZERI FLOWERS" in order to determine which are the weaknesses and strengths that have the organization. Having completed this project would be concluded that there are many shortages into the enterprise, what is necessary the creation of a Department from Talent Human, in order to count people with efficacy and efficiency who perform the expectations and proposed aims by the floriculture.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica De Cotopaxi, yo Lic. Marcia Chiluisa con la C.C. 050221430-7, **CERTIFICO** que he realizado la respectiva revisión de la Traducción del Abstract; con el tema: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA FLORICOLA” “AZERI FLOWERS”, cuya autora es Rita Elizabeth Guachalá Lagla y director de tesis Ing. Trávez Moreno Wilson Fabián.

Latacunga, Julio del 2014

Lic. Marcia Chiluisa

C.I. 050221430-7



INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias del talento humano es aquella que fomenta el buen desenvolvimiento del individuo dentro de una organización; cooperando al engrandecimiento tanto personal como empresarial; el comportamiento integral aporta equilibrio personal, placer, confianza y un buen desarrollo de la efectividad laboral dentro y fuera de la institución.

El modelo de gestión del Talento Humano por competencias, se convertirá en un instrumento para el correcto desenvolvimiento de los funcionarios de la florícola AZERI FLOWERS; la cual permitirá que el nivel directivo puedan tener acceso a soluciones inmediatas en el caso de presentarse dificultades laborales.

Su accionar se centra en desarrollar y optimizar las destrezas y aptitudes que poseen los empleados, cada uno de ellos será evaluado y calificado de acuerdo a sus actividades cotidianas, mediante un seguimiento estructurado en el cumplimiento de los procesos estructurados para el cargo que ostente.

El capítulo I, se hallan fundamentos teóricos para el desarrollo de esta investigación, se abordan temas relacionados a la gestión por competencias, administración; además englobará temas sobre talento humano en sus diferentes fases.

El capítulo II, abarca datos relevantes de la Florícola “AzeriFlowers” como son su misión, visión, objetivos de la entidad; además se plasman las tabulaciones de las diferentes encuestas realizadas, con gráficos y tablas en las que se encuentran porcentajes reales obtenidos en la investigación.

El capítulo III, se encuentra el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión del Talento Humano por Competencias; en el cual se hallan los diferentes procesos a desarrollarse de acuerdo al área laboral y de responsabilidad, los mismos que fueron escogidos de acuerdo a las encuestas realizadas; este modelo puede ser ejecutado de manera periódica en la florícola pues contempla medidas preventivas y correctivas para el buen desarrollo personal.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El autor **ANZOLA, Sérvulo, (2009)**, menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70).

El autor **STONER, James, (2008)**, menciona que la Administración “es un proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Para la investigadora, la administración se encarga de velar por el mejor desempeño del personal así como también del buen uso de los recursos disponibles para generar una determinada acción;

Se puede añadir también que es una herramienta que facilita la organización y funcionalidad de la misma para facilitar el cumplimiento de sus metas y objetivos sean estos a mediano o largo plazo, su importancia radica en conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de los colaboradores y junto con ellos.

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Según el autor **AMADOR, Juan Pablo, (2008)**, establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

Constituye un conjunto de pasos necesarios para la consecución de objetivos comunes dentro de la organización.

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control.

De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

Los elementos del proceso administrativos son:

1.2.1. Planificación

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

Según el autor **FREEMAN, Edward, (2001)**, se refiere a la planificación “como un proceso de establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. Es el primer paso para la realización de actividades de gestión, puesto que planificar es proveer el futuro de una organización, esto permite que la empresa cumpla con sus metas y objetivos planteados para su vida útil.

La planificación en todo ámbito es muy esencial para el desarrollo de la sociedad, mediante esto se puede tener resultados favorables o no para quienes han planeado sus actividades.

1.2.2. Organización

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

Se puede decir que organizar significa poner en orden y sistematizar las actividades tomando en cuenta el aporte de todos los miembros de la organización a la vez que constituye un sistema que permite tener a disposición los recursos necesarios para desarrollar las funciones de la empresa.

MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN

- **Diagrama de flujo**

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

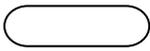
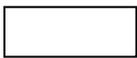
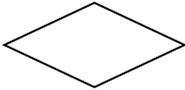
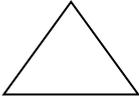
El diagrama de flujo permite describir en forma gráfica o simbólica un proceso o una descripción en texto.

- **Diagrama de Flujo de Datos**

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

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

TABLA N° 1.1
“SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMA DE DATOS”

| NOMBRE | SÍMBOLO | FUNCIÓN |
|--|---|--|
| INICIO-FIN |  | Representa el inicio y fin de un programa. |
| PROCESO |  | Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor |
| DECISIÓN |  | Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina cuál de los distintos caminos alternativos. |
| INDICADOR DE DIRECCIÓN O LÍNEA DE FLUJO |  | Indica el sentido de la ejecución de las operaciones. |
| DOCUMENTO |  | Indica la utilización de un documento. |
| CONECTOR |  | Indica la conexión entre procesos. |
| ALMACENAMIENTO |  | Representa una interrupción casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento o que algo se archiva. |

Fuente: Diseño de procesos, Vásquez Ana
Elaborado por: La Autora

1.2.3. Dirección

Según, **LERNER, Joel y Baker H.A., (2012)**, la dirección “Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.”

La autora menciona que es motivar y enrumbar a los empleados y miembros de una organización al cumplimiento de sus metas establecidas.

Constituye una herramienta fundamental en una entidad, esto permite llevar por el camino adecuado a todos los colaboradores a conseguir lo que los directivos de la empresa desean alcanzar, fomentando el trabajo en equipo, influenciando a todos los empleados.

1.2.4. Control

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

La autora manifiesta que controlar es comprobar y medir si las acciones realizadas están acordes con lo planteado al inicio del proceso.

Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la empresa, proporcionando al gerente una base para detectar y corregir las desviaciones de estos planes y poder desarrollar planes más reales para el futuro.

Una manera de controlar consiste en evaluar las actividades realizadas y compararlas con lo que se planificó al inicio de un periodo, permitiendo así tomar acciones correctivas que permitan mejorar cada vez más el desarrollo de la gestión empresarial.

1.3. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

“La dirección organizacional promueve una estrategia posible de manera que se pueda tener una idea aproximada de la interrelación de los objetivos principales en el tiempo. De esta manera, es posible definir prioridades en términos de las realizaciones de los objetivos y visualizar las ambiciones de la organización”.

Para lograr una correcta dirección organizacional; en el proceso administrativo llega un momento en el cual el administrador realiza planes de acción buscando obtener una respuesta alentadora a su gestión por parte de los empleados utilizando para ellos técnicas de comunicación, tareas de supervisión y la motivación.

1.3.1. Elementos de la dirección organizacional

Los elementos que comprenden la dirección organizacional en la administración se podrían detallar de la siguiente manera:

- Ejecutar los planes de acción considerando la estructura de la organización.
- La motivación.
- Conducir los esfuerzos del personal a cargo.
- La comunicación.
- La supervisión.
- Alcanzar las metas organizacionales.

Los elementos que componen la dirección organizacional son el motivo por el cual una organización debe determinar sus intenciones en un tiempo determinado para de este modo cumplir correctamente los objetivos trazados por la organización y obtener excelentes resultados en cada uno de los mismos.

1.3.2. Factores de la dirección organizacional

“En realidad los factores que hacen que la dirección organizacional sea un elemento relevante dentro de la organización son:

- Se trata de un mecanismo que pone en marcha los lineamientos establecidos en las etapas de planeación y en el seno de la organización.
- La calidad directiva se ve reflejada en el logro de los objetivos mediante la implantación de métodos organizacionales, y también logrando tener una eficacia en los sistemas de control.
- La dirección establece la comunicación para que ésta sea un medio en el cual la organización funcione correctamente.”

Mediante los factores de la dirección organizacional se busca lograr puntos claves sobre la conducta en los miembros de la organización y de esta manera cumplir las metas con una eficiente dirección que influya significativamente tanto en el aspecto laboral como personal de los empleados buscando de esta forma que malas actitudes afecten a la productividad de la institución.

1.3.3. Principios de la dirección organizacional

Los principios de la dirección organizacional son:

- La dirección debe estar orientada a la concreción de los objetivos generales determinados por la organización.
- La autoridad de los directivos es un condicionamiento esencial para el logro de los objetivos organizacionales.
- El directivo debe brindar apoyo directo a los empleados durante la ejecución de las acciones establecidas en la organización.

- Los problemas que surjan durante la gestión administrativa se deben resolver a medida que se produzcan para evitar que éste se desarrolle y provoque daños no deseados.
- Los conflictos que surjan deben ser manejados con profesionalismos para que no obstaculicen las metas organizacionales y así poder continuar con los planes de acción establecidos.

Es importante la aplicación de los principios de la dirección organizacional para que se pueda respetar los canales de comunicación determinados por la institución para que las órdenes emitidas sean transmitidas de acuerdo a los distintos niveles de jerarquía evitando de esa manera conflictos internos, irresponsabilidades, entre otras consideraciones.

1.4. TALENTO HUMANO

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

Según **CHIAVENATO, Idalberto, (2008)**, “Talento Humano consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

El talento humano es el personal que labora dentro de una organización el cual fue elegido mediante un proceso. Los mismos que aportan intelectual o físicamente demostrando sus conocimientos y habilidades en el proceso productivo para que la empresa cumplan con sus objetivos trazados.

Importancia del talento humano

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

La administración del talento humano es importante debido a que establece procesos en el que puedan destacar sus destrezas así como también incentivarlos para que la empresa pueda alcanzar el nivel de producción deseada a la vez que el personal que labora en la misma alcance sus objetivos personales.

1.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El Autor **CHIAVENATO, Idalberto, (2005)**, menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág. 6).

Para el autor **ESLAVA, Edgar, (2004)**, manifiesta que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”

La gestión de talento humano constituye el plan general para administrar el personal y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados; así como también establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de cada trabajador.

1.5.1. Objetivos de la gestión del talento humano

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

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Talento Humano es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Talento Humano sin conocer los negocios de una organización.
- b) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- c) Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág. 10).

1.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

1.6.1. Definición de Competencia

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto, (1996)**, “El significado de la palabra competencia (del latín competencia) tiene dos grandes vertientes: por un lado hace

referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.” (Pág. 32).

Se refiere a la oposición o rivalidad por obtener un mismo fin. Lo que sucede con la situación de las empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un producto o servicio similar.

Por otro lado, el termino competencia está relacionado con la responsabilidad; al nombrar técnicas, aptitud de igualdad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

1.6.2. Tipos de Competencia

El futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite:

- Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial.
- Evaluar el potencial de las competencias existentes.
- Enriquecer las competencias del personal actual.

La estructura de los mercados varía entre sectores. A continuación un repaso teórico de los diversos grados de competencia que se pueden encontrar.

Las estructuras de los mercados varían constantemente, un mercado que en algún momento es muy competido puede convertirse en uno sin competencia o con competencia media. Hoy pueden existir muchas empresas en un sector y mañana muy pocas.

Básicas.- Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.

Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

Genéricas.- Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras, Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

Específicas.- Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, que evalúan el desempeño del candidato, Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica. Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo.

Competencias de Gestión.- Las Competencias de gestión de recursos humanos tienen como finalidad ayudar a los usuarios a identificar las competencias, sus tipos y aprender cómo definir las o enunciarlas. Es un instrumento para desarrollar la evaluación del desempeño en las organizaciones, teniendo como base las competencias laborales que se necesitan para los cargos u ocupaciones, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión, de manera que se logre el incremento permanente de las competencias de los trabajadores, tributando así al alcance de los objetivos generales de la organización, la meta.

Competencias Sociales.- Las competencias sociales son aquellas aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar

eficazmente los retos de la vida diaria. Son comportamientos o tipos de pensamientos que llevan a resolver una situación de una manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está.

Entendidas de esta manera, las competencias sociales, pueden considerarse como vías o rutas hacia los objetivos del individuo. El término habilidad o competencia nos indica que no se trata de un rasgo de personalidad, de algo más o menos innato, sino más bien de un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos. Las competencias sociales son innumerables y es probable que su naturaleza y definición difiera en distintos medios y culturas.

A continuación se definen las principales competencias sociales:

- a) **Capacidad para tomar decisiones:** Ayuda a afrontar de forma crítica, autónoma y responsable las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, permitiendo explorar las alternativas disponibles y las diferentes consecuencias de nuestras acciones.
- b) **Asertividad:** Permite reconocer las tácticas persuasivas, defender los derechos, a decir “no” y a afrontar habilidosamente situaciones de presión.
- c) **Capacidad de comunicarse en forma efectiva:** Tiene que ver con la capacidad de expresarse, y en forma apropiada a las situaciones que se presentan.
- d) **Autoestima:** Tiene que ver con el conocimiento de nuestra autoimagen, su formación y su relevancia para la conducta y para llegar a alcanzar las metas deseadas.
- e) **Habilidad para manejar las propias emociones:** Ayuda a reconocer las emociones personales, a ser conscientes de cómo las emociones influyen en nuestro comportamiento y a manejarlas de forma apropiada. Las emociones

intensas, como la ira o la tristeza, pueden tener efectos negativos en nuestra salud si no se responde a ella en forma adecuada.

1.6.3. El trabajo por competencias

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer.”

El trabajo por competencias significa ser útiles para el desempeño productivo en una situación laboral que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia. En fin, consiste en ser "competente" con el trabajo que se le encomienda a la persona.

1.6.4. Fases de trabajo de competencia

Identificación.- Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

Normalización.- Es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral.

Formación.- Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Certificación.- La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa.

Para cada fase existen diferentes unidades de competencia, que están conformadas por elementos que especifican criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y desempeño. A la vez se busca establecer un contexto laboral definido, en general se orienta a identificar las capacidades que pueden ser alcanzadas por personas.

1.6.5. Definición de un modelo por competencias

Un Modelo de competencia laboral se define por una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso.

El modelo permite ir desarrollando indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, para un puesto de trabajo, para un grupo de trabajadores lo que permite la profesionalización, selección, evaluación, remuneración y capacitación del personal, por cuanto se traslada la mirada desde el currículum vitae a lo que realmente puede hacer el trabajador, pero no siempre el currículum demuestra la verdadera habilidad de un trabajador, estas habilidades son innatas en algunas personas que nacieron para este tipo de trabajo, en el cual se desempeñan sin tener los estudios necesarios para este objetivo.

Sin embargo las empresas requieren profesionales o con títulos de tercer o cuarto nivel, lo que en nuestro país es una verdad a medias; por la falta de institutos o universidades especializadas dentro de la rama comercial, por lo que los expertos se ven obligados a innovar nuevos modelos de competencia laboral, más acorde

con la realidad del país, de lo que se deduce que existen dos ventajas globales de modelo. Primero, permite construir un mapa o inventario de los conocimientos habilidades y capacidades de la organización en su conjunto, aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual. Segundo, al conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, se puede desarrollar un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización.

La definición de un modelo eficiente de administración del talento humano por competencias no podría funcionar sin un modelo de competencias bien definido con todas sus características y correctamente establecido.

El modelo de competencias es una herramienta estratégica dentro de la gestión de talento humano por competencias, ya que permite detectar ciertas conductas que se deban desarrollar dentro de la institución para que se le agregue un valor al servicio desde el propio puesto de trabajo.

Este modelo nos permite identificar de forma clara y precisa, conocimientos, habilidades que teóricamente deberían estar relacionados con un buen desempeño que se fortalecerá en un futuro dando origen a la pro – actividad.

A través de este modelo se elaboran perfiles que constituyen la identificación de competencias para un cargo específico, sin crear una dependencia unívoca, pues varios de ellos podrían ser comunes en puestos de diferente naturaleza.

Se puede decir que el modelo de competencias, es un instrumento que sirve para crear un nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el puesto de trabajo que dan como resultado un rendimiento superior en un futuro provisorio y cercano.

“El enfoque de Gestión Talento Humano por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas a la interior de las organizaciones. Hay muchas

perspectivas conceptuales que en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.”

Cuando una organización cuanta, con un Modelo de Gestión por Competencias lo que ha construido es un verdadero “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros que llevara al Cumplimiento del plan estratégico trazado.

La pregunta básica es ¿Qué debe hacer nuestra organización como un todo desde cada área funcional, desde cada nivel de formulación al que se vaya a realizar el proyecto?

De esta forma, la competencia es la atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto; con la base de una definición metodológicamente valida del Modelo se transforman los procesos de gestión de talento humano los de valoración por una parte (valoración de brechas, selección y valoración del desempeño para el desarrollo y los planes carrera y de sucesión por otra (educación, capacitación, entrenamiento y compensación.)

Cuando se establece de manera clara y objetiva el “debe ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma.

Significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización. Significa entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos.

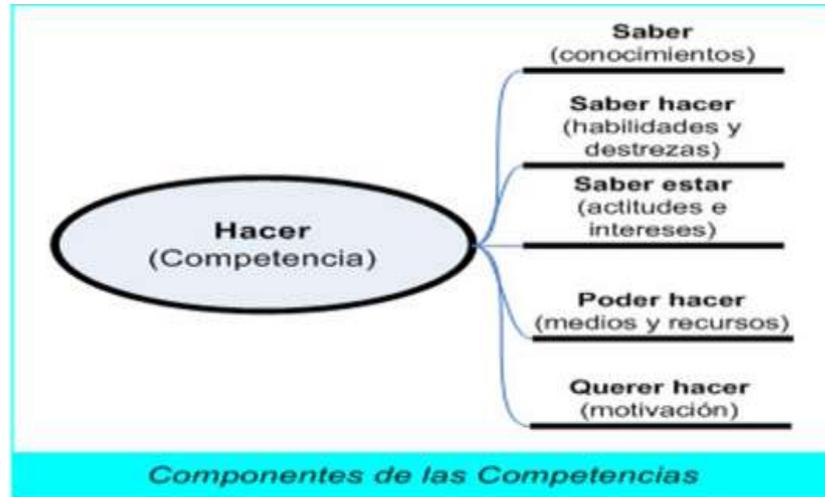
Significa que los jefes y agentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueda llegar a SER significa un proceso de cambio profundo de creencias paradigmas y modalidades de comportamiento que genera y legitima una nueva forma de SER Y HACER el día a día de la organización.

Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- ***Saber (conocimientos)***: el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- ***Saber hacer (habilidades / destrezas)***: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- ***Saber estar (actitudes / intereses)***: No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- ***Querer hacer (motivación)***: Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Se refiere pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento.
- ***Poder hacer (medios y recursos)***: Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de

los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

GRÁFICO N° 1.1 “COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS”



Fuente:http://www.monografiasAspectosbásicos/gestióntalentohumano/_com.mht, 11/05/2013.

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el gráfico N° 1.1., los Componentes de las Competencias se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y rasgos de personalidad, que intervienen en la realización de una determinada tarea.

Según **BOTERF, BARZUCHETTI y CINVENCE, (2001)**, “las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.”

Aunque no se pueda conocer la naturaleza precisa de las interacciones que se producen entre los distintos factores, para dar lugar a cada comportamiento concreto, en cada situación, sí se puede utilizar las evaluaciones de los mismos para conocer el potencial de cada persona para llevar a cabo los comportamientos exigidos.

1.6.6. Dimensiones del modelo.

Dentro del modelo de competencia se distinguen diferentes extensiones que de una u otra manera, cualquiera de estas se puede utilizar para lograr mayor efectividad en el modelo a desarrollarse en la institución dentro de estos se puede establecer los siguientes:

- **Impacto del modelo de competencias.**

Las instituciones de formación han aprovechado este nuevo enfoque para organizar sus tradicionales sistemas de acercamiento al sistema productivo, identificar las necesidades de formación, e implementar los programas y currículos actualizados.

Las empresas que han adoptado el modelo de competencia consiguen mejorar sus métodos y procedimientos para la descripción de las funciones y de las ocupaciones, así como disponer de criterios más claros para la selección, remuneración y evaluación de las capacidades de sus colaboradores.

Transformándose el modelo en una decisión de trascendencia empresarial, es más algunas organizaciones en su aplicación invierten de forma muy tímida en la realización de este instrumento. El modelo después de su aplicación tiene muchas ventajas en todo tipo de organizaciones entre ellas las principales:

Permite la posibilidad de crear perfiles de competencia orientados a un buen desempeño, permitiendo encontrar competencias iguales o similares en diferentes cargos facilitando así el proceso de promoción interno dentro de la institución en diferentes cargos. A través del modelo, en base a un análisis de cultura organizacional e identificación de problemas, distinguir el desarrollo de equipos que tengan competencias en un área específica.

- **Fases necesarias para implantar**

Al referirse a las fases necesarias para implantar en competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas.

Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD.

Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados.

Para la investigadora es necesario utilizar una herramienta para el reconocimiento de problemas, carencias, conflictos en el cargo de trabajo que inciden en el desempeño de los empleados y que pueden ser solucionadas por sus directivos. Dentro de la primera fase está el análisis de clima organizacional nos facilitará conocer la percepción personal que tiene el empleado sobre la relación con sus compañeros de trabajo o Jefe en la institución. En este análisis se estudió también el comportamiento organizacional el cual nos posibilita establecer de qué forma el individuo, los grupos y el ambiente perjudican en el comportamiento dentro de la organización.

En la florícola AZERI FLOWERS, nunca se había realizado un análisis de clima organizacional como tampoco de problemas, carencias, conflictos a pesar de que hoy en día es una de las acciones más importantes para los directivos.

La segunda fase constituye el análisis de tareas, en el cual se identifican cada una de las actividades en el puesto de trabajo, así como la manera en que estas se realizan siempre en post de la productividad. Al realizar un análisis de tareas se encuentra ciertas ineficiencias externas e ineficiencias personales que inciden en el desempeño eficaz en un puesto de trabajo.

1.7. CAPTACIÓN DE PERSONAL

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

1.7.1. Reclutamiento de personal

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

Referente al tema, **CHIAVENATO, Idalberto (2009)**, indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág. 95).

1.7.2. Fines e importancia del reclutamiento

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

- a) Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- b) Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- c) Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.” (Pág. 109).

1.7.3. Tipos de reclutamiento

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

- ***Reclutamiento Interno***

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

Para realizar el reclutamiento interno se toma en consideración a los empleados que están laborando dentro de la empresa los mismos que pueden ser considerados para ocupar un nuevo cargo.

Ventajas:

- a) Es más económico
- b) Rápido
- c) Presenta mayor índice de validez
- d) Es fuente de motivación
- e) Crea competencia legal entre los empleados

Desventajas:

- a) Exige alto potencial de desarrollo de los empleados para poder ascender.
- b) Puede frustrar al empleado si no existen oportunidades de ascenso.
- c) Puede producir el " principio de peter " promoviendo al empleado a la posición donde muestre su máximo nivel de incompetencia.

- ***Reclutamiento Externo***

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

Ventajas:

- a) Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la empresa.
- b) Renueva y enriquece los RR. HH. de la organización.
- c) Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal ejecutadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- a) Tarda más que el reclutamiento interno.
- b) Es más costoso.
- c) Desmotiva al personal, por no tener oportunidad a la vacante.

Técnicas de Reclutamiento Externo

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

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

Recomendaciones de los empleados. El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.

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

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

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

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

1.7.4. Selección de personal

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

La selección de personal consiste en escoger e personal adecuado e idóneo para que desempeñe las actividades que la organización le asigne en cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

Importancia de la selección

Para los autores **ALARCÓN, A CHELECHS, y Otros, (2002)**, consideran que: “La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares:

con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.”

Instrumentos de selección

Seleccionar al personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar cargos, manteniendo la eficiencia y eficacia.

Objetivos de la selección de personal

- Escoger personal idóneo atendiendo al perfil del candidato.
- RR. HH. dispuestos al logro de las metas de la organización.

Entre las técnicas de selección se puede determinar:

- ***Entrevista de selección***

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

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

- ***Pruebas escritas***

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

- ***Pruebas de conocimiento o capacidades***

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

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

- ***Prueba Personalidad***

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

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

1.8. INDUCCIÓN

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").”

1.8.1. Importancia

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

1.8.2. Objetivos

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.

La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización.

No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

1.8.3. Etapas de la inducción

Primera etapa: se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento.

Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

1.9. SOSTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO

1.9.1. Compensación y remuneración integral

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

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

Formas de Remuneración

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

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

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

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

Fijación de las Remuneraciones

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

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

1.9.2. Beneficios sociales

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

Al respecto el autor **CHIAVENATO, Idalberto, (2003)**, establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahórrales esfuerzos y preocupaciones.” (Pág. 342).

Tipo de beneficios sociales

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto, (2003)**, “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.”

- *En cuanto a sus exigencias*

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

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

- *En cuanto a su naturaleza*

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

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

- **En cuanto a sus objetivos**

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

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

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

Generalmente estos beneficios se ofrecen con el fin de atender las necesidades de los empleados y tratando que se integren a la empresa.

En los beneficios sociales las organizaciones tratan de retener a los empleados, disminuyendo su salida o rotación, estableciendo beneficios monetarios, recreativos, proporcionando facilidad a los empleados para trasladarse y desarrollarse dentro de la empresa. Así como también beneficios de salud, seguridad e higiene entre otros.

1.9.3. Clima organizacional

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

El clima organizacional en una empresa es muy importante ya que de esa forma los trabajadores se sientan bien y cumplan productivamente la actividad encomendada cumpliendo con los objetivos de la organización.

Funciones del clima organizacional

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

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

1.10. DESARROLLO HUMANO

1.10.1. Evaluación del desempeño

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

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

1.10.2. Importancia de la evaluación del desempeño

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

Las entidades deben conocer el desempeño de las actividades que ejecutan personas que prestan sus servicios, para poder tomar decisiones oportunas en cuanto a personal se refiere.

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

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.

- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.” (Pág. 199).

La evaluación de los colaboradores puede ser de responsabilidad del gerente, en su defecto se lo encargará al jefe de área o departamento de recursos.

- **Autoevaluación.- CHIAVENATO, Idalberto, (2002)**, establece que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (Pág. 202).
- **El gerente.- CHIAVENATO, Idalberto, (2002)**, considera que: “en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.” (Pág. 202).

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

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

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

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

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

1.10.3. Capacitación y desarrollo

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

Objetivos de la capacitación y desarrollo

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

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

Etapas de la capacitación y desarrollo

a) Detección de las necesidades de capacitación

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

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

La evaluación de necesidades nos permite tener una visión de la situación actual en la que se encuentran los empleados y poder tomar medidas correctivas en las necesidades presentes ya sea mediante sistemas de capacitación y desarrollo si se presenta el caso.

Se debe tener en consideración a qué nivel de la organización se va aplicar la capacitación, debido a que el costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos generales es decir de toda la organización.

b) Programa de capacitación

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

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

c) Implementación de la capacitación

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

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

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

d) Evaluación de los resultados

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

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

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FLORÍCOLA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

A pocos kilómetros de la cabecera cantonal Latacunga en la ciudad de Pujilí, en las faldas del volcán Cotopaxi, siendo unos de los mejores atractivos turísticos de la provincia de Cotopaxi, quien en su honor lleva el nombre del majestuoso Volcán, se encuentra la finca Florícola producción AZERI FLOWERS S. A.

Esta Sociedad inició con la visión de extranjeros de Azerbaiyán en el año 2006 que luego de una visita a unos amigos en la ciudad de Pujilí, les gusto el clima para la siembra de clavel y poco después invirtieron su capital en la compra de un terreno en el sector Pato de Izurieta de 10 hectáreas e iniciaron los trabajos de limpieza para posteriormente hacer los planos de la que ahora es la florícola.

Iniciaron con la construcción del reservorio ya que debido al lugar en donde nos encontramos es un área extremadamente seca y de barro por lo que luego fue necesaria la construcción y exploración de un pozo profundo de donde se obtiene el líquido vital para uso en la finca.

También se construyeron 2 bloques en el año 2009 de metal y plástico y la preparación del terreno para luego comprar las plantas a los países de Holanda, Colombia e iniciando a exportar a fines del año 2009 desde ahí la finca ha ido creciendo actualmente cuenta con la post-cosecha, comedor, servicios básicos.

Teniendo una gran aceptación de nuestra flor ecuatoriana en países como Rusia , Holanda, Ucrania, Japón, España, Italia, Suecia, Suiza, Alemania y la producción de flores del más alto nivel y el objetivo de convertirse en una de las empresas competitiva que ofrezca productos de la mejor calidad y mantenga su compromiso de excelencia con sus clientes.

2.2. LOCALIZACIÓN DE LA FLORÍCOLA

La florícola “AzeriFlowers” S. A., se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Pujilí, Barrio Patoa Llano Grande, Calle Principal.

2.3. BASE LEGAL

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

- Reglamento Interno de Trabajo
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Código Tributario y el Ministerio de Salud Pública.

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

2.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

2.4.1. Misión

La misión de “AzeriFlowers” S.A. es producir y comercializar claveles, bajo los más exigentes estándares de calidad, proporcionando fuentes de trabajo a la

comunidad, conformando un equipo comprometido con el medio ambiente, empleando tecnología de punta para optimizar los recursos, logrando mayor productividad y altos índices de rentabilidad para los accionistas.

2.4.2. Visión

“AzeriFlowers” S.A. desea, ser la empresa ecuatoriana líder en la producción de clavel para exportación, de reconocido prestigio internacional por su cultura de calidad, protección del medio ambiente, bienestar de sus trabajadores, compromiso de sus colaboradores, satisfacción de sus clientes y alta competitividad, lo cual permita obtener una rentabilidad aceptable para los accionistas.

2.4.3. Principios y Valores

Los principios corporativos son el conjunto de creencias y valores que inspiran la vida de una organización. Dentro de este contexto la actividad de la empresa se orienta por los siguientes principios y valores:

2.4.3.1. Principios

Responsabilidad: Para que un empleado se desempeñe en una determinada función deben ser responsables, en su unidad de trabajo y en los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medioambiente.

Disciplina: La disciplina consiste en el respeto y el acatamiento en cuanto a las normas establecidas por la organización.

Unidad de Dirección: Las actividades de la empresa serán distribuidas bajo la dirección de un solo jefe en cada departamento.

Trabajo en Equipo: Constituye uno de los elementos básicos para que la empresa alcance sus objetivos y asegurar su permanencia en el mercado.

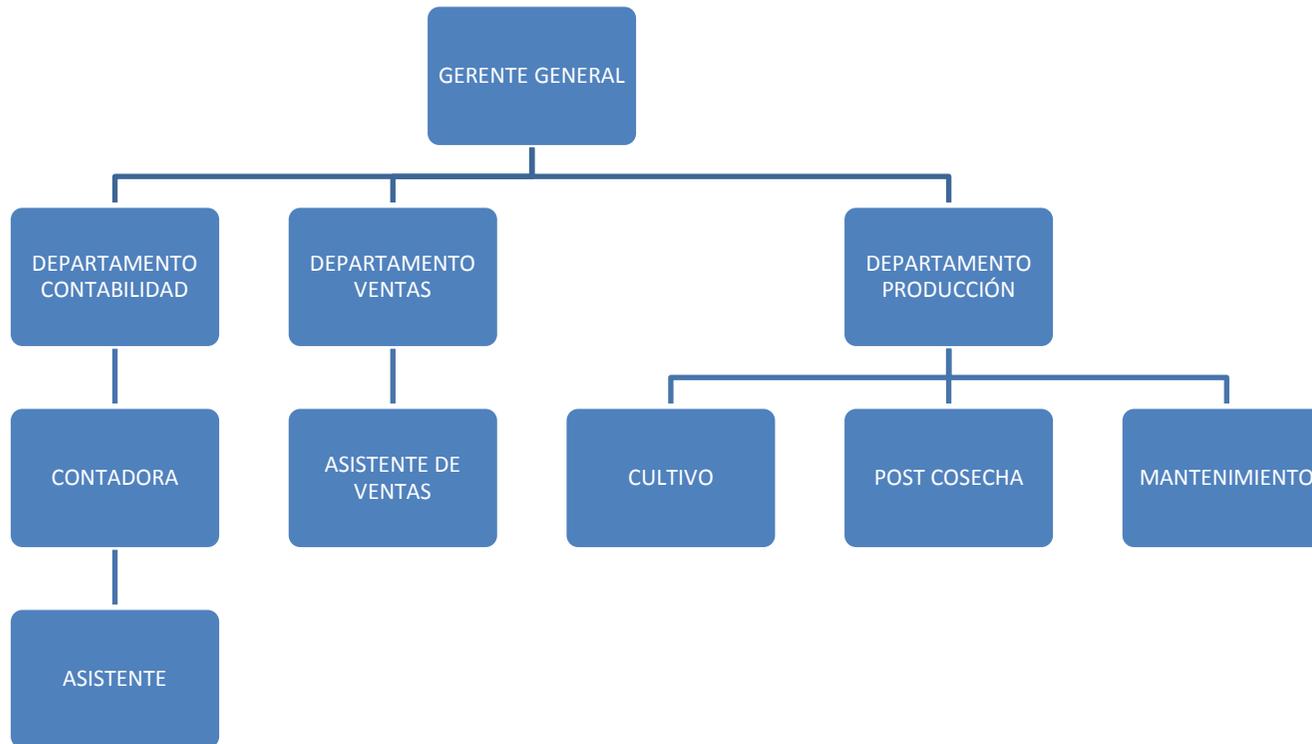
Valores

Lealtad: Un excelente clima laboral en la organización y buenas relaciones comerciales han provocado lealtad por parte de clientes y de proveedores.

Responsabilidad: La responsabilidad de la empresa con la comunidad es generar fuentes de empleo brindando salarios justos y un buen ambiente de trabajo.

2.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S. A.

FIGURA N° 2.1
“ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S. A.”



Fuente: Documentación Florícola
Elaborado por: La Autora

2.5.1. Tipología de la organización

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

2.6. ANÁLISIS EXTERNO

2.6.1. El sector florícola en Ecuador

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

2.6.2. Exportaciones del sector florícola

Las flores son el tercer producto de exportación de Ecuador, el más importante de los Andes, y el primero no tradicional de exportación, lo que determina que el sector florícola ecuatoriano sea una de las actividades más importantes de su economía. Según datos del Banco Central, a junio de 2011, el sector florícola presenta un incremento en volumen de exportación de 10,24% respecto al mismo periodo de 2010. Es relevante mencionar que al mismo periodo, las exportaciones florícolas constituyen el 7,80% del total de exportaciones no petroleras, a pesar de la no renovación del acuerdo ATPDEA (Ley de Preferencias Andinas y Erradicación de Drogas de los Estados Unidos), debido a la utilización de estrategias alternativas para su comercialización.

TABLA N° 2.1
Exportaciones de Flores

| (FOB en miles de dólares) | | | | | Variación |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2009 - 2010 |
| Enero | 11.657 | 42.411 | 55.763 | 55.406 | -0.64% |
| Febrero | 66.612 | 64.399 | 45.837 | 73.292 | 59.90% |
| Marzo | 53.220 | 47.228 | 53.084 | 47.017 | -11.43% |
| Abril | 41.291 | 48.366 | 31.080 | 52.222 | 68.03% |
| Mayo | 44.874 | 56.052 | 49.779 | 48.649 | -2.27% |
| Junio | 27.389 | 42.851 | 47.429 | 39.173 | -17.41% |
| Julio | 26.471 | 48.670 | 39.501 | 34.294 | -13.18% |
| TOTAL | 304.514 | 349.977 | 322.473 | 350.053 | 8,55% |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

Desde enero del 2007 las exportaciones de flores fueron de \$ 11657.00 el mismo que se ha ido incrementando en el transcurso de 4 años aproximadamente hasta julio del 2010 con un total de \$34294.00 lo cual nos indica que el mercado florícola se va incrementando en los últimos años lo cual ha beneficiado el sector florícola.

2.6.3. Zonas productoras

En el Ecuador existen 24 provincias las cuales hay 33677 aproximadamente 374 km² dedicadas al cultivo de flores, el 73.5% corresponde a flores permanentes y el 26.4% a flores transitorias. Las principales productoras de flores se encuentran en: Pichincha, Cotopaxi sigue en importancia Azuay, Imbabura y Guayas.

En menor proporción en el grupo de provincias con alguna producción de flores se incluyen: Carchi, Cañar, Chimborazo, Loja; representan el 255 de la superficie cultivada de flores.

TABLA N° 2.2
“SUPERFICIE DE CULTIVO DE FLORES POR PROVINCIA”

| PROVINCIAS | HAS. 2010 | % |
|-------------------|------------------|-------------|
| Pichincha | 2218.5 | 65.9% |
| Cotopaxi | 542.9 | 16.1% |
| Azuay | 194.0 | 5.8% |
| Guayas | 164.0 | 4.9% |
| Imbabura | 165.4 | 4.9% |
| Cañar | 27.2 | 0.8% |
| Chimborazo | 26.8 | 0.8% |
| Loja | 8.0 | 0.2% |
| Carchi | 21.0 | 0.6% |
| Total | 3367.7 | 100% |

Fuente: Expoflores
 Elaborado por: La Autora

De la superficie total cultivada de flores, aproximadamente el 59,6% se producen bajo invernadero que se desglosa en 54.3% de flores permanentes, 5.3% de transitorias y el 40.4% en campo abierto.

En el país existen 1923 Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) que se dedican al cultivo de flores, de las cuales 525 (27.3%) venden su producción al exterior y también lo hacen en el mercado nacional; el resto de UPAs, es decir 1398(el 72.7%) comercializan sus productos en el país.

El 80% del total de 525 UPAs se producen para el mercado externo, pertenecen a Expoflores.

2.6.4. Factor demográfico

El ambiente demográfico es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, raza.

Este ambiente es de interés primordial para las empresas, debido a que involucra a las personas y estas conforman los mercados. Un cambio en ese factor afecta la fuerza laboral, lo cual influye en el abastecimiento de la mano de obra de las empresas.

En la tabla 2.1 se puede observar las estimaciones y proyecciones de la población del Ecuador y tasas de crecimiento de 1995 al 2015.

TABLA N° 2.3
“ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN
TOTAL Y TASAS DE CRECIMIENTO 1995 – 2015”

| AÑO | POBLACIÓN | TASA DE CRECIMIENTO % |
|------------|------------------|------------------------------|
| 1995 | 11.460 | 2.20 |
| 2000 | 12.646 | 1.97 |
| 2005 | 13.798 | 1.74 |
| 2010 | 14.899 | 1.54 |
| 2015 | 15.936 | 1.35 |

Fuente: INEC
Elaborado por: La Autora

Las estimaciones proyectadas en la población total de las tasas de crecimiento entre los años 1995 al 2005 la población se ha incrementado mientras que la tasa de crecimiento ha disminuido.

2.6.5. Factor económico

La economía ecuatoriana ha evolucionado positivamente, a pesar de la aguda crisis económica que enfrentó nuestro país en los últimos años.

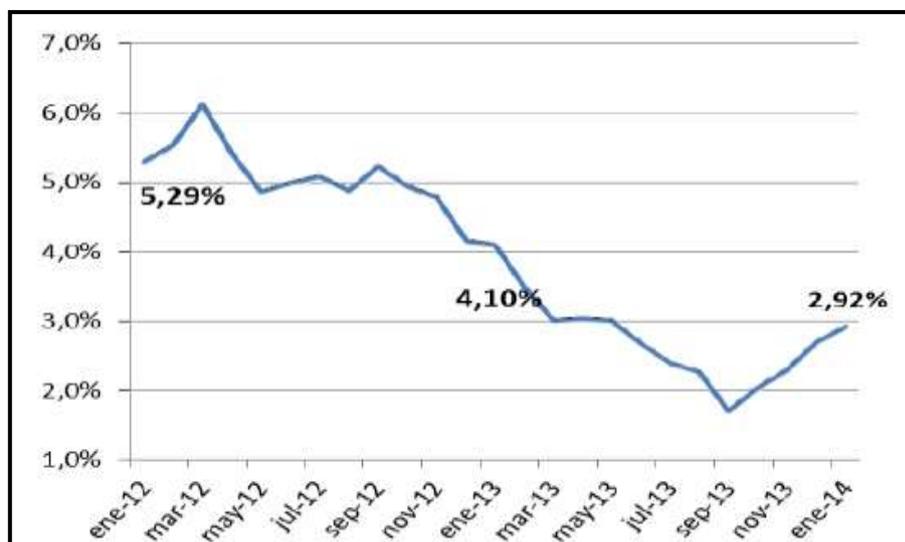
Para ello es necesario analizar los siguientes puntos, que permitirán identificar con mayor claridad las oportunidades y amenazas a las cuales están expuestas las organizaciones, especialmente Azerí Flowers S. A.

Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como principales factores económicos se encuentran los siguientes:

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

La grave crisis económica que afronta todo país y el fenómeno al que ha tenido que enfrentarse desde siempre ha sido la inflación; En el ámbito económico la inflación significa el alza permanente de los precios de venta de los bienes y servicios producidos en el país o importados del exterior para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores o habitantes del país afectado.

FIGURA N° 2.2
“INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS”



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Tendencia de los precios.- Las numerosas variaciones en la especie, variedades, longitudes y calidades Como se puede observar en la tabla anterior los porcentajes de inflación han ido variando mes a mes durante el año 2012, fenómeno que representa una amenaza para las empresas debido a la inestabilidad en los precios.

Ya que por la naturaleza misma de las florícolas se requiere de compra y/o mantenimiento de maquinarias, de la compra de insumos y materiales empleados en sus diferentes procesos de flores de corte hacen difícil proporcionar la información sobre precios, así como también algunas fechas especiales y festividades influyen en los precios.

TABLA N° 2.4
“FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PRECIOS”

| | |
|--|--|
| La estacionalidad | Color y cantidad de hojas |
| La variedad | Libre de sustancias químicas |
| Tamaño de los capullos | Libre de parásitos y enfermedades |
| Etapa de apertura de brotes | Embalaje |
| Brillo y color de flor | Apariencia |
| Daños en el capullo | Temperatura de las flores |
| Longitud de tallo por manojo o ramo | Tiempo de vida en el florero |
| Uniformidad de tamaño del capullo por manojo | La experiencia propia entre el comprador y proveedor |
| Regularidades de los envíos | |

Fuente: CORPEI (2011)

Elaborado por: La Autora

Tasas de Interés.-La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la

tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

TABLA N° 2.5
“TASAS DE INTERÉS”

| PARA EL PERIODO DE ENERO DE 2014 | TASA DE INTERES |
|--|-----------------|
| PASIVA REFERENCIAL: | 4.53% |
| ACTIVA REFERENCIAL: | 8.17% |
| LEGAL | 8.17% |
| MAXIMA CONVENCIONAL | 9.33% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO | 8.17% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO | 9.33% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES | 11.20% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO PYMES | 11.83% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO | 15.91% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO | 16.30% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA | 10.64% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA VIVIENDA | 11.33% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA | 22.44% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA | 25.50% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE | 25.20% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE | 27.50% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO MINORISTA | 28.82% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO MINORISTA | 30.50% |
| TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTO EMPRESARIAL | 9.53% |
| TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO EMPRESARIAL | 10.21% |
| 1. OPERACIONES ACTIVAS BNF: | |
| 1.1 SOBREGIROS OCASIONALES Y CONTRATADOS | 16.30% |
| 1.2 FONDOS EN ADMINISTRACION COFENAC | 4.09% |

Fuente: Banco central del Ecuador (2014)

Elaborado por: La Autora

Según la información obtenida del Banco Central del Ecuador, la tasa activa efectiva referencial en lo que corresponde al sector empresarial tenemos en un 9.53% anual mientras que en la tasa activa efectiva máxima incrementa hasta el 10.21% anual.

2.6.6. Factor político – legal

Para las empresas es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a desarrollar las actividades la empresa. Las disposiciones políticas y legales que tomen el gobierno y el poder legislativo tendrán un impacto en las operaciones de Azerí Flowers y en las decisiones de los mercados internacionales. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

También el gobierno debe convertirse en el propulsor de cambio a través de la formulación de políticas gubernamentales que proporcionen una adecuada estabilidad y confianza en los agentes económicos.

Para que estos inicien inversiones en procesos de innovación y actualización tecnológica sin necesidad de que las autoridades estatales intervengan directamente en los procesos de producción.

Entre las principales leyes que Azerí Flowers deberá acatar son las siguientes:

- Cumplir con la Ley del Código de Trabajo
- Acatar con las Obligaciones Tributarias
- Obedecer con las normas ISO 14000 y
- Cumplir con el Régimen Aduanero

En esta última, la empresa deberá cumplir con los siguientes documentos para poder exportar:

- Formulario Único de Exportación (F. U. E)
- Factura Comercial
- Documento de Transporte
- Lista de Empaque
- Cupón de Exportación a la CORPEI

- Guía de Remisión
- Certificado de Origen
- Certificados de Calidad

Entonces, el crecimiento del sector floricultor en los mercados internacionales depende en gran medida de las condiciones que brinde el gobierno a la empresa, para que las estrategias que estas adopten se dirijan en la misma dirección reforzando la creación de un entorno natural favorable.

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

2.6.7. Factor tecnológico

Actualmente la tecnología en nuestra cultura, es algo que está continuamente configurando los mercados, es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan.

El surgimiento notable que ha tenido el sector florícola ha permitido crear un ambiente adecuado para la productividad, buscando la eficiencia de sus empresas, a partir del año de 1983 ha ampliado de manera sistemática el área de cultivo de flores para exportación, empeñándose en diversificar la inicial producción de clavel, realizando las inversiones necesarias para incorporar tecnología a la producción y obtener productos de mejor calidad a menor costo.

Además ha perfeccionado el mercado de insumos y servicios, han formado un importante grupo de personales técnicos y especializados dedicados a este sector, lo que ha traído como consecuencia la modernización y tecnificación de los invernaderos y en general en las prácticas de cultivos de flores.

Es importante señalar que los avances tecnológicos han logrado un impacto positivo en las actividades de “Azerí Flowers S. A.”, puesto que emplea tecnología de punta en todos sus procesos y cultiva variedades novedosas, lo cual ha permitido mantenerse como uno de los mejores proveedores de clavel en el mercado mundial.

El personal administrativo dispone de computadoras en cada sección, especialmente el departamento administrativo - financiero cuenta con el sistema contable integrado (Sofía), el cual permite obtener información oportuna para la toma de decisiones e incrementar eficiencia en la organización.

En el proceso productivo se utiliza el sistema de riego por goteo, el cual permite regar en cantidades exactas de agua en las plantas. El sistema de fertilización facilita la alimentación de la planta en cantidades óptimas para un mejor desarrollo de la misma.

El sistema de fumigación sirve para combatir las enfermedades de las mismas y el sistema de invernadero, los cuales permiten tener en la temperatura adecuada para que la planta siempre se encuentre en el proceso de fotosíntesis y de esta manera obtener clavel de calidad.

Estos enormes beneficios de la tecnología y también sus efectos secundarios inciden en el desempeño del recurso humano en la organización.

Por lo tanto se ha podido establecer que una fortaleza y oportunidad que posee La florícola, es la existencia de tecnología avanzada tanto en las oficinas administrativas como en la planta industrial.

Sin embargo esta tecnología no está siendo aprovechada en un 100% debido a que no se la conoce con profundidad, de tal manera que la empresa debe ofrecer programas de capacitación a los empleados, para mantener actualizados los conocimientos e incrementar la productividad en cada unidad de trabajo.

2.6.8. Factor socio cultural

El ambiente cultural y social depende en gran medida del modo y la razón por lo que las personas viven y se comportan de determinada manera.

Las nuevas tendencias crean diferentes tipos de consumo y por consecuencia la necesidad de contar con diferentes productos, diferentes servicios y diferentes estrategias

La cultura de consumo de flores en los países extranjeros han dado lugar para que el producto estrella de la floricultura ecuatoriana se ha reconocida en las más importantes citas mundiales como La flor del Ecuador.

Las preferencias de las flores en los diferentes mercados, las determina no solamente la calidad de clavel, sino también el significado que ellas puedan tener por su color. Es así que la flor roja tiene significado mundial como muestra de amor. Actualmente existen espacios de mercado para las exportaciones de productos de la floricultura, ya que existe una gran afluencia de habitantes extranjeros que permiten crear un hábito diferente a lo establecido.

A continuación se detalla la cultura de consumo de rosas de cada uno de los países a los cuales exporta “AZERI FLOWERS S.A.”.

- **ESTADOS UNIDOS**

El mercado de Estados Unidos ha presentado una demanda estacional, ya que no existe una cultura de consumo de flores, pero es considerado un mercado muy potencial por tener una población muy alta. Las temporadas de mayor demanda están concentradas en los meses de febrero, abril, mayo, noviembre y diciembre (San Valentín, Día de la Madre, Pascuas, Día de Acción de Gracia, y Navidad), en los meses restantes el consumo baja notablemente. En Estados Unidos, la flor

grande de color roja y amarillo son las de mayor aceptación, tienen una participación cerca del 12% y el color blanco un 5%.

- **EUROPA**

El consumo de flores en Europa, es todo el año porque una flor siempre es bien aceptada. Al Norte de Europa, el principal país consumidor es Alemania, donde prefieren Los claveles de botón normal. En el Sur de Europa, quién encabeza el ranking de los países consumidores es Italia, el producto de mayor aceptación son los claveles grandes.

- **RUSIA**

Rusia posee la tradición de comprar y regalar clavel. Tiene un mercado con un potencial inmenso, la producción propia es estacional y de baja calidad.

En este país son más cotizados los claveles de tallos largos con botones grandes y en especial los de colores encendidos como el rosado, el rojo o el tomate.

- **ECUADOR Y COLOMBIA**

En Ecuador y Colombia se ha dado mayor importancia al mercado externo, ya que la gran prioridad de los floricultores ecuatorianos es exportar, debido al interés de obtener divisas y han minimizado el consumo nacional que pudo producir mayores ingresos para los propios productores y para el país.

Ecuador produce los mejores claveles del mundo, pero no posee una cultura de consumo de flores y sus claveles no se conocen aquí, por lo que el producto de óptima calidad se destina a la exportación y el desecho queda para el consumo interno.

2.7. ANÁLISIS INTERNO

2.7.1. Microambiente

La meta primaria de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados seleccionados en forma rentable, para llevar a cabo esta función, la empresa debe analizar los siguientes factores:

- Proveedores
- Intermediarios
- Clientes
- Competencia

A fin de identificar las diferentes tendencias ambientales que afectan al normal desenvolvimiento de la empresa en los diferentes mercados.

2.7.2. Producción Azerí Flowers S. A.

La Empresa AZERÍ FLOWERS S. A., habiendo cumplido con todas las disposiciones establecidas y previa autorización de registro y funcionamiento se dedica exclusivamente al cultivo y comercialización de clavel de la más alta calidad y en una amplia disponibilidad de variedades, las mismas que se detalla en la tabla 2.7.

TABLA N° 2.6
“VARIEDAD DE CLAVEL”

| VARIEDAD | COLOR |
|--------------------|-----------------|
| BILBAO | BLANCO/LILA |
| ALIBRANDY | MORADO |
| AMICO LAVANDER | ROSADO /VINO |
| ANTILLE | AMARILLO /ROJO |
| ARÉVALO | MORADO /BLANCO |
| DANDY | AMARILLO /ROJO |
| EVENING | MORADO |
| FARIDA | LILA |
| FREYA | BURGUNDY/ROJO |
| CREAM VIANNA | BLANCO/VINO |
| IRINA | BLANCO ROSADO |
| MARIPOSA | ROSADO/VINO |
| MINERVA | MORADO/BLANCO |
| MONTOYA | BLANCO/ROJO |
| PIET | TERRACOTA/BEIGE |
| TICO TICO LAVANDER | ROSADO /VINO |
| TICO TICO PINK | BLANCO/ROSADO |
| VIPER | VERDE/BURGUNDY |
| VIPER WINE | ROSADO/BURGUNDY |
| WHITE TUNDRA | BLANCO/ROJO |
| YELLOW VIANA | AMARILLO/ROJO |
| NOBLESSE | BLANCO /VINO |
| ORANGE VIANA | NARANJA |
| PEACH MAMBO | DURAZNO |

Fuente: Documentación Florícola (2012)
Elaborado por: La Autora

2.7.3. Infraestructura y equipos

La Empresa AZERI FLOWERS S.A., cuenta con una extensión superior a las 9 hectáreas de clavel con 68 variedades y de mini clavel con 10 variedades, las cuales son colores exclusivos; de la más alta calidad.

Y con los equipos innovados que le permiten obtener un producto en óptimas condiciones para el mercado internacional, y cumplir con las exigencias que requiere un producto de exportación.

2.7.4. Clientes

La Empresa AZERI FLOWERS S.A., destina su producción tanto para el mercado local como para el mercado internacional por lo que abarca varios sectores de

destino, los mismos que se encuentran reflejadas en la siguiente tabla en la cual se detalla el nombre del cliente y el lugar hacia donde llega el producto:

TABLA N° 2.7

“CLIENTES DE LA FLORÍCOLA AZERÍ FLOWERS S.A.”

| CLIENTES | DIRECCIÓN |
|----------------------|------------------|
| FRESH CHAIN | HOLANDA |
| FLEXIN | ITALIA |
| FUENTEFLOR | ESPAÑA |
| ERCOLANO FLORA | ITALIA |
| RIVA IMPORT EXPORT | ITALIA |
| FLORAL TIME | RUSIA |
| CAMELIA DAO | UKRANIA |
| RIVIERA TRADING | RUSIA |
| EQ FLOWERS | CHILE -RUISA-USA |
| JETTEY FLOWERA | RUSIA-CHILE- |
| COLOR REPUBLIC | USA BOUQUETS |
| KING COMEX | RUSIA |
| IRINA HOUSE | RUSIA |
| BAK | RUSIA |
| DIP | RUSIA |
| FLOWER ME ECUADOR | RUSIA |
| H Y M AOYAGUI | JAPON |
| JOTAFLOR | ESPAÑA |
| ROSESPAXI | SUECIA |
| TAGIYEV | RUSIA |
| DISTRIBUIDORA VARGAS | CHILE |
| LAREL FLOWERS | RUSIA |
| FLOREX | RUSIA |
| OFFICE ECUADOR | RUSIA |
| ALCO FLOWERS | RUSIA |
| FLORESOL | RUSIA |
| GRAND PRI | RUSIA |
| RAINBOW BOUQUETS | RUSIA |

Fuente: Documentación Florícola (2012)

Elaborado por: La Autora

2.7.5. Proveedores

Flores de decoración AZERI FLOWERS S. A., tiene como proveedores de los diferentes insumos y materiales necesarios para el proceso de producción. La

empresa PQA es la encargada de proporcionar el plástico requerido para la producción; INCARPALM, proporciona las cajas para el empaque del producto; así como SB TALEE, BARBERET, COI, SOATA, LA SELECT.

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

TABLA N ° 2.8
“PROVEEDORES DE INSUMOS Y MATERIALES”

| EMPRESA | MATERIALES |
|---|------------------------------|
| PQA | Plástico |
| INCARPALM | Cajas |
| INDUSTRIAS OMEGA | Distribuidores de láminas |
| FLORALPACK CÍA. LTDA. | Distribuidores de capuchones |
| SUMINISTROS DE POSTCOSECHA | Agroplastic |
| SB TALEE, BARBERET, COI, SOATA, LA SELECT | Plantas |
| AGROPECUARIOS FIGUEROA | Químicos |

Fuente: Documentación Florícola (2012)
Elaborado por: La Autora

2.7.6. Competencia

La Florícola AZERI FLOWERS S. A., debe pugnar por entender lo que en esencia se está vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente está comprando. También debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción a su necesidad. Es importante conocer a la competencia casi tanto como se conoce la empresa propia; la competencia en la actualidad es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin lucha contra ella.

En la siguiente tabla se refleja la competencia de Florícola “AZERÍ FLOWERS” S. A.:

TABLA N° 2.9
“PRINCIPALES EMPRESAS DE COMPETENCIA PARA AZERI
FLOWERS S. A.”

| EMPRESA | UBICACIÓN |
|-------------------|-----------------|
| AGRITAB | COTOPAXI |
| FLOREQUISA | COTOPAXI |
| AGRORAB | COTOPAXI |
| CACTUS | COLOMBIA |

Fuente: Documentación Florícola (2012)
Elaborado por: La Autora

2.7.7. Amenaza de productos sustitutos

El sector floricultor es muy amplio por lo que se puede establecer que hay empresas florícolas que se dedican únicamente a la producción de clavel como es el caso de AZERI FLOWERS S. A.; así mismo existen otras florícolas que se dedican a producir variedad de flores.

2.8. ANÁLISIS FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

2.8.1. Entorno externo

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.8.2. Entorno interno

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2.8.3. F.O.D.A. Azeri Flowers S.A.

Una vez realizado el análisis interno y externo del entorno, el mismo que nos permite determinar las principales oportunidades y amenazas en el sector florícola e identificarlas fortalezas y debilidades de la empresa Azeri Flowers; procederemos a la selección de los principales factores que tienen mayor incidencia sobre la empresa Azeri Flowers, para lo cual se utilizará como herramienta la matriz FODA.

Fortalezas

- Excelente calidad de clavel que entrega al exterior.
- Trato personalizado y calificado al cliente.
- Condiciones favorables y de ayuda para el cliente.
- Precios justos, competitivos con el mercado.
- Trato adecuado y justo al empleado, haciéndolo sentir parte indispensable de la empresa y por ende de su desarrollo y crecimiento.
- Reciprocidad con el esfuerzo y dedicación de sus empleados.

- Tener su finca en terrenos donde el clima favorece la producción de la flor.
- Cuenta con adecuada tecnología para el desarrollo de su actividad florícola.

Oportunidades

Las oportunidades de esta empresa constituyen las siguientes:

- La implementación del Sistema de Gestión para el Control Interno de Inventarios ayudará a la empresa a poseer normas y procedimientos claros para el manejo del área de inventarios.
- Contactos serios y rentables en el exterior que admiran la calidad de la flor ecuatoriana.
- Prestigio ganado de la calidad de la flor en los países a donde se ha exportado la flor.
- Proveedores flexibles en cuanto a créditos y descuentos, gracias a la seriedad con la que se ha trabajado.
- Mano de obra pues las empresas florícolas pagan el salario mínimo vital al personal de campo, cosecha y post – cosecha.

Debilidades

- Débil control en el área de inventarios.
- Falta de políticas y procedimientos para el área de inventarios.
- El sistema contable en el módulo de inventarios no está en línea lo que ocasiona no tener datos de existencias y movimientos reales.
- Fuertes competidores nacionales.
- No predecir con exactitud en caso de presentarse heladas.
- No poder hacer frente 100% a las heladas, que son las que dañan y destrozan la flor y por ende la producción.
- Poca protección por parte del gobierno al sector floricultor.

Amenazas

- Contar con un clima variable dentro de nuestro país.
- Presencia inesperada de heladas.
- Presencia inesperada de plagas, bichos, y otros aspectos que destruyen la flor.
- Precios variables de materia prima como constituyen los químicos, fertilizantes, abonos, correctivos de suelos; insecticidas y otros.
- La política económica de nuestro país, y el riesgo país.
- La Inseguridad, pues hemos sido víctimas de varios atracos en la finca y en oficinas con pérdidas significativas.

TABLA N° 2.10
ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y
AMENAZAS

| FORTALEZAS(+) | OPORTUNIDADES(+) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Excelente calidad de la flor que entrega al exterior. • Trato personalizado y calificado al cliente. • Condiciones favorables y de ayuda para el cliente. • Precios justos, competitivos con el mercado. • Trato adecuado y justo al empleado, haciéndolo sentir parte indispensable de la empresa y por ende de su desarrollo y crecimiento. • Reciprocidad con el esfuerzo y dedicación de sus empleados. • Tener su finca en terrenos donde el clima favorece la producción de la flor. • Cuenta con adecuada tecnología para el desarrollo de su actividad florícola. | <ul style="list-style-type: none"> • La implementación del Sistema de Gestión para el • Control Interno de Inventarios ayudará a la empresa a poseer normas procedimientos claros para el manejo del área de inventarios. • Contactos serios y rentables en el exterior que admiran la calidad de la flor ecuatoriana. • Prestigio ganado de la calidad de la flor en los países a donde se ha exportado la flor. • Proveedores flexibles en cuanto crédito y descuentos, gracias a la seriedad con la que se ha trabajado. • Mano de obra barata pues las empresas florícolas pagan el salario mínimo vital |
| DEBILIDADES (-) | AMENAZAS(-) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Débil control en el área de Inventarios. • Falta de políticas y procedimientos para el área de inventarios. • El sistema contable en el módulo de inventarios no está en línea lo que ocasiona no tener datos de existencias y movimientos reales. • Fuertes competidores nacionales. • No predecir con exactitud en caso de presentarse heladas. • No poder hacer frente 100% a las heladas, que son las que dañan y destrozan la flor y por ende la producción. • Poca protección por parte del gobierno al sector floricultor | <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un clima variable dentro de nuestro país. • Presencia inesperada de heladas, plagas, bichos, y otros aspectos que destruyen la flor. • Precios variables de materia prima como constituyen los químicos, fertilizantes, abonos, correctivos de sueldos; insecticidas y otros. • La política económica de nuestro país, y el riesgo país. • Fuertes competidores colombianos, debido a sus costos bajos y por ende a precios menores de los de nuestro país. • La Inseguridad, pues hemos sido víctimas de varios atracos en la finca y en oficinas con pérdidas significativas. |

Fuente: Ficha de observación (2012)

Elaborado por: La autora

2.9. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS” S. A.

2.9.1. Proceso de captación

2.9.1.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a encontrar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. El proceso de reclutamiento comienza cuando la empresa coloca el aviso de vacante y termina cuando el interesado deposita su currículum en las oficinas de Talento Humano.

2.9.1.2. Fuentes de reclutamiento

Reclutamiento Interno: Se compone de empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, que pueden desempeñar las funciones que se quiere ocupar.

Ventajas:

- Es más económico
- Rápido
- Presenta mayor índice de validez
- Es fuente de motivación
- Crea competencia legal entre los empleados

Desventajas:

- Exige alto potencial de desarrollo de los empleados para poder ascender.
- Puede frustrar al empleado si no existen oportunidades de ascenso.

Reclutamiento Externo: Se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización.

Ventajas:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la empresa.
- Renueva y enriquece el Talento Humano de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal ejecutadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso.
- Desmotiva al personal, por no tener oportunidad a la vacante.

Técnicas de reclutamiento externo:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

2.9.1.3. Selección de personal

Seleccionar al personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar cargos, manteniendo la eficiencia y eficacia.

Objetivo: Escoger personal idóneo atendiendo al perfil del candidato. Talento Humano dispuesto al logro de las metas de la organización.

Pasos para la Selección:

- Recepción preliminar de solicitudes.
- Pruebas de idoneidad.
- Entrevista de selección.
- Verificación de datos y referencias.
- Examen médico.
- Entrevista con supervisor.
- Descripción del caso.
- Decisión de contratar.

En el proceso de selección, debe darse una retroalimentación una vez evaluado el nuevo empleado, la cual puede ser:

Retroalimentación Positiva:

- Juicios favorables
- Promociones
- Buen desempeño
- Disposición

Retroalimentación negativa:

- Renuncia prematura.
- Despido.
- Mal desempeño.

2.9.1.4. Elementos esenciales del proceso de selección

Análisis de puesto:

- Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre puestos de la empresa.

- Determina los deberes y la naturaleza de los puestos.
- Proporciona datos sobre los requerimientos de puesto.
- Descripciones de puesto.
- Especificaciones de puesto.
- Proporciona la descripción de tareas, especificaciones humanas, niveles de desempeño requerido.

Planes de Talento Humano: Permite conocer las vacantes futuras con cierta previsión y conducir el proceso en forma lógica y ordenada.

Registro de elegibles: Determina los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre los cuales elegir.

2.9.1.5. Contratación

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

2.9.1.6. Capacitación de personal

La capacitación del personal es un proceso sistemático a largo plazo que se realiza para que los empleados escalen en la jerarquía de la organización.

En el proceso básico de capacitación, se distinguen los siguientes aspectos:

Evaluación de necesidades de capacitación.- Para empleados nuevos: Se realiza un análisis de las tareas. Se determinan las tareas del puesto. Se subdividen las tareas en sub – tareas para empleados actuales. Se realiza un análisis de desempeño.

Se identifican las deficiencias. Se corrigen las deficiencias con capacitación o entrenamiento.

Objetivos de capacitación.- Desempeñar puestos de mayor jerarquía en la organización Desempeñar mejor el puesto Estos objetivos deben ser medibles y observables

Capacitación en el puesto.

- El empleado aprende desempeñando el puesto.
- Método de instrucción.
- Método de rotación de puesto.

Aprendizaje programado.

- Enseña habilidades programadas.
- Preguntas y hechos.
- Respuestas.
- Retroalimentación.

Capacitación por simulacros. Se da cuando es peligroso o muy costoso capacitar en el puesto.

Capacitación intensiva:

- Cursos
- Talleres
- Seminarios

2.9.1.7. Evaluación

La evaluación del desempeño es la sistemática apreciación del desempeño de potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Objetivos:

- Adecuación del individuo en el cargo.
- Capacitación y entrenamiento promociones.
- Incentivo salarial.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
Estimación al desarrollo potencial de los empleados.
- Estímulo a mayor productividad.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, despido, etc.

Pasos para la evaluación del desempeño:

- **Definir el puesto:** Significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- **La evaluación del desempeño:** Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño.
- **Retroalimentación:** Se organizan sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo o decisión que se requiera, (proceso crítico).

Métodos de evaluación del desempeño:

- **Método del incidente crítico:** Se lleva un registro de ejemplos poco comunes, buenos o malos, de la conducta del empleado relacionado con el trabajo y se revisa con él en momentos predeterminados.
- **Método administración por objetivos:** Implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado.

2.9.2. Proceso de gestión de capital humano

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

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

Plan de beneficios Sociales.- Los beneficios sociales que reciben los trabajadores son:

- Pago de aportaciones patronales en el I. E. S. S.
- Asistencia médica gratuita.
- Vacaciones.
- Comedor.
- Transporte.

2.9.3. Herramientas de gestión de talento humano por competencias

Selección por Competencias

Es una técnica que los expertos en Talento Humano utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que tienen y estas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de

los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se atienden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en Talento Humano utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actúa el candidato en el pasado o como lo hará en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

Evaluación por Competencias

Las competencias no son observables por sí mismas, por lo tanto, hay que inferirlas a través de desempeños o acciones específicas.

De acuerdo con la intencionalidad formativa y los niveles de complejidad, se eligen los contextos en los cuales adquiere significación el desempeño de la persona que se está formando. En cada contexto se pueden evaluar diferentes aspectos: Social, cultural, cognitivo, ético, estético, físico.

Desde situaciones concretas, en contextos definidos se evalúan:

- Saberes
- Habilidades
- Valores
- Actitudes
- Motivación

Cada disciplina o saber maneja un contexto, esto es, una lógica y una dinámica desde donde se explica un determinado aspecto de la realidad. Esto hace que se hable de contextos disciplinares donde se construyen sus propios saberes.

La propia persona valora la formación de sus competencias con referencia a los propósitos de formación, los criterios de desempeño, los saberes esenciales y las evidencias requeridas: Autoconocimiento y autorregulación Valoración que hace una persona de las competencias de otra, teniendo en cuenta los logros y los aspectos a mejorar, de acuerdo con unos parámetros previamente definidos.

Formación por Competencias

Formar por competencias implica que la dirección de los programas apunte hacia el desarrollo de capacidades aplicables a un amplio rango de situaciones laborales involucradas en el ámbito de una ocupación. El carácter modular de esta formación le da la posibilidad de ser administrada con una mayor flexibilidad.

Permitir la validación de la experiencia y la formación en módulos de aplicación inmediata al trabajo que, interconectados unos con otros, faciliten el avance del trabajador en un itinerario formativo completo.

Remuneración por Competencias

Este mismo dicho, en este mismo sentido, es aplicable a la remuneración en términos de competencia conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo para resolver

los problemas que ellas plantean, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional.

Es decir, no es más valioso quien posea el mayor número de competencias, sino quien posea las competencias que necesita la empresa, para responder a los retos planteados por el entorno. Dado el carácter limitado de los recursos económicos, frente al carácter ilimitado de la constante evolución del entorno, las empresas deben maximizar y optimizar el uso e inversión de los recursos económicos.

Si tomamos un punto de vista objetivo, buscando el máximo beneficio para la empresa, podría considerarse como justo, el hecho de que la empresa pague mejor a aquellos individuos que ofrecen unas competencias.

- Dificilmente adquiribles y/o desarrollables (o imposible).
- Especialmente valorados dadas unas circunstancias especiales.
- Necesariamente críticos para el buen funcionamiento y efectividad.
- Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios de la empresa.

Obviamente, el problema reside en definir los criterios de evaluación, proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos (por medio de estas actividades). La evaluación es una herramienta que se utiliza para conocer si el programa es lo más efectivo posible o si deben realizarse modificaciones, valoración y medida.

Las competencias no son completamente estándar, tienen un límite. No todas las empresas poseen las mismas competencias, ni necesitan las mismas competencias, ya que estas dependerán, en primer lugar, de la actividad de la empresa; en segundo lugar, del entorno competitivo en el que se mueve la empresa; y finalmente, del contexto y circunstancias específicas de la empresa.

Por lo tanto, los criterios variarán, en función de los factores anteriormente mencionados. A la hora de establecer la remuneración, se debe acudir al valor real con el que contribuye el individuo a la empresa.

Cuando se hace referencia al valor real, se trata de aquellas competencias adicionales no esperadas. Las competencias básicas no deben tener reflejo en el aspecto remunerativo, ya que no se puede premiar algo que tienen todos.

Por otra parte, aquellas competencias, conocimientos y habilidades que solo tengan unos pocos, serán las más valoradas y tendrán reflejo en la remuneración, puesto que la empresa estará dispuesta a pagar un plus por el valor adicional que suponen esas competencias no convencionales.

De la teoría a la práctica hay un buen trecho. Así que, también debe ser destacado el peligro, o al menos el potencial, que conlleva la remuneración por competencias.

Es obvio y ampliamente aceptado que la remuneración es el centro y foco de la mayoría de los conflictos laborales.

Al menos, suele ser la chispa que enciende la mecha. No es recomendable jugar con el pan de los trabajadores. Los empleados necesitan ver una clara correspondencia entre un decremento salarial y las causas que lo han motivado.

Al dar las explicaciones oportunas a un empleado cuyo salario ha sido rebajado, ¿qué grado de aceptabilidad tendrá la alusión a la mayor o menor utilidad y/o contribución de sus competencias para la empresa?

Dada la escasa tangibilidad de un concepto tan etéreo como la contribución de una competencia individual a la competitividad de la empresa, se supone que la pregunta anterior tendría una escasísima aceptabilidad.

Al igual que es cierto que en muy pocas ocasiones se piden explicaciones por un incremento salarial no esperado, es igualmente cierto que prácticamente todos los individuos pedirían todo tipo de explicaciones ante una reducción inesperada. Cuando llega esta segunda situación, el responsable debe utilizar todas las herramientas y datos a su alcance para justificar dicha reducción.

2.9.4. Informe final

El objetivo primordial de este modelo tiene por objeto difundir el interés por la gestión de talento humano por competencias, como una de las herramientas necesarias que debe ser aplicada por las diferentes organizaciones de nuestro país para estar a la altura de los países que ya están aplicando este modelo para llegar al perfeccionamiento de esta técnica que identifica, selecciona e incorpora al personal competente y adecuado que permita su desarrollo integral y su efectividad.

En países como Canadá, Zelandia, Australia, el Reino Unido, donde se cuenta con legislación de igualdad de condiciones para los empleados y los procesos de selección y contratación pueden ser apeladas ante la corte.

Por eso este modelo efectiviza minimizando los prejuicios de las organizaciones que aún están asépticas ante la nueva tecnología, la que se aplicará para lograr un rendimiento eficiente y que pueda moldearse a la actividades del diario vivir, permitiendo relacionar unas competencias con otras.

El mismo busca de la excelencia y la productividad, para sacar adelante no solamente a sus familias si no a la empresa que les ha brindado la oportunidad de tener un trabajo en estos momentos difíciles por lo que está atravesando nuestro país, ya que es cada vez más difícil emplearse en cualquier cargo que suelen salir en los anuncios publicitarios de los diferentes diarios locales e internacionales.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1. Tipo de estudio o investigación

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

3.1.2. Unidad de estudio

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

TABLA N° 2.11
PERSONAL DE LA FLORÍCOLA

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

Fuente: Florícola "Azerí Flowers" (2012)

Elaborado por: La Autora

3.1.3. Métodos y técnicas

- *Métodos Teóricos*

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

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

- ***Métodos Empíricos***

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

Observación.- Es una técnica que consiste en observar al empleado en su trabajo, registrando todas las actividades que sean posibles durante el desarrollo de sus funciones. Luego se entrevista al trabajador, si es necesario se pide que aclare algunos puntos no entendidos.

Cabe recalcar, que antes de iniciar el trabajo, deberá el supervisor o jefe comunicar al personal el objetivo del presente estudio, especialmente en el área de producción a fin de evitar malos entendidos o resistencia que puedan perturbar al ambiente y la información obtenida sea menos fiable.

Con lo anotado anteriormente se puede decir que este método es el más objetivo de todos, porque la información se toma directamente de la fuente, y responde claramente a la fórmula básica del análisis de puestos ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? y ¿Cuándo lo hace? Pero no es el más práctico, pues no se podrán registrar actividades que se ejecuten una vez al mes.

Sin embargo, esta técnica será eficaz, cuando se realice después de conocer el cuestionario llenado por el trabajador, con el fin de aclarar lo que sea necesario. Adicionalmente esta técnica es recomendable utilizar en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.

Ventajas

- Este método es el más objetivo de todos ya que la información se obtiene directamente de la fuente.
- La información es completa, ya que responde claramente a las preguntas de ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? y ¿Cuándo lo hace?
- No requiere que el ocupante deje de realizar su trabajo.
- Es ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.

Desventajas

- No se podrá registrar las actividades que el trabajador efectúa al mes.
- Este método no es práctico porque se demora demasiado tiempo.
- Este sistema causa molestias al trabajador.

Encuesta.- Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas aplicadas a empleados, trabajadores y personal administrativo.

La aplicación de este método permite suministrar la información necesaria de los puestos existentes en la empresa, la cual proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características.

Cabe señalar, que la encuesta deberá estar muy bien diseñada de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Para obtener respuestas simples y breves; sin embargo, su ejecución es más eficaz, cuando el trabajador tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado del estudio, para aclararle cualquier duda que se le pueda presentar.

En caso de existir varias personas que desempeñan un mismo cargo, se aplicará el cuestionario a aquella persona que tenga mejor rendimiento laboral, por considerarse que es la más conocedora del oficio.

Al finalizar el estudio, el cuestionario respondido por el titular del cargo debe ser revisado por el jefe inmediato y si es necesario, modificado conjuntamente con el trabajador.

Ventajas

- Los titulares del cargo y sus jefes inmediatos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente, para proporcionar información más amplia de sus contenidos y de sus características.
- Las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan.
- Permite la obtención rápida de información relativa a varios puestos.

Desventajas

- La principal desventaja depende mucho de la disponibilidad de tiempo que las personas tengan para contestarlo; se corre el riesgo de demoras en la información generando atrasos en el proceso.
- Debido a la variación de capacidad de comprensión de una persona a otra, la calidad de sus respuestas escritas tienden a ser superficiales o distorsionadas.

Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas. A través de una entrevista con el gerente y jefe de recursos humanos, que consiste en recoger la información del puesto a través de un contacto directo y verbal con el trabajador o con su jefe inmediato.

Puede ser efectuada con uno de ellos o con los dos, conjunta o separadamente, a fin de obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo y del por qué y de los cuándo.

Si es necesario puede consultarse al supervisor inmediato para asegurar que los detalles obtenidos son válidos. Con anticipación al análisis, es necesario conseguir

que el supervisor de cada área, de una idea general de las operaciones de los puestos de trabajo.

Para recopilar la información mediante este método, la entrevista puede ser estructurada o no estructurada. En estas últimas no hay un formato preparado previamente, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista.

En la primera el formato está prediseñado, ya que puede basarse en el cuestionario diseñado anteriormente.

Ventajas

- La información pertinente a un cargo, se obtiene a partir de quienes lo conocen mejor.
- Es ideal para aplicar a cualquier tipo de cargos.
- Existe la posibilidad de aclarar algunos puntos que no estén entendidos.

Desventajas

- Este método tiene la desventaja de tener un alto costo, porque suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores.
- Una entrevista mal dirigida puede ocasionar que el personal reaccione negativamente.

3.1.4. Métodos estadísticos

Para la presente tesis se utilizó la estadística descriptiva la misma que consistió en analizar, estudiar y describir a la totalidad de individuos de una población ya que su finalidad es única y exclusivamente el ordenamiento y tratamiento mecánico de la información de tal forma que pueda ser interpretada cómoda y rápida.

3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.2.1. Entrevista realizada al Gerente General

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

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

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

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

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

Si de acuerdo a las capacidades y conocimientos se les ubica en cada área de trabajo.

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

Si los empleados están motivados ya que el trato que se les da es bueno y además cobran el sueldo básico más los beneficios de ley.

Pregunta 5. ¿La florícola dispone de un fondo destinado a la capacitación de personal?

No está destinado un fondo ya que la empresa es nueva pero en caso de capacitaciones se hace el desembolso correspondiente.

Pregunta 6. ¿En qué nivel sus empleadores y trabajadores conocen la filosofía empresarial?

En todo su nivel ya que está siempre visible el reglamento interno

Pregunta 7. ¿La organización reconoce a sus trabajadores todos los beneficios que establece la ley?

Si se reconoce absolutamente todo y se trata de mantener todo en orden.

Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo

Esta encuesta tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades necesarias en un puesto específico, y además de evaluar la satisfacción de los empleados, obtener propuestas para mejorar y realizar las condiciones laborales.

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

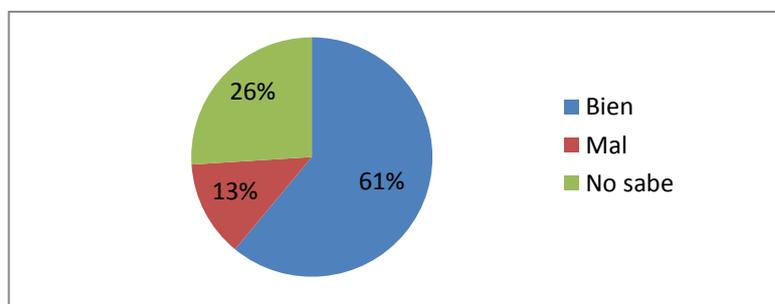
Pregunta 1. ¿Cómo se siente usted trabajando para la florícola “Azerí Flowers”?

TABLA N° 2.12
“COMO SE SIENTE TRABAJANDO”

| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Bien | 103 | 61% |
| Mal | 21 | 13% |
| No sabe | 44 | 26% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azerí Flowers” S.A. (2012)
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.1
“COMO SE SIENTE TRABAJANDO”



Interpretación:

De la población encuestada, el 61% se siente bien trabajando para la florícola, lo que indica que el ambiente de trabajo que la empresa brinda es adecuado para el desempeño de las funciones que han sido asignadas a los diferentes departamentos como producción, administración, ventas, esto ha permitido que la mayor parte de trabajadores ponen todo de su parte para que la empresa cumpla con los objetivos planteados a corto y largo plazo. El 13% afirma sentirse mal en su trabajo y un 26% no sabe cómo se siente en la florícola.

Pregunta 2. ¿Considera al Talento Humano como el elemento fundamental para el éxito de la florícola?

TABLA N° 2.13

“TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL”

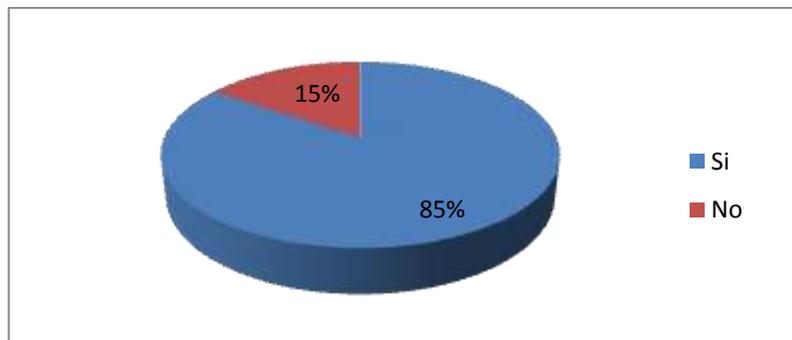
| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Si | 142 | 85% |
| No | 26 | 15% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azeri Flowers” S.A.(2012)

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.2

“TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL”



Interpretación:

El 85% consideran al Talento Humano como un elemento fundamental para el éxito de la florícola razón por la cual de acuerdo a los resultados obtenidos, el personal ha considerado que son de vital importancia para el buen funcionamiento y para cumplir las metas propuestas. Se concluye que el talento humano es la fuente para el éxito de la empresa ya que sin ellos las empresas no existirían. Un 15% de los encuestados opina que no es un elemento fundamental para el éxito de la entidad.

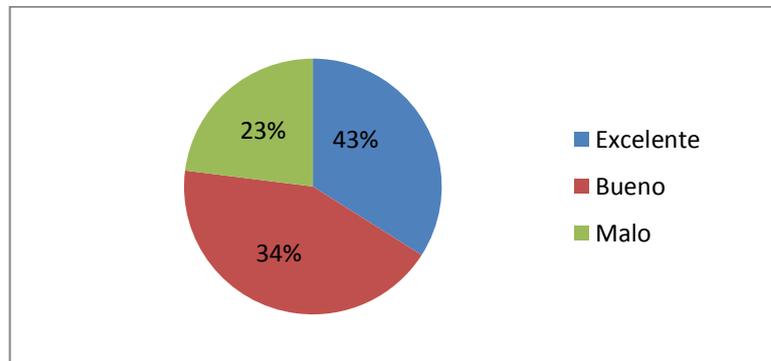
Pregunta 3. ¿El ambiente de trabajo en el cual cumple sus funciones es?

TABLA N° 2.14
“AMBIENTE DE TRABAJO”

| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 73 | 43% |
| Bueno | 57 | 34% |
| Malo | 38 | 23% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azeri Flowers” S.A. (2012)
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.3
“AMBIENTE DE TRABAJO”



Interpretación:

Al referirse sobre el ambiente de trabajo el 43% de la población que cumplen sus funciones en la florícola es excelente; mientras que el 34% es bueno por lo que se concluye que existe un mayor número de personas adaptadas al ambiente que brinda de la empresa; apenas un 23% opina que es malo el ambiente de trabajo. La organización cuenta con una estructura física, confortable y adecuada para las diferentes actividades que se realiza el personal que labora dentro de la misma. Al existir un buen ambiente de trabajo los cambios efectuados por la implantación de un diseño de modelo de gestión de talento humano por competencias serán aceptados con responsabilidad y compromiso con la florícola.

Pregunta 4. ¿En qué nivel de conocimiento usted desempeña las funciones a su cargo?

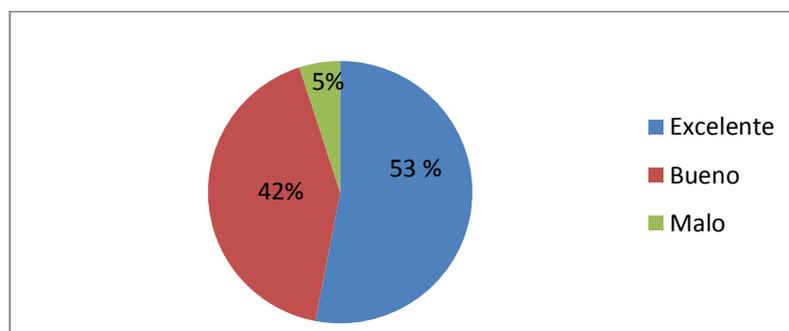
TABLA N° 2.15
“CONOCIMIENTO DE DESEMPEÑO”

| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 89 | 53% |
| Bueno | 71 | 42% |
| Malo | 8 | 5% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azerí Flowers” S.A. (2012)

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.4
“CONOCIMIENTO DE DESEMPEÑO”



Interpretación:

Respecto al nivel de conocimiento en el desempeño de funciones el 53% de la población considera excelente mientras que el 42% bueno por lo que se concluye que la formación académica del trabajador es favorable para la empresa; pero se llega a mirar una debilidad de la florícola representada en un 5% la cual es que no ponen mucho atención en lo que cabe a capacitación para tener un excelente desempeño y por ende una mayor producción. Se observa claramente que es necesario un diseño de modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el nivel de conocimientos de los empleados que laboran dentro de la organización y de este modo no tener complicaciones en el manejo de la producción.

Pregunta 5. ¿Está conforme con la remuneración que percibe por su trabajo?

TABLA N° 2.16

“REMUNERACIÓN DEL TRABAJO”

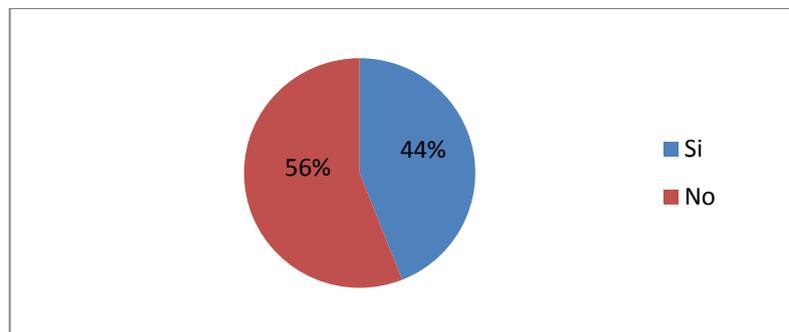
| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 74 | 44% |
| No | 94 | 56% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azerí Flowers” S.A. (2012)

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.5

“REMUNERACIÓN DEL TRABAJO”



Interpretación:

El 56% de la población que laboran en la florícola no se sienten reconocidos económicamente por las funciones o actividades que desempeñan, mientras que el 44% están de acuerdo; la remuneración que perciben es de acuerdo a lo establecido en la ley ajustándose a la tabla sectorial correspondiente al parte florícola por lo que se concluye que la empresa debería poner atención al esfuerzo laboral de los trabajadores buscando otro tipo de incentivos; para que el personal se sienta conforme y puedan trabajar con entusiasmo, planteando nuevos objetivos en beneficio de los trabajadores como creación de una guardería para los hijos de las madres que laboran en la organización, ayuda médica y dentista para la familia del trabajador.

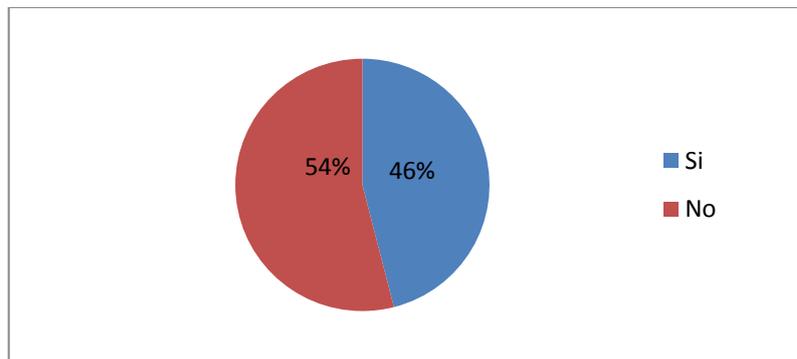
Pregunta 6. ¿Usted recibe capacitación previa al inicio de sus labores?

TABLA N° 2.17
“CAPACITACIÓN LABORAL”

| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Si | 78 | 46% |
| No | 90 | 54% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azeri Flowers” S.A. (2012)
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.6
“CAPACITACIÓN LABORAL”



Interpretación:

El 54% de la población que representa al sector operativo que laboran dentro de la florícola no reciben capacitación al inicio de sus labores ya que cuando se solicita personal es con experiencia mínima en el cargo que vaya a desempeñar, mientras que el 46% ha recibido capacitación; que se realiza al personal administrativo, jefes de cada departamento o bloque, por lo que se concluye que los trabajadores necesitan ser capacitados antes de empezar con sus labores y tener un tiempo de acoplamiento, preparación para evitar accidentes de trabajo y daños en la producción. Es una debilidad que se debe considerar en el diseño de modelo de gestión de talento humano por competencias de modo que se debe implantar como una política la capacitación previa al inicio de sus labores.

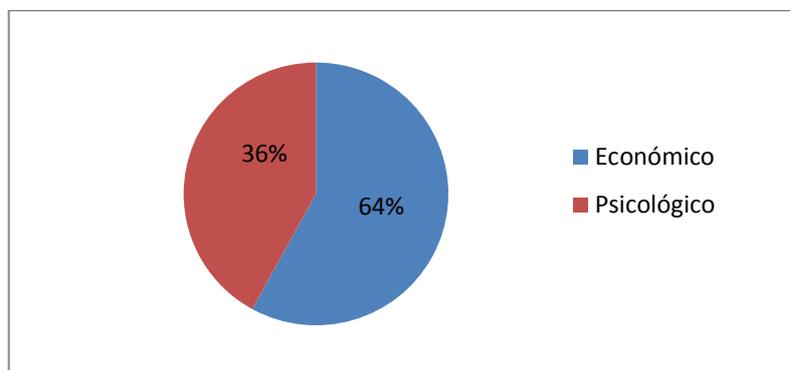
Pregunta 7. ¿A usted se le otorga algún incentivo o estímulo económico, psicológico por su rendimiento?

TABLA N° 2.18
“TIENE ESTÍMULO ECONÓMICO”

| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Económico | 107 | 64% |
| Psicológico | 61 | 36% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azeri Flowers” S.A. (2012)
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.7
“TIENE ESTÍMULO ECONÓMICO”



Interpretación:

El 64% de la población que laboran dentro de la florícola perciben estímulos económicos por su rendimiento laboral como el pago de horas extras mediante la aplicación de tablas de rendimiento, este incentivo obtienen los trabajadores por su capacidad y experiencia adquirida en el trabajo , ya que realizan con habilidad y destreza su trabajo y el 36% psicológico, como ayuda social en caso de calamidad doméstica, enfermedad, por lo que se concluye que la organización debe tratar de disminuir el esfuerzo laboral de sus trabajadores ayudando con preparación previa para que de este modo todos puedan llegar a un mismo nivel de rendimiento y por ende económico.

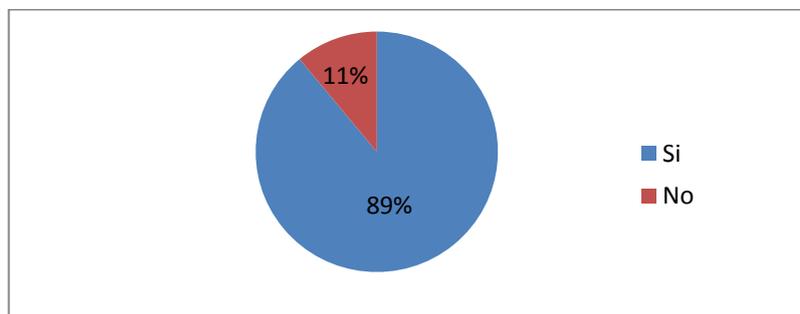
Pregunta 8. ¿Usted percibe los beneficios de ley cuando le cancela su remuneración?

TABLA N° 2.19
“BENEFICIOS DE LEY”

| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 147 | 89% |
| No | 21 | 11% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azerí Flowers” S.A. (2012)
Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2.8
“BENEFICIOS DE LEY”



Interpretación:

El 89% de la población que laboran dentro de la florícola perciben su remuneración de acuerdo a lo que establece en el código de trabajo. La organización debe considerar una política flexible de reconocimiento para el esfuerzo laboral del personal que se desempeña dentro de la misma; mientras que el 11% manifiestan no conocer si reciben todos los beneficios por desconocer sobre sus derechos de ley; por lo que se concluye que tanto trabajadores como empleadores tienen conocimiento de cuáles son sus responsabilidades, obligaciones que deben cumplir de acuerdo a lo estipulado en la ley. Al existir un diseño de modelo de gestión de talento humano por competencias facilitara que los trabajadores estén informados sobre sus derechos laborales y de esta manera que la organización cumpla a cabalidad con el reglamento interno.

Pregunta 9. ¿Usted cree tener posibilidad de ascenso en la organización?

TABLA N° 2.20

“POSIBILIDAD DE ASCENSO”

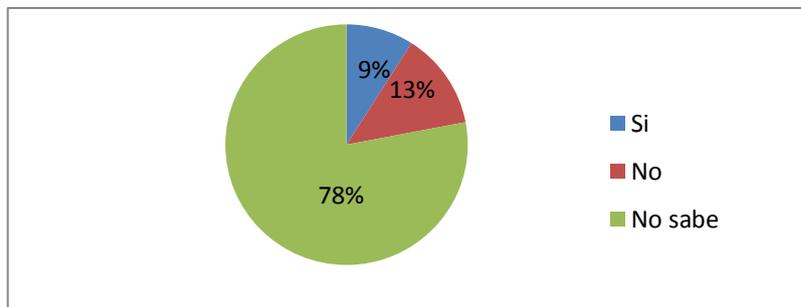
| ÍTEM | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 9% |
| No | 21 | 13% |
| No sabe | 132 | 78% |
| TOTAL | 168 | 100% |

Fuente: Florícola “Azeri Flowers” S.A. (2012)

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 2.9

“POSIBILIDAD DE ASCENSO”



Interpretación:

El 78% de la población manifiesta que no cree tener posibilidad de ascenso dentro de la organización, por que el personal no sabe si sus conocimientos y habilidades están dentro de un rango para poder escalar un mejor puesto de trabajo; mientras que el 9% cree poder ascender a un mejor puesto por la experiencia adquirida en su trayecto laboral, el 13% expresa que no tiene la posibilidad de un ascenso en la entidad; por lo que se concluye que la florícola necesita establecer estrategias de motivación e incorporación de los trabajadores a sus procesos.

3.2.2. Análisis situacional

De acuerdo a la encuesta realizada en la florícola podemos concluir que pese a la inexistencia de un departamento de Talento Humano existen muchas falencias en lo que cabe a capacitación de personal y comunicación entre personal administrativo y trabajadores entre sí.

Al realizar un modelo de gestión de Talento Humano por competencias se tratara de cubrir todas las fallas existentes para que la empresa cumpla con las expectativas de los trabajadores con eficacia y eficiencia para que conjuntamente cumplan con los objetivos propuestos por la florícola.

En la Florícola Azerí se detectó que gran parte del personal operativo tiene un desconocimiento sobre los diferentes subprocesos de recursos humanos y su forma de ejecución. Esto puede entenderse debido a que la empresa objeto de estudio no tiene definido los procesos de selección, capacitación, evaluación y remuneración. Casi todos estos procesos empíricamente lo hacían solo los jefes de área y lamentablemente muy pocos tienen una formación básica en gestión del talento humano.

Con la ejecución de este modelo, cada colaborador de la Florícola Azerí podrá superarse como ser humano y como trabajador, ya que cada proceso definido en el plan de desarrollo permita potenciar competencias en ellos, ya sea a través del cumplimiento de las diferentes tareas asignadas o por la motivación que deben tener entre empleador y trabajador

3.3. RESOLUCIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS

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

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

¿Cuál es el diagnostico situacional de la gestión realizada por el Talento Humano en la florícola “Azerí Flowers”?

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

¿Qué modelo de gestión permitirá potencializar el trabajo del talento humano al interior de la florícola “Azerí Flowers”?

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

CAPITULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S. A., PERIODO 2014

DATOS INFORMATIVOS

| | |
|----------------------------------|--|
| Institución ejecutora: | Universidad Técnica de Cotopaxi |
| Ubicación: | Provincia de Cotopaxi, cantón Pujilí, Barrio Patoa |
| Localización: | Llano Grande, calle Belisario Quevedo |
| Beneficiarios directos: | Florícola AZERI FLOWERS |
| Beneficiarios indirectos: | Estudiantes de la carrera de ingeniería comercial de la U.T.C. |
| Tiempo estimado: | Inicio Octubre del 2013, Finalización Julio del 2014 |
| Equipo técnico: | Guachala Lagla Rita Elizabeth (Responsable), Ing. Wilson Trávez (Director de Tesis) |

3.1. JUSTIFICACIÓN

La globalización ha impuesto nuevos retos a las florícolas tanto públicas como privadas, quienes tienen la necesidad de diseñar y poner en ejecución modelos de gestión que les permitan potenciar el talento humano motor principal de las mismas; provocado en el personal la necesidad de un aprendizaje continuo y deseo de superación permanente, a fin de desenvolverse de manera más eficiente en sus actividades cotidianas.

Los gerentes, administradores, y directivos son los responsables directos del desarrollo de las instituciones y estas deben manejar eficientemente las técnicas y conceptos de administración del personal, para mejorar significativamente la productividad y el desempeño en el trabajo sin dejar a un lado el desarrollo socio-económico de los mismos.

El talento humano es el recurso principal el indispensable, pues dota con su capacidad intelectual o física el correcto manejo de los procesos de cualquier organización empresarial. El recurso humano se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

La FLORÍCOLA AZERI FLOWERS, ocupa actualmente un sitio representativo en el ámbito florícola; tiene relación laboral con 83 empleados, entre personal administrativo, de servicios y trabajadores; sin embargo no existe un departamento de recursos humanos conllevando a que la florícola carezca de un manual de capacitación, selección, reclutamiento y contratación de personal, por esta razón es indispensable crear un modelo gestión del talento humano por competencias, y que este se convierta en una herramienta efectiva para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Objetivo General

Proporcionar un modelo de gestión de talento humano por competencias, para mejorar la productividad de los empleados de la florícola AZERI FLOWERS ubicadas en el cantón Pujilí, mediante la implementación efectiva del modelo a fin de lograr mayor rentabilidad para el florícola y mejor beneficio para el personal.

3.2.2. Objetivos específicos

- Proporcionar una herramienta metodológica adecuada que permita una evaluación del desempeño del personal y a través de ello estructurar estrategias para mejorar la productividad de los empleados.
- Proponer la ejecución de capacitaciones integrales permanentes para motivar al personal en el cumplimiento de sus funciones.
- Dotar de un instructivo técnico para el proceso de convocatoria, selección y contratación de personal.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Con la finalidad de establecer los lineamientos necesarios para la elaboración del modelo de gestión del talento humano por competencias, se ha definido el plan operativo para la ejecución del modelo, el mismo que estructura su campo de acción de manera semestral en cuanto a la evaluación de desempeño, y de manera anual en lo referente a capacitación del personal.

El manual comprende acciones referente a la evaluación de desempeño, convocatoria, selección, contratación e inducción en los diferentes procesos que contemplan las diferente áreas de la florícola; coadyuvando en la motivación

personal de los empleados y trabajadores quienes reflejarán la aceptación de los procesos en el cumplimiento de sus tareas laborables.

3.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FLORÍCOLA

La Florícola en la actualidad posee una estructura sólida, la misma que se detalla en el siguiente cuadro:

TABLA N° 3.1
“DEPENDENCIAS”

| DEPENDENCIA |
|------------------------------|
| Gerencia General |
| Gerencia Técnica |
| Departamento de Contabilidad |
| Departamento de Ventas |
| Departamento de Producción |

Fuente: Personal
Elaborado por: La autora

Los cargos existentes en la actualidad son los siguientes:

- Gerente General
- Gerente Técnico
- Jefe de Ventas
- Jefe de Bodega
- Contador
- Asistente Contable
- Administradores
- Cajero
- Vendedor
- Bodeguero
- Chofer
- Empleados del área 1 y 2

- Fumigadores
- Mantenimiento
- Post cosecha

3.5. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Con la aplicación del presente modelo de gestión por competencias se obtendrán los siguientes beneficios

3.5.1. Para la florícola

- Posicionamiento en un sitio relevante de la sociedad por su productividad y atención al cliente.
- Mayor productividad, rentabilidad y credibilidad.
- Mejoramiento en la atención al cliente local, nacional e internacional
- Mejoramiento de la imagen de la florícola en el sector productivo.
- Cambio de actitudes y comportamiento de los trabajadores dentro y fuera de la florícola.
- Mejoramiento de la calidad de los servicios y productos que oferta la florícola.
- Mejor trabajo en equipo mediante la eficacia individual y grupal de los empleados

3.5.2. Para los empleados

- Mejoramiento de las condiciones laborales.
- Ampliación de conocimientos académicos y personales.

- Aumento en su eficacia y eficiencia.
- Mejoramiento en sus relaciones personales dentro y fuera de la florícola.

3.5.3. Para la sociedad

- Incremento en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Mayor competitividad entre las florícolas.

3.6. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3.6.1. Marco estratégico de la Florícola AzeriFlowers

Objetivo General

Brindar soluciones empresariales a personas y contratistas en el ámbito de la producción y distribución de especies florícolas, contando con gran variedad de productos a bajo precio, para posicionar a la florícola de manera transparente y competitiva en la sociedad, coadyuvando al desarrollo económico del cantón y del país.

Objetivos Estratégicos

- Satisfacer la demanda de los clientes a través de mejoras continuas de calidad, servicio, productividad y reducción de tiempo, a bajo costo de nuestros productos y servicios.
- Mantener una imagen corporativa de calidad tanto en atención al cliente como en la distribución de productos florícolas.
- Ofrecer una atención de calidad mediante la capacitación permanente de los empleados.

Misión

FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A., Somos líderes en la comercialización de productos florícolas, mediante la atención oportuna y eficaz del personal altamente calificado, satisfaciendo oportunamente los requerimientos y necesidades de los clientes, manteniendo la competitividad de la florícola en un nivel alto a nivel local como nacional, principalmente en la distribución y comercialización de nuestros productos, para fortalecer el buen desarrollo y progreso de la sociedad Ecuatoriana.

Visión

Para el año 2015 FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A., será una florícola líder en la producción, distribución, comercialización y atención al cliente, referente a productos florícolas, ofreciendo productos de calidad con la utilización de materiales netamente orgánicos, para captar el mayor número de clientes, logrando así estabilidad, credibilidad y rentabilidad de la florícola, fortaleciendo el posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional, contando siempre con personal altamente capacitado.

Valores

- **Respeto.**- como factor relevante es el tratar con dignidad y consideración a todos los clientes, sean socios, colaboradores o público en general, dentro y fuera de la florícola
- **Amabilidad.**- Ofrecer como un valor propio del respeto pero como una característica de la florícola, es sostenerse en la cordialidad, calidez y buen trato entre clientes y empleados de la florícola.
- **Honestidad.**- En cada una de sus actividades, relaciones sociales y en el manejo del servicio que se ofrece a los clientes y ciudadanía en general.

- **Solidaridad:** Para coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno laboral y social a través de la florícola.
- **Lealtad:** Para afirmar nuestro compromiso con la florícola y sus miembros orientados a salvaguardar los intereses colectivos en los ámbitos sociales, culturales, académicos y económicos

Políticas

Las políticas de la FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A., se basan en lineamientos flexibles, sistematizados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar en forma ascendente los objetivos.

Políticas Gerenciales

- Mantener una comunicación permanente, clara y oportuna dentro de los márgenes de respeto con los subalternos y clientes.
- Toda persona que ingresa a trabajar en la florícola deberá estar libre de compromiso laboral con otra florícola.
- Crear un ambiente agradable de trabajo entre las diversas áreas tanto en el medio interno y externo de la florícola.
- Todo el personal que trabaja dentro de la florícola, sin excepción de cargo, debe registrar su asistencia, tanto a la hora de entrada y salida, de acuerdo con los horarios diarios de trabajo.
- Cometer faltas disciplinarias como el consumo de bebidas alcohólicas y/o sustancias estupefacientes, o actos reñidos entre compañeros o clientes serán sancionados conforme a lo establecido con el reglamento interno y del código laboral.

- El incumplimiento de normas legales y jurídicas que impliquen pagos de multas, sanciones, serán descontadas al empleado de manera directa en su RMU.
- La jornada diaria de trabajo será de 8 horas diarias, 40 horas semanales, en dos horarios con la entrada desde las 7:30 hasta las 15:30

Políticas Administrativas

- Planificar semanalmente las actividades referentes a turnos y rotación de personal en las diferentes áreas de la florícola.
- Realizar reuniones semanales de trabajo, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.
- La comunicación formal para el cumplimiento de una actividad extraordinaria de trabajo o llamada de atención, será en primera instancia de manera verbal, y en el caso de que lo amerite se lo hará por escrito a través de memorando, los cuales serán numerados, tomará referencia el mes y año de su elaboración.
- El gerente general puede delegar sus funciones pero no su responsabilidad a otro ente directivo de la florícola.
- Elaborar el Manual de Funciones, que designe, regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones en sus actividades.

Políticas de servicio

- Elaborar y mantener actualizada de forma periódica una base de datos, sobre los clientes, en cuanto a nombres, teléfono, dirección, edad y fechas de nacimiento, para personalizar su atención como también para hacerle llegar en forma directa promociones, descuentos y ofertas.

- Generar el mayor valor agregado a nuestros productos utilizando creatividad e innovación mediante instructivos de atención al cliente.

Políticas de recursos humanos

- El responsable del Recurso Humano, supervisará, controlará y vigilará el cumplimiento de las políticas establecidas en este manual.
- El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 10 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado este tiempo se considerará como atraso.
- El personal que requiera solicitar permiso deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
- El aseo e higiene personal será un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidado de su ropa que se encuentra limpio.
- El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como en base a la documentación que presente cada candidato, el cual contará de: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, deberá contar con experiencia mínima de un año, dependiendo del puesto de trabajo.
- Los empleados que no respeten las políticas existentes y los principios de administración de la florícola sobre gestión y liderazgo no podrán ser mantenidos en su puesto laboral y tendrán que abandonar la misma.

Cadena de valor

FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A., avista los procesos de gestión del talento humano, en primera instancia contempla como actividad primaria los procesos del personal, y como segundo factor los procesos de apoyo relacionados a la

comercialización de los diversos productos que oferta la misma; de los que se desprenden:

- **Gestión del talento humano:** este contempla los procesos de las diferentes áreas que posee la florícola, se identifican de manera directa los procesos de producción, adquisición de insumos, atención al cliente, facturación, logística y de forma sistematizada procesos gerenciales y administrativos.
- **Comercialización:** abarca los procesos y procedimientos que se emplean directamente en la atención del cliente y ventas de productos y servicios.
- **Capacitación:** establece planes de acción entre la parte gerencial y operativa a fin de viabilizar la capacitación pertinente de las diferentes necesidades que requiere el personal de la florícola.

FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A., determina también los criterios, métodos y estrategias para la correcta aplicación de los procesos establecidos, monitoreando de manera periódica mensual el cumplimiento de las actividades, apoyándose directamente en documentos físicos, los cuales se convierten en puntos de apoyo para tomar acciones correctivas y preventivas en futuras planificaciones presentadas por cada área.

GRÁFICO N° 3.1

“CADENA DE VALOR PROPUESTA”

| | | |
|---|------------------------|---------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MAPA DE NIVELES | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-CV-01 |
| | CADENA DE VALOR | REVISIÓN: 1 FECHA : 03-12-13 |

| Actividades Primarias | Creación de Productos | Promoción | Logística interna | Servicio de Florícola | Servicios Post-Venta | Valor Añadido |
|-----------------------|--|---|--|---|---|---------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> *Listado y precios *Materiales de Marketing *Venta de productos *Interpretación de ventas | <ul style="list-style-type: none"> *Publicidad al consumidor *Participación en ferias y eventos sociales *Difusión en los medios de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> *Servicios de venta de productos *Control de Entrada y Salida de mercadería *Seguridad | <ul style="list-style-type: none"> *Atención personalizada *Garantía en el producto *Promociones *Créditos directos | <ul style="list-style-type: none"> *Atención de reclamo *Registro en Bases de Datos *Seguridad en la entrega de productos. | |
| Actividades de apoyo | Planificación de venta y promociones | <ul style="list-style-type: none"> * Gran Variedad de productos *Precios accesibles a los clientes *Horarios de atención extendidos | <ul style="list-style-type: none"> *Uso y/o exhibición de muestras de productos *Distribución de campañas publicitarias | <ul style="list-style-type: none"> *Convenios con instituciones públicas y privadas | | |
| | Gestión de los recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> *Actitud respetuosa y amable hacia el cliente *Cumplimiento del manual de procedimientos | <ul style="list-style-type: none"> *Mejorar los conocimientos de los empleados *Incentivos por cumplimiento de metas en ventas | <ul style="list-style-type: none"> *Distribución efectiva de personal de acuerdo a su perfil profesional | | |
| | Desarrollo de ventas | <ul style="list-style-type: none"> *Mejorar el expendio de productos *Mejorar la imagen de la florícola | <ul style="list-style-type: none"> *Incurción en nuevos mercados y productos *Apertura de sucursales | <ul style="list-style-type: none"> *Sistemas de Calidad | | |
| | Tecnología y sistema de Información | <ul style="list-style-type: none"> *Redes telefónicas y de datos *Acceso a Internet | <ul style="list-style-type: none"> *Investigación de Mercados | <ul style="list-style-type: none"> *Sistema de Gestión empresarial | | |

Fuente: Personal

Elaborado por: La Autora

En la cadena de valor propuesta para la Florícola se encuentran las actividades primarias que se debe tomar en consideración, para obtener una empresa de calidad, como se puede observar la promoción de los productos que ofrece al público; los servicios que ofrece la florícola en el momento de realizar las actividades comerciales y posteriores a ésta; con el desarrollo adecuado de éstas el cliente quedará satisfecho con los servicios brindados.

Además están las actividades de apoyo o adicionales a tomar en consideración, las cuales no se pueden dejar de lado, como son aquellas relacionadas con las ventas y promociones, la gestión del talento humano de la florícola, el desarrollo de las ventas; cada una de ellas posee una forma de desarrollarse las cuales se tomarán en cuenta por los administradores de la florícola en el momento que se requiera desplegar estas actividades.

Mapa de procesos Nivel 0

A continuación se presenta el Mapa Nivel 0 de la FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A.

GRÁFICO N° 3.2
“MAPA DE PROCESOS NIVEL 0”



Fuente: Personal
Elaborado por: La Autora

Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la florícola AZERI FLOWERS S.A., en esta se encuentran todos los procesos integrados en la misma.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Comprende todos los Procesos Estratégicos en la florícola y abarca todos los manejos del talento humano; Actualmente todo el personal cuenta con contrato de trabajo lo que ha permitido a la florícola crecer significativamente en sus ventas y servicios.

NECESIDADES

Son los requerimientos del cliente establecidos de manera personal, telefónica o e mail, a fin de satisfacer sus necesidades con nuestro producto, estas deben ser especificadas claramente por el cliente para ofrecer un mejor servicio.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es la fuente de mejoramiento continuo de los procesos pues tiene relación directa con el crecimiento de la florícola; esto conlleva a que el cliente opte de manera rápida con los requisitos de productos y servicios cuando lo requieran.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Contempla una gama variada de productos, considerando la calidad del mismo y las variaciones de precio, pues permite que estén accesibles a todos los ciudadanos dentro y fuera de la ciudad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Contempla las funciones y responsabilidades de los diferentes niveles de la florícola, acorde a sus aptitudes destrezas y funciones.

PEDIDO

Abarca el registro, seguimientos y control de los diferentes pedidos de los clientes sea de manera personal, telefónica o web.

COMERCIALIZACIÓN

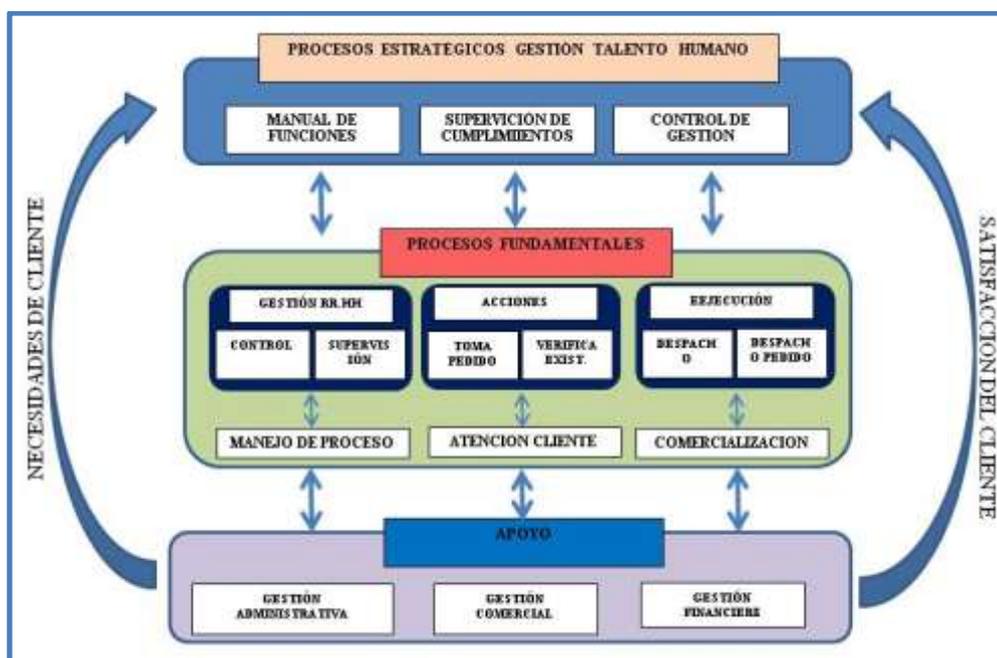
Establece la forma correcta de aplicar las políticas internas de la florícola para efectuar el proceso de comercialización.

Tras haber sido diseñado y elaborado el diagrama de procesos, es necesaria su aplicación en las diferentes áreas de la florícola. De nada sirve diseñar un modelo de gestión si no se lo ejecuta en forma periódica.

Con frecuencia hay empresas que aplican de manera objetiva los modelos de gestión con la finalidad de ser más competitivas y ofrecer productos con mejor calidad que la competencia ofrece sea en calidad como en atención. El departamento de talento humano es el que se encargará de hacer surgir ese deseo de superación y mejorar operativamente el desempeño de los empleados.

Mapa de procesos Nivel 1

GRÁFICO N° 3.3
“MAPA DE PROCESOS NIVEL 1”



Fuente: Personal
Elaborado por: La autora

Define de manera más profunda las actividades y procesos que efectúa la florícola, estructura los procesos estratégicos con sus diferentes campos de acción así; los procesos estratégicos de la gestión del Talento Humano abarca el manual de funciones, supervisión de cumplimientos y control de gestión; a su vez estos procesos interactúa con los procesos fundamentales como el manejo de procesos, atención al cliente y comercialización, cada uno de estos con el nivel de apoyo el cual permite un cumplimiento eficiente de los propósitos de la florícola.

El mapa de procesos inicia con las necesidades del cliente; las mismas que interactúan directamente con los procesos estratégicos de gestión de talento humano dentro de los cuales están el manual de funciones, la supervisión de cumplimientos y el control de la gestión. Cada uno de los procesos estratégicos se relaciona con los procesos fundamentales y los procesos de apoyo que la florícola debe tomar en consideración para el buen desarrollo de sus actividades; y de esta manera lograr la satisfacción de la clientela y por ende la satisfacción de la florícola.

3.6.2. Estructura organizacional y funcional

En la actualidad la florícola no dispone de un organigrama estructural. Para generar una estructura organizacional competitiva se va a determinar la realidad actual de la florícola, estableciendo sus fortalezas y debilidades propuestas.

TABLA N° 3.2
“MATRIZ FODA”

| FORTALEZAS | AMENAZAS |
|--|--|
| 1. Variedad de productos | 1. Incremento en los precios de abonos y fertilizantes |
| 2. Calidad y garantía | 2. Incremento en los precios de los productos agrícolas |
| 3. Ubicación de la florícola | 3. Incrementos en los impuestos sobre las exportaciones. |
| 4. Infraestructura propia | 4. La competencia |
| 5. Créditos directos | 5. Impuntualidad en los proveedores. |
| | 6. Distribución de productos limitados. |
| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
| 1. Falta de capital | 1. Créditos inmediatos por parte de las instituciones financieras. |
| 2. Falta de manual de procesos | 3. Variedad en proveedores |
| 3. Carencias de estrategias de marketing. | 4. Ventas directas |
| 4. Capacitación al personal de ventas sobre los productos. | |

Fuente: Personal

Elaborado por: La autora

Objetivos FODA

1. Establecer los factores necesarios para estructurar el Orgánico Funcional de la florícola AZERI FLOWERS S.A. para el año 2013.
2. Proponer un manual de funciones de la florícola AZERI FLOWERS S.A., para el Año 2013.

Factores críticos de éxito

Los FCE, de la florícola AZERI FLOWERS S.A., se resumen en perspectivas de las tres áreas estratégicas con las que cuenta en la actualidad la misma: Recursos Humanos, Finanzas, Comercialización, aunadas al análisis FODA realizado para el presente proyecto.

PERSPECTIVAS

- **Recursos Humanos:** ¿Qué tipo de procesos debemos ejecutar para mejorar los conocimientos y mejor desempeño de los empleados?
- **Finanzas:** ¿Qué beneficios esperan nuestros accionistas?
- **Comercialización:** ¿Cómo mejorar nuestros procesos para cumplir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

FCE para la florícola AZERI FLOWERS S. A.

En la siguiente tabla de detallan los Factores Críticos de Éxito establecidos para la florícola.

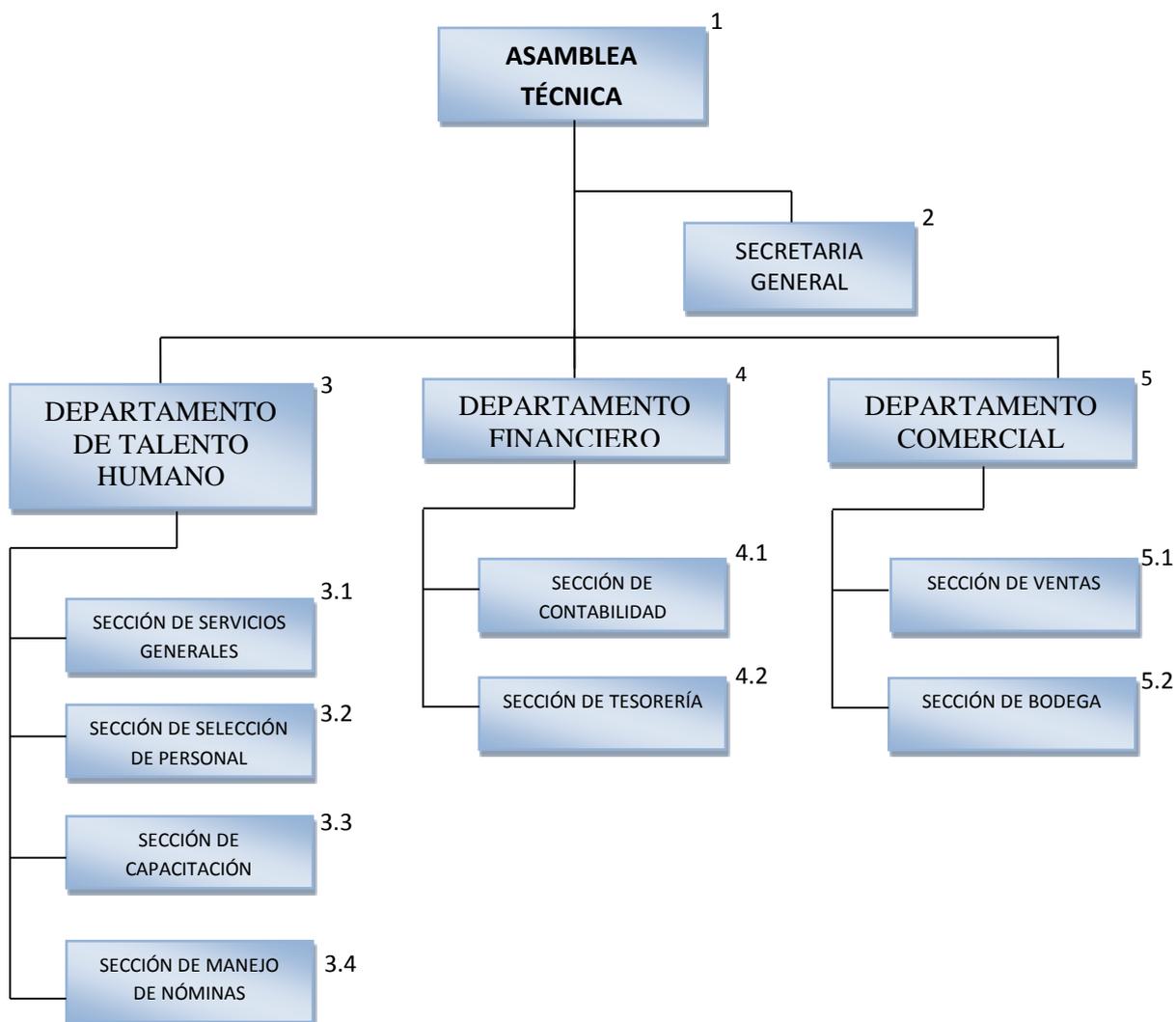
TABLA N° 3.3
“FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO”

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO |
|--|
| RECURSOS HUMANOS |
| Capacitar permanentemente al personal de acuerdo a las funciones de su cargo |
| Establecer un manual de funciones y desempeño |
| Brindar un ambiente laboral satisfactorio y agradable. |
| FINANZAS |
| Rentabilidad en base a resultados financieros |
| Estabilidad económica del país |
| COMERCIALIZACIÓN |
| Ofrecer productos y servicios de calidad y garantía |
| Gestión de procesos por competencias |
| Captación de nuevos clientes potenciales. |
| Publicidad periódica de los productos y servicios que ofrece la florícola |

Fuente: Personal

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 3.4
“PROPUESTA DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL EMPRESA”



| LEYENDAS | | ELABORADO POR |
|----------|-----------------------|--------------------|
| | Unidad administrativa | Guachalá Elizabeth |
| | Canal de mando | |
| | Nivel de apoyo | APROBADO POR |
| | Autoridad | Ing. Trávez Wilson |
| | Subordinación | |

Fuente: Personal
 Elaborado por: La autora

El orgánico estructural de la florícola AZERI FLOWERS S.A., define la gerencia como ente rector del manejo y políticas internas de la florícola; cuenta con tres áreas estratégicas que son: Administrativa, Financiera y Comercial cada una de ellas con sus respectivas unidades a cargo. Cada área tiene el mismo nivel jerárquico en la toma de decisiones de la florícola sin embargo en base a la política de independencia cada una de estas áreas cumple funciones específicas de acuerdo a su competencia.

La florícola AZERI FLOWERS S.A., carece de un manual de funciones que permita determinar las diferentes responsabilidades de cada uno de sus empleados; por lo que es necesario un análisis crítico de los principales problemas de la florícola a fin de establecer el manual de funciones y el flujo de procesos.

3.6.3. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES “AZERI FLOWERS S. A.”

**TABLA N° 3.4
“FUNCIONES GERENCIA GENERAL”**

| | |
|---|-----------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | GERENTE GENERAL |
| ÁREA: | ADMINISTRATIVA |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| <p>Representante legal de la florícola y tendrá a su cargo la dirección y la administración de las actividades comerciales de la misma; y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales y tributarios que afecten las operaciones de la florícola.</p> <p>La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <p>Las principales funciones del Gerente son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actos de administración y representación en los eventos sociales, judiciales, laborales, etc. en cualquier lugar del país o en el extranjero. • Efectuar los contactos necesarios para la venta y expendición de los productos tanto a nivel local, nacional como internacional. • Supervisar los movimientos financieros y contables de manera periódica • Elaborar proyectos para la comercialización de los productos en nuevos mercados. • Elaborar programas de trabajo y demás actividades de manera trimestral. • Aprobar las licitaciones o concursos, contratación de personal. • Determinar las inversiones para mejorar el rendimiento de los empleados y trabajadores de la florícola. • Autorizar los pagos, retiros, transferencias, contraer y revocar préstamos. • Celebrar contratos de compraventa. • Será solidariamente responsable de las acciones que ejecuten los directores departamentales. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| Título de Tercer Nivel y/o Cuarto Nivel en Ingeniería Agronómica, Ingeniería Agroindustrial, Administración de Florícolas o afines. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Tres años en cargos similares. | |

TABLA N° 3.5
“FUNCIONES CONTADOR GENERAL”

| | |
|--|------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | CONTADOR GENERAL |
| ÁREA: | ADMINISTRATIVA |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| Es responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la florícola. Es aquel que implanta y coordina el cumplimiento de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad; así como también deberá poseer conocimientos sólidos de las leyes de los impuestos, para la correcta realización de las declaraciones oportuna de impuestos; además velará para que se cumplan con las políticas específicas de la entidad. | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| Las principales funciones del contador son las siguientes: | |
| <ul style="list-style-type: none"> •Elaborar las declaraciones de impuestos a tiempo, sobre las ventas efectuadas por la entidad. •Elaborar las declaraciones de retención impuesto de renta. •Revisar y contabilizar las facturas de los proveedores. •Analizar y firmar conciliaciones bancarias, elaboradas por sus subalternos. •Revisión de los asientos de depósitos realizados en el banco. •Revisar el reporte mensual de los pagos y saldos que conservan los clientes. •Elaboración de estados financieros, y la respectiva entrega a la Gerencia General. •Revisión de la elaboración de cheques y pagos a los proveedores y servicios básicos. •Revisión de las planillas de remuneraciones de empleados y trabajadores. •Revisión de los pagos de aportaciones personales y patronales al I. E. S. S. •Autorizar todas y cada una de las actividades financieras que se realicen dentro del departamento contable. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| Título de Tercer Nivel y/o Cuarto Nivel en Contador Público Autorizado, Ingeniería Comercial, Administración de florícolas, o carreras afines. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Cuatro años en cargos similares. | |

TABLA N° 3.6
“FUNCIONES SECRETARIA”

| | |
|---|----------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | SECRETARIA |
| ÁREA: | ADMINISTRATIVA |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| <p>Se caracteriza por actuar con iniciativa, pro actividad, tener capacidad de tomar decisiones que le competen, deberá ser una persona disciplinada y capaz de mantener una comunicación discreta y fehaciente con toda la información que se maneja dentro de entidad. Se obligará a tener conocimientos sólidos en el área de atención al cliente, conocimientos secretariales y habilidad en el manejo de paquetes informáticos tales como: Windows, Office, entre otros. Deberá realizar actividades propias del cargo; así como también prestará su apoyo para la ejecución de tareas del departamento al que corresponda. Trabjará en equipo y será capaz de mantener una comunicación eficaz con el personal y clientes de la entidad. Mantendrá la confidencialidad de información manejada en la entidad.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <p>Las principales funciones de este empleado son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y elaborar la agenda que se lleva en las sesiones del Gerente. • Encargada de la transcripción de las actas de sesiones que se realice en la entidad; así como también de su respectivo archivo. • Elaboración de las certificaciones de las resoluciones efectuadas en las diferentes sesiones. • Promulgar las actas de las sesiones y sus resoluciones a las unidades administrativas para su respectiva ejecución. • Recepción, archivo y entrega de la correspondencia del Gerente General. • Atención al cliente interno y externo. • Mantener el libro de resoluciones en buen estado y con toda la información requerida. • Todas las actividades que su jefe inmediato le asigne. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| Título de Tercer Nivel Secretaria Ejecutiva, Licenciada en Administración de florícolas, o carreras afines. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Tres años en cargos similares. | |

TABLA N° 3.7
“FUNCIONES ÁREA DE VENTAS”

| | |
|---|----------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | VENDEDOR |
| ÁREA: | ADMINISTRATIVA |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| <p>Será capaz de originar y vender los bienes que oferta la florícola a personas individuales, florícolas, organizaciones, asociaciones, gremiales, instituciones educativas y gubernamentales; las cuales pueden ser dentro y fuera del país.</p> <p>Deberá conocer sobre los procedimientos solicitados en el área de promoción y ventas de rosas. Tendrá conocimientos sobre el manejo de clientes; además tendrá cursos de negociación y atención al cliente.</p> <p>El candidato se obligará a ser un profesional con altas competencias conductuales y excelentes capacidades y habilidades de relaciones humanas. Deberá ser capaz de promover y fomentar con trabajo constante el desarrollo y crecimiento de la florícola.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <p>Las principales funciones de este empleado son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de los clientes potenciales; así como también llevar un control de los clientes morosos que mantenga la entidad. • Apoyar en actividades administrativas que le asigne su jefe inmediato. • Establecer contactos directos con los clientes antiguos; así como también realizar visitas a posibles clientes nuevos. • Facilitar información a los clientes que solicitan los servicios de la entidad. • Recepción de quejas de los clientes y seguimiento para su resolución. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| Título de Tercer Nivel, Licenciado en Administración de florícolas, Licenciado en Marketing, o carreras afines. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Tres años en cargos similares. | |

TABLA N° 3.8
“FUNCIONES CAJERA”

| | |
|---|--------|
| NOMBRE DEL CARGO: | CAJERA |
| ÁREA: | VENTAS |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| <p>La cajera efectuará las actividades de recaudación de los ingresos dela entidad; por conceptos de ventas. Deberá ser capaz de dialogar y resolver posibles situaciones complicadas. Será organizada y estará preparada para controlar y atender tareas múltiples. Poseer don de comunicación clara y efectiva con el público; y la capacidad de negociación.</p> <p>Estará capacitada para administrar y controlar recursos materiales; deberá organizar y controlar actividades relacionadas con movimientos bancarios, por lo que deberá tener conocimientos sólidos en el manejo sistemas automatizados y banca electrónica. Debido al manejo de dinero en efectivo y cheques deberá tener un alto nivel de transparencia y honradez.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <p>Las principales funciones de la cajera son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recaudación de dinero. ➤ Realizar la conciliación de las cuentas bancarias a fin de establecer la disponibilidad de efectivo. ➤ Realizar las transferencias bancarias. ➤ Realizar arquezos de caja diarios, entregarlos en el departamento financiero, con su documentación de sustento. ➤ Control y pagos por medio de caja chica; los mismos que deberán tener documentos de descargo de los gastos efectuados. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| Título de Tercer Nivel y/o Cuarto Nivel en Licenciada en Contabilidad, Licenciada en Administración de florícolas, o carreras afines. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Tres años en cargos similares. | |

TABLA N° 3.9
“FUNCIONES BODEGUERO”

| | |
|---|------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | BODEGUERO |
| ÁREA: | PRODUCCIÓN |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| <p>El bodeguero apoyará en el recibimiento de bienes, suministros de oficina, materiales para el uso y desarrollo de las actividades de la entidad, realizará la verificación de las cualidades y especificaciones requeridas; así como registrará la existencia de los suministros y materiales. Deberá poseer conocimientos sólidos en el manejo de los paquetes como: Windows, Office 2007.</p> <p>Los atributos del postulante son los siguientes: ser una persona honesta, responsable capaz de trabajar bajo presión y poder resolver problemas brindando siempre un servicio de calidad. Habilidad para organizar, clasificar y almacenar los materiales dentro de bodega.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <p>Las principales funciones del bodeguero son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Será el encargado de recibir y registrar los materiales comprados a los diversos proveedores; así como también verificará el buen estado de los materiales. • Llevar un controlar exhaustivo de los materiales existentes en bodega. • Tener en forma ordenada y cronológica la documentación relacionada con los pedidos realizados a la bodega. • Realizar cada mes un inventario físico de existencias en bodega; con la finalidad de obtener información necesaria y oportuna. • Elaboración de ingresos y egresos en las tarjetas de kárdex y demás auxiliares requeridos. • Realizar las tareas encomendadas por su jefe inmediato. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| <p>Título de Tercer Nivel y/o Cuarto Nivel en Licenciada en Contabilidad, Licenciada en Administración de florícolas, o carreras afines.</p> | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| <p>Cuatro años en cargos similares.</p> | |

TABLA N° 3.10
“FUNCIONES AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES”

| | |
|---|---------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
| ÁREA: | MANTENIMIENTO |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
| <p>El auxiliar de servicios generales deberá realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en sus sitios de trabajo. Deberá poseer técnicas de aseo y limpieza, para el mejor desenvolvimiento de sus labores diarias.</p> <p>Mantendrá la confidencialidad de información de la entidad. Será reservada con la información que se maneja dentro de la entidad.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <p>Las principales funciones de este trabajador son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza general de las oficinas, antes del ingreso de los empleados y fijarse que se mantengan siempre aseadas. • Limpieza completa de los baños y lavamanos. • Recoger la basura de los tachos que se encuentran en las oficinas. • Cuidar los aparatos que se encuentran a su cargo, informar sobre cualquier deterioro o pérdida de ellos; además deberá presentar su solicitud para el cambio o reposición de éstos. • Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las oficinas. • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. | |
| PERFIL PROFESIONAL | |
| Título de Nivel Primario, de preferencia Título de Nivel Secundario. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Un año en cargos similares. | |

3.6.4. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A.

En este se identifica cada uno de los procesos internos que se efectúan en la florícola AZERI FLOWERS S.A., documentando los mismos en la matriz establecida para el efecto; este manual se fundamentara en los principios de calidad, rentabilidad y servicio en beneficio de la florícola, seguidamente se realizarán los diagramas de flujo.

GRÁFICO N° 3.5
“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”



Fuente: <http://asesvision.blogspot.com/2011/05/>
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.11
“PROCEDIMIENTO MERCADERÍA EN BODEGA”

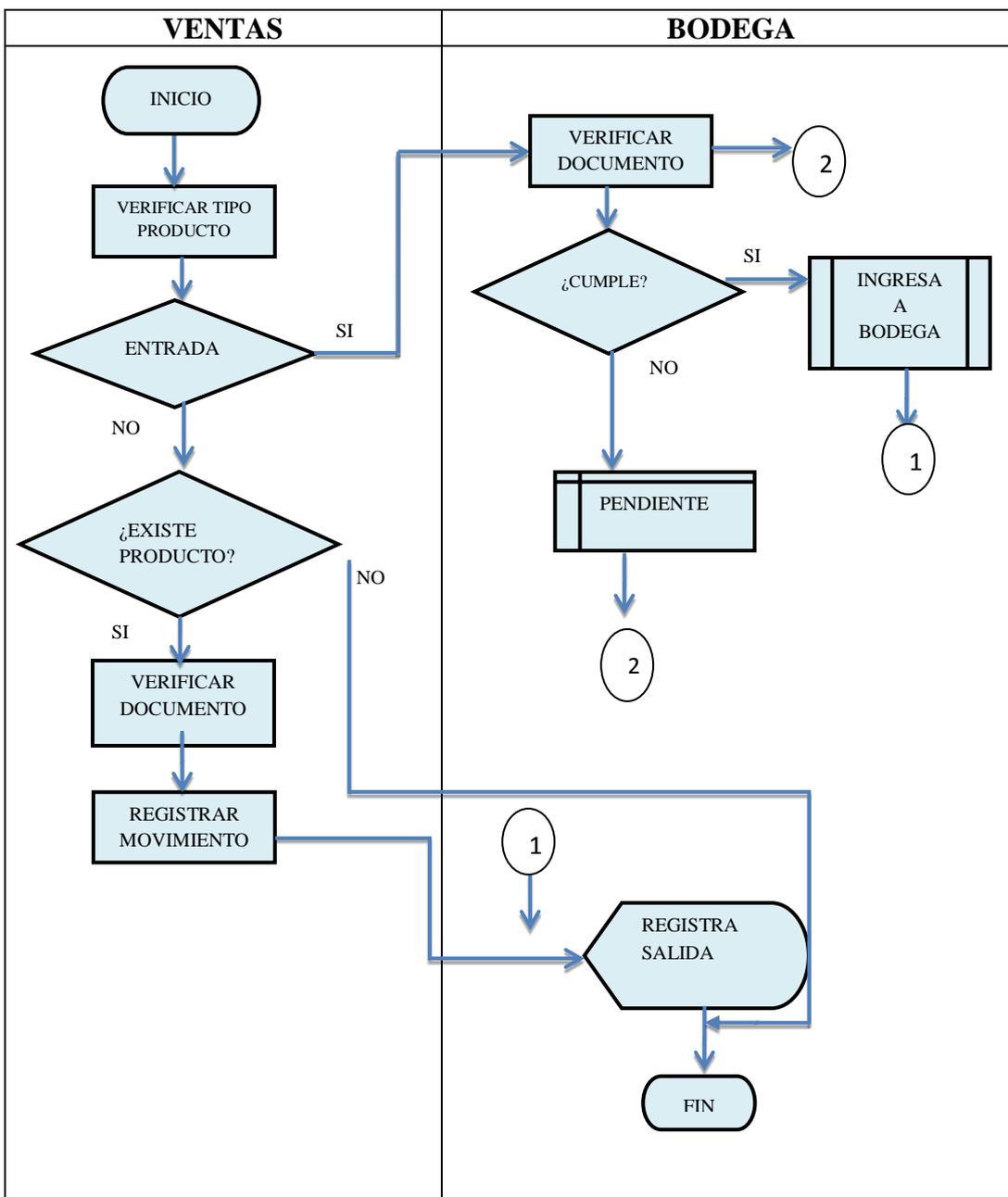
| | | |
|---|--|---------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-01 |
| | Procedimiento de Mercadería En Bodega | REVISIÓN: 1 FECHA : 17-10-13 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | PÁGINA: 1 de 2 |

| | |
|--|--|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: AZERI FLOWERS-PR-01 Si Se Vincula Con Otro 02 O 03 |
| ALCANCE: Salida y Entrada de productos a bodega | |
| OBJETIVO: Determinar el procedimiento para los movimientos de los productos en el área de bodega. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|--------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Vendedor | Realizar la nota del pedido. | Nota de pedido |
| 2 | Vendedor | Entregar la nota del pedido en bodega. | Nota de pedido original |
| 3 | Bodeguero | Verificar la existencia del producto. | Kardex |
| 4 | Vendedor | Poner un visto en el ítem del producto existente. | Nota de pedido |
| 5 | Bodeguero | Entregar los productos existentes a la persona encargada de facturación para que dichos productos sean facturados. | |
| 6 | Bodeguero/chofer | Revisar entre bodeguero y chofer el correcto despacho de la mercadería. | |
| 7 | Bodeguero | Para recibir una mercadería, debe haber un documento emitido por el jefe de ventas. Si llega una mercadería que no tiene documentos, esa mercadería queda pendiente. En el caso de haber falla o daño en la mercadería, no se hace el ingreso hasta que el jefe superior ordene lo contrario. | |

GRÁFICO N° 3.6
“FLUJOGRAMA MERCADERÍA EN BODEGA”

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-01 |
| | | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Flujo para Mercadería en Bodega | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Mercadería en bodega
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.12
“PROCEDIMIENTO FACTURACIÓN”

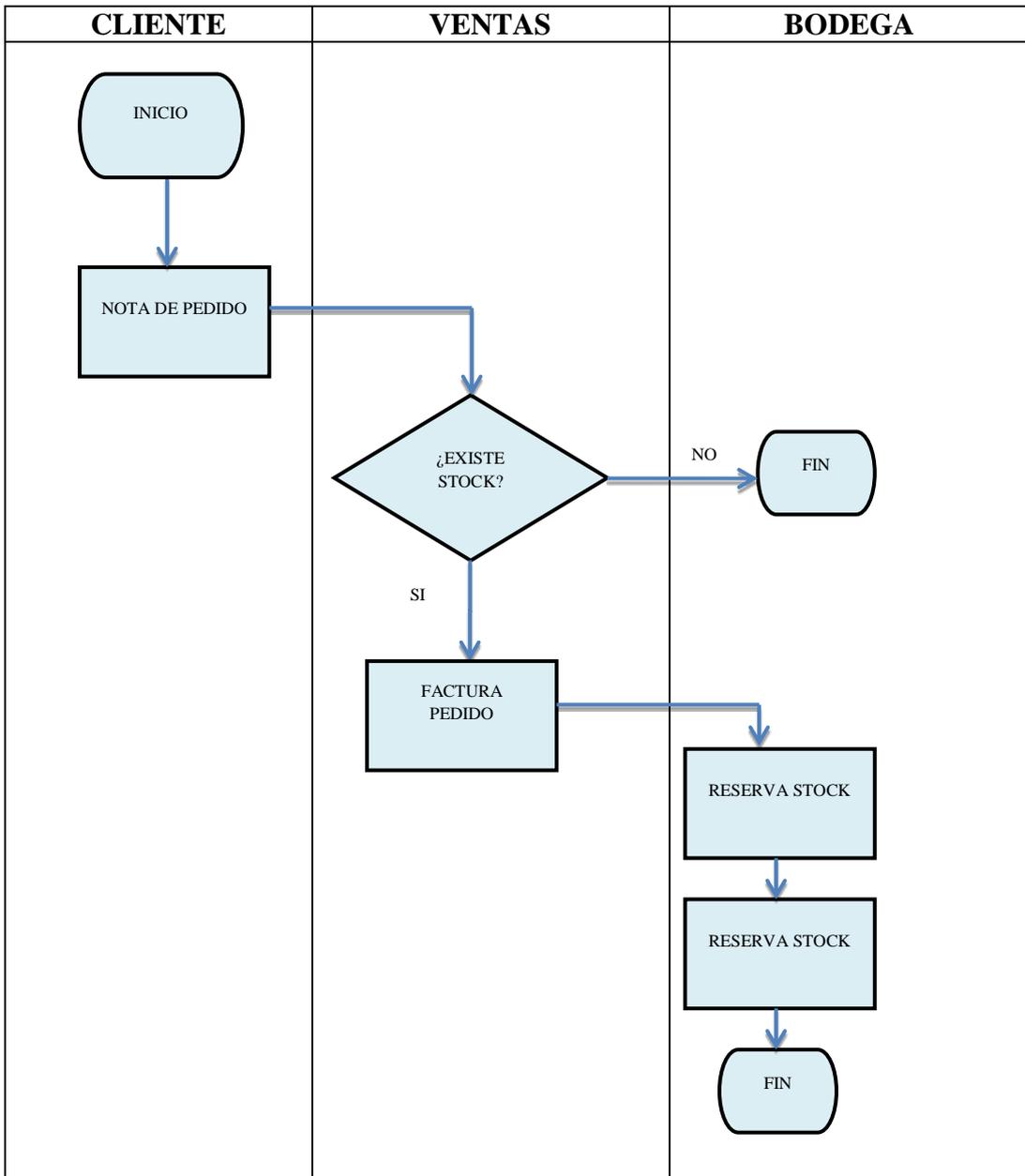
| | | |
|---|---|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-02 |
| | Procedimiento de Facturación | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | PÁGINA: 1 de 2 |

| | |
|--|--------------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: CAJA BODEGA |
| ALCANCE: Realizar el cobro del dinero y entregar la factura | |
| OBJETIVO: Establecer el registro de recaudación y facturación | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|--------------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Vendedor | Recibir la nota del pedido. | Nota de pedido |
| 2 | Vendedor | Conferir la nota de pedido en bodega para verificar la existencia del producto. | Nota de pedido |
| 3 | Encargado de facturación | Facturar los ítems que hay en stock. | Factura |
| 4 | Bodeguero | Entregar nuevamente la factura en bodega para que el producto sea despachado. | Factura |
| 5 | Chofer | Facilitar la factura al chofer para la verificación previa. | Factura |
| 6 | Bodeguero/Chofer | Despachar la mercadería a la dirección del cliente. | Factura |

GRÁFICO N° 3.7
“FLUJOGRAMA FACTURACIÓN”

| | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-02 |
| | Flujo para Facturación | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Facturación
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.13
“PROCEDIMIENTO ANULACIÓN DE FACTURAS”

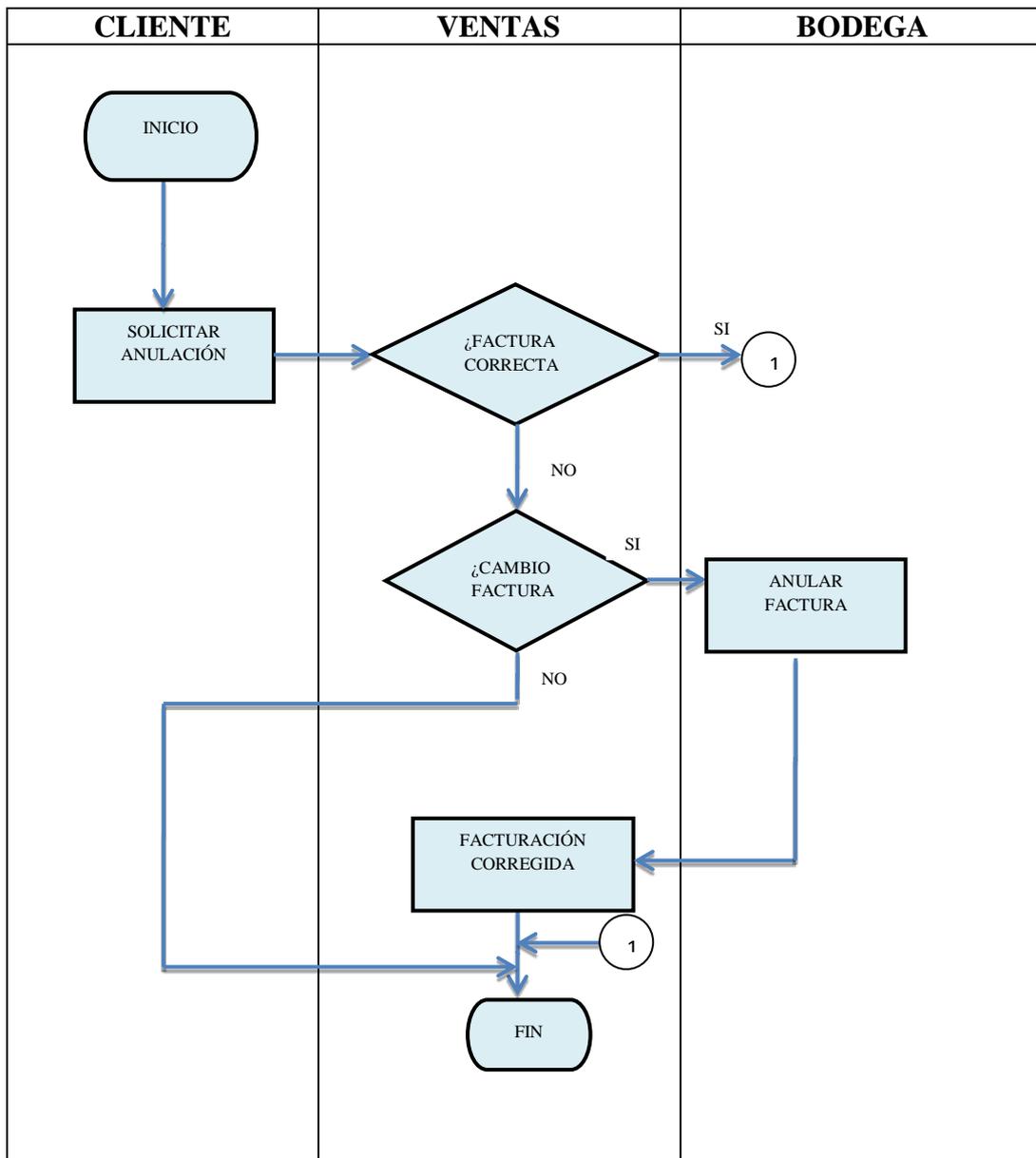
| | | |
|---|---|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-03 |
| | Procedimiento de Anulación De Facturas | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | |

| | |
|---|--------------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: BODEGA-CAJA |
| ALCANCE: Control previo antes de salir la mercadería | |
| OBJETIVO: Establecer el control interno de flujo de mercadería | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|--------------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Encargado de Facturación | Verificar si el producto fue despachado por error. | Kardex |
| 2 | Bodeguero | Hablar con el cliente para que nos devuelva el producto equivocado o que haya estado con falla. | Nota de pedido |
| 3 | Bodeguero | Pedir al cliente la factura original. | Factura original |
| 4 | Encargado de Facturación | Juntar la factura original con la copia. | Factura copia |

GRÁFICO N° 3.8
“FLUJOGRAMA ANULACIÓN DE FACTURAS”

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-03 |
| | | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Flujo para Anulación de facturas | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Anulación de Facturas
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.14
“PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN”

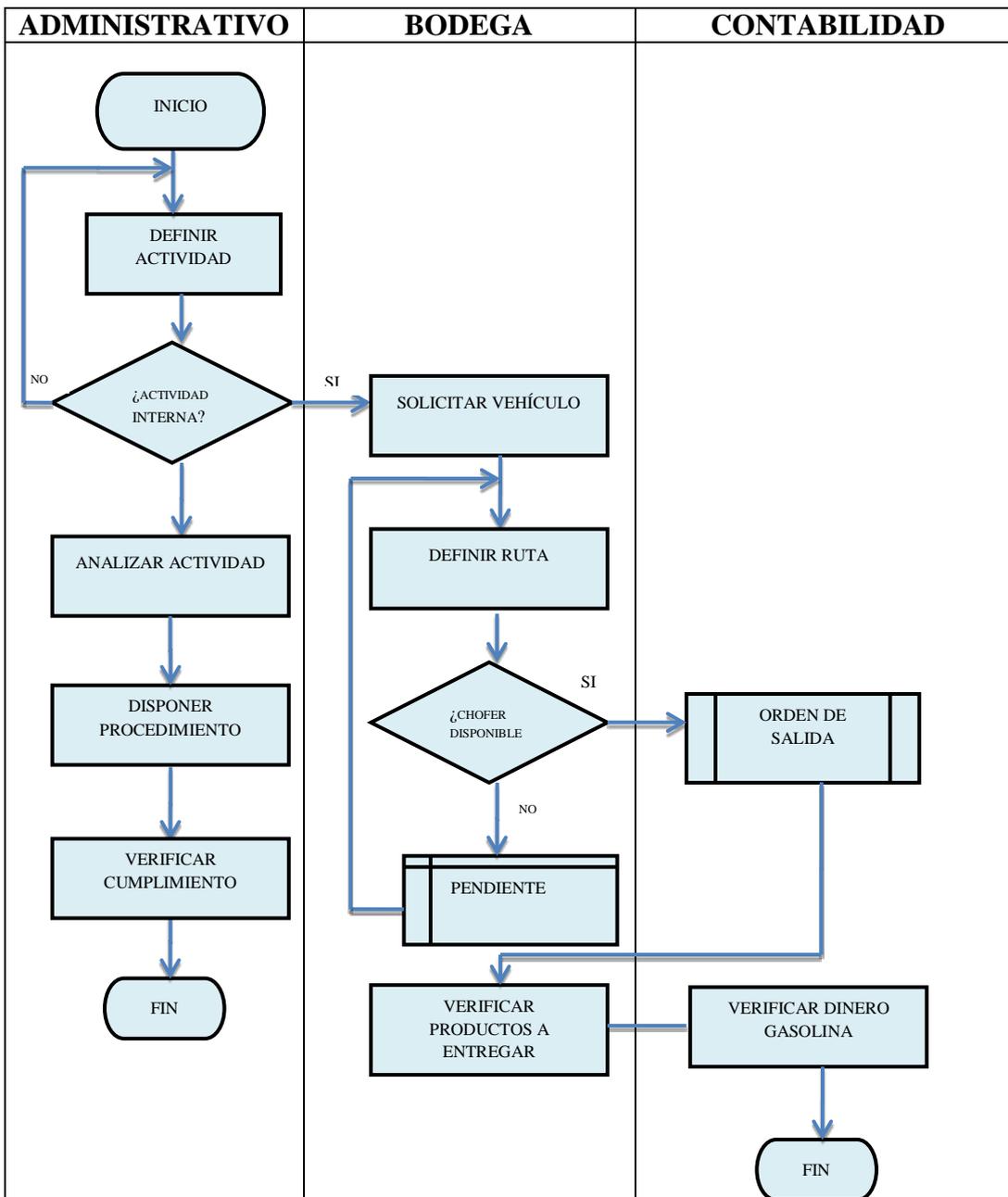
| | | |
|---|--|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-04 |
| | Procedimiento de Administración | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | |

| | |
|---|-----------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: GERENCIA |
| ALCANCE: Disposiciones internas hasta el cumplimiento de las mismas | |
| OBJETIVO: Definir las actividades en base al análisis de prioridades de la florícola | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|--------------------|--|-----------------------------|
| 1 | Gerente | Organizar el personal | Memorándum |
| 2 | Administrativo | Designar actividades al chofer y al mensajero | Memorándum |
| 3 | Administrativo | Marcar las rutas de destino por sectores. | Hojas de ruta |
| 4 | Tesorería | Llevar el control de caja chica | Arqueo de caja chica |
| 5 | Tesorería | Conciliar caja chica con sus respectivos documentos de respaldo. | Arqueo de caja chica |
| 6 | Administrativo | Resolver problemas o inconvenientes con los clientes. | |
| 7 | Bodeguero | Supervisar el correcto despacho de mercaderías desde la bodega. | Kardex |
| 8 | Bodeguero | Realizar pedidos a proveedores. | Notas de pedido |
| 9 | Gerente | Solicitar crédito al departamento de contabilidad. | Solicitud |
| 10 | Contador | Pagar a los proveedores | Facturas |
| 11 | Contador | Formular proformas | Proformas |
| 12 | Gerente | Buscar financiamiento con terceros. | Solicitud |

GRÁFICO N° 3.9
“FLUJOGRAMA ADMINISTRACIÓN”

| | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-04 |
| | | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Flujo para Administración | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Administración
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.15
“PROCEDIMIENTO ENTREGA DEL MATERIAL Y/O PRODUCTO A
DOMICILIO”

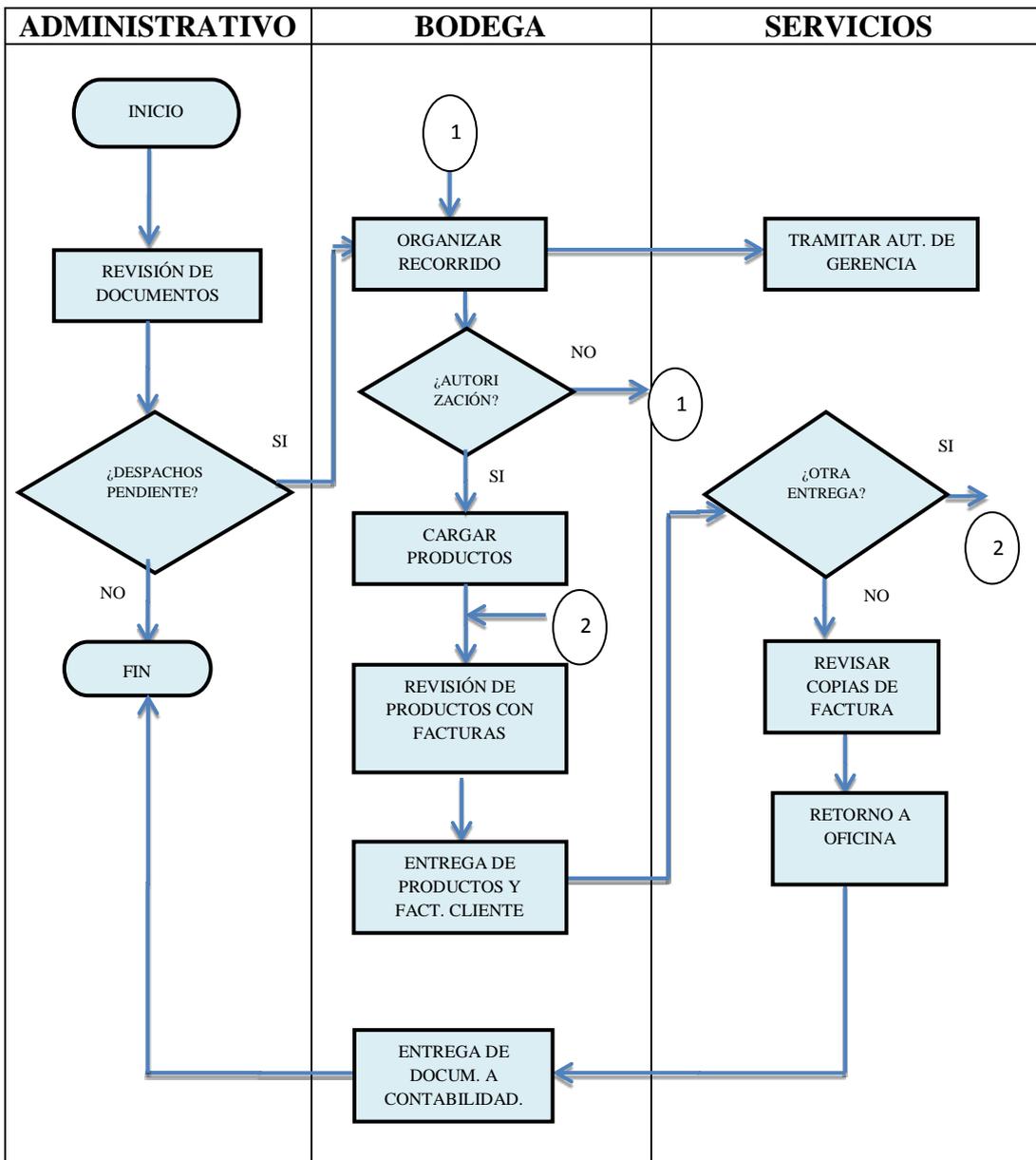
| | | |
|---|---|------------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR- 05 |
| | Procedimiento de Entrega del Material y/o Producto a Domicilio | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | |

| | |
|---|---|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: BODEGA- GERENCIA |
| ALCANCE: Despachos pendientes hasta la entrega de los productos a los clientes y las facturas a contabilidad | |
| OBJETIVO: Lograr la satisfacción de los clientes con la entrega oportuna de los productos. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|--------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Administrativo | Revisar si hay algún despacho pendiente. | Nota de pedido |
| 2 | Administrativo | Coordinar con el gerente administrativo para el dinero de movilización (gasolina) | Comprobante de caja chica |
| 3 | Bodeguero | Sistematizar los despachos en los diferentes sectores. | Kardex |
| 4 | Bodeguero | Cargar el vehículo con la mercadería que está lista para el despacho. | Nota de pedido |
| 5 | Chofer | Entregar al cliente la mercadería previa a una revisión preliminar de la misma. | Factura |
| 6 | Chofer | Dejar al cliente la factura original | Factura |
| 7 | Bodeguero | Guardar la copia de la factura para que luego sea contabilizada. | Factura copia |

GRÁFICO N° 3.10
“FLUJOGRAMA ENTREGA DEL MATERIAL Y/O PRODUCTO A
DOMICILIO”

| | | |
|---|---|---------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-05 |
| | Flujo para Entrega del material y/o producto a domicilio | REVISIÓN: 1 FECHA : 17-10-13 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Entrega del material y/o producto a domicilio
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.16
“PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”

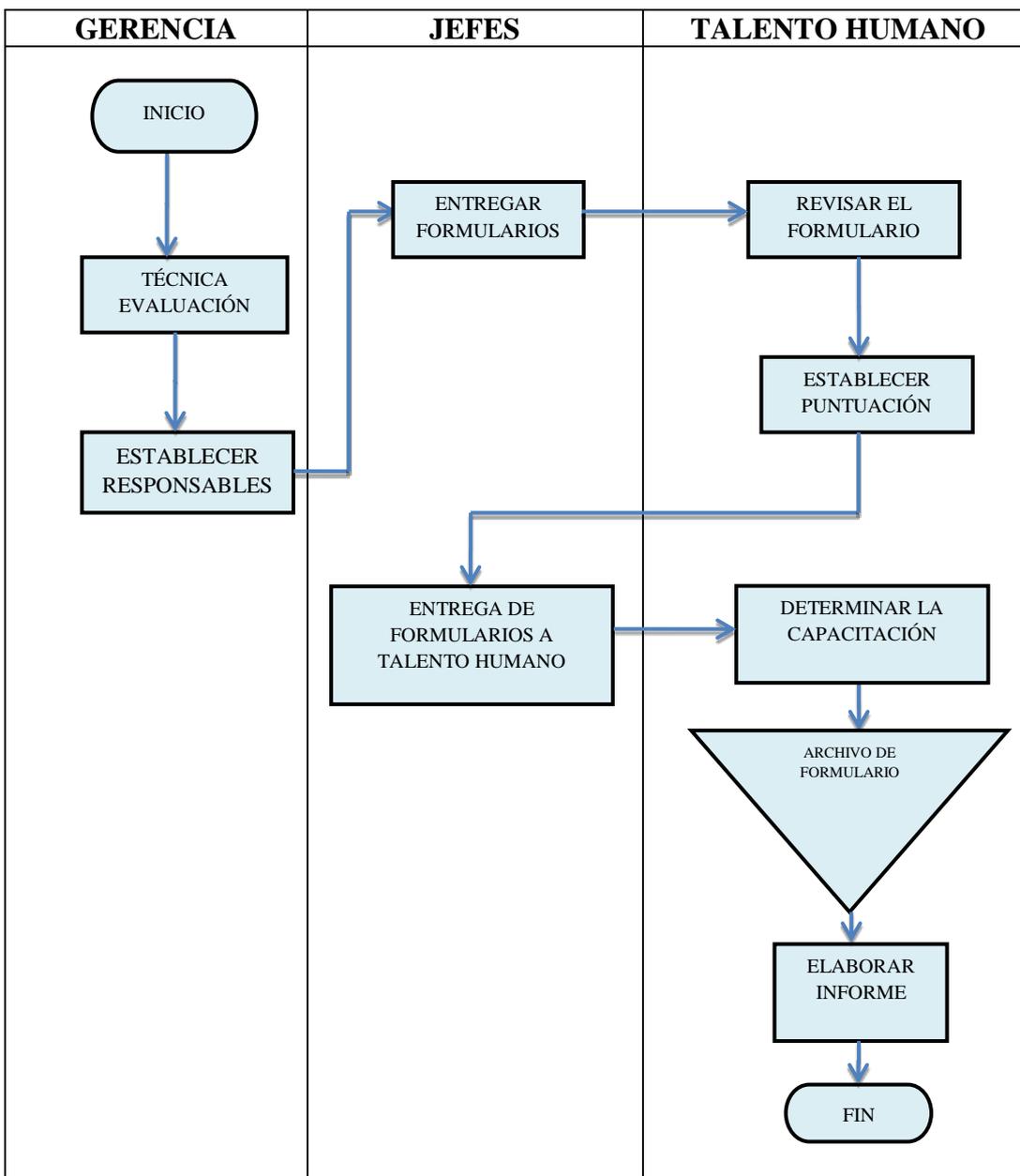
| | | |
|---|--|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-06 |
| | Procedimiento de Evaluación Del Desempeño | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | |

| | |
|--|-----------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: GERENCIA |
| ALCANCE: Evaluar a cada empleado y trabajador de la entidad. | |
| OBJETIVO: Determinar el grado de desempeño en cada uno de los empleados y trabajadores. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|-----------------------|--|-----------------------------|
| 1 | Gerente | Determinar una técnica adecuada para la evaluación. | Formulario |
| 2 | Gerente | Establecer los responsables de la evaluación. | Memorándum |
| 3 | Gerente | Entregar los formularios de evaluación. | Memorándum |
| 4 | Gerente | Reunión con los jefes para revisar el formulario. | Formulario |
| 5 | Jefes departamentales | Revisión de los formularios por parte de los jefes, y establecer su respectiva puntuación. | Formulario |
| 6 | Jefes departamentales | Entrega del formulario al departamento de Talento Humano. | Formulario |
| 7 | Jefes departamentales | Determinar la calificación a los empleados. | Formulario |
| 8 | Gerente | Con los resultados obtenidos, determinar si existe la necesidad de capacitación. | Informe |
| 9 | Talento Humano | Legalización de los formularios; y su archivo correspondiente. | Formulario |
| 10 | Talento Humano | Elaborar el informe respectivo y presentación del mismo a Gerencia. | Informe |

GRÁFICO N° 3.11
“FLUJOGRAMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-06 |
| | Flujo para Evaluación de desempeño | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | |



Procedimiento: Evaluación del desempeño

Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.17
“PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL”

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-07 |
| | Procedimiento de Capacitación del Personal | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | |
| | | |

| | |
|---|-----------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: GERENCIA |
| ALCANCE: Capacitación a cada empleado y trabajador de la entidad. | |
| OBJETIVO: Realizar una capacitación adecuada para un desempeño idóneo de los empleados de AZERI FLOWERS. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|---------------------------|--|-----------------------------|
| 1 | Jefes departamentales | Determinar el propósito de la capacitación a realizarse. | |
| 2 | Jefes departamentales | Identificar la necesidad. Elaborar un plan de capacitación, estableciendo los cursos a dictarse. | Plan de capacitación |
| 3 | Talento Humano | Solicitar a Gerencia la autorización para la ejecución de la capacitación. | Solicitud |
| 4 | Talento Humano | Establecer los responsables de la capacitación, el cronograma de actividades. | Cronograma de actividades |
| 5 | Talento Humano | Establecer la disponibilidad de recursos. | Fichas internas |
| 6 | Gerente | En caso de no existir recursos necesarios; contratar recursos externos. | Contratos |
| 7 | Gerente Talento Humano | Establecer costos de éstos recursos, analizar propuestas cotizadas. | Cotizaciones |
| 8 | Empleado | El empleado deberá asistir al curso y culminarlo satisfactoriamente. | Asistencia |
| 9 | Empleado | El empleado deberá llenar un registro de evaluación de la capacitación. | Evaluaciones |
| 10 | Gerente Talento Humano | Entregar certificados al asistente previo su evaluación. | Certificados |

TABLA N° 3.18
“PROCEDIMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL”

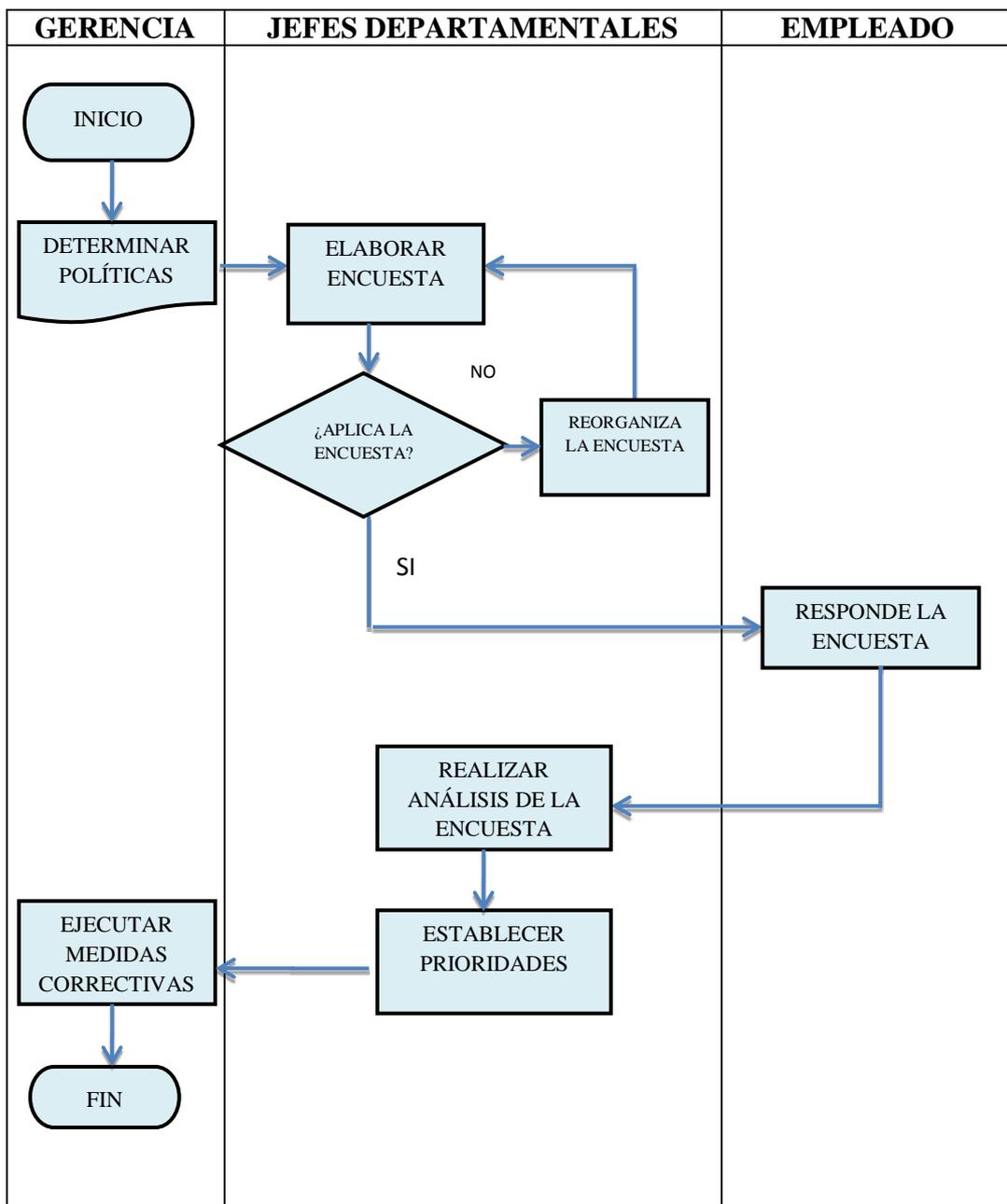
| | | |
|--|--|---------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A., | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-08 |
| | Procedimiento de Clima Organizacional | REVISIÓN: 1 FECHA : 17-10-13 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | PÁGINA: 1 de 2 |

| | |
|---|-----------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: GERENCIA |
| ALCANCE: Empleados y trabajadores de la entidad. | |
| OBJETIVO: Establecer un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades diarias de AZERI FLOWERS. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|----------------------------------|--|---|
| 1 | Gerente | Determinar políticas y procedimientos para establecer un adecuado clima organizacional. | Reglamento interno |
| 2 | Gerente | Elaborar una encuesta a fin de medir los valores del clima organizacional actual. | Encuestas |
| 3 | Jefes departamentales | Aplicar la encuesta a empleados y trabajadores, la misma que deberá ser respondida con la mayor responsabilidad. | Encuestas |
| 4 | Jefes departamentales Gerente | Elaborar un análisis de las encuestas efectuadas. | Diagramas de las encuestas |
| 5 | Jefes departamentales Gerente | Establecer las prioridades, reflejadas en las encuestas realizadas, con el propósito de desarrollar medidas correctivas. | Plan de mejora del clima organizacional |
| 6 | Gerente | Ejecutar las acciones correctivas, por medio de la socialización de nuevas normas y reglamentos. | Plan de mejora del clima organizacional |

GRÁFICO N° 3.13
“FLUJOGRAMA CLIMA ORGANIZACIONAL”

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-08 |
| | | REVISIÓN: 1 |
| | Flujo para Clima Organizacional | FECHA : 17-10-13 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Clima organizacional

Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.19
“PROCEDIMIENTO REMUNERACIÓN”

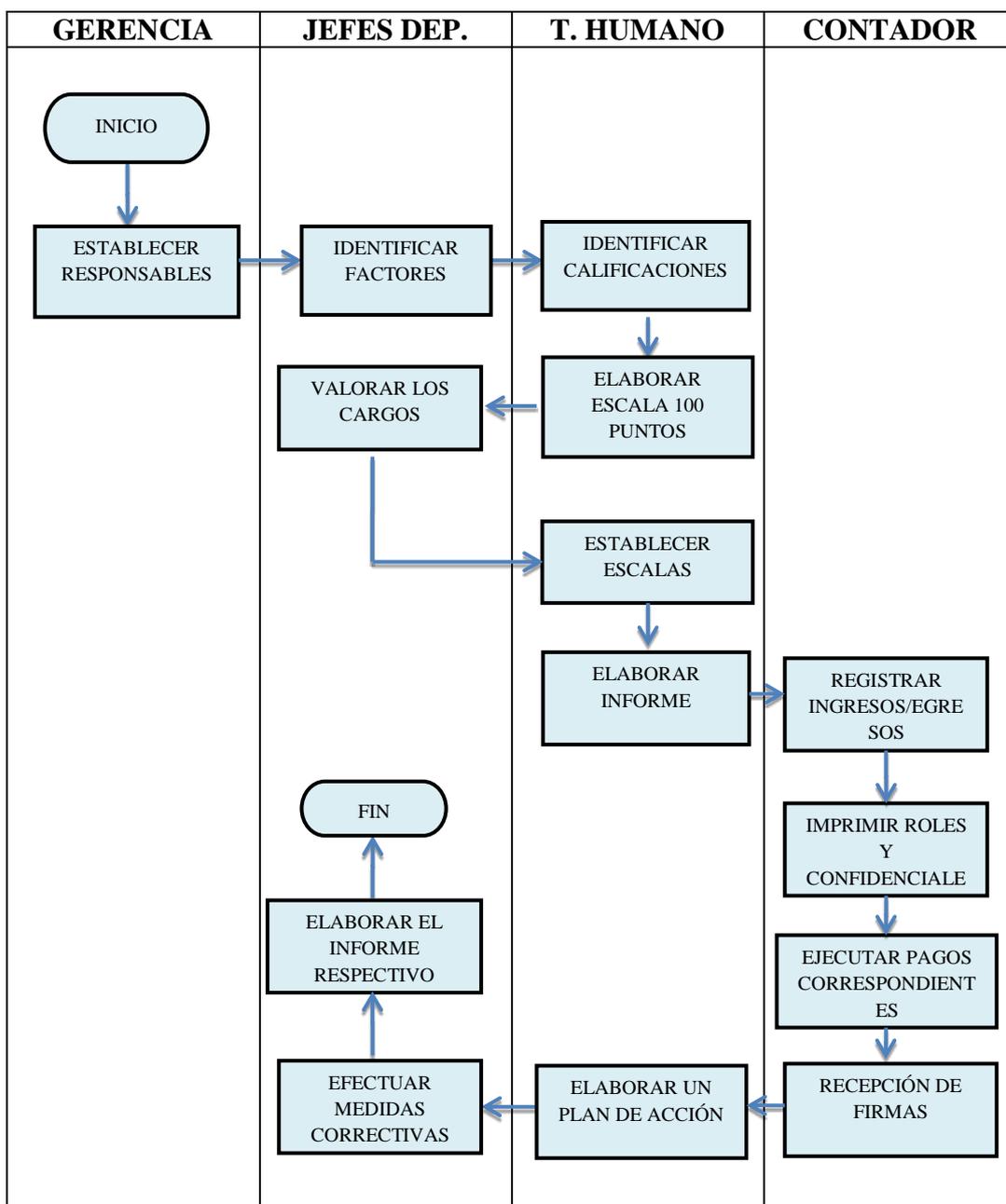
| | | |
|---|--|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-09 |
| | Procedimiento de Remuneración | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 1 de 2 |

| | |
|--|-----------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: GERENCIA |
| ALCANCE: Empleados y trabajadores de la entidad. | |
| OBJETIVO: Establecer un esquema de remuneraciones acorde a los cargos que ostentan los empleados de la entidad. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|---------------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Gerente Talento Humano | Establecer responsables para valorar los puestos. | Memorándum |
| 2 | Gerente Talento Humano | Identificar los factores que están sujetos a la evaluación. | Informes |
| 3 | Gerente Talento Humano | Identificar calificaciones máximas y mínimas para cada uno de los ítems. | Escala de puntuación |
| 4 | Gerente Talento Humano | Elaborar una escala de puntuación sobre 100 puntos. | Escala de puntuación |
| 5 | Jefes departamentales | Valorar los cargos por cada área existente. | Fichas de puntaje |
| 6 | Gerente Talento Humano | Establecer escalas y niveles a fin de determinar el sueldo. | Informes |
| 7 | Gerente Talento Humano | Elaborar informes y promulgar los resultados arrojados. | Informes |
| 8 | Contador | Registrar en el sistema los datos de ingresos y egresos de cada empleado. | Rol de pagos |
| 9 | Contador | Imprimir los roles y confidenciales de los empleados. | Rol de pagos |
| 10 | Contador | Ejecutar los pagos de sueldos a los empleados. | Rol de pagos |
| 11 | Contador | Receptar firmas de conformidad de los pagos efectuados. | Rol de pagos |
| 12 | Gerente Talento Humano | Elaborar un plan de acción, para realizar medidas correctivas. | Informe |

GRÁFICO N° 3.14
“FLUJOGRAMA REMUNERACIÓN”

| | | |
|---|------------------------------------|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-09 |
| | | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Flujo para Remuneración | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Remuneración
Elaborado por: La Autora

TABLA N° 3.20
“PROCEDIMIENTO BENEFICIOS SOCIALES”

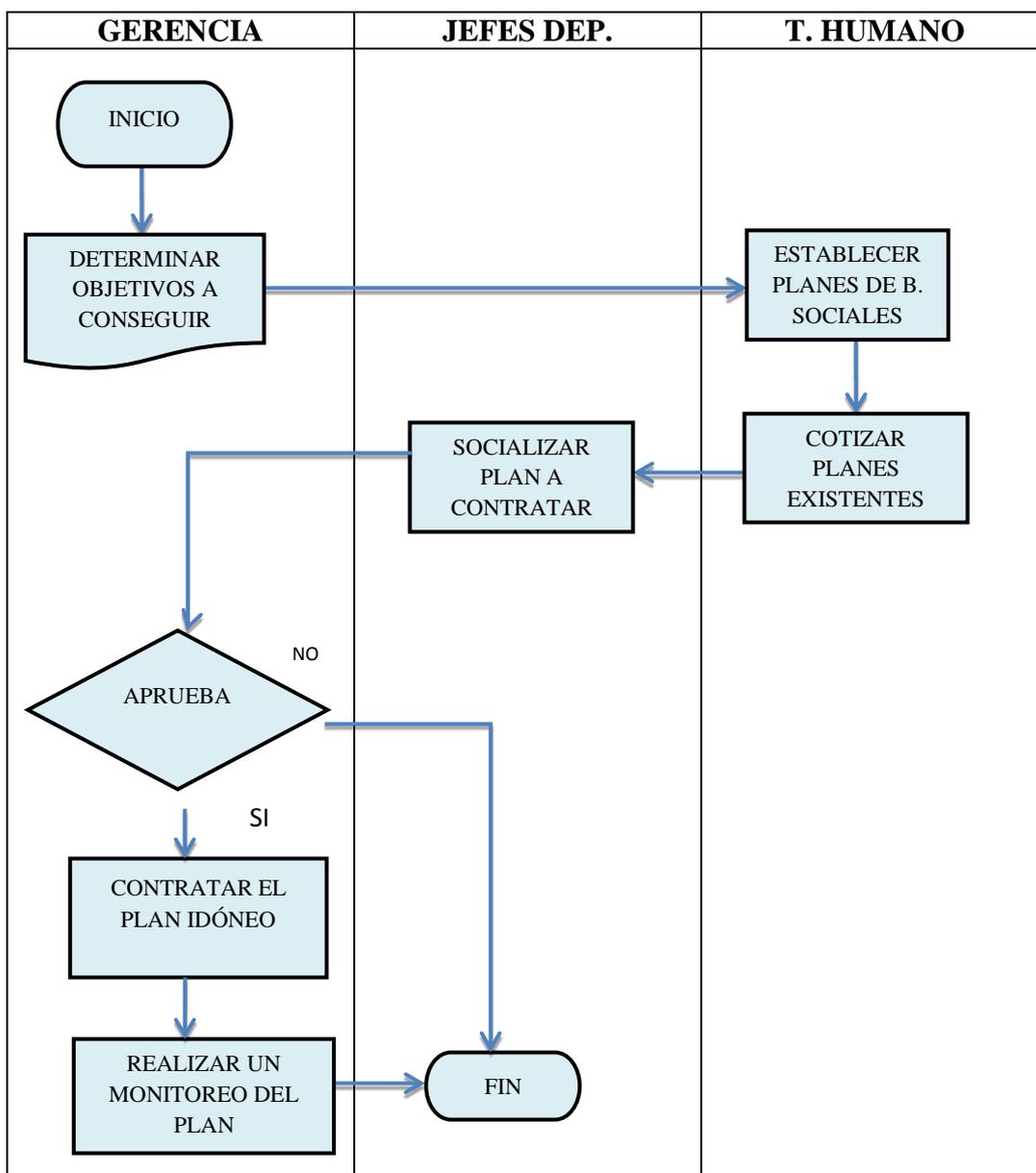
| | | |
|---|---|---------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-10 |
| | Procedimiento de Beneficios Sociales | REVISIÓN: 1 FECHA : 17-10-13 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | PÁGINA: 1 de 2 |

| | |
|---|-----------------------------|
| VERSIÓN: 1.0 | REFERENCIA: GERENCIA |
| ALCANCE: Empleados y trabajadores de la entidad. | |
| OBJETIVO: Determinar beneficios que satisfagan las necesidades para el desarrollo personal de los empleados y trabajadores de AZERI FLOWERS. | |

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo |
|-------------|---------------------------|--|-----------------------------|
| 1 | Gerente Talento Humano | Determinar los objetivos que se pretende cumplir con el desarrollo del plan de beneficios sociales. | |
| 2 | Gerente Talento Humano | Establecer los planes de beneficios sociales tanto públicos como privados para los empleados y trabajadores. | Plan de beneficios sociales |
| 3 | Gerente Talento Humano | Cotizar los planes que se oferta en el mercado. | Cotizaciones |
| 4 | Jefes departamentales | Socializar el plan de beneficios sociales que se pretende contratar. | Trípticos |
| 5 | Gerente Talento Humano | Aprobar y determinar el plan idóneo para el beneficio del personal. | Plan de beneficios sociales |
| 6 | Gerente Talento Humano | Contratar el plan de beneficios sociales. | Contrato |
| 7 | Gerente | Realizar un monitoreo del costo beneficio que oferta el plan. | Plan de beneficios sociales |

GRÁFICO N° 3.15
“FLUJOGRAMA BENEFICIOS SOCIALES”

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| FLORÍCOLA AZERI FLOWERS S.A. | FLUJOGRAMA | CÓDIGO: AZERI FLOWERS-PR-10 |
| | | REVISIÓN: 1 |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Flujo para Beneficios Sociales | FECHA : 17-10-13 |
| | | PÁGINA: 2 de 2 |



Procedimiento: Beneficios sociales
Elaborado por: La Autora

3.7. CONCLUSIONES

- La florícola AZERI FLOWERS, no presenta en la actualidad una estructura definida para la administración y gestión del Talento Humano por competencias, lo que desencadena en un mal desempeño de las actividades cotidianas de sus empleados.
- La florícola AZERI FLOWERS S. A., será beneficiada de manera directa, pues la propuesta de mejoramiento de procesos se constituye en una herramienta que permitirá tomar decisiones de manera oportuna en beneficio principalmente de los clientes y del factor humano que labora en la misma.
- Para la ejecución del proyecto, se cuenta con el total respaldo de los directivos; ya que se mejorará notablemente la competitividad y productividad laboral, motivando a los diversos funcionarios al cumplimiento de metas estructuradas en beneficio de la florícola.
- El grado de aceptación que goza en la actualidad la Florícola AZERI FLOWERS S.A., orienta a que se estructuren los procesos en base a las soluciones planteadas, pues esto permitirá aumentar el número de ventas y la credibilidad e imagen de la misma.
- No existen planes de acción para efectuar capacitaciones en la empresa a fin de mejorar la productividad, y el desarrollo personal de los empleados.
- Existe un interés general de los empleados para desarrollar sus actividades en base a una correcta aplicación de la gestión del Talento Humano por competencias, pues estas mejorarían notablemente sus responsabilidades y por ende la productividad de la florícola.

3.8. RECOMENDACIONES

- Se ejecute el presente proyecto, ya que beneficiará directamente en el desarrollo de la florícola y por consiguiente de la ciudad y provincia; gracias a la gestión por procesos del talento humano.
- Se recomienda que los directivos de la florícola, evalúen periódicamente la gestión del talento humano, a fin de encontrar puntos críticos y se plantee una alternativa de solución mediante la implementación de gestión por competencias.
- Capacitar periódicamente al personal que labora en la florícola a fin de motivar y mejorar el rendimiento laboral, el cual desemboca en el engrandecimiento personal y empresarial.
- Involucrar en los diferentes procesos a todos los empleados y directivos de la empresa a fin de obtener información fidedigna sobre los diferentes procesos que maneja la empresa.
- Ofrecer las facilidades correspondientes para el análisis, desarrollo y ejecución de la gestión por competencias, pues esto derivará en una mejor administración y desenvolvimiento del personal de la empresa.

3.9. BIBLIOGRAFÍA

3.9.1. Bibliografía Consultada

ANZOLA, Sérvulo. (2012). *“Administración De Pequeñas Empresas”*, México Segunda Edición, Editorial McGraw Hill.

STONER, James. (2009)“Administración de Recursos Humanos”

BOHLANDER George, (2010)“Administración de Recursos Humanos”, México, 12a edición, Editorial Thomson Learning,

CHIAVENATO, I. (2009). “Administración de Recursos Humanos”, Colombia: Editorial McGraw Hill.

CHURDEN y Sherman, (1987) “Administración de Personal”

DIRUBE, José Luís. (2004) “Un Modelo de Gestión por competencias”, España, 1ra. Edición, Editorial Epise S.A.

ETZEL, Stanton y Walker, “Fundamentos de Marketing”, 13ª edición, McGraw Hill.

MERIZALDE, Vinicio, Módulo de Gestión de Talento Humano por Competencias, ESPE Octubre 2005.

SERNA, Humberto, (2008) “Planificación y Gestión Estratégica”, Bogotá, Legis Editores, 1994, pág. 27-35

URIBE, A, (2000) “Introducción al Proyecto”, 2º Edición, Editorial Herrero Hnos.

3.9.2. Bibliografía web

http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos.pdf, (Consultada 01/10/2013).

<https://jcvalda.wordpress.com/2012/01/21/administracion-de-recursos-humanos-versus-gestion-del-talento-humano/>, (Consultada 10/10/2013).

[www.monografias.com/Aplicación del modelo de competencias/ Trabajo enviado por: Ignacio Fernández Reyes](http://www.monografias.com/Aplicación-del-modelo-de-competencias/), (Consultada 15/10/2013).

[www.gestiopolis.com/Cuáles son las premisas básicas del modelo de gestión por competencias/](http://www.gestiopolis.com/Cuáles-son-las-premisas-básicas-del-modelo-de-gestión-por-competencias/), (Consultada 15/10/2013).

[www.gestiopolis.com/Gestión por competencias/una opción para hacer a las empresas más competitivas](http://www.gestiopolis.com/Gestión-por-competencias-una-opción-para-hacer-a-las-empresas-más-competitivas) enviado por María Rita Gramigna/(Consultada 20/10/2013).

www.ilo.org/public/spanish/ampro/cintefor/publ/salavargas/conv_des/iii.htm
Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano,(Consultada 20/10/2013).

http://unitexto.net/Gesti_n_Talento_Humano.html/, (Consultada 15/11/2013).

[http://www.deservecorp.com/areas-de-trabajo/desarrollo-organizacional-y-gestion-del-talento-humano//](http://www.deservecorp.com/areas-de-trabajo/desarrollo-organizacional-y-gestion-del-talento-humano/), (Consultada 16/11/2013).

ANEXOS

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

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

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

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

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

Pregunta 5. ¿La florícola dispone de un fondo destinado a la capacitación de personal?

Pregunta 6. ¿En qué nivel sus empleadores y trabajadores conocen la filosofía empresarial?

Pregunta 7. ¿La organización reconoce a sus trabajadores todos los beneficios que establece la ley?

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

1. ¿Cómo se siente usted trabajando para la florícola “Azerí Flowers”?
Bien
Mal
No sabe

2. ¿Considera al Talento Humano como el elemento fundamental para el éxito de la florícola?
Si
No

3. ¿El ambiente de trabajo en el cual cumple sus funciones es?
Excelente
Bueno
Malo

4. ¿En qué nivel de conocimiento usted desempeña las funciones a su cargo?
Excelente
Bueno
Malo

5. ¿Está conforme con la remuneración que percibe por su trabajo?
Si
No

6. ¿Usted recibe capacitación previa al inicio de sus labores?
Si
No

7. ¿A usted se le otorga algún incentivo o estímulo económico, psicológico por su rendimiento?
Económico
Psicológico

8. ¿Usted percibe los beneficios de ley cuando le cancela su remuneración?
Si
No

9. ¿Usted cree tener posibilidad de ascenso en la organización?
Si
No
No sabe

FOTOS DE LA FLORÍCOLA “AZERI FLOWERS”





