



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE GW FLOWERS S.A.S.”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR:

Kevin Santiago Morocho Imba

TUTOR:

Mg. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO – 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **MOROCHO IMBA KEVIN SANTIAGO** con cédula de ciudadanía No. **1723979124**, declaro ser autor del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “**ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE GW FLOWERS S.A.S.**”, siendo la Ing. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz Mg., tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Kevin Santiago Morocho Imba

C.C: 1723979124

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE GW FLOWERS S.A.S.”, de Morocho Imba Kevin Santiago, de la carrera de Administración de empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, requerimientos metodológicos y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, agosto de 2024



MG. JIRMA ELIZABETH VEINTIMILLA RUIZ

C.C.: 0502969587

TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto el postulante: Morocho Imba Kevin Santiago, con el título de Proyecto de Investigación: **“ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE GW FLOWERS S.A.S.”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto de 2024

Para constancia firman los miembros del tribunal de lectores:



MG. ROBERTO CARLOS ARIAS

C.C.: 0502123730


LECTOR 1 (PRESIDENTE)



DR. MILTON MARCELO CARDENAS

C.C.: 0501810337

LECTOR 2 (MIEMBRO)



MG. EFRÉN GONZALO MONTENEGRO

C.C.: 0502209992

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por brindarme la oportunidad de poder culminar con éxito esta etapa de mi vida académica.

A mi querido padre, pilar fundamental en mi vida, gracias por tu apoyo incondicional, tus consejos y el esfuerzo que has hecho para que yo pudiera llegar hasta aquí.

A mi amada abuelita, por tus oraciones, tu cariño y sabiduría, que han sido un soporte invaluable en mi formación.

Extiendo mi más sincero agradecimiento a mis tíos, a mis primos, a mis amigos, quienes me han brindado su respaldo, motivación y cariño a lo largo de este camino, también agradezco a la chica guapa que estuvo ahí motivándome en mis altibajos de la vida.

Por último, quiero expresar mi gratitud a mi tutora Mg. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz, quien con su experiencia, paciencia y dedicación me ha guiado y acompañado en la realización de esta tesis.

A todos ustedes, muchas gracias por el apoyo, la confianza y el amor depositado en mí. Este logro también es de ustedes.

Kevin

DEDICATORIA

A mi querida madre, que hoy descansas en la eternidad, aunque no tuve la dicha de conocerte en vida, siento tu presencia acompañándome en cada paso que doy, tu amor y tu espíritu viven en mí, iluminando mi camino y dándome la fortaleza necesaria para cumplir mis sueños.

A mi padre, por tu apoyo constante, tus sabios consejos y por ser mi modelo a seguir, gracias por creer en mí y por haber hecho todo lo posible para que no me falte nada.

A mi abuelita, por su paciencia, amor, cariño que me ha sabido brindar siempre, gracias abuelita, tu presencia ha sido una bendición para mí.

Kevin

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Título: “ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE GW FLOWERS S.A.S.”

Autor: Morocho Imba Kevin Santiago

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el cantón Pedro Moncayo, parroquia Tabacundo, con el objetivo de analizar la situación actual de GW FLOWERS S.A.S. y evaluar cómo la distribución del personal influye en la productividad empresarial. Para este propósito, se realizó una revisión bibliográfica que proporcionó temas específicos para el desarrollo del estudio. La investigación empleó un enfoque cualitativo, no experimental, en el cual se observó a 10 trabajadores del área administrativa y sus respectivos puestos. Esta observación permitió identificar los puestos clave en el área administrativa y llevar a cabo un análisis detallado, que incluyó el nivel académico, las actividades y la descripción de cada puesto. Este análisis facilitó una visión integral de la estructura organizacional y las responsabilidades asignadas a cada posición. Posteriormente, se evaluó la productividad de cada puesto en el área administrativa para medir la eficacia de los procesos asociados. Como resultado del análisis, se identificaron temas clave como la distribución inadecuada de responsabilidades, el nivel académico y la productividad. A partir de estos hallazgos, se propusieron soluciones como la adecuación de los perfiles profesionales a los puestos y la capacitación del personal. En conclusión, se determinó que la distribución administrativa influye en la productividad y presenta oportunidades de mejora, lo que llevó a la elaboración de propuestas para abordar las brechas identificadas.

Palabras clave: Productividad, distribución administrativa, carga laboral, métricas de productividad, descripción de puestos.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES FACULTY

BUSINESS ADMINISTRATION

TOPIC: “ADMINISTRATIVE STAFF DISTRIBUTION ANALYSIS AND ITS INFLUENCE ON BUSINESS PRODUCTIVITY FROM GW FLOWERS S.A.S.”.

Author: Morocho Imba Kevin Santiago

ABSTRACT

The current research work was carried out in the Pedro Moncayo canton, Tabacundo parish, with the aim by analyzing the current situation from GW FLOWERS S.A.S. and assessing how the staff distribution influences business productivity. For this purpose, it was made a bibliographic review, which provided specific topics for the study development. The research used a qualitative, non-experimental approach, which was observed 10 administrative workers and their respective positions. This observation allowed to identify the key positions in the administrative area and to carry out a detailed analysis, what included the academic level, activities and description each position. This analysis facilitated a comprehensive view from organizational structure and the responsibilities assigned to each position. Subsequently, it was assessed the productivity each position in the administrative area to measure the associated processes effectiveness. As an analysis result, it was identified key issues, such as inadequate responsibilities distribution, academic level and productivity. Based on these findings, they were proposed solutions, such as the professional profiles adaptation to positions and staff training. In conclusion, it was determined, what administrative distribution influences productivity and presents improvement opportunities, which led to the proposals development to address the identified gaps.

Keywords: Productivity, administrative distribution, Workload, productivity metrics, job description.



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE GW FLOWERS S.A.S.”** presentado por: **Morocho Imba Kevin Santiago** egresado de la Carrera de: **Licenciatura en Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 20 de agosto del 2024.

Atentamente,

Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC

CC: 0502666514



CENTRO
DE IDIOMAS

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3.1. Formulación del problema.....	3
3.2. OBJETIVOS.....	4
3.2.1. Objetivo General.....	4
3.2.2. Objetivos específicos.....	4
3.3. Sistema de tareas del proyecto.....	5
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	6
4.1. Beneficiarios directos	6
4.2. Beneficiarios indirectos.....	6
5. MARCO TEÓRICO	7
5.1. Gestión del talento humano.....	7
5.2. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.....	8
5.2.1. Distribución del personal.....	8
5.2.2. Distribución	9
5.3. Clasificación y valoración de puestos	10
5.4. Perfiles profesionales	10

5.5.	Tipos de estructuras.....	10
5.6.	Organigrama.....	11
5.7.	Productividad	11
5.7.1.	Factores de productividad.....	12
5.7.2.	Factores externos	12
5.8.	Técnicas de control.....	13
5.9.	Capacidad productiva (personas)	13
5.10.	Modelo trampa de la productividad	14
5.11.	Métricas de productividad.....	15
5.11.1.	Productividad en Recursos Humanos:	15
5.11.2.	Evaluación de actividades.....	16
5.11.3.	Escala de evaluación de actividades o tareas	16
5.12.	Descripción de puestos área administrativa	17
5.13.	Métricas de actividades del personal de GW FLOWERS S.A.S.	23
6.	PROPUESTA METODOLÓGICA	27
6.1.	Nivel de investigación	27
6.1.1.	Exploratoria	27
6.2.	Enfoque de investigación	27
6.2.1.	Enfoque cualitativo.....	27
6.3.	Tipos de investigación	27
6.3.1.	Investigación descriptiva	27
6.3.2.	Investigación no experimental.....	27
6.4.	Herramientas de investigación.....	28
6.4.1.	Entrevista	28
6.4.2.	Ficha de observación	28
6.4.3.	Blog de notas	29
6.5.	Diseño de muestra	29

6.5.1. Población	29
6.6. Modo de aplicación	29
7. RESULTADOS	31
7.1. Organigrama.....	31
7.1.1. Estructura funcional.....	31
7.1.2. Organigrama micro administrativo.....	31
7.1. Diagnóstico de puestos.....	32
7.2. Selección de actividades.....	42
7.3. Análisis de resultados.....	51
8. PROPUESTA DE MEJORA	77
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
9.1. CONCLUSIONES	87
9.2. RECOMENDACIONES	88
10. BIBLIOGRAFÍA	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Sistema de tareas del proyecto</i>	5
Tabla 2 <i>Descripción de puesto Contador</i>	17
Tabla 3 <i>Descripción de puesto Recursos Humanos</i>	17
Tabla 4 <i>Descripción de puesto Asistente de Compras</i>	18
Tabla 5 <i>Descripción de puesto de Ventas</i>	19
Tabla 6 <i>Descripción de puesto Auxiliar de Sistemas</i>	20
Tabla 7 <i>Descripción de puesto Jefe de Producción</i>	21
Tabla 8 <i>Descripción de puesto Supervisor de Postcosecha</i>	22
Tabla 9 <i>Descripción de puesto Auxiliar de Producción</i>	23
Tabla 10 <i>Diagnóstico de puesto Contador GW FLOWERS S.A.S.</i>	33
Tabla 11 <i>Diagnóstico de puesto Asistente de Compras GW FLOWERS S.A.S.</i>	34
Tabla 12 <i>Diagnóstico de puesto Asistente de Recursos Humanos GW FLOWERS S.A.S.</i>	35
Tabla 13 <i>Diagnóstico de puesto Vendedora 1 GW FLOWERS S.A.S.</i>	36
Tabla 14 <i>Diagnóstico de puesto Vendedora 2 GW FLOWERS S.A.S.</i>	37
Tabla 15 <i>Diagnóstico de puesto Auxiliar de Sistemas 1 GW FLOWERS S.A.S.</i>	38
Tabla 16 <i>Diagnóstico de puesto Auxiliar de Sistemas 2 GW FLOWERS S.A.S.</i>	39
Tabla 17 <i>Diagnóstico de puesto Jefe de Producción GW FLOWERS S.A.S.</i>	40
Tabla 18 <i>Diagnóstico de puesto Supervisor de Postcosecha GW FLOWERS S.A.S.</i>	41
Tabla 19 <i>Diagnóstico de puesto Asistente de Producción y Manejo de Proveedores GW FLOWERS S.A.S.</i>	42
Tabla 20 <i>Actividades Contador GW FLOWERS S.A.S.</i>	43
Tabla 21 <i>Actividades del Asistente de Compras de GW FLOWERS S.A.S.</i>	44
Tabla 22 <i>Actividades del Asistente de Recursos Humanos de GW FLOWERS S.A.S.</i>	45
Tabla 23 <i>Actividades de la Vendedora 1 de GW FLOWERS S.A.S.</i>	46
Tabla 24 <i>Actividades de la Vendedora 2 de GW FLOWERS S.A.S.</i>	46
Tabla 25 <i>Actividades del Auxiliar de Sistemas 1 de GW FLOWERS S.A.S.</i>	47
Tabla 26 <i>Actividades del Auxiliar de Sistemas 2 de GW FLOWERS S.A.S.</i>	48
Tabla 27 <i>Actividades del jefe de Producción de GW FLOWERS S.A.S.</i>	49
Tabla 28 <i>Actividades del Supervisor de Postcosecha de GW FLOWERS S.A.S.</i>	50
Tabla 29 <i>Actividades del Asistente de Producción y Manejo de Proveedores GW FLOWERS S.A.S.</i>	51

Tabla 30 <i>Resultados de productividad del Contador</i>	52
Tabla 31 <i>Resultados de productividad del Asistente de Compras</i>	54
Tabla 32 <i>Resultados de productividad del Asistente de Recursos Humanos</i>	56
Tabla 33 <i>Resultados de productividad de la Vendedora 1</i>	58
Tabla 34 <i>Resultados de productividad de la Vendedora 2</i>	60
Tabla 35 <i>Resultados de productividad del Auxiliar de Sistemas 1</i>	62
Tabla 36 <i>Resultados de productividad del Auxiliar de Sistemas 2</i>	64
Tabla 37 <i>Resultados de productividad del Jefe de Producción</i>	66
Tabla 38 <i>Resultados de productividad del Supervisor de Postcosecha</i>	68
Tabla 39 <i>Resultados de productividad del Auxiliar de Producción y Manejo de Proveedores</i>	70
Tabla 40 <i>Cuadro resultados Contador</i>	72
Tabla 41 <i>Cuadro resultados Asistente de compras</i>	72
Tabla 42 <i>Cuadro resultados Asistente de recursos humanos</i>	73
Tabla 43 <i>Cuadro resultados Vendedora 1 y 2</i>	73
Tabla 44 <i>Cuadro resultados Auxiliar de sistemas 1 y 2</i>	74
Tabla 45 <i>Cuadro resultados Jefe de Producción</i>	75
Tabla 46 <i>Cuadro resultados Supervisor de postcosecha</i>	75
Tabla 47 <i>Cuadro resultados Asistentes de producción y manejo de proveedores</i>	76
Tabla 48 <i>Nivel académico</i>	77
Tabla 49 <i>Actividades que no corresponden al puesto</i>	78
Tabla 50 <i>Actividades que no corresponden al puesto Supervisor de postcosecha</i>	79
Tabla 51 <i>Productividad / Contador</i>	79
Tabla 52 <i>Productividad / Asistente de compras</i>	80
Tabla 53 <i>Productividad / Asistente de recursos humanos</i>	81
Tabla 54 <i>Productividad / Vendedora 1 y Vendedora 2</i>	82
Tabla 55 <i>Productividad Auxiliar de sistemas 1 y 2</i>	83
Tabla 56 <i>Productividad Jefe de producción</i>	84
Tabla 57 <i>Productividad Supervisor de postcosecha</i>	85
Tabla 58 <i>Productividad Asistente de producción y manejo de proveedores</i>	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Macroprocesos de la gestión de talento humano.....	7
Figura 2 Organigrama GW FLOWERS S.A.S.....	31

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Tema: Análisis de la distribución del personal administrativo y su influencia en la productividad empresarial de GW FLOWERS S.A.S.

Fecha de inicio: abril, 2024

Fecha de finalización: agosto, 2024

Lugar de ejecución: Comunidad San José Chico, Parroquia Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo, Universidad Técnica de Cotopaxi.

Unidad académica que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Ninguno

Grupo de investigación**Equipo de Trabajo:**

Tutor: Mg. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz C.I: 0502969587

Investigadores:

Kevin Santiago Morocho Imba C.I: 1723979124

Área de Conocimiento:

Administración

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Gestión e Innovación Empresarial

2. JUSTIFICACIÓN

Este estudio es fundamental para entender cómo la estructura administrativa afecta o no la eficiencia operacional y la productividad en GW FLOWERS S.A.S., al analizar la distribución del personal administrativo, la empresa puede aumentar su competitividad y capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado y las exigencias regulatorias.

De acuerdo con Guerra (2010) el gremio floricultor y este sector de flores o rosas se ha convertido en uno de los negocios más lucrativos, sin embargo, la gran cantidad de competencia ha generado que se creen alternativas con el fin de aumentar la productividad empresarial.

Por tanto el hecho de abordar este tema de investigación tiene que ver con la generación de nuevos conocimientos sobre la relación existente entre la distribución del personal administrativo y la productividad empresarial, en contexto puede permitir obtener información relevante que puede aportar al desarrollo productivo de la empresa, ya sea a través del reconocimiento de la distribución del personal o conocer algunos indicadores importantes de la productividad que conlleva una serie de factores los cuales nos pueden ayudar a medir la productividad de las personas o de la empresa.

Algo importante que recalcar es que el resultado de esta investigación permitirá reconocer la situación actual de la empresa y a su vez determinar alternativas a implementarse en la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia en los procesos y aportar a la productividad empresarial.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

GW FLOWERS S.A.S., es una sociedad anónima legalmente constituida que se dedica a exportar rosas de calidad, actualmente cuenta con un proyecto de ampliación de actividades el cual es nombrado como ENIGMA ROSES S.A.S., en cuestión se basa el hecho de fortalecer la parte productiva de esta sociedad con el fin de abordar los diferentes mercados nacionales e internacionales y promover un mayor volumen de producción.

Algo importante que destacar es que esta empresa busca abordar un mayor volumen de producción para lo cual se requiere de una mayor capacidad administrativa y operativa, por tanto lo que se busca es conocer la actual distribución del personal con el fin de generar alternativas que logren establecer las diferentes funciones del personal y de ser necesario

realizar un análisis de puestos en donde se valoren los cargos y se defina una nueva distribución en la búsqueda de mejorar la productividad para abastecer los diferentes mercados internacionales.

Para González (2019) el área administrativa está conformada por profesionales que cumplen con funciones tales como: redactar, archivar, recopilar información, gestionar compra y venta, gestionar la comunicación de la empresa, coordinación de servicios, gestión de calendario, trámites, registros, supervisión, documentación, entre otras que son fundamentales para alcanzar un desarrollo organizacional en la empresa (p.2).

A su vez la [Asociación Nacional de Empleos], ANEA (2019) la contratación del personal administrativo aumento de manera particular considerando puestos temporales o freelance, generando una disminución de puestos fijos, a su vez las empresas buscan contar con más flexibilidad en la búsqueda de adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa.

Por tanto, el hecho de contar con una distribución adecuada del personal administrativo en una empresa permite que se tome en consideración los diferentes tipos de trabajo ya sea temporal o freelance, es decir considerar que puestos pueden ser de este tipo y a su vez determinar que puestos deben ser fijos considerando las necesidades de la empresa y cumplir con los objetivos de la misma.

La problemática está relacionada con la producción de GW FLOWERS S.A.S., considerando aspectos como clima laboral, rotación del personal y otros que pueden afectar de manera directa a la productividad de la empresa, a su vez la distribución del personal administrativo puede no ser la adecuada para el manejo empresarial, ya que no se reconoce la carga laboral de estos puestos y por tanto puede generar una subutilización de uno u otro puesto, generando así responsabilidades o funciones poco claras, procesos sin control y una duplicidad de funciones.

3.1. Formulación del problema

¿Como influye la distribución del personal administrativo en la productividad empresarial de GW FLOWERS S.A.S.?

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General

Analizar la distribución del personal administrativo y su influencia en la productividad empresarial de GW FLOWERS S.A.S.

3.2.2. Objetivos específicos

- Interpretar la base teórica de la distribución del personal y la productividad empresarial.
- Diagnosticar la distribución actual del personal administrativo en GW FLOWERS S.A.S.
- Evaluar la productividad en función de la distribución actual del personal administrativo en GW FLOWERS S.A.S.
- Proponer mejoras en la redistribución del personal para alinear de manera eficaz los recursos humanos con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

3.3. Sistema de tareas del proyecto

Tabla 1

Sistema de tareas del proyecto

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Interpretar la base teórica de la distribución del personal y su influencia en la productividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de literatura. • Redacción marco teórico. • Diseño marco conceptual y teórico. 	Mayo 2024	Marco conceptual y teórico de la investigación.
Diagnosticar la distribución actual del personal administrativo en GW FLOWERS S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la distribución actual del proyecto. • Realizar ficha de observación estructurada. 	Junio 2024	Levantamiento de información.
Evaluar la productividad en función de la distribución actual del personal administrativo en GW FLOWERS S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el impacto que tiene la distribución del personal administrativo en la productividad de GW FLOWERS S.A.S. 	Julio y agosto 2024	Evaluación de la situación productiva empresarial en relación con su distribución de personal.
Proponer mejoras en la redistribución del personal para alinear de manera eficaz los recursos humanos con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer propuestas de mejora en base al análisis de resultados. 	Agosto 2024	Se diseña la propuesta y se da a conocer las mejoras.

Nota. Elaboración propia

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos de esta investigación son los empleados administrativos de GW FLOWERS S.A.S., así como los directivos y gerente responsable de la gestión del personal dentro de la empresa.

4.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos de esta investigación son los clientes, proveedores, accionistas, competidores del mercado y la comunidad profesional relacionada.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Gestión del talento humano

Según García et al., (2017), dan a conocer que la gestión del talento humano es un elemento fundamental en el desenvolvimiento de las funciones que llevan al éxito a las organizaciones, en la actualidad, el capital humano de Macro procesos de la gestión del talento humano ha tomado una gran importancia en virtud de garantizar la eficiencia en la operatividad de las empresas, es por ello que la dirección y organización del talento humano juega un papel fundamental para la obtención del éxito en las organizaciones. El éxito de las organizaciones modernas depende de la habilidad de incorporar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías, ya que la actividad humana es un componente que no se puede ignorar en el ámbito empresarial.

Los macro procesos de la gestión del talento humano son esenciales para el desarrollo organizacional. Según Ulrich (1997). “El capital humano es clave para la ventaja competitiva de las organizaciones, por lo que su gestión debe ser estratégica y alineada con los objetivos empresariales.”

Figura 1

Macroprocesos de la gestión del talento humano



Nota: Elaborado por García et al., (2017).

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los macroprocesos que comprende la gestión del talento humano:

- **Organización y Planificación del Área de Gestión Humana**

Es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.

- **Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización**

Tiene por objetivo la vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma, con el fin de generar valor, garantizando que tengan las mejores habilidades y competencias para lograrlo.

- **Bienestar y Salud de las Personas**

Desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, pero buscando siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización.

- **Desarrollo del Personal**

Busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas, y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo.

- **Relaciones con el Empleado**

Mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. (p.56).

5.2. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

García (2008), considera la planeación del talento humano como una actividad clave, a través de la cual una empresa no sólo asegura la cantidad de personal requerida, sino que también optimiza su estructura humana al determinar las calificaciones y competencias con que se deben contar para ocupar un puesto tanto en el presente como en el futuro.

5.2.1. Distribución del personal

En consideración con Ocampo et al., (2019) hace referencia a que la distribución del personal adopta una estructura organizativa en la cual se dividen o clasifican las responsabilidades del personal de arriba hacia abajo, considerando como punto principal al gerente que es la persona encargada de la toma de decisiones de la organización, por tanto una

estructura permite definir los niveles directivos que controlen de manera directa las actividades del recurso humano.

Por tanto, la estructura organizacional en la empresa establece grupos en donde se considera fundamental la departamentalización como un eje central del desarrollo empresarial, por tanto, se define al área administrativa como parte integral ya que permite realizar varias actividades que se relacionan con el manejo de dinero y entidades sociales y gubernamentales.

A su vez Blanco et al., (2020) determinan que las organizaciones cuentan con un esqueleto que define su estructura organizativa interna y por tanto a través de esta se puede analizar un sistema social en el que interactúa el recurso humano, esto en consecución de la realización y cumplimiento de metas del entorno de la empresa.

En cuestión la conformación de una estructura permite definir de qué manera un departamento puede aportar dentro de la organización, siendo esta a su vez la encargada de un control estricto a un tema que aborde tanto el tema de ventas, costos, marketing u otros que den un valor a la organización y permitan el cumplimiento de metas y objetivos.

5.2.2. Distribución

En consideración con Flórez y Sanabria (2021) la distribución se define como el efecto de distribuir o asignar a distintas personas una tarea, atendiendo a diversos criterios que pueden ser arbitrarios u obedecer a cuestiones asentadas al derecho.

A su vez Gómez (2021) establece a la distribución del personal administrativo como una asignación estratégica de los empleados que laboran en el área administrativa en una empresa, es decir se asignan roles y funciones a cada uno de acuerdo al departamento que pertenezcan.

Por otro lado, Martínez (2020) establece que para una distribución administrativa se requiere de los siguiente:

1. **Análisis de necesidades:** Establece la cantidad de personal en función de la estrategia empresarial, el presupuesto y los procesos que se determinan en la empresa.
2. **Descripción de puestos:** Considerando sus actividades y experiencia, crea un perfil de puesto.
3. **Asignación de funciones:** Las actividades o roles del puesto se establecen.
4. **Comunicación al personal:** Definen las responsabilidades de cada puesto o función.

5.3. Clasificación y valoración de puestos

De acuerdo con García (2021) la clasificación y valoración de puestos hace referencia al sistema de tasación de puestos de trabajo dentro de una empresa, por tanto, se asignan un conjunto de elementos específicos a cargo tales como: esfuerzos, tareas o requerimientos para su desempeño, de acuerdo al tamaño de la empresa se determinan los siguientes factores y sub factores que son los siguientes:

- **Calificaciones:** Formación académico, experiencia remunerada en el mercado de trabajo, formación no reglada, experiencia de voluntariado.
- **Esfuerzos:** Esfuerzo mental, esfuerzo emocional, esfuerzo físico
- **Responsabilidades:** Responsabilidad financiera, responsabilidad sobre materiales, responsabilidad sobre confidencialidad, responsabilidad sobre personas (p.76).

5.4. Perfiles profesionales

En consideración con Tingo (2020) menciona que el perfil profesional hace referencia a los conocimientos, habilidades, destrezas, rasgos que permiten a las personas ejercer tareas en el área laboral, esto con el fin de reflejar las exigencias del mercado ocupaciones, a su vez debe buscar promover la conservación del conocimiento (p.95).

Además, Tingo (2020) considera importante la verificación del cumplimiento de las exigencias tales como:

- Estudios superiores
- Experiencia
- Capacitación

5.5. Tipos de estructuras

Para Porto y Angarita (2017) existen diferentes tipos de estructura organizacionales tales como:

- **Matricial:** En donde las responsabilidades de los objetivos empresariales recaen en un jefe o gerente, permitiendo disponer de los recursos de forma temporal.
- **Funcional:** Permite distribuir al personal de acuerdo a sus funciones normalmente se usa esta estructura en las organizaciones pequeñas o prestadoras de servicios.
- **Simple:** Existe una línea de mando simple en donde la coordinación es asumida por una supervisión directa.

- **Divisionalizada:** Supervisa de manera directa el producto y su proceso, se centra en dividir a la empresa por departamento y actividades.
- **Red:** Se orienta en un concepto colaborativo que se basa en la línea de productos y aborda los sectores productivos.
- **Circular:** En este tipo de estructura se define la coordinación de un cuadro central en donde existe una autoridad máxima eliminando las confusiones sobre el estatus entre un nivel y otro en las estructuras tradicionales.
- **Adhocrática:** Se caracteriza por abordar una jerarquía vertical en la búsqueda de adaptarse a los clientes.
- **Hipertexto:** Se enfoca en el conocimiento y aprendizaje organizacional, dando lugar a una estructura flexible y orientada a la innovación.
- **Hipertrebol:** Compuesta como un trébol de 3 hojas en donde se establece como primer punto el núcleo profesional, luego el margen contractual y la fuerza de trabajo (p. 81).

5.6. Organigrama

Luego de definido el tipo de estructura se procede con la diagramación de un organigrama el cual de acuerdo con Correa y Jurado (2019) se refiere a una representación gráfica estructural de una organización estableciendo niveles jerárquicos del mismo, y por tanto de acuerdo a la su naturaleza se dividen en:

- **Micro administrativo:** corresponde a una sola empresa de forma global.
- **Macro administrativo:** contiene información de más de una empresa.
- **Meso administrativo:** corresponde a una o más empresas de igual actividad.

Por tanto, el organigrama establece una serie de niveles los cuales realizan actividades dentro de la empresa y buscan cumplir con los objetivos de la misma, en contexto en la investigación se busca establecer el tipo de estructura y a su vez conocer el organigrama estructural actual de la empresa determinando importante la reestructuración de la misma.

5.7. Productividad

La productividad para INFOTEP [Instituto Nacional de Formación Profesional] (2017) ocurre a partir de 1997 cuando la OIT/México recibe un entrenamiento en esta temática, definiendo como la relación entre la cantidad de bienes o productos con el uso de recursos, en cuestión la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las alternativas tomadas en cuenta a favor de los empleados.

Por tanto, la productividad en términos de empleados o personas tiene que ver con el rendimiento y por su lado en cuanto a las máquinas y equipos esta se puede dar a partir de características técnicas, algunos aspectos que toma en cuenta este concepto con la calidad, las entradas y salidas.

5.7.1. Factores de productividad

Según la Organización Internacional del Trabajo (2016) la flexibilidad laboral puede tener aspectos positivos y negativos. Por un lado, puede facilitar la creación de empleos y la adaptación a cambios económicos, pero también puede implicar mayor precariedad laboral y falta de protección social para los trabajadores.

Por tanto la OIT, [Organización Internacional del Trabajo] (2016) establece que la relación contractual se refiere al vínculo jurídico que se establece entre un empleador y un trabajador, el cual define las condiciones de trabajo, derechos y obligaciones de ambas partes, en cuestión tiene una estrecha relación con la flexibilidad laboral, ya que las nuevas modalidades de contratación y formas de trabajo han introducido mayor flexibilidad en términos de jornada laboral, lugar de trabajo, temporalidad del empleo y otras condiciones.

El hecho de entablar la relación con los factores de productividad hace referencia a las condiciones laborales de los empleados y su correlación con la creación de un bien o servicio el cual se genera en la empresa.

5.7.2. Factores externos

De acuerdo con Fontalvo y De la Hoz (2018) Algunos de los factores externos que se relacionan con la productividad y la mejora productiva tiene que ver con lo siguiente:

- **Ajustes estructurales:** Los cambios en la estructura organizativa de una empresa, como reorganizaciones, fusiones o adquisiciones, pueden afectar la productividad al modificar la forma en que se llevan a cabo las tareas y la comunicación entre los equipos.
- **Recursos:** La disponibilidad y calidad de los recursos materiales (maquinaria, tecnología, herramientas) y humanos (personal capacitado, motivado y comprometido) son fundamentales para la productividad de una empresa.
- **Tecnología:** La adopción de nuevas tecnologías puede aumentar la eficiencia y productividad de una empresa, al facilitar el trabajo, automatizar procesos y mejorar la calidad de los productos o servicios (p.48).

5.8. Técnicas de control

Para la (OIT) (2016) las técnicas de control de productividad son un conjunto de métodos y herramientas utilizadas para medir, analizar y mejorar la eficiencia y el rendimiento en el trabajo. Estas técnicas permiten identificar oportunidades de optimización en los procesos, operaciones y métodos de trabajo, con el fin de aumentar la productividad y reducir costos.

A su vez establece algunas técnicas que se pueden usar haciendo referencia a otros autores como Harley y Lane, Puvanasvaran y otros:

- **Técnicas de análisis de trabajo:** Estas técnicas permiten estudiar detalladamente los métodos y procesos de trabajo para identificar oportunidades de mejora. Según con Puvanasvaran eatl., (2018) "el análisis de trabajo es una herramienta poderosa para mejorar la productividad al eliminar los movimientos innecesarios y optimizar los métodos de trabajo" (p. 1).
- **Curva de experiencia:** La curva de experiencia describe cómo los costos unitarios de producción disminuyen a medida que se acumula experiencia. Como señalan Hartley & Lane (2018) "la curva de experiencia es un concepto importante en la gestión de operaciones, ya que permite pronosticar los ahorros de costos asociados con el aumento de la experiencia en la producción de un producto o servicio" (p.243).
- **Curva de aprendizaje:** La curva de aprendizaje se refiere a la disminución del tiempo y esfuerzo necesarios para completar una tarea a medida que se adquiere más práctica.

5.9. Capacidad productiva (personas)

La capacidad productiva en personas se refiere a la habilidad y el potencial que tienen los individuos para realizar un trabajo eficiente y generar resultados productivos. Esta capacidad está influenciada por diversos factores, tanto físicos como psicológicos y sociales.

Algunos de los aspectos que determinan la capacidad productiva en las personas son:

- **Habilidades y conocimientos:** La productividad de los trabajadores depende de sus habilidades técnicas, habilidades particulares y conocimientos.
- **Salud y bienestar:** Una buena salud física y mental, así como un ambiente de trabajo saludable y seguro, ayudan a las personas a desempeñarse de manera óptima.

- **Motivación y actitud:** La motivación intrínseca, el compromiso con el trabajo y una actitud positiva hacia las tareas influyen significativamente en la productividad individual.
- **Entorno laboral:** Un ambiente de trabajo adecuado, con buenas relaciones interpersonales, liderazgo efectivo y oportunidades de desarrollo, puede mejorar la capacidad productiva de los empleados (Fontalvo & De la Hoz, 2018).

Según Turrini y Buren (2018) “la capacidad productiva de los individuos depende no solo de sus habilidades y conocimientos, sino también de su motivación, salud y el entorno laboral en el que se desempeñan” (p. 112).

Por lo tanto, la capacidad productiva en personas se refiere a la habilidad de los individuos para generar resultados o producir bienes y servicios, ya que esta puede estar influenciada por una variedad de factores, incluyendo el nivel de educación y formación, habilidades técnicas y blandas, experiencia laboral, salud física y mental, motivación, entre otros. La productividad es un concepto fundamental en la economía y la gestión de operaciones; se refiere a la conexión entre los recursos empleados y la producción obtenida.

Entre las medidas de productividad que existen se encuentran:

Productividad por hora: Mide la cantidad de producción obtenida por cada hora de trabajo. Se calcula dividiendo la producción total entre las horas de trabajo empleadas. Según Syverson (2021) “la productividad por hora es una medida útil para evaluar la eficiencia del trabajo y comparar el rendimiento de diferentes empresas o industrias”.

1. **Productividad por trabajador:** mide la producción que cada trabajador ha producido durante un periodo de tiempo determinado.
2. **Productividad por unidad:** se refiere a las cantidades de recursos (materias primas, energía, mano de obra, etc.) necesarios para crear una unidad de un servicio o producto. Como permite descubrir oportunidades para reducir los costos y optimizar los procesos, esta medida es especialmente beneficiosa para la industria manufacturera. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2019).

5.10. Modelo trampa de la productividad

“Un modelo de trampa de productividad se refiere a una situación en la que las mejoras en la productividad no se traducen en un aumento proporcional en el bienestar o el crecimiento

económico, este fenómeno puede ocurrir por diversas razones, como una distribución desigual de los beneficios de la productividad, una falta de inversión en innovación y desarrollo, o la concentración de ganancias en sectores económicos específicos sin un impacto significativo en el conjunto de la economía” (Merchan & Gómez, 2019).

Para evaluar y monitorear la productividad, se utilizan los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad:

1. **Eficiencia:** Mide la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, es decir, cuán bien se están aprovechando los recursos disponibles. Un indicador de eficiencia común es el costo por unidad producida.
2. **Eficacia:** Evalúa el grado en que se alcanzan los objetivos y metas planteados (p.129).
3. **Efectividad:** Se refiere a los efectos o resultados finales que se obtienen en relación con los objetivos estratégicos o las demandas de la sociedad.

5.11. Métricas de productividad

Las métricas de RH son medidas cuantificables utilizadas para evaluar la eficacia y eficiencia de las prácticas y políticas de recursos humanos" (Boudreau & Ramstad, 2007, pág. 233).

La productividad y las métricas en recursos humanos son conceptos fundamentales para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional, por tanto, se considera lo siguiente:

5.11.1. Productividad en Recursos Humanos:

"La productividad en recursos humanos se refiere a la eficiencia con la que el capital humano de una organización genera resultados en relación con los recursos invertidos" (Ulrich & Dulebohn, 2015).

- a) **Eficiencia del empleado:** "La medida en que un empleado produce resultados en relación con el tiempo y los recursos utilizados" (Boon, Eckardt, Lepak, & Boselie, 2018, pág. 57)
- b) **Efectividad organizacional:** "El grado en que una organización logra sus objetivos a través del desempeño de sus empleados" (Jiang & Messersmith, 2018).

5.11.2. Evaluación de actividades

Según Robbins y Coulter (2021): "La evaluación de actividades y tareas es un componente crítico de la gestión del desempeño organizacional. Implica el análisis sistemático de las funciones laborales para determinar su frecuencia, complejidad e impacto en los resultados de la organización, este proceso no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también proporciona una base para la toma de decisiones sobre asignación de recursos, desarrollo de competencias y diseño de puestos de trabajo" (p. 323).

5.11.3. Escala de evaluación de actividades o tareas

La escala de evaluación de actividades determina 3 aspectos principales: frecuencia, consecuencias de no aplicación y complejidad o grado de dificultad en la ejecución. La escala va del 1 al 5, donde 5 representa el nivel más alto en cada categoría.

5.11.3.1. Aspectos evaluados

1. Frecuencia (F): Indica qué tan a menudo se realiza la actividad, desde "todos los días" hasta "otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)".
2. Consecuencia de no aplicación (CE): Evalúa el impacto de no realizar la actividad o de ejecutarla incorrectamente, desde "consecuencias mínimas" hasta "consecuencias muy graves".
3. Complejidad o grado de dificultad (CM): Mide el nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades requeridos para ejecutar la actividad, desde "mínima complejidad" hasta "máxima complejidad".

Es una herramienta para la evaluación y priorización de actividades en un contexto organizacional, la cual es usada en la gestión de procesos, análisis de puestos de trabajo o evaluación de riesgos.

5.12. Descripción de puestos área administrativa

Tabla 2

Descripción de puesto Contador

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
De acuerdo con Dávalos (2023) el contador es el encargado de preparar los estados contables para cumplir un requerimiento de orden legal y fiscal, además realiza el rol de detectar debilidades de la administración (p.2).	Tercer nivel Licenciado en contabilidad y auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear procedimientos y gestión financiera de la empresa. • Cumplir con las necesidades contables de la empresa industrial. • Analizar los recursos financieros mediante técnicas de computación. • Gestionar los procesos administrativos en bases de datos contables. • Ayudar al contador administrativo a llevar a cabo análisis anuales. • Servir de apoyo al administrador financiero en su departamento. (Tinoco, 2022, pág. 59).

Nota: Elaboración propia

Tabla 3

Descripción de puesto Recursos Humanos

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
Para Fernández (2017) el área de Recursos Humanos se encarga de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa (p.9).	Tercer nivel Psicología, Recursos Humanos o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de plantilla • Descripción de los puestos • Definición del perfil profesional • Selección del personal • Formación del personal • Inserción del nuevo personal • Tramitación de despidos

Nota: Elaboración propia

Tabla 4*Descripción de puesto Asistente de Compras*

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
En consideración con Cruz (2018) el asistente de compras es el encargado de coordinar las compras locales y extranjeras con el fin de controlar los recursos empresariales (p.1).	Tercer nivel: Licenciado en administración de empresas o negocios internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa y suministrar información a la Gerencia de compras. • Confirmar por escrito a los proveedores la asignación de la compra. • Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales requeridos para el desarrollo de los objetivos. • Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas por la Gerencia de compras. • Realizar informes de compras mensuales e informarles de su ejecución. • Realizar el presupuesto de compras de la empresa. • Búsqueda y Negociación de Proveedores (Nacionales e Internacionales).

Nota: Elaboración propia

Tabla 5*Descripción de puesto de Ventas*

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
Martínez et al, (2020) menciona que un asesor de ventas es un profesional especializado en guiar y apoyar a los clientes potenciales durante el proceso de compra, proporcionando información detallada sobre productos o servicios, identificando las necesidades específicas del cliente y ofreciendo soluciones personalizadas para satisfacer esas necesidades (p.215).	Tercer nivel Negocios Internacional es.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y contactar a potenciales clientes (floristerías, mayoristas, exportadores). • Presentar y promocionar la variedad de flores cultivadas en la finca. • Asesorar sobre las características, cuidados y temporadas óptimas de cada especie floral. • Negociar precios, cantidades y condiciones de venta. • Gestionar pedidos y coordinar con el equipo de producción. • Mantener relaciones a largo plazo con los clientes (Ramírez , Ochoa , & Martínez, 2022).

Nota: Elaboración propia

Tabla 6*Descripción de puesto Auxiliar de Sistemas*

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
<p>“Es un profesional encargado de apoyar en la implementación, mantenimiento y optimización de los sistemas informáticos y tecnológicos utilizados en la producción, gestión y comercialización de flores” (Vega, Sánchez, & López, 2021)</p>	<p>Bachiller en sistemas o informática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y actualizar los sistemas de gestión de inventarios y producción. • Asistir a la implementación de software especializado para el control de clima, riego y nutrición de las plantas. • Apoyar en la gestión de bases de datos de clientes y proveedores. • Colaborar en la solución de problemas técnicos de hardware y software. • Ayudar en la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías. • Participar en la integración de sistemas de trazabilidad y control de calidad. • Asistir en la implementación y mantenimiento de sistemas de seguridad informática.

Nota: Elaboración propia

Tabla 7*Descripción de puesto Jefe de Producción*

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
Para Monteros (2023) es el profesional responsable de planificar, coordinar y supervisar todos los aspectos relacionados con el cultivo y la cosecha de flores, asegurando la calidad y la eficiencia en la producción para cumplir con los objetivos de la empresa y las demandas del mercado (p.15).	Tercer nivel Ing. Agrónomo.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y programar los ciclos de producción de diferentes variedades de flores. • Supervisar y optimizar los procesos de siembra, cultivo, cosecha y postcosecha. • Gestionar el uso eficiente de recursos como agua, fertilizantes y pesticidas. • Implementar y mantener estándares de calidad en toda la cadena de producción. • Coordinar con el equipo de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento de equipos e infraestructura. • Liderar y capacitar al personal de producción (Monteros, 2023).

Nota: Elaboración propia

Tabla 8*Descripción de puesto Supervisor de Postcosecha*

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
<p>“Se encarga de dirigir y optimizar todas las actividades relacionadas con el manejo de las flores después de su cosecha, asegurando la calidad del producto final y maximizando su vida útil para cumplir con los estándares del mercado” (Rodríguez, 2020).</p>	<p>Tercer nivel Ing. Agrónomo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos de clasificación, limpieza y empaque de las flores. • Implementar y mantener protocolos de control de calidad. • Gestionar el almacenamiento en frío y las condiciones ambientales óptimas. • Coordinar los procesos de hidratación y aplicación de conservantes. • Supervisar la preparación de ramos y bonches según especificaciones del cliente. • Gestionar el inventario de materiales de embalaje y suministros (Rodríguez, 2020).

Nota: Elaboración propia

Tabla 9*Descripción de puesto Auxiliar de Producción*

Concepto o definición	Nivel Académico	Actividades
Para Mendoza y Vargas (2021) el auxiliar de producción es un trabajador de apoyo que asiste en las diversas tareas relacionadas con el cultivo, cuidado y cosecha de flores, bajo la supervisión del jefe de producción o supervisores de área (p.34).	Educación básica completa Bachiller.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar en el monitoreo y control de plagas y enfermedades. o • Asistir a la cosecha de flores, siguiendo los estándares de calidad establecidos. • Planificar la producción semanal y mensual de campo. • Dar comentarios y evaluar el desempeño de los asistentes de producción. • Mantener actualizada la documentación de los procesos y procedimientos. • Fomentar la cultura de seguridad, orden y limpieza en el área de producción (Mendoza & Vargas, 2021).

Nota: Elaboración propia

5.13. Métricas de actividades del personal de GW FLOWERS S.A.S.

- **Precisión del registro:** "Medición de la precisión y fiabilidad de los datos introducidos en los sistemas de la empresa".
- **Tiempo promedio para completar la conciliación bancaria:** "Demuestra la efectividad del proceso de conciliación de cuentas de empresas y extractos bancarios".
- **Días promedio de cuentas por cobrar (DSO):** "Mide el tiempo promedio que le toma a una empresa cobrarle a un cliente".
- **Rotación de inventarios:** La rotación de inventario se refiere a cuántas veces una empresa consume y repone el inventario a través de las ventas durante el período del informe, por tanto, los inventarios incluidos en el cálculo del índice de rotación incluyen productos terminados, materias primas y trabajos en curso (Kuuse, 2023).
- **Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo, exactitud de pesaje:** Necesita saber qué tipos de fertilizantes se pueden mezclar y qué no. Sin embargo, como los agricultores a menudo no pueden controlar el contenido y la calidad de los nutrientes,

especialmente en las mezclas de fertilizantes, los minoristas que preparan la mezcla deben considerarse confiables y seguros (Los Fertilizantes y Su USO una Guía de Bolsillo para los Oficiales de Extensión., 2002).

- **Entrega de productos y verificación, Precisión de recepción:** Es el proceso de transferir los productos entregados al control de inventario después de haberlos aceptados. Para asegurar la calidad de los productos recibidos, la información del producto será revisada y fijada de acuerdo con la orden de entrega al recibirlos. La satisfacción del cliente y la eficiencia general de su almacén puede verse significativamente afectadas por una buena recepción. (SimpliRoute, 2023).
- **Entrega de dotación al personal, Satisfacción del personal:** Hace referencia al análisis del capital humano de forma constante para incorporarlo a sus estructuras de trabajo, con el fin de mejorar cada día más sus ciclos de producción y el costo de sus servicios. (School, 2024).
- **Atención a clientes, Tiempo medio de respuesta:** El tiempo promedio que tarda tu equipo en responder una solicitud, es decir, el tiempo que pasa desde que el cliente entra en contacto hasta que responde; se conoce como tiempo de respuesta al cliente. (Zendesk, 2023).
- **Solicitud y seguimiento de pedidos, Tasa de cumplimiento de pedidos:** “La tasa de cumplimiento, en el contexto de la cadena de suministro y la gestión de inventario, se refiere al porcentaje de la demanda del cliente que una empresa satisface con éxito su stock disponible” (Global, 2024).
- **Promoción de variedades de rosas, Incremento en ventas de rosas:** Las fusiones y adquisiciones de las empresas productoras serán parte del futuro de la reestructuración del sector floricultor en Ecuador” (Chavarro, 2021).
- **Manejo de estados de cuenta, Precisión en la gestión de cuentas:** La contabilidad de la cuenta de clientes es el área de la contabilidad financiera que se ocupa de la gestión de las cuentas por cobrar de una empresa o del crédito que la empresa otorga a sus clientes. Esto comprende la emisión y el envío de facturas, la clasificación de pagos, el seguimiento de las fechas de vencimiento, el envío de recordatorios de pago y su valoración (Equipo editorial de IONOS, 2023).
- **Tasa de retención de clientes:** Mide el porcentaje de clientes que continúan haciendo negocios con la empresa en un período determinado (Escala Blog, 2022).

- **Precisión en el ingreso de pedidos:** La precisión de los pedidos se refiere a la capacidad de una empresa para recopilar, organizar y entregar los productos correctos, en las cantidades adecuadas y en los destinos óptimos, de acuerdo con las especificaciones y expectativas del cliente (Ibanez , 2023).
- **Tasa de recuperación de cartera:** Es un porcentaje de dinero que se recupera de las ventas de crédito en un período determinado, y se obtiene dividiendo el total del dinero recuperado, entre el total de ventas a crédito realizadas en ese período (Rubio & Álvarez, 2022).
- **Cumplimiento en el envío de facturas:** La dirección de facturación se emplea para enviar facturas y recibos para efectuar un pago. La utilizan las empresas o autónomos para mandar el documento a sus clientes. También se relaciona con una forma de pago, como una tarjeta de crédito, que posea la compañía (Dpto. Marketing de Hola Soft, 2024).
- **Cumplimiento de cronogramas y plazos:** Un cronograma es un recurso que busca establecer una ruta de actividades específicas que deben cumplirse en determinados plazos de tiempo para la consecución de un objetivo (Personio, 2022).
- **Precisión de las proyecciones de producción:** "Evaluación de la precisión de las estimaciones de producción frente a la producción real".
- **Porcentaje de productos conforme:** "Medición de la igualdad de productos que cumplen con las descripciones de calidad".
- **Índice de satisfacción del personal de campo:** "Tasa el nivel de aprobación y bienestar de los trabajadores en las áreas de cultivo".
- **Porcentaje de flor rechazada por maltrato:** "Mide la igualdad de flores que no cumplen con los estándares de calidad ".
- **Porcentaje de tallos con puntos de corte correctos:** "Enseña la proporción de tallos que son segados en el punto óptimo de maduración".
- **Tasa de cumplimiento de los estándares de calidad:** "Calcula el grado en que los productos efectúan con los razonamientos de calidad establecidos".
- **Tiempo promedio de impresión:** "Calcula la duración promedio del proceso de impresión de documentos o etiquetas".
- **Tiempo promedio de entrega:** "Enseña el tiempo promedio que toma entregar los productos desde que se realiza el pedido".

- **Porcentaje de rosas libres de plagas y enfermedades:** "Calcula la proporción de rosas que no muestran afectaciones por plagas o enfermedades".
- **Precisión y completitud de la información de proveedores ingresada:** "Evalúa la exactitud y exhaustividad de los datos de proveedores en el sistema".
- **Exactitud de los datos de producción:** "Calcula la precisión de la información registrada sobre los procesos productivos".
- **Completitud de la información ingresada:** "Valora el grado en que se ingresan todos los datos solicitados en los registros del sistema".

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

6.1. Nivel de investigación

6.1.1. Exploratoria

Para Vizcaíno et al., (2023) la investigación exploratoria busca identificar nuevas preguntas de investigación y a su vez se lleva a cabo cuando se necesita entender un tema o un problema en profundidad, es decir busca respuestas hacia preguntas del tema de investigación.

Por tanto, se aplica este tipo de investigación debido a que nos va a permitir aclarar algunas dudas sobre el problema de la investigación y a su vez definir un enfoque de ideas y teorías preliminares que ayuden a guiar el tema

6.2. Enfoque de investigación

6.2.1. Enfoque cualitativo

De acuerdo con Flick (2018) "La investigación cualitativa se interesa por analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, y a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales. Por tanto, la investigación cualitativa es una actividad situada, que ubica al observador en el mundo. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, conversaciones, fotografías, registros y memorias" (p.27).

Esta investigación se toma en cuenta la investigación cualitativa debido a que se va a describir cada uno de las métricas de productividad de la empresa, además va a permitir analizar el contexto actual de la empresa e interpretar la información recolectada mediante los instrumentos de investigación.

6.3. Tipos de investigación

6.3.1. Investigación descriptiva

Para el desarrollo de esta investigación se hace uso de una investigación descriptiva la cual nos va permitir conocer la información actual de GW FLOWERS S.A.S., como un punto referencial para las demás empresas, por tanto, se va a definir la distribución del personal y su influencia en la productividad empresarial.

6.3.2. Investigación no experimental

Según Hernández Sampieri (2020): "Los diseños no experimentales hacen referencia a estudios en los que no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para

ver su efecto sobre otras variables, por tanto en la investigación no experimental se busca observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos, a su vez no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza" (p. 174). Se opta por la investigación no experimental ya que se analiza de manera directa el tema de investigación en este caso el objetivo es evaluar la situación actual de GW FLOWERS S.A.S., de manera que se recolecte información in situ con el fin de dar una respuesta oportuna a las necesidades de la misma.

6.4. Herramientas de investigación

6.4.1. Entrevista

De acuerdo con Folgueiras (2016) permite recolectar información en donde se decide en primera instancia el tipo de información que se quiere y con la misma generar un guion de entrevista fijo y secuencial, en donde el entrevistador considera un orden marcado y las preguntas se realizan de manera que sean contestadas de forma breve (p.3). Por tanto, lo que busca una entrevista estructurada es: comprender, más que explicar, haciendo referencia a la búsqueda subjetiva sincera, obtener respuestas emocionales frente a racionales, controlar el ritmo de las respuestas recibidas, explicar el sentido de la pregunta tanto como sea necesario y permitir crear juicios de valor y opiniones.

El uso de esta herramienta nos permitirá recolectar datos importantes para el desarrollo de la investigación, considerando preguntas importantes para realizar nuestro análisis, a su vez se optó por usar esta herramienta ya que nos permite recibir información amplia esto en sentido de que las preguntas son de tipo abiertas y el empleado es quien nos provee la información específica de acuerdo a su criterio y experiencia.

6.4.2. Ficha de observación

Según Hernández Sampieri (2020) "La ficha de observación es un instrumento fundamental en la investigación cualitativa que permite al investigador registrar de manera detallada y organizada lo que observa en el campo".

Esta ficha de observación es estructurada ya se considera la distribución del personal dentro de la empresa, definiendo la capacidad de conocer así su organización y las actividades que desarrolla cada trabajador, esta herramienta fue usada con el fin de reconocer las actividades específicas de cada empleado y los cargos que desempeñan.

6.4.3. Blog de notas

Consiste en escuchar activa y comprensivamente para captar las ideas del emisor, de esta manera se escribe información importante para la investigación o trabajo.

Este blog de notas se tomó en cuenta para enlistar información importante en referencia a los puestos del área administrativa, además de determinar cuáles son los roles que llevan cada uno de los empleados en la empresa.

6.5. Diseño de muestra

6.5.1. Población

La población de estudio corresponde al número total de empleados contratados dentro de la empresa, por tanto, actualmente GW FLOWERS S.A.S., cuenta con un total de personal en el área administrativa de 10 personas distribuidas en diferentes áreas.

6.6. Modo de aplicación

Este estudio se enfocó en analizar cómo la distribución del personal administrativo influye en la productividad de GW FLOWERS S.A.S.

El proceso de investigación se desarrolló de la siguiente manera:

1. **Ficha de Observación al Personal (junio):** Se realizó una observación detallada durante los 6 meses que se demoró en hacer esta investigación y se tomó un mes (junio) para registrar las actividades diarias del personal administrativo, proporcionando una visión completa de sus responsabilidades y rutinas laborales.
2. **Entrevistas al Personal Administrativo:** Para evaluar el desempeño diario de los trabajadores se optó por una entrevista con el personal, esto con el fin de receptor información sobre lo siguiente: nivel académico, tiempo de ejecución en la actividad y otros apartados relevantes para esta investigación.
3. **Selección y Evaluación de Actividades:** En el análisis realizado al personal administrativo se evidencio una serie de actividades que realizan, lo cual permitió analizar tareas mediante una selección de actividades importantes y se evaluaron mediante una fórmula que toma en cuenta la frecuencia, los efectos de no aplicación y la complejidad de la actividad.
4. **Métricas y medición de la productividad:** Para calcular la productividad, se establecieron métricas que se basan en los resultados de las actividades evaluadas, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.

5. **Estrategias de Mejora:** A partir de los resultados de las métricas de productividad se propusieron estrategias de mejora, enfatizando en apartados como actividades que no corresponden al puesto y nivel académico.

Este análisis proporcionará una comprensión profunda de cómo la distribución eficaz del personal administrativo puede impactar directamente en la productividad empresarial de GW FLOWERS S.A.S., destacando la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos en el sector florícola.

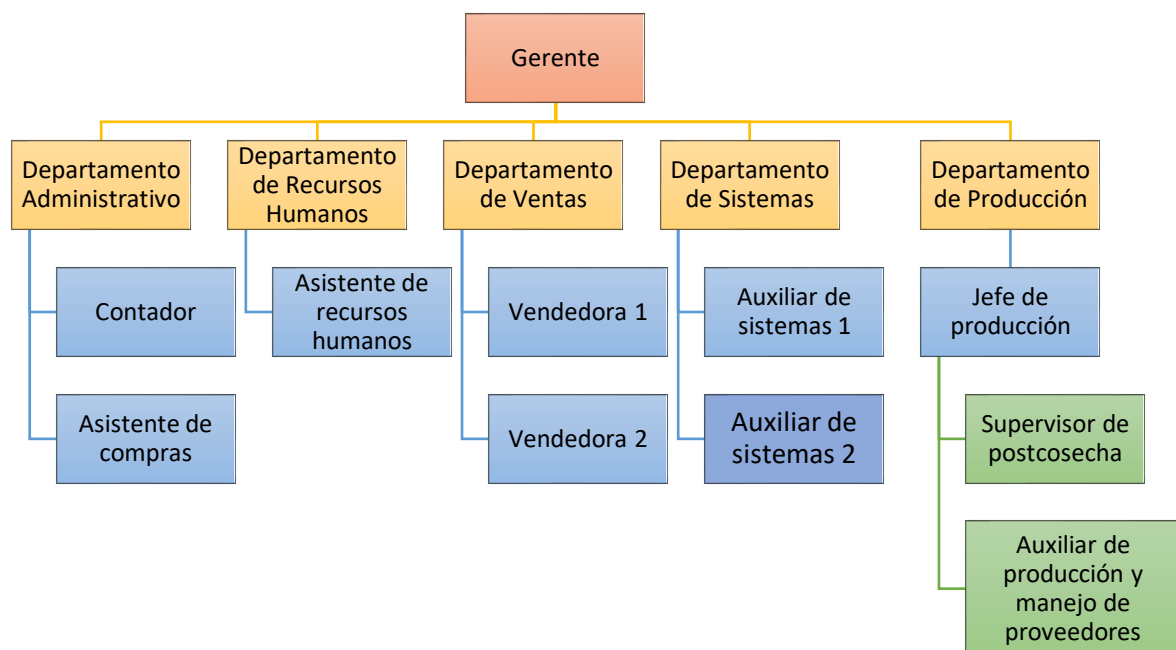
7. RESULTADOS

7.1. Organigrama

En la figura 1 se establece el organigrama actual de la empresa GW FLOWERS S.A.S., esto considerando los puestos del área administrativa que es la base de esta investigación ya que se realiza un análisis de la distribución del personal con el fin de evaluar la productividad de la empresa.

Figura 2

Organigrama GW FLOWERS S.A.S.



Nota. Elaboración propia.

7.1.1. Estructura funcional

En este caso la estructura organizacional está dividida en departamentos específicos basados en funciones: administrativo, recursos humanos, ventas, sistemas y producción, además existe un rol de jerarquías, a su vez se determina este tipo de estructura debido a que permite a la empresa GW FLOWERS S.A.S., agrupar a sus empleados según sus habilidades y funciones específicas, algo que puede llevar a una mayor eficiencia en cada uno de los departamentos.

7.1.2. Organigrama micro administrativo

Se atribuye este tipo de organigrama ya que se muestra una estructura completa, estableciendo los niveles operativos de la empresa GW FLOWERS S.A.S., delimitando de

manera clara las relaciones jerárquicas, la distribución de funciones y las líneas de comunicación dentro de la organización, la cual abarca los departamentos principales, y a su vez representa la estructura interna de la misma, finalmente se muestran líneas de autoridad de funciones permitiendo ser un punto de partida para la reestructuración.

7.1. Diagnóstico de puestos

En esta sección se establece el diagnóstico de puestos de cada uno de los trabajadores que conforman el área administrativa de GW FLOWERS S.A.S., determinando tanto el nivel académico como las funciones y actividades con su tiempo de ejecución.

Tabla 10*Diagnóstico de puesto Contador GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Cuarto nivel (Magister en contabilidad y finanzas).

Funciones	Actividad	Tiempo
✓ Planificar, organizar y dirigir las actividades contables que se desarrollen en la empresa.	1.- Realiza el registro de libro diario.	30 – 40 min
	2.- Registro y conciliación bancaria (transacciones).	30 – 40 min
✓ Coordinar con la bodega y llevar inventarios de materia prima e insumos.	3.- Gestiona la facturación y cuentas por cobrar de clientes.	45 – 60 min
✓ Realizar los trámites correspondientes para el pago de impuestos, regalías.	4.- Prepara el presupuesto para cada departamento.	20 – 30 min
	5.- Registra y clasifica facturas de proveedores de insumos agrícolas.	30 – 40 min
✓ Emitir balances cada mes.	6.- Elabora y envía las declaraciones de impuestos relacionadas con la actividad agrícola.	30 – 35 min
✓ Pago de salarios junto al departamento de recursos humanos.		
✓ Controlar el movimiento económico que se produce de las ventas.	7.- Realiza depósitos.	45 – 60 min
	✓ Presupuestos y análisis de costos.	8.- Inventarios (manejo de Kardex, materiales de postcosecha).
✓ Gestión tributaria.		9.- Procesa la nómina de los empleados, incluyendo salarios y beneficios.
	10.- Liquidación de compras.	30 – 45 min
	11.- Pago de proveedores.	45 – 60 min
	12.- Anticipo de planificación de pagos.	25 – 30 min

Nota. Elaboración propia

Tabla 11

Diagnóstico de puesto Asistente de Compras GW FLOWERS S.A.S.

Nivel académico: Bachiller (estudiante de tecnología en análisis de sistemas).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Abastecer los recursos materiales y suministrar conforme a lo establecido por las disposiciones de los departamentos.	1.- Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo. 2.- Entrega de productos y verificación. 3.- Verificación de campo (fertilizantes en las válvulas).	50 – 60 min 10 – 15 min 20 – 25 min
✓ Planificación y gestión de compras.	4.- Entrega de insumos al personal de postcosecha.	30 – 35 min
✓ Solicitar, estudiar y tabular las ofertas de los proveedores.	5.- Ingreso de entrada y salida de productos.	50 – 60 min
✓ Realizar el seguimiento de pedidos de compras.	6.- Recepción de mercadería.	30 – 40 min
✓ Mantener el inventario accesible.	7.- Revisión de inventarios de material (agroquímicos, fertilizantes, cartón, láminas, separadores, capuchones).	10 – 15 min
✓ Mantener el orden y la limpieza de la bodega.	8.- Análisis y cotización de proveedores. 9.- Entrevista con proveedores. 10.- Limpieza del área de trabajo. 11.- Entrega de dotación al personal.	50 – 60 min 50 – 60 min 45 – 60 min 15 – 20 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12*Diagnóstico de puesto Asistente de Recursos Humanos GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Bachiller (estudiante de economía).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Reclutar, seleccionar y controlar al personal operativo.	1.- Venta y registro de flor nacional.	20 – 25 min
✓ Mantener un adecuado sistema de administración de personal.	2.- Coordinación y registro de alimentación.	10 – 15 min
✓ Planificar actividades recreativas.	3.- Reclutar personal (análisis de hojas de vida).	20 – 25 min
✓ Proporcionar a los empleados los servicios médicos e higiene requeridas para el buen desempeño de sus labores.	4.- Registro de actas de finiquito. 5.- Registro de control de trabajadores (ingreso y salidas). 6.- Registro de horas extras de trabajadores.	20 – 25 min 45 – 60 min 45 – 60 min
✓ Rotar al personal que considere inapropiados para dicho puesto.	7.- Gestión de trabajo social (citas médicas, ambiente laboral).	10 – 20 min
✓ Pagar de salarios junto al contador.	8.- Realiza roles de pago. 9.- Declaración de utilidades y planificación de vacaciones de los trabajadores. 10.- Coordinación de embarques. 11.- Planificación de seguridad industrial. 12.- Capacitación al personal.	45 – 60 min 45 – 60 min 45 – 60 min 45 – 60 min 30 – 35 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13*Diagnóstico de puesto Vendedora 1 GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Tercer nivel (Ing. Comercio Exterior).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Cumplir con los objetivos estratégicos relacionados con ventas.	1.- Atención a clientes.	30 – 45 min
✓ Contactar nuevos clientes potenciales en el exterior.	2.- Asesoramiento a los clientes sobre las diferentes variedades, cuidado y uso de las flores.	25 – 30 min
✓ Recepar pedidos.	3.- Solicitud y seguimiento de los pedidos a la selección de productos.	15 – 20 min
✓ Coordinar las órdenes con el área de postcosecha para proceder al empaque.	4.- Promoción de variedades de rosas (disponible).	20 – 30 min
✓ Manejar cartera de clientes.	5.- Creación de clientes y sub clientes (países, estados y ciudades).	45 – 60 min
✓ Realizar los trámites de exportación.	6.- Ingreso de pedidos al sistema de acuerdo a lo pactado con los clientes.	15 – 20 min
✓ Dar seguimiento de los envíos al exterior.	7.- Atención y resolución de inquietudes o reclamos del cliente.	15 – 20 min
	8.- Manejo de estados de cuenta.	20 – 25 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14*Diagnóstico de puesto Vendedora 2 GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Tercer nivel (Ing. Comercio Exterior).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Cumplir con los objetivos estratégicos relacionados con ventas.	1.- Atención a clientes. 2.- Manejo de carteras de clientes.	30 – 45 min 30 – 45 min
✓ Contactar nuevos clientes potenciales en el exterior.	3.- Solicitud y seguimiento de los pedidos a la selección de productos.	15 – 20 min
✓ Receptar pedidos.	4.- Promoción de variedades de rosas (disponible).	20 – 30 min
✓ Coordinar las ordenes con el área de postcosecha para proceder al empaque.	5.- Creación de clientes y sub clientes (países, estados y ciudades).	45 – 60 min
✓ Manejar cartera de clientes.	6.- Ingreso de pedidos al sistema de acuerdo a lo pactado con los clientes.	45 – 60 min
✓ Realizar los trámites de exportación.	7.- Recuperación de cartera.	15 – 20 min
✓ Dar seguimiento de los envíos al exterior.	8.- Envío de facturas a clientes.	20 – 25 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15*Diagnóstico de puesto Auxiliar de Sistemas I GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Tercer nivel (Ing. Sistemas).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Soporte técnico en el sistema de la empresa.	1.- Revisión y mantenimiento de sistema informático Sotflor.	45 – 60 min
✓ Seguridad informática, respaldo y recuperación de datos.	2.- Desarrollo y mejoras del sistema informático Sotflor.	45 – 60 min
✓ Control de inventarios de flor.	3.- Revisión ventas diarias (stock).	45 – 60 min
✓ Capacitación a usuarios.	4.- Soporte técnico a los diferentes departamentos	45 – 60 min
✓ Control de personal mediante el biométrico.	(ventas, producción, administración).	
✓ Colaboración con el departamento de producción para la impresión de facturas y etiquetas.	5.- Mantenimiento de equipo cómputo.	45 – 60 min
	6.- Elaboración de facturas electrónicas.	45 – 60 min
	7.- Registro de inventario de flor.	45 – 60 min
	8.- Revisión y apoyo informático al área de producción.	45 – 60 min
	9.- Ingreso de precios de productores por variedad y medida al sistema Sotflor.	45 – 60 min
	10.- Revisión de reportes de los productores.	45 – 60 min
	11.- Elaboración backups de la base de datos del sistema.	45 – 60 min
	12.- Mantenimiento y revisión del hosting de la empresa.	45 – 60 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16*Diagnóstico de puesto Auxiliar de Sistemas 2 GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Tercer nivel (Ing. Sistemas).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Soporte técnico en el sistema de la empresa.	1.- Revisión e ingreso de datos al sistema.	20 – 25 min
✓ Seguridad informática, respaldo y recuperación de datos.	2.- Revisión del historial del servidor (hackers).	20 – 25 min
✓ Control de inventarios de flor.	3.- Ajuste de proceso de postcosecha (revisión de etiquetas duplicadas, variedades mal ingresadas).	15 – 20 min
✓ Capacitación a usuarios.	4.- Mantenimiento de equipos del personal administrativo (reseteo de CPU, laptops).	40 – 45 min
✓ Control de personal mediante el biométrico.	5.- Gestión de clientes (cupos, impresión de etiquetas).	40 – 45 min
✓ Colaboración con el departamento de producción para la impresión de facturas y etiquetas.	6.- Respaldo de la base de datos.	25 – 30 min
	7- Planificación de embarques de rosas (revisión de etiquetas, bonches en caja).	30 – 45 min
	8.- Manejo de balances de clientes.	30 – 45 min
	9.- Revisión de biométricos.	15 – 20 min
	10.- Facturación y balance del sistema.	30 – 45 min
	11.- Manejo de páginas web (Facebook, Instagram).	45 – 60 min
	12.- Administración de cuentas de correo electrónico.	25 – 30 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17*Diagnóstico de puesto Jefe de Producción GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Bachiller

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Control diario de proceso, producción y ventas.	1.- Planificación de la producción diaria.	15 – 20 min
✓ Control de recursos empresariales.	2.- Análisis de estimados de producción (proyecciones).	30 – 35 min
✓ Logística y seguimiento de embarques.	3.- Supervisión del cumplimiento de los estándares de calidad.	20 – 25 min
✓ Coordinar con mantenimientos para que las instalaciones sean optimas.	4.- Coordinación con el departamento de compras para garantizar la disponibilidad de insumos.	15 – 20 min
✓ Planificar y programar las actividades de producción.	5.- Capacitación y entrenamiento del personal operativo.	30 – 45 min
✓ Implementar y mantener estándares de calidad en sus funciones.	6.- Gestión para la implementación de normas de seguridad e higiene en el trabajo.	25 – 30 min
✓ Hacer cumplir las normativas de seguridad y salud ocupacional en el lugar de trabajo.	7.- Coordinación de horarios y turnos del personal operativo.	15 – 20 min
	8.- Participación en reuniones de planificación estratégica (aumento de producción de campo).	30 – 45 min
	9.- Seguimiento al personal de campo.	45 – 60 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18*Diagnóstico de puesto Supervisor de Postcosecha GW FLOWERS S.A.S.***Nivel académico:** Tercer nivel (Ing. Agrónomo).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Supervisar las actividades de manipulación, selección, clasificación y empaque de rosas.	1.- Análisis de material a utilizar (láminas, separadores, papel, ligas, grapas).	10 – 15 min
✓ Garantizar que las flores cumplan con los estándares de calidad para su exportación.	2.- Control de asistencia del personal (atrasos, faltas, permisos).	10 – 15 min
✓ Gestionar los inventarios de flores y materiales utilizados en el proceso.	3.- Análisis de novedades (falta de material, preparación de productos).	25 – 30 min
✓ Supervisar el desempeño del equipo de trabajo a su cargo.	4.- Análisis de proveedores (maltrato de flor, puntos de corte, cantidad de producción).	45 – 60 min
✓ Colaborar con los departamentos de logística y ventas.	5.- Seguimiento y control de procesos.	45 – 60 min
✓ Identificar y resolver problemas operativos.	6.- Revisión de flor faltante para cubrir pedidos de clientes.	45 – 60 min
	7.- Coordinación de salida y solicitud de transporte.	15 – 30 min
	8.- Revisión del área de empaque.	25 – 35 min
	9.- Impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque.	10 – 15 min
	10.- Entrega de facturas, hoja de ruta.	10 – 15 min
	11.- Revisión y despacho de camión.	10 – 15 min

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19

Diagnóstico de puesto Asistente de Producción y Manejo de Proveedores GW FLOWERS S.A.S.

Nivel académico: Tercer nivel (Tecnóloga en administración de empresas).

Funciones	Actividades	Tiempo
✓ Manejar correos electrónicos, llamadas y correspondencia del departamento.	1.- Recepción y verificación de mallas de (flores).	15 – 20 min
✓ Preparar documentos y redactar informes necesarios.	2.- Control de plagas y enfermedades en las rosas de proveedores.	30 – 35 min
✓ Organizar archivos físicos y electrónicos del departamento.	3.- Recepción de mallas de rosas de los camiones.	15 – 20 min
✓ Manejo de proveedores de rosas.	4.- Ingreso de información de proveedores al sistema.	15 – 25 min
✓ Manejo del inventario nacional de rosas.	5.- Registro y reporte de datos de producción diaria.	30 – 45 min
✓ Brindar apoyo administrativo.	6.- Ingreso de información (nacional, sobrantes).	25 – 30 min
✓ Asistir en el seguimiento de pedidos y procesos de compras.	7.- Atención de llamadas de proveedores.	15 – 20 min
	8.- Capacitación de proveedores.	10 – 15 min

Nota. Elaboración propia.

7.2. Selección de actividades

En esta sección se analizó cada una de las actividades de los puestos del organigrama establecido en la figura 1, para lo cual se tomó en consideración la aplicación de una ficha de observación a los trabajadores de GW FLOWERS S.A.S., con el fin de establecer las actividades con mejor respuesta.

Por tanto, se tomó en cuenta factores tales como: Frecuencia (F), Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) y Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM).

Tabla 20*Actividades Contador GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Realiza el registro de libro diario.	5	5	2	27	X
2.- Registro y conciliación bancaria (transacciones).	5	5	2	27	X
3.- Gestiona la facturación y cuentas por cobrar de clientes.	5	5	2	27	X
4.- Prepara el presupuesto para cada departamento.	4	5	3	23	
5.- Registra y clasifica facturas de proveedores de insumos agrícolas.	5	5	2	27	
6.- Elabora y envía las declaraciones de impuestos relacionadas con la actividad agrícola.	2	5	3	13	
7.- Realiza depósitos.	4	5	1	21	
8.- Inventarios (manejo de Kardex, materiales de postcosecha).	5	5	3	28	X
9.- Procesa la nómina de los empleados, incluyendo salarios y beneficios.	2	5	3	13	
10.- Liquidación de compras.	3	5	2	17	
11.- Pago de proveedores.	3	5	1	16	
12.- Anticipo de planificación de pagos.	2	5	1	11	

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 21*Actividades del Asistente de Compras de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo.	5	5	2	27	X
2.- Entrega de productos y verificación.	5	5	2	27	X
3.- Verificación de campo (fertilizantes en las válvulas).	5	5	3	28	X
4.- Entrega de insumos al personal de postcosecha.	5	4	2	22	
5.- Ingreso de entrada y salida de productos.	5	4	2	22	
6.- Recepción de mercadería.	4	2	1	9	
7.- Revisión de inventarios de material (agroquímicos, fertilizantes, cartón, láminas, separadores, capuchones).	4	5	3	23	
8.- Análisis y cotización de proveedores.	5	3	2	17	
9.- Entrevista con proveedores.	3	2	1	7	
10.- Limpieza del área de trabajo.	5	2	1	11	
11.- Entrega de dotación al personal.	5	5	2	27	X

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 22*Actividades del Asistente de Recursos Humanos de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Venta y registro de flor nacional.	5	4	2	22	X
2.- Coordinación y registro de alimentación.	5	4	2	22	X
3.- Reclutar personal (análisis de hojas de vida).	3	4	3	15	
4.- Registro de actas de finiquito.	3	5	4	19	
5.- Registro de control de trabajadores (ingreso y salidas).	5	5	3	28	X
6.- Registro de horas extras de trabajadores.	3	5	4	19	
7.- Gestión de trabajo social (citas médicas, ambiente laboral).	3	2	3	9	
8.- Realiza roles de pago.	2	5	4	14	
9.- Declaración de utilidades y planificación de vacaciones de los trabajadores.	1	3	3	6	
10.- Coordinación de embarques.	5	5	4	29	X
11.- Planificación de seguridad industrial.	3	5	5	20	
12.- Capacitación al personal.	1	2	2	4	

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 23*Actividades de la Vendedora 1 de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Atención a clientes.	5	5	4	29	X
2.- Asesoramiento a los clientes sobre las diferentes variedades, cuidado y uso de las flores.	5	5	4	29	X
3.- Solicitud y seguimiento de los pedidos a la selección de productos.	5	5	4	29	X
4.- Promoción de variedades de rosas (disponible).	5	5	4	29	X
5.- Creación de clientes y sub clientes (países, estados y ciudades).	5	4	4	24	
6.- Ingreso de pedidos al sistema de acuerdo a lo pactado con los clientes.	5	4	3	23	
7.- Atención y resolución de inquietudes o reclamos del cliente.	5	4	3	23	
8.- Manejo de estados de cuenta.	5	5	4	29	X

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).**Tabla 24***Actividades de la Vendedora 2 de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Atención a clientes.	5	4	5	25	
2.- Manejo de carteras de clientes	5	4	5	25	X
3.- Solicitud y seguimiento de los pedidos a la selección de productos.	5	4	4	24	
4.- Promoción de variedades de rosas (disponible).	5	4	4	24	
5.- Creación de clientes y sub clientes (países, estados y ciudades).	5	4	5	25	
6.- Ingreso de pedidos al sistema de acuerdo a lo pactado con los clientes.	5	5	4	29	X
7.- Recuperación de cartera.	5	5	4	29	X
8.- Envío de facturas a clientes.	5	4	5	25	X

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 25*Actividades del Auxiliar de Sistemas 1 de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Revisión y mantenimiento de sistema informático Sotflor.	5	4	4	24	X
2.- Desarrollo y mejoras del sistema informático Sotflor.	5	5	5	30	X
3.- Revisión ventas diarias (stock).	5	4	3	23	
4.- Soporte técnico a los diferentes departamentos (ventas, producción, administración).	5	2	3	13	
5.- Mantenimiento equipo cómputo.	3	3	4	13	
6.- Elaboración de facturas electrónicas.	4	3	3	15	
7.- Registro de inventario de flor.	4	4	2	18	
8.- Revisión y apoyo informático al área de producción.	5	3	3	18	
9.- Ingreso de precios de productores por variedad y medida al sistema Sotflor.	4	3	2	14	
10.- Revisión de reportes de los productores.	4	3	2	14	
11.- Elaboración backups de la base de datos del sistema.	5	5	4	29	X
12.- Mantenimiento y revisión del hosting de la empresa.	5	4	4	24	X

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 26*Actividades del Auxiliar de Sistemas 2 de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Revisión e ingreso de datos al sistema.	5	5	4	29	X
2.- Revisión del historial del servidor (hackers).	5	4	3	23	
3.- Ajuste de proceso de postcosecha (revisión de etiquetas duplicadas, variedades mal ingresadas).	5	5	3	28	X
4.- Mantenimiento de equipos del personal administrativo (reseteo de CPU, laptops).	2	2	3	7	
5.- Gestión de clientes (cupos, impresión de etiquetas).	4	5	4	24	
6.- Respaldo de la base de datos.	5	5	4	29	X
7- Planificación de embarques de rosas (revisión de etiquetas, bonches en caja).	5	5	3	28	
8.- Manejo de balances de clientes.	5	5	5	30	X
9.- Revisión de biométricos.	2	4	2	10	
10.- Facturación y balance del sistema.	5	3	3	18	
11.- Manejo de páginas web (Facebook, Instagram).	4	3	3	15	
12.- Administración de cuentas de correo electrónico.	3	5	3	18	

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 27*Actividades del Jefe de Producción de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Planificación de la producción diaria.	5	5	4	29	X
2.- Análisis de estimados de producción (proyecciones).	5	4	4	24	X
3.- Supervisión del cumplimiento de los estándares de calidad.	5	5	4	29	X
4.- Coordinación con el departamento de compras para garantizar la disponibilidad de insumos.	4	4	3	19	
5.- Capacitación y entrenamiento del personal operativo.	4	5	3	23	
6.- Gestión para la implementación de normas de seguridad e higiene en el trabajo.	4	4	3	19	
7.- Coordinación de horarios y turnos del personal operativo.	4	4	3	19	
8.- Participación en reuniones de planificación estratégica (aumento de producción de campo).	3	4	3	15	
9.- Seguimiento al personal de campo.	5	4	3	23	X

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 28*Actividades del Supervisor de Postcosecha de GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1.- Análisis de material a utilizar (láminas, separadores, papel, ligas, grapas).	5	5	2	27	
2.- Control de asistencia del personal (atrasos, faltas, permisos).	5	5	2	27	
3.- Análisis de novedades (falta de material, preparación de productos).	5	5	2	27	
4.- Análisis de proveedores (maltrato de flor, puntos de corte, cantidad de producción).	5	5	4	29	X
5.- Seguimiento y control de procesos.	5	5	5	30	X
6.- Revisión de flor faltante para cubrir pedidos de clientes.	5	5	3	28	
7.- Coordinación de salida y solicitud de transporte.	5	5	3	28	
8.- Revisión del área de empaque.	5	5	3	28	
9.- Impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque.	5	5	5	30	X
10.- Entrega de facturas, hoja de ruta.	5	5	5	30	X
11.- Revisión y despacho de camión.	5	5	3	28	

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

Tabla 29*Actividades del Asistente de Producción y Manejo de Proveedores GW FLOWERS S.A.S.*

Actividades	Frecuencia	CE	CM	Total	ESENCIAL
1.- Recepción y verificación de mallas de (flores).	5	5	3	28	
2.- Control de plagas y enfermedades en las rosas de proveedores.	5	5	4	29	X
3.- Recepción de mallas de rosas de los camiones.	5	4	3	23	
4.- Ingreso de información de proveedores al sistema.	5	5	5	30	X
5.- Registro y reporte de datos de producción diaria.	5	5	5	30	X
6.- Ingreso de información (nacional, sobrantes).	5	5	5	30	X
7.- Atención de llamadas de proveedores.	5	4	3	23	
8.- Capacitación de proveedores.	4	4	4	20	

Nota: (Dasari & Devi, 2024) recuperado de AIHR (Academy to Innovate HR, 2018).

7.3. Análisis de resultados

En este apartado se realizó la evaluación de las actividades en correlación con las métricas establecidas para cada puesto de trabajo, por tanto, las mismas definen diferentes criterios de evaluación.

Tabla 30

Resultados de productividad del Contador

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Registro de Libro Diario	Precisión del registro	Evalúa la exactitud en el registro contable.	(Número de errores encontrados / Total de transacciones) * 100%	Menos del 1% de errores en el registro	(2/185)* 100	1%
Registro y Conciliación Bancaria	Tiempo promedio para completar la conciliación bancaria	Mide la eficiencia en la conciliación de registros bancarios.	Tiempo total empleado / Número de conciliaciones realizadas	Completar conciliaciones en menos de 3 minutos	(12,4/200)	2
Gestión de Facturación y Cuentas por Cobrar	Días promedio de cuentas por cobrar (DSO)	Mide la eficiencia en la gestión de créditos y cobranzas.	(Cuentas por cobrar al final del período / Ventas a crédito durante el período) * Días del período	Reducir el DSO a menos de 25 días	(130000/180000) * 30	22
Inventarios (Manejo de Kardex, Materiales de Postcosecha)	Rotación de inventarios	Evalúa la eficiencia en la gestión y utilización de inventarios.	Costo de ventas / Promedio de inventario durante el período	Lograr una rotación de inventarios de 10 veces al año	(176000/50000)	4

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de contador. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Registro de Libro Diario**

El resultado obtenido muestra un 1.08% de errores en el registro contable, esto está ligeramente por encima de la meta del 1%. Aunque el porcentaje de errores es relativamente bajo, indica que existen oportunidades para mejorar la precisión en el registro contable.

- **Registro y Conciliación Bancaria**

El tiempo promedio por conciliación es de 2 minutos, esta meta establecida de completar las conciliaciones en menos de 3 minutos. Indica una eficiencia considerable en la gestión de conciliaciones bancarias, lo cual es positivo para la productividad y la optimización de recursos.

- **Gestión de Facturación y Cuentas por Cobrar**

El DSO (Días de Ventas Pendientes) calculado es de 22 días, esto indica que se ha mejorado en comparación con períodos anteriores, alcanzando la meta establecida de menos de 25 días. Aunque es un avance positivo, puede ser beneficioso implementar estrategias adicionales para acortar el ciclo de cuentas por cobrar y mejorar el flujo de efectivo de la empresa.

- **Inventarios (Manejo de Kardex, Materiales de Postcosecha)**

La rotación de inventarios calculada es de 3.52 veces al año, lo cual está significativamente por debajo de la meta establecida de 10 veces al año. Indica que los niveles de inventario son altos en comparación con las ventas o el consumo esperado. Una baja rotación de inventarios puede indicar ineficiencias en la gestión de inventarios.

Resumen: Los resultados indican que el contador de la empresa ha logrado cumplir parcialmente con las metas de productividad establecidas, como completar conciliaciones bancarias en menos de 3 minutos y mejorar el DSO a 22 días. Sin embargo, persisten desafíos, como mantener los errores en el registro contable por encima del 1% y alcanzar una rotación de inventarios de 10 veces al año. Estos puntos resaltan áreas clave donde se necesitan ajustes para optimizar la eficiencia operativa y financiera de la empresa, fortaleciendo los controles internos y revisando las políticas de gestión de inventarios para mejorar aún más el desempeño.

Tabla 31

Resultados de productividad del Asistente de Compras

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo	Exactitud de pesaje	Porcentaje de pesajes realizados dentro del rango de tolerancia establecido.	$(\text{Cantidad de pesajes dentro de tolerancia} / \text{Total de pesajes}) \times 100$	95%	$(35/38) \times 100$	92%
Entrega de productos y verificación	Precisión de recepción	Porcentaje de entregas recibidas sin discrepancias.	$(\text{Cantidad de entregas sin discrepancias} / \text{Total de entregas}) \times 100$	98%	$(16/16) \times 100$	100%
Verificación de campo (fertilizantes en las válvulas)	Cobertura de inspección	Porcentaje de válvulas inspeccionadas en el campo.	$(\text{Cantidad de válvulas inspeccionadas} / \text{Total de válvulas}) \times 100$	95%	$(35/38) \times 100$	92%
Entrega de dotación al personal	Satisfacción del personal	Porcentaje de trabajadores que califican la dotación como adecuada.	$(\text{Cantidad de trabajadores satisfechos} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$	95%	$(32/37) \times 100$	86%

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de asistente de compras. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo**

El indicador de exactitud de pesaje mide el porcentaje de pesajes de fertilizantes y químicos que se realizaron dentro del rango de tolerancia establecido. El resultado obtenido es del 92%, lo que significa que se encuentra por debajo de la meta establecida del 95%, lo que indica que hay oportunidades de mejora en el proceso de pesaje para lograr una mayor precisión.

- **Entrega de productos y verificación**

El indicador de precisión de recepción mide el porcentaje de entregas de productos que se recibieron sin discrepancias. El resultado obtenido es del 100%, lo que significa que el 100% de las entregas se recibieron correctamente, sin ninguna discrepancia. Este resultado supera la meta establecida del 98%, lo que refleja un alto nivel de desempeño en el proceso de recepción de productos.

- **Verificación de campo (fertilizantes en las válvulas)**

El indicador de cobertura de inspección mide el porcentaje de válvulas en el campo que fueron inspeccionadas. El resultado obtenido es del 92%, lo que significa que se encuentra por debajo de la meta establecida del 95%, lo que indica que se debe mejorar la cobertura de las inspecciones de campo para cumplir con el objetivo planteado.

- **Entrega de dotación al personal**

El indicador de satisfacción del personal mide el porcentaje de trabajadores que califican la dotación del personal como adecuada. El resultado obtenido es del 86%, este resultado se encuentra por debajo de la meta establecida del 95%, lo que sugiere la necesidad de evaluar y mejorar los aspectos relacionados con la satisfacción del personal.

Resumen: La precisión en la recepción de productos es excelente, con un 100% de entregas sin discrepancias, superando la meta establecida. Sin embargo, la exactitud de pesaje de fertilizantes y químicos se encuentra por debajo de la meta, lo que indica la necesidad de mejorar el proceso de pesaje. Por otro lado, la cobertura de inspección de las válvulas en campo no cumple el objetivo, por lo que se debe trabajar en incrementar la cobertura de las inspecciones. Finalmente, la satisfacción del personal con la dotación también se encuentra por debajo de la meta, señalando la importancia de evaluar y mejorar los aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores.

Tabla 32

Resultados de productividad del Asistente de Recursos Humanos

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
					AD	
Venta y registro de flor nacional	Número de ventas	Número total de ventas registradas.	No aplica (contar las ventas)	20 ventas por mes	20	20
Coordinación y registro de alimentación	% de cumplimiento	Porcentaje de pedidos de alimentación coordinados correctamente.	(Pedidos coordinados correctamente / Total pedidos) * 100	95% de cumplimiento	(36/38)	95%
Registro de control de trabajadores	Precisión en registros	Porcentaje de precisión en el registro de ingresos y salidas de trabajadores.	(Registros correctos / Total registros) * 100	98% de precisión	(1174/1180)	99%
Coordinación de embarques	Tiempo promedio por embarque	Tiempo promedio empleado para coordinar un embarque.	Tiempo total / Número de embarques	Menos de 5 minutos por embarque	(1888/472)	4

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de asistente de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretaciones

- **Venta y registro de flor nacional**

Se alcanzó la meta de 20 ventas por mes, demostrando una gestión efectiva en las ventas, esto sugiere una buena demanda y ejecución en la estrategia de ventas.

- **Coordinación y registro de alimentación**

Con un cumplimiento del 95% en la coordinación de pedidos de alimentación, se asegura una alta precisión en la ejecución de pedidos, esencial para la satisfacción del personal y la eficiencia operativa.

- **Registro de control de trabajadores:**

La precisión del 99% en el registro de ingresos y salidas de trabajadores indica una gestión efectiva de recursos humanos, minimizando errores administrativos y optimizando la planificación de personal.

- **Coordinación de embarques:**

Con un tiempo promedio de 4 minutos por embarque (cumpliendo con la meta de menos de 5 minutos), se asegura una logística eficiente y puntualidad en la entrega, esencial para mantener la satisfacción del cliente y la operación fluida.

Resumen: Esto demuestra una buena demanda y ejecución en las estrategias de venta del trabajador, ya que se cumplieron las 20 ventas al mes de flor nacional. El 95% de precisión en la coordinación de pedidos de alimentación garantiza una ejecución eficiente y confiable, lo cual es fundamental para la satisfacción del personal. El 99% de precisión en el registro de ingresos y salidas de empleados indica una gestión efectiva de los recursos humanos, que reduce los errores y optimiza la planificación del personal. Por último, el cumplimiento del tiempo promedio de 4 minutos por embarque destaca una logística efectiva y oportuna, que es fundamental para mantener la operación fluida.

Tabla 33

Resultados de productividad de la Vendedora 1

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Atención a clientes	Tiempo medio de respuesta	Tiempo promedio que la vendedora tarda en responder a consultas de clientes.	Suma de tiempos de respuesta / Número de consultas respondidas	Menos de 24 horas por consulta	(60/5)	12
Solicitud y seguimiento de pedidos	Tasa de cumplimiento de pedidos	Porcentaje de pedidos completados correctamente respecto a los pedidos solicitados.	(Número de pedidos completados / Número total de pedidos) * 100	Más del 95% de cumplimiento	(48/52)	92%
Promoción de variedades de rosas	Incremento en ventas de rosas	Aumento en las ventas de rosas debido a las actividades promocionales.	$(\text{Ventas de rosas después de la promoción} - \text{Ventas de rosas antes de la promoción}) / \text{Ventas de rosas antes de la promoción}$	Incremento del 10% en ventas de rosas	(80000-75000)/75000	7%
Manejo de estados de cuenta	Precisión en la gestión de cuentas	Exactitud en el registro y seguimiento de los estados de cuenta de los clientes.	$(\text{Número de errores en la gestión de cuentas} / \text{Total de transacciones}) * 100$	Menos del 5% de errores	(01/24)	4%

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de vendedora 1. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones

- **Atención a clientes**

La vendedora tarda en promedio 12 horas en responder a consultas de clientes, lo cual es menor a 24 horas por consulta. Esto indica que hay un margen de rapidez en la atención a clientes.

- **Solicitud y seguimiento de pedidos**

La vendedora ha completado el 92% de los pedidos correctamente, sin embargo, se encuentra debajo del objetivo del 95%. Se recomienda seguir mejorando para alcanzar y mantener el nivel deseado.

- **Promoción de variedades de rosas**

Hubo un aumento del 7% en las ventas de rosas debido a las actividades promocionales, menor que el objetivo del 10%. Se sugiere ajustar las estrategias promocionales para alcanzar la meta establecida.

- **Manejo de estados de cuenta**

La vendedora ha cometido errores en el 4% de las transacciones, cumpliendo con la meta de menos del 5%. Esto indica un buen desempeño en términos de precisión en la gestión de cuentas.

Resumen: La vendedora muestra un desempeño sólido en la precisión de la gestión de cuentas, con solo un 4% de errores, cumpliendo con la meta establecida. Sin embargo, hay áreas de mejora identificadas en otras actividades: la atención a clientes puede reducir el tiempo de respuesta actual de 12 horas por consulta; la tasa de cumplimiento de pedidos, aunque alta en un 92%, necesita mejorar para alcanzar el 95% deseado; y las promociones de ventas de rosas generaron un aumento del 7%, por debajo del incremento esperado del 10%, indicando la necesidad de ajustar las estrategias promocionales para lograr mayores resultados.

Tabla 34*Resultados de productividad de la Vendedora 2*

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	AD
Manejo de carteras de clientes	Tasa de retención de clientes	Porcentaje de clientes retenidos en un período determinado.	$\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Clientes totales}} * 100$	$\geq 90\%$	(20/25) *100	80%
Ingreso de pedidos al sistema	Precisión en el ingreso de pedidos	Porcentaje de pedidos ingresados correctamente en el sistema.	$\frac{\text{Pedidos ingresados correctamente}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	$\geq 95\%$	(46/48) *100	96%
Recuperación de cartera	Tasa de recuperación de cartera	Porcentaje de deuda recuperada con respecto a la cartera vencida.	$\frac{\text{Deuda recuperada}}{\text{Cartera vencida}} * 100$	$\geq 80\%$	(8500/12000) *100	71%
Envío de facturas a clientes	Cumplimiento en el envío de facturas	Porcentaje de facturas enviadas dentro del plazo acordado con los clientes.	$\frac{\text{Facturas enviadas dentro del plazo}}{\text{Total de facturas}} * 100$	$\geq 98\%$	(460/460) *100	100%

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de vendedora 2. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Tasa de retención de clientes**

La vendedora 2 tiene una tasa de retención de clientes del 80%, por debajo de la meta del 90%. Es necesario mejorar las estrategias de retención de clientes para alcanzar el objetivo deseado.

- **Precisión en el ingreso de pedidos**

La vendedora 2 muestra una precisión del 96% en el ingreso de pedidos, superando la meta del 95%. El proceso de ingreso de pedidos está funcionando eficientemente y cumple con las expectativas establecidas.

- **Tasa de recuperación de cartera**

La vendedora 2 tiene una tasa de recuperación de cartera del 71%, por debajo de la meta del 80%. Se necesita mejorar la gestión de recuperación de deudas para alcanzar el objetivo establecido.

- **Cumplimiento en el envío de facturas**

La vendedora 2 muestra un cumplimiento del 100% en el envío de facturas dentro del plazo acordado, superando la meta del 98%. Esto indica un excelente desempeño en esta área específica.

Resumen: La evaluación de la vendedora refleja puntos fuertes en la precisión en el ingreso de pedidos y el cumplimiento en el envío de facturas, superando las metas establecidas con un 96% y 100% respectivamente. Sin embargo, existen áreas de mejora en la retención de clientes, donde la tasa del 80% está por debajo del objetivo del 90%, y en la recuperación de cartera, con una tasa del 71% frente a la meta del 80%. Mejorar en estas áreas no solo fortalecerá la relación con los clientes, sino que también optimizará la gestión financiera, contribuyendo así a una mayor productividad y cumplimiento de los objetivos comerciales.

Tabla 35

Resultados de productividad del Auxiliar de Sistemas 1

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD
Revisión y mantenimiento de sistema informático Sotflor	Cumplimiento de cronogramas y plazos	Evaluación de la puntualidad en la ejecución de revisiones y mantenimientos.	$(\text{Tareas completadas a tiempo} / \text{Total de tareas}) * 100$	$\geq 95\%$	$(8/12)*100$ 67%
Desarrollo y mejoras del sistema informático Sotflor	Calidad del trabajo realizado	Evaluación de la calidad y efectividad de las mejoras y desarrollos.	$(\text{Mejoras exitosas} / \text{Total de mejoras}) * 100$	$\geq 95\%$	$(5/8)*100$ 63%
Elaboración backups de la base de datos del sistema	Frecuencia y eficacia en la elaboración de backups	Evaluación de la regularidad y la capacidad de restauración de los backups.	$(\text{Backups efectuados con éxito} / \text{Total de backups programados}) * 100$	$\geq 95\%$	$(23/25)*100$ 92%
Mantenimiento y revisión del hosting de la empresa	Disponibilidad y rendimiento del hosting	Monitoreo de la disponibilidad y eficiencia del servicio de hosting.	$(\text{Tiempo de disponibilidad} / \text{Tiempo total}) * 100$	$\geq 95\%$	$(100/120)*100$ 83%

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de auxiliar de sistemas 1. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Revisión y mantenimiento de sistema informático Sotflor**

El cumplimiento de cronogramas y plazos está en un 67%, lo cual indica que hay margen para mejorar la puntualidad en la ejecución de las revisiones y mantenimientos para alcanzar la meta del 95%.

- **Desarrollo y mejoras del sistema informático Sotflor**

La calidad del trabajo realizado en las mejoras y desarrollos es del 62%, mostrando que se necesita aumentar la efectividad y la calidad de las mejoras para cumplir con la meta del 95%.

- **Elaboración backups de la base de datos del sistema**

La frecuencia y eficacia en la elaboración de backups es del 92%, lo cual no cumple con la meta del 95%. Esto indica que el proceso de respaldo tiene deficiencias.

- **Mantenimiento y revisión del hosting de la empresa**

La disponibilidad y rendimiento del hosting es del 83%, por debajo de la meta del 95%. Se deben implementar mejoras para asegurar una mayor disponibilidad del servicio de hosting.

Resumen: El desempeño del Auxiliar de Sistemas en Sotflor refleja resultados mixtos. A pesar de que se reconoce la urgencia de mejorar la puntualidad en las revisiones y mantenimientos del sistema, así como la calidad de las mejoras implementadas, se destaca la eficiencia en la creación de backups de la base de datos. Para cumplir con las expectativas, la disponibilidad y el rendimiento del hosting de la empresa requieren una atención inmediata para cumplir la meta establecida. Estas áreas identifican tanto los logros como los puntos críticos que deben abordarse para fortalecer las operaciones tecnológicas en Sotflor.

Tabla 36

Resultados de productividad del Auxiliar de Sistemas 2

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Revisión e ingreso de datos al sistema	Tiempo promedio o por registro	Tiempo medio necesario para revisar e ingresar un registro al sistema.	Total, de tiempo / Número de registros ingresados	Tiempo promedio para realizar esa actividad 25 minutos.	(77,98/203) * 60	24
Ajuste de proceso de postcosecha	Reducción de errores	Porcentaje de reducción de errores en etiquetas duplicadas y variedades mal ingresadas.	(Errores antes - Errores después) / Errores antes * 100	Reducir errores en un 15%	(20-19)/20	5%
Respaldo de la base de datos	Cumplimiento de la programación	Porcentaje de cumplimiento del horario establecido para realizar respaldos.	(Número de respaldos realizados a tiempo / Número total de respaldos programados) * 100	Cumplir con el 95% de los respaldos programados	(25/25)	100%
Manejo de balances de clientes	Tiempo promedio de respuesta	Tiempo medio para completar y responder consultas o solicitudes de clientes.	Total, de tiempo empleado / Número de consultas o solicitudes	Tiempo promedio para realizar esa actividad 60 minutos.	(40/45)	53

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de auxiliar de sistemas 2. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Revisión e ingreso de datos al sistema**

El tiempo promedio para revisar e ingresar un registro al sistema es de aproximadamente 23 minutos, lo que puede indicar eficiencia en el proceso o posibles oportunidades para optimización.

- **Ajuste de proceso de postcosecha**

Se logró una reducción del 5% en errores relacionados con etiquetas duplicadas y variedades mal ingresadas después de ajustar el proceso de postcosecha, mejorando la precisión en la gestión de datos.

- **Respaldo de la base de datos**

Se cumplió el 100% de los respaldos programados a tiempo, asegurando la disponibilidad y seguridad de los datos en caso de contingencias.

- **Manejo de balances de clientes**

El tiempo promedio de respuesta para consultas o solicitudes de clientes relacionadas con balances fue de aproximadamente 53 minutos, indicando una capacidad razonable para atender las necesidades de los clientes en esta área.

Resumen: La revisión e ingreso de datos al sistema demuestra eficiencia con un tiempo promedio de 23 minutos por registro. Además, los ajustes en el proceso de postcosecha han llevado a una reducción del 5% en errores, mejorando la precisión en la gestión de datos. El cumplimiento del 100% en el respaldo de la base de datos garantiza la seguridad y disponibilidad de la información. Por último, el tiempo promedio de respuesta de aproximadamente 53 minutos para consultas de clientes refleja una capacidad adecuada en el manejo de solicitudes.

Tabla 37

Resultados de productividad del Jefe de Producción

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Planificación de la producción diaria	Porcentaje de órdenes de producción planificadas a tiempo	Mide qué porcentaje de las órdenes de producción se planifican dentro del tiempo establecido.	(Órdenes de producción planificadas a tiempo / Total de órdenes de producción) x 100	90%	(10500/12000)*100	88%
Análisis de estimados de producción (proyecciones)	Precisión de las proyecciones de producción	Mide qué tan precisas son las proyecciones de producción en comparación con los resultados reales.	(Producción real / Producción proyectada) x 100	95%	(15000/18000)*100	83%
Supervisión del cumplimiento de los estándares de calidad	Porcentaje de productos conformes	Mide el porcentaje de productos que cumplen con los estándares de calidad establecidos.	(Productos conformes / Total de productos) x 100	98%	(14188/15000)	95%
Seguimiento al personal de campo	Índice de satisfacción del personal de campo	Mide el nivel de satisfacción del personal de campo con el seguimiento y apoyo brindado.	Resultados de encuesta de satisfacción	85%	(12/14)	86%

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de jefe de producción. **Fuente:**

Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Planificación de la producción diaria**

La planificación de la producción diaria está ligeramente por debajo de la meta establecida del 90%. Esto sugiere que un porcentaje menor de órdenes se planificaron dentro del tiempo esperado, lo que puede afectar la eficiencia y la capacidad de respuesta a los cambios en la demanda.

- **Análisis de estimados de producción (proyecciones)**

La precisión de las proyecciones de producción está por debajo de la meta del 95%. Esto indica que las estimaciones realizadas no son tan cercanas a los resultados reales como se esperaba. Puede haber necesidad de mejorar los métodos de estimación o ajustar los procesos de producción para alinear mejor las proyecciones con los resultados reales.

- **Supervisión del cumplimiento de los estándares de calidad**

El cumplimiento de los estándares de calidad es del 95%, superando la meta del 98%. Aunque es alto, indica que hay un pequeño margen para mejorar, posiblemente en términos de control de calidad o proceso de producción para asegurar que más productos cumplan con los estándares establecidos.

- **Seguimiento al personal de campo**

El índice de satisfacción del personal de campo es del 86%, ligeramente por encima de la meta del 85%. Esto indica que el personal de campo generalmente está satisfecho con el seguimiento y apoyo recibido, lo cual es positivo para mantener la moral y la eficiencia en las operaciones.

Resumen: El jefe de producción enfrenta desafíos en la planificación diaria y la precisión de las proyecciones de producción, con resultados ligeramente por debajo de las metas del 90% y 95%, respectivamente. Esto sugiere que una proporción menor de órdenes se planifica a tiempo y las estimaciones no son tan precisas como se esperaba. Sin embargo, el cumplimiento de los estándares de calidad supera la meta con un 95%, indicando oportunidades para mejorar aún más el control de calidad. Además, el índice de satisfacción del personal de campo está en un 86%, destacando la efectividad del seguimiento y apoyo proporcionado, fundamentales para mantener la moral y la eficiencia operativa.

Tabla 38

Resultados de productividad del Supervisor de Postcosecha

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Análisis de proveedores (maltrato de flor, puntos de corte, cantidad de producción)	Porcentaje de flor rechazada por maltrato	Mide la calidad de la flor recibida de los proveedores .	(Número de tallos rechazados por maltrato / Total de tallos recibidos) x 100	$\leq 5\%$	(15458)/ 376410)	4%
	Porcentaje de tallos con puntos de corte correctos	Mide el cumplimiento de los estándares de corte de los proveedores .	(Número de tallos con puntos de corte correctos / Total de tallos recibidos) x 100	$\geq 90\%$	(364114)/ 376410)	97%
Seguimiento y control de procesos	Tasa de cumplimiento de los estándares de calidad	Mide el cumplimiento de los estándares de calidad en el proceso.	(Número de unidades conformes / Total de unidades procesadas) x 100	$\geq 95\%$	(354714)/ 376410)	94%
Impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque	Tiempo promedio de impresión	Mide la eficiencia en la impresión de documentos .	Tiempo promedio en minutos para imprimir facturas y etiquetas	≤ 10 minutos	15 minutos	15
Entrega de facturas, hoja de ruta	Tiempo promedio de entrega	Mide la eficiencia en la entrega de documentos .	Tiempo promedio en minutos para entregar facturas y hojas de ruta	≤ 15 minutos	10 minutos	10

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de supervisor de post cosecha **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Análisis de proveedores (maltrato de flor, puntos de corte, cantidad de producción)**

El resultado obtenido es del 4%, lo cual está por debajo de la meta del 5%. Esto indica que el porcentaje de flor rechazada por maltrato está dentro de los estándares establecidos, lo que es positivo para la calidad de la flor recibida de los proveedores.

- **Análisis de proveedores (maltrato de flor, puntos de corte, cantidad de producción)**

El resultado obtenido es del 97%, superando la meta del 90%. Esto indica que la gran mayoría de los tallos recibidos cumplen con los estándares de corte requeridos, lo que es excelente para mantener la calidad del producto.

- **Seguimiento y control de procesos**

El resultado obtenido es del 94%, ligeramente por debajo de la meta del 95%. Esto indica que, aunque la mayoría de las unidades procesadas cumplen con los estándares de calidad, hay margen para mejorar este cumplimiento para alcanzar la meta establecida.

- **Impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque**

El tiempo promedio de impresión es de 15 minutos, superando la meta de 10 minutos. Esto sugiere que hay espacio para mejorar la eficiencia en la impresión de facturas y etiquetas para cumplir con el objetivo establecido.

- **Entrega de facturas, hoja de ruta**

El tiempo promedio de entrega es de 10 minutos, cumpliendo con la meta de menos de 15 minutos. Esto indica que la eficiencia en la entrega de documentos es buena y está dentro de los parámetros esperados.

Resumen: El Supervisor de Postcosecha ha alcanzado resultados positivos en la gestión de proveedores y control de calidad, con un bajo porcentaje de flor rechazada por maltrato 4% y una alta conformidad en los puntos de corte 97%, superando ambas metas establecidas. Sin embargo, el cumplimiento de estándares de calidad en los procesos se encuentra ligeramente por debajo de la meta 94%. Además, aunque el tiempo promedio de entrega de documentos es eficiente 10 minutos, el tiempo de impresión de facturas y etiquetas requiere mejorar para cumplir con la meta 15 minutos.

Tabla 39

Resultados de productividad del Auxiliar de Producción y Manejo de Proveedores

ACTIVIDADES	Métrica	Descripción	Fórmula	Meta	PRODUCTIVIDAD	
Control de plagas y enfermedades en las rosas de proveedores	Porcentaje de rosas libres de plagas y enfermedades	Mide el porcentaje de rosas que se mantienen libres de plagas y enfermedades.	(Número de rosas sin plagas y enfermedades / Número total de rosas inspeccionadas) x 100	Mínimo 90%	(345664/376410) *100	92%
Ingreso de información de proveedores al sistema	Precisión y completitud de la información de proveedores ingresada	Mide la calidad de la información de proveedores ingresada en términos de precisión y completitud.	(Número de campos precisos y completos / Número total de campos) x 100	Mínimo 95%	(660/676)*100	98%
Registro y reporte de datos de producción diaria	Exactitud de los datos de producción	Mide la precisión de los datos de producción registrados y reportados.	(Número de datos de producción exactos / Número total de datos de producción) x 100	Mínimo 98%	(675/684) *100	99%
Ingreso de información (nacional, sobrantes)	Completitud de la información ingresada	Mide la integridad de la información de ventas nacionales y sobrantes ingresada.	(Número de campos completos / Número total de campos) x 100	Mínimo 95%	(2720/2732)*100	100%

Nota. Evaluación y análisis de productividad del puesto de auxiliar de producción y manejo de proveedores. **Fuente:** Elaboración propia.

Interpretaciones:

- **Control de plagas y enfermedades en las rosas de proveedores**

Este resultado indica que el 92% de las rosas inspeccionadas están libres de plagas y enfermedades, superando la meta mínima del 90%. Es un buen rendimiento en términos de control de calidad fitosanitaria.

- **Ingreso de información de proveedores al sistema**

Este resultado indica que el 98% de la información de proveedores ingresada es precisa y completa, superando la meta del 95%. Es un indicativo de que el proceso de ingreso de datos está bien controlado y ejecutado correctamente.

- **Registro y reporte de datos de producción diaria**

Este resultado indica que el 99% de los datos de producción registrados y reportados son exactos, superando la meta del 98%. Esto demuestra un alto nivel de precisión en la captura y reporte de datos de producción diaria

- **Ingreso de información (nacional, sobrantes)**

Este resultado indica que el 100% de la información de ventas nacionales y sobrantes ingresada es completa, superando la meta del 95%. Esto muestra un excelente control en la integridad de la información ingresada.

Resumen: El control fitosanitario de las rosas reveló que el 92% están libres de plagas y enfermedades, cumpliendo con la meta del 90%. Además, el ingreso de información de proveedores alcanzó un 98% de precisión y completitud, por encima del 95% requerido, reflejando un proceso bien controlado. En cuanto al registro y reporte de datos de producción diaria, se logró una exactitud del 99%, superando la meta del 98%, indicando un alto nivel de precisión en la gestión de datos. Finalmente, el ingreso de información de ventas nacionales y sobrantes fue completo en un 100%, superando el objetivo del 95%, destacando un control excelente en la integridad de la información ingresada.

Tabla 40*Cuadro resultados Contador*

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Contador	Cuarto nivel (Magister en contabilidad y finanzas)	Registro de Libro Diario	Precisión del registro	Menos del 1% de errores en el registro	1%
		Registro y Conciliación Bancaria	Tiempo promedio para completar la conciliación bancaria	Completar conciliaciones en menos de 3 minutos	2
		Gestión de Facturación y Cuentas por Cobrar	Días promedio de cuentas por cobrar (DSO)	Reducir el DSO a menos de 25 días	22
		Inventarios (Manejo de Kardex, Materiales de Postcosecha)	Rotación de inventarios	Lograr una rotación de inventarios de 10 veces al año	4

Nota: Elaboración propia**Tabla 41***Cuadro resultados Asistente de compras*

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Asistente de compras	Bachiller (estudiante de tecnología en análisis de sistemas)	Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo	Exactitud de pesaje	95%	92%
		Entrega de productos y verificación	Precisión de recepción	98%	100%
		Verificación de campo (fertilizantes en las válvulas)	Cobertura de inspección	95%	92%
		Entrega de dotación al personal	Satisfacción del personal	95%	86%

Nota: Elaboración propia

Tabla 42

Cuadro resultados Asistente de recursos humanos

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Asistente de recursos humanos	Bachiller (estudiante de economía).	Venta y registro de flor nacional	Número de ventas	20 ventas por mes	20
		Coordinación y registro de alimentación	% de cumplimiento	95% de cumplimiento	95%
		Registro de control de trabajadores	Precisión en registros	98% de precisión	99%
		Coordinación de embarques	Tiempo promedio por embarque	Menos de 5 minutos por embarque	4

Nota: Elaboración propia

Tabla 43

Cuadro resultados Vendedora 1 y 2.

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Vendedora 1	Tercer nivel (Ing. Comercio Exterior)	Atención a clientes	Tiempo medio de respuesta	Menos de 24 horas por consulta	12
		Solicitud y seguimiento de pedidos	Tasa de cumplimiento de pedidos	Más del 95% de cumplimiento	92%
		Promoción de variedades de rosas	Incremento en ventas de rosas	Incremento del 10% en ventas de rosas	7%
		Manejo de estados de cuenta	Precisión en la gestión de cuentas	Menos del 5% de errores	4%
Vendedora 2	Tercer nivel (Ing. Comercio Exterior)	Manejo de carteras de clientes	Tasa de retención de clientes	$\geq 90\%$	80%
		Ingreso de pedidos al sistema	Precisión en el ingreso de pedidos	$\geq 95\%$	96%
		Recuperación de cartera	Tasa de recuperación de cartera	$\geq 80\%$	71%
		Envío de facturas a clientes	Cumplimiento en el envío de facturas	$\geq 98\%$	100%

Nota: Elaboración propia

Tabla 44

Cuadro resultados Auxiliar de sistemas 1 y 2

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Auxiliar de sistemas 1	Tercer nivel (Ing. Sistemas)	Revisión y mantenimiento de sistema informático Sotflor	Cumplimiento de cronogramas y plazos	$\geq 95\%$	67%
		Desarrollo y mejoras del sistema informático Sotflor	Calidad del trabajo realizado	$\geq 95\%$	63%
		Elaboración backups de la base de datos del sistema	Frecuencia y eficacia en la elaboración de backups	$\geq 95\%$	92%
		Mantenimiento y revisión del hosting de la empresa	Disponibilidad y rendimiento del hosting	$\geq 95\%$	83%
Auxiliar de sistemas 2	Tercer nivel (Ing. Sistemas)	Revisión e ingreso de datos al sistema	Tiempo promedio por registro	Tiempo promedio para realizar esa actividad 25 minutos.	23
		Ajuste de proceso de postcosecha	Reducción de errores	Reducir errores en un 15%	5%
		Respaldo de la base de datos	Cumplimiento de la programación	Cumplir con el 95% de los respaldos programados	100%
		Manejo de balances de clientes	Tiempo promedio de respuesta	Tiempo promedio para realizar esa actividad 60 minutos.	53

Nota: Elaboración propia

Tabla 45

Cuadro resultados Jefe de Producción

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Jefe de producción	Bachiller	Planificación de la producción diaria	Porcentaje de órdenes de producción planificadas a tiempo	90%	88%
		Análisis de estimados de producción (proyecciones)	Precisión de las proyecciones de producción	95%	83%
		Supervisión del cumplimiento de los estándares de calidad	Porcentaje de productos conformes	98%	95%
		Seguimiento al personal de campo	Índice de satisfacción del personal de campo	85%	86%

Nota: Elaboración propia

Tabla 46 Cuadro resultados Supervisor de postcosecha

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Supervisor de postcosecha	Tercer nivel (Ing. Agrónomo)	Análisis de proveedores (maltrato de flor, puntos de corte, cantidad de producción)	Porcentaje de flor rechazada por maltrato	$\leq 5\%$	4%
			Porcentaje de tallos con puntos de corte correctos	$\geq 90\%$	97%
		Seguimiento y control de procesos	Tasa de cumplimiento de los estándares de calidad	$\geq 95\%$	94%
		Impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque	Tiempo promedio de impresión	≤ 10 minutos	15
		Entrega de facturas, hoja de ruta	Tiempo promedio de entrega	≤ 15 minutos	10

Nota: Elaboración propia

Tabla 47*Cuadro resultados Asistentes de producción y manejo de proveedores*

Puesto	Nivel Académico	Actividades	Indicador	Meta	Productividad
Asistente de producción y manejo de proveedores	Tercer nivel (Tecnóloga en administración de empresas).	Control de plagas y enfermedades en las rosas de proveedores	Porcentaje de rosas libres de plagas y enfermedades	Mínimo 90%	92%
		Ingreso de información de proveedores al sistema	Precisión y completitud de la información de proveedores ingresada	Mínimo 95%	98%
		Registro y reporte de datos de producción diaria	Exactitud de los datos de producción	Mínimo 98%	99%
		Ingreso de información (nacional, sobrantes)	Completitud de la información ingresada	Mínimo 95%	100%

Nota. Elaboración propia.

En las tablas anteriores se refleja el resumen del proceso realizado dentro del proyecto de investigación, en donde se estableció como punto principal la selección de actividades de cada uno de los puestos que conforman el área administrativa de GW FLOWERS S.A.S., por consiguiente se establece métricas de productividad y se procede a realizar el cálculo correspondiente, permitiendo determinar el porcentaje o unidad de medida para contemplar la meta propuesta por cada uno de los autores correspondientes y basándose en información empresarial.

8. PROPUESTA DE MEJORA

Luego de analizadas las actividades de cada puesto y contrastando la información de las mismas con las métricas de productividad y obtenidos los resultados, se detectó las siguientes falencias en cuanto a puestos específicos dentro de la empresa, por tanto, se establecen las siguientes propuestas las cuales GW FLOWERS S.A.S., deberá evaluar y poner en marcha conforme su plan anual, por consiguiente se analizan 3 aspectos importantes que se observaron que son los siguientes: nivel académico, actividades que no corresponden al puesto y productividad.

Tabla 48

Nivel académico

Puesto	Detalle	Propuesta
Asistente de compras	Estudiante	Se recomienda a la empresa considerar dos enfoques complementarios para el desarrollo del asistente de compras: <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer capacitaciones especializadas en gestión de compras y logística para fortalecer sus habilidades actuales. • Reclutar un candidato que encaje perfectamente con las responsabilidades del puesto.
Asistente de recursos humanos	Estudiante	Se recomienda a la empresa considerar dos estrategias complementarias para el desarrollo del asistente de recursos humanos tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar capacitaciones especializadas en gestión de recursos humanos y legislación laboral para fortalecer sus habilidades actuales. • Seleccionar un candidato que se ajuste al perfil del puesto.
Jefe de producción	Bachiller	Se recomienda a la empresa implementar dos estrategias clave para el desarrollo del jefe de producción: <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar oportunidades de capacitación avanzada en técnicas de gestión de producción y liderazgo. • Identificar y reclutar un candidato con experiencia y habilidades que se alineen con las necesidades estratégicas del puesto.

Nota. Elaboración propia

Tabla 49*Actividades que no corresponden al puesto*

Puesto	Detalle	Propuesta
Asistente de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo. • Entrega de dotación al personal. 	<p>Se recomienda reevaluar y ajustar las responsabilidades del asistente de compras en GW FLOWERS S.A.S., para optimizar su desempeño, y a partir del enfoque de tareas del empleado tales como la gestión de proveedores y la optimización de procesos de compra, con el fin de asignar las responsabilidades de pesaje de fertilizantes y químicos para cultivo y entrega de dotación al personal a un rol más adecuado dentro del equipo.</p> <p>Esto permitirá al asistente de compras concentrarse en sus funciones principales, mejorando así la eficiencia y efectividad en las operaciones de adquisición de la empresa.</p>
Asistente de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta y registro de flor nacional. • Coordinación de embarques. • Planificación de seguridad industrial. 	<p>Se recomienda redefinir las responsabilidades del asistente de recursos humanos en GW FLOWERS S.A.S., para alinearlas con sus funciones principales, esto a través de la transferencia de las actividades de venta, registro de flor nacional y planificación de seguridad industrial al área o departamento competente, u otra alternativa por la que se puede optar es considerar la incorporación de un nuevo miembro para la coordinación de embarques.</p> <p>Esta reasignación optimizará la eficiencia del departamento de recursos humanos, asegurando un enfoque más estratégico y especializado en las necesidades del personal de la empresa.</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 50

Actividades que no corresponden al puesto Supervisor de postcosecha

Supervisor de postcosecha a.	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque. • Entrega de facturas, hoja de ruta. • Revisión de despacho camión. 	<p>Se sugiere reestructurar las responsabilidades del supervisor de postcosecha en GW FLOWERS S.A.S., transfiriendo las tareas de impresión de facturas, etiquetas para el área de empaque, entrega de facturas y hoja de ruta, así como la revisión de despacho de camión, a roles específicos dentro del equipo correspondiente.</p> <p>Esto permitirá al supervisor concentrarse exclusivamente en la gestión eficiente del proceso de postcosecha, asegurando un flujo de trabajo más organizado y efectivo en las operaciones de la empresa.</p>
------------------------------	---	---

Nota. Elaboración propia.

Tabla 51

Productividad / Contador

Puesto	Propuesta
<p>Los resultados indican que el contador de la empresa ha logrado cumplir parcialmente con las metas de productividad establecidas, como completar conciliaciones bancarias en menos de 3 minutos y mejorar el DSO a 22 días. Sin embargo, persisten desafíos, como mantener los errores en el registro contable por encima del 1% y alcanzar una rotación de inventarios de 10 veces al año.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Implementar un sistema de control en los registros contables para reducir los errores. 2.- Revisar y ajustar las políticas internas para asegurar que se mantenga la eficiencia en el proceso de conciliación bancaria y en la gestión del ciclo de cobro. 3.- Examinar minuciosamente los productos en inventario para determinar cuáles tienen una rotación alta y cuáles de baja.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 52*Productividad / Asistente de compras*

Detalle	Propuesta
<p>La precisión en la recepción de productos es excelente, con un 100% de entregas sin discrepancias, superando la meta establecida. Sin embargo, la exactitud de pesaje de fertilizantes y químicos se encuentra por debajo de la meta, lo que indica la necesidad de mejorar el proceso de pesaje. Por otro lado, la cobertura de inspección de las válvulas en campo no cumple el objetivo, por lo que se debe trabajar en incrementar la cobertura de las inspecciones. Finalmente, la satisfacción del personal con la dotación también se encuentra por debajo de la meta, señalando la importancia de evaluar y mejorar los aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Fortalecer el proceso de pesaje de fertilizantes y químicos mediante la implementación de capacitaciones al personal. 2.- Aumentar la cobertura de inspección de válvulas en campo mediante la optimización de rutas y la asignación de recursos adecuados. 3.- Implementar un sistema de registro para vigilar cómo se distribuyen los recursos y los equipos a cada trabajador.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 53*Productividad / Asistente de recursos humanos*

Detalle	Propuesta
<p>Esto demuestra una buena demanda y ejecución en las estrategias de venta del trabajador, ya que se cumplieron las 20 ventas al mes de flor nacional. El 95% de precisión en la coordinación de pedidos de alimentación garantiza una ejecución eficiente y confiable, lo cual es fundamental para la satisfacción del personal. El 99% de precisión en el registro de ingresos y salidas de empleados indica una gestión efectiva de los recursos humanos, que reduce los errores y optimiza la planificación del personal. Por último, el cumplimiento del tiempo promedio de 4 minutos por embarque destaca una logística efectiva y oportuna, que es fundamental para mantener la operación fluida.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Exploración de nuevas estrategias de marketing y expansión de mercado. 2.- Revisar periódicamente los procesos para identificar mejoras en la planificación del personal. 3.- Evaluar la eficiencia del tiempo de embarque y considerar la optimización de los procesos y recursos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 54*Productividad / Vendedora 1 y Vendedora 2*

Detalle	Propuesta
<p>La vendedora muestra un desempeño sólido en la precisión de la gestión de cuentas, con solo un 4% de errores, cumpliendo con la meta establecida. Sin embargo, hay áreas de mejora identificadas en otras actividades: la atención a clientes puede reducir el tiempo de respuesta actual de 12 horas por consulta; la tasa de cumplimiento de pedidos, aunque alta en un 92%, necesita mejorar para alcanzar el 95% deseado; y las promociones de ventas de rosas generaron un aumento del 7%, por debajo del incremento esperado del 10%, indicando la necesidad de ajustar las estrategias promocionales para lograr mayores resultados.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Implementar un sistema de gestión de consultas más ágil, como herramientas de atención al cliente en tiempo real. 2.- Ajustar las estrategias promocionales y considerar nuevas tácticas de marketing. 3.- Introducir herramientas tecnológicas que posibiliten el monitoreo en tiempo real del estado de los pedidos.
<p>La evaluación de la vendedora refleja puntos fuertes en la precisión en el ingreso de pedidos y el cumplimiento en el envío de facturas, superando las metas establecidas con un 96% y 100% respectivamente. Sin embargo, existen áreas de mejora en la retención de clientes, donde la tasa del 80% está por debajo del objetivo del 90%, y en la recuperación de cartera, con una tasa del 71% frente a la meta del 80%.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Implementar estrategias enfocadas en la retención de clientes, como programas de fidelización y recepción de clientes. 2.- Optimizar el proceso de recuperación de cartera mediante el establecimiento de prácticas de cobro más efectivas y la revisión de políticas de crédito.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 55*Productividad Auxiliar de sistemas 1 y 2*

Detalle	Propuesta
<p>A pesar de que se reconoce la urgencia de mejorar la puntualidad en las revisiones y mantenimientos del sistema, así como la calidad de las mejoras implementadas, se destaca la eficiencia en la creación de backups de la base de datos. Para cumplir con las expectativas, la disponibilidad y el rendimiento del hosting de la empresa requieren una atención inmediata para cumplir la meta establecida.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Establecer un calendario de tareas y recordatorios automáticos para garantizar la puntualidad en las revisiones y mantenimientos del sistema. 2.- Identificar problemas de rendimiento y disponibilidad mediante una auditoría del servicio de hosting actual. <p>Estas acciones fortalecerán las operaciones tecnológicas y mejorarán la eficiencia general en el sistema Sotflor de la empresa.</p>
<p>Los resultados muestran un desempeño sólido en diversas actividades operativas clave. La revisión e ingreso de datos al sistema demuestra eficiencia con un tiempo promedio de 23 minutos por registro. Además, los ajustes en el proceso de postcosecha han llevado a una reducción del 5% en errores, mejorando la precisión en la gestión de datos.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Gestionar la reducción del tiempo promedio de respuesta para consultas de clientes, buscando estrategias para disminuirlo, a partir de la implementación de un sistema de gestión de tickets o la optimización de los flujos de trabajo. 2.- Mejorar la precisión en la gestión de datos, explorando técnicas adicionales de validación y controles de calidad en el proceso de postcosecha. <p>Estas acciones permitirán mantener y elevar el control operativo, optimizando aún más el rendimiento general.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 56*Productividad Jefe de producción*

Detalle	Propuesta
<p>El jefe de producción enfrenta desafíos en la planificación diaria y la precisión de las proyecciones de producción, con resultados ligeramente por debajo de las metas del 90% y 95%, respectivamente. Esto sugiere que una proporción menor de órdenes se planifica a tiempo y las estimaciones no son tan precisas como se esperaba. Sin embargo, el cumplimiento de los estándares de calidad supera la meta con un 95%, indicando oportunidades para mejorar aún más el control de calidad. Además, el índice de satisfacción del personal de campo está en un 86%, destacando la efectividad del seguimiento y apoyo proporcionado, fundamentales para mantener la moral y la eficiencia operativa.</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Ajustar las técnicas de proyección de producción mediante el análisis de datos históricos y la integración de herramientas analíticas avanzadas para mejorar la precisión. 2.- Mantener y reforzar el apoyo al personal de campo para asegurar que la alta satisfacción y moral continúen siendo factores clave en la eficiencia operativa. 3.- Evaluar la calidad de las flores cultivadas mediante un sistema de inspección semanal. 4.- Para el equipo de producción, organizar talleres regulares sobre métodos de cultivo y cuidado de flores.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 57*Productividad Supervisor de postcosecha*

Detalle	Propuesta
<p>El Supervisor de Postcosecha ha alcanzado resultados positivos en la gestión de proveedores y control de calidad, con un bajo porcentaje de flor rechazada por maltrato (4%) y una alta conformidad en los puntos de corte (97%), superando ambas metas establecidas. Sin embargo, el cumplimiento de estándares de calidad en los procesos se encuentra ligeramente por debajo de la meta (94%). Además, aunque el tiempo promedio de entrega de documentos es eficiente (10 minutos), el tiempo de impresión de facturas y etiquetas requiere mejorar para cumplir con la meta (15 minutos).</p>	<p>Se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollar medidas adicionales para elevar el cumplimiento de los estándares de calidad en los procesos, revisando y ajustando los procedimientos actuales para alcanzar la meta del 100%. 2.- Optimizar el tiempo de impresión de facturas y etiquetas evaluando y actualizando los equipos o sistemas utilizados, con el objetivo de cumplir con la meta de 15 minutos. 3.- Mantener su alto nivel de gestión de proveedores y control de calidad, aprovechando los puntos fuertes impulsando mejoras en otras áreas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 58*Productividad Asistente de producción y manejo de proveedores*

Detalle	Propuesta
<p>El control fitosanitario de las rosas reveló que el 92% están libres de plagas y enfermedades, cumpliendo con la meta del 90%. Además, el ingreso de información de proveedores alcanzó un 98% de precisión y completitud, por encima del 95% requerido, reflejando un proceso bien controlado. En cuanto al registro y reporte de datos de producción diaria, se logró una exactitud del 99%, superando la meta del 98%, indicando un alto nivel de precisión en la gestión de datos. Finalmente, el ingreso de información de ventas nacionales y sobrantes fue completo en un 100%, superando el objetivo del 95%, destacando un control excelente en la integridad de la información ingresada.</p>	<p>Considerando la información obtenida el desempeño del auxiliar de producción y manejo de proveedores ha sido sobresaliente en diversas áreas, debe optar por alternativas para optimizar aún más los procesos.</p> <p>Para fortalecer el control fitosanitario, es importante considerar la implementación de nuevas prácticas preventivas o tecnologías que aseguren mantener o mejorar el nivel de calidad.</p> <p>En cuanto al ingreso de información, es beneficioso que mantenga una revisión periódica de los procedimientos para asegurar la precisión continua, y explore técnicas avanzadas de análisis de datos para mantener el alto nivel de exactitud en el registro y reporte.</p>

Nota. Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- Posterior a la descripción de la base teórica de la distribución del personal y la productividad empresarial permitió mantener un enfoque integral sobre los principios teóricos sólidos que nos aporten al desarrollo de la investigación, considerando temas importantes como el uso de métricas que nos facilitaron la obtención de información para maximizar el proceso de evaluación de la productividad.
- Se diagnosticó de la distribución actual del personal administrativo en GW FLOWERS S.A.S., una serie de ajustes por hacer en la asignación de tareas y responsabilidades del personal, así como también la realidad empresarial en cuanto al nivel educativo y académico de quienes conforman este equipo.
- Se evaluó la productividad en función de la distribución actual del personal demostrando la influencia entre la asignación de tareas y roles al personal y los niveles de productividad en ciertas áreas clave, determinando que GW FLOWERS S.A.S., tiene el potencial de mejorar significativamente la productividad empresarial, por tanto la implementación de estrategias no solo alineará mejor los recursos humanos con las necesidades operativas de la empresa, sino que también contribuirá a una gestión más eficiente y efectiva del talento humano, potenciando así el crecimiento y la competitividad de la empresa en su sector.
- Se propusieron varias alternativas para el personal, estas incluyen la realineación de tareas según las competencias del personal, la implementación de programas de formación y desarrollo para fortalecer habilidades, según las necesidades cambiantes de la empresa.

9.2. RECOMENDACIONES

- Es importante que se opte por el estudio de estos temas, en la búsqueda de fortalecer la productividad en las empresas ya que permitirá a las mismas mantenerse en un campo competitivo y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, además se debe afianzar el tema de la distribución del personal correlacionando con las tareas y competencias de los diferentes puestos.
- Gestionar un diagnóstico anual sobre la distribución de las tareas asignadas a los diferentes roles de la empresa, así como reevaluar el reclutamiento del personal efectivo en las áreas importantes.
- Redistribuir las responsabilidades de acuerdo con las competencias y habilidades específicas de cada empleado, asegurando que cada tarea se asigne al personal más adecuado.
- Considerar las alternativas propuestas en el plan de mejora, con el fin de fortalecer tanto la distribución del personal y la productividad empresarial, permitiendo obtener mejores resultados y obtener una gestión eficiente en todos los procesos empresariales.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Escala Blog. (30 de Junio de 2022). *Qué es la retención de clientes y 10 tips para lograrlo con éxito*. Obtenido de <https://escala.com/tasa-de-retencion/>
- Alvarez, A., Baque, M. A., Granoble, P. E., & Parrales, M. (2017). *Gestion Organizacional y el rendimiento del talento humano en las empresas*. Mawil.
- ANEA, A. (2019). Distribución de empleo administrativo.
- Arias Zambrano, I. P., & Palacios, N. M. (2021). Mejora de los procesos administrativos en empresas que prestan servicios de. *RECUS, Revista Electronica Cooperacion Universidad Sociedad*.
- Beltrán, J., & Bou, J. (2017). Factores internos de productividad en las empresas fabricantes españolas. *Revista Europea de dirección y economía de la Empresa*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.redee.2017.05.001>
- Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, Á. W., García Jimenez, R., & Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacion como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, 133-147.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boselie, P. (2018). *Integrating strategic human capital and strategic human resource management. The* (Vol. 29). The International Journal of Human Resource Management.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La administracion y el proceso administrativo*. Bogota - Colombia: Escuela de Administracion, Contaduria y Mercadeo.
- Chacon, M. (2021). Acción tutorial en el fortalecimiento del perfil profesional universitario: aportes en el desarrollo de competencias a partir de la educación virtual. *Espacios*, 66-77.
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano. (2019). Administración de operaciones y producción y cadena de suministros. *Mc Graw Hill*.

- Chavarro, J. (26 de septiembre de 2021). *Metroflor*. Obtenido de Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo:
<https://www.metroflorcolombia.com/evolucion-y-desafios-de-la-floricultura-ecuatoriana-en-el-futuro-proximo/>
- Consejería de Turismo, c. y. (4 de Octubre de 2010). *Gobierno de Canarias*. Obtenido de Gobierno de Canarias:
http://www.gobiernodecanarias.org/turismo/dir_gral_ordenacion_promocion/actividades_complementerias/index.html
- Correa Cárdenas, P. J., & Jurado Rodríguez, C. E. (2019). Diseño de una estructura organizacional y funcional en la empresa ECOBIS S.A. *Universidad de Guayaquil*.
- Cruz, A. (2018). Perfil de puesto por competencias. *Scribd*.
- Dasari, & Devi, R. (2024). Factores de adopción organizacional de la analítica de recursos humanos: la perspectiva de un profesional. *Estudios de gestión y trabajo*.
- Dávalos, J. E. (2023). Rol del contador en las organizaciones. *Ciencias Económicas*, 1-4.
- Dpto. Marketing de Hola Soft. (22 de abril de 2024). *Hola Soft*. Obtenido de Dirección de facturación vs. dirección de envío : <https://holaerp.com/blog/direccion-de-facturacion>
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*.
- Equipo editorial de IONOS. (12 de 09 de 2023). *IONOS*. Obtenido de La cuenta de clientes: contabilización y gestión del crédito:
<https://www.ionos.es/startupguide/gestion/cuenta-de-clientes/>
- Escartin Hernandez, V. (2018). *Avances de la Administración y la Teoría Administrativa*. Mexico: Administracion.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Logroño - La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Flick, U. (2018). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Flórez, R. A., & Sanabria, E. R. (2021). Planeación y Distribución de personal en un proyecto de Acuerdo con sus actividades. *Universidad Nacional Abierta a Distancia*.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista. *Universidad de Barcelona*.

- Fontalvo, T., & De la Hoz, E. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. 47-60.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Ocampo, C. H. (2017). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- García, M. B. (2021). Valoración de puestos de trabajo con perspectiva. *Femeris*, 61-83.
- Global, S. (4 de julio de 2024). *¿Qué es la tasa de cumplimiento en logística? Definición, tipos e importancia*. Obtenido de <https://simpleglobal.com/es/what-is-fill-rate-in-logistics-definition-types-and-importance/>
- Gómez, A. (2021). Administración de Recursos Humanos. En A. Gómez, *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Gonzales, L. (17 de Agosto de 2022). *Mnagement y empleo*. Obtenido de Management y empleo: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- González, A. (2019). Personal administrativo: ¿Que funciones y tareas desempeñan? *Quality*. Obtenido de <https://qualitytemporal.com/blog/personal-administrativo-funciones-y-tareas/>
- Gonzalez, D. (2019). *Estudio fenomenologico del proceso administrativo en los negocios turisticos distrito de Villa El Salvador*. El Salvador: New Science.
- Guerra Rodríguez, S. (2010). Propuesta de mejora del proceso productivo en la Poscosecha de rosas de flores el Aljibe ubicada en Suesca-Cundinamarca para el año 2010. *Universidad de la Sabana*.
- Hartley, R., & Lane, P. (2018). Abordar el trabajo: un estudio de la curva de experiencia. *Revista Gestión de operaciones*.
- Hernández Mendoza, J. M., & Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Escuela Superior Atotonilco de Tuia*, 66-67.
- Hernández Sampieri, R. (2020). *Metodologia de la investigacion*. Mc Graw -Hill.

- Ibanez , R. (19 de Julio de 2023). *Cómo mejorar la precisión de los pedidos en la gestión de almacenes. ADL Logística*. . Obtenido de <https://www.adl-logistica.org/como-mejorar-la-precision-de-los-pedidos-en-la-gestion-de-almacenes/>
- INFOTEP. (2017). Productividad empresarial. *Instituto Nacional de Formación Profesional*.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). *On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management*. The International Journal of Human Resource Managemen.
- Kuuse, M. (20 de marzo de 2023). *Índice de rotación de inventarios – Fórmula y consejos para mejorarlo*. Obtenido de Blog Para Fabricantes y Distribuidores: <https://www.mrpeasy.com/blog/es/rotacion-de-inventarios/>
- Los Fertilizantes y Su USO una Guía de Bolsillo para los Oficiales de Extensión*. (2002). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=9HtOrqp5josC>
- Louffat, E. (2011). Administración: Fundamentos del proceso administrativo. En E. Louffat, *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (Vol. 2). CENGAGE Learning. Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/enc1s8s>
- Martínez, F. J., Anaya , R., Aguilar, R., & Molinillo, S. (2020). *Transformación digital del marketing: Estrategias y herramientas para la nueva era*. ESIC.
- Martínez, J. (2020). Distribución eficiente del trabajo administrativo. *Revista de enfoques administrativos*, 59-68.
- Mendoza Muñoz, D. J. (2019). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Vinsotel S.A, soluciones acuícolas, Canton Santa Elena*. Ecuador- La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Mendoza, E., & Vargas, L. (2021). Gestión del talento humano en la floricultura: Estrategias para el desarrollo y retención del personal operativo. *Trillas*.
- Merchan, C., & Gómez, R. (2019). La productividad como herramienta de sostenibilidad en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 116-130.
- Monteros, L. (2023). Gestión avanzada de la producción florícola. *Ediciones Mundi Prensa*.

- Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragan , W. M., & Posligua Perez, M. L. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 29-40.
- Nicomedes Teodoro, E. N. (2019). Tipos de investigacion. *Educational Research New Jersey*.
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. U., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comprometimiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 114-137.
- OIT, O. (2016). El empleo atípico en el mundo: Desafíos y perspectivas.
- Orozco Fuentes, L. A., & Nuñez Moran, A. J. (2015). Análisis de los Procesos Administrativos Integrales de la Dirección de Deportes y Recreación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas y Propuesta de Mejora. *Universidad Politecnica Salesiana*.
- Personio. (5 de julio de 2022). *Cronograma: ¿qué es y cómo se crea?* Obtenido de <https://www.personio.es/glosario/cronograma/>
- Porto Solano, A., & Angarita Álvarez, L. J. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas Tendencias. *Ad Gnosis*, 77-83.
- Puvasnaran, A., Tay, K., & Karuppiah, K. (2018). Mejora de la productividad mediante técnicas de estudio del trabajo. *Revista Internacional de Gestión de la Productividad y Calidad*.
- Ramírez , M., Ochoa , D., & Martínez, M. (2022). *Estrategias de comercialización en la industria florícola: Un enfoque global*. Academia Española.
- Reyes, L. (12 de Enero de 2022). *SIFCO, Soluciones informáticas para administrar instituciones financieras*. Obtenido de Problemáticas administrativas que enfrentan las Asociaciones y Cooperativas: <https://sifco.org/10-problemas-administrativos-que-enfrentan-las-asociaciones-y-cooperativas/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *MANAGEMENT 15E*. Pearson.
- Rodríguez, A. (2020). innovación en el manejo de postcosecha de flores de corte: De la finca al consumidor. *Acribia*.

- Rubio, J., & Álvarez, D. (2022). *Propuesta metodológica de mejora en los procesos de recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a efecto y transición de la pandemia.*
- School, E. B. (2024). <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-dotacion-personal>. Obtenido de <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-dotacion-personal>
- SimpliRoute. (07 de mayo de 2023). Obtenido de Recepción de Productos: Cómo Optimizar el Proceso: <https://simpliroute.com/es/blog/recepcion-de-productos>
- Syverson, C. (2021). La productividad y sus descontentos. *Revista de literatura económica.*
- Tingo, M. (2020). Cumplimiento del perfil profesional de los empleados de confianza en los Gobiernos regionales del Perú. *Balance`s*, 72-80.
- Tinoco, M. A. (2022). Actualización de Manual de Funciones del Fondo Territorial de Pensiones . *Universidad Cooperativa de Colombia.*
- Turrini, A., & Buren, M. (2018). Mejora de productividad de la fuerza laboral: una guía para gerentes. *Rutledge.*
- Ulrich, D. (1997). *"Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"*.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?* Human resource management review.
- Vasquez Ponce, G. A., Parrales Piloza, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de la MIPYMES. *Revista publicando*, 258-278.
- Vega, J., Sánchez, R., & López, A. (2021). *Tecnologías de la información en agricultura.* Agrícola Española.
- Vizcaíno Zuíga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Madonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 9723-9762.
- Zambrano España, M. J., & Ormaza Cevallos, M. G. (2020). Proceso administrativo de fortalecimiento a los emprendimientos de comerciantes de la calle Alajuela de Portoviejo. *Revista científica - Dominio de las ciencias*, 467-486.

Zendesk. (4 de marzo de 2023). *Tiempo de respuesta al cliente: qué es + 5 tips para mejorarlo*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tiempo-de-respuesta/>