

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS DE LOS SUBSISTEMAS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN  
Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA ROMANCE  
FLOWERS UBICADA EN LA CIUDAD DE CAYAMBE**

**ERIKA VANESSA PEÑAFIEL MUÑOZ**

**DIRECTORA: MGTR. MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O  
RIESGO LABORAL**

**QUITO, DICIEMBRE – 2022**

**Director:**

Mgr. María Augusta Santillán

**Lectores:**

Mgr. Héctor López

Mgr. Rodrigo Saltos

## DEDICATORIA

*“Todo por amor a Dios, OAD”*

Primeramente, mi proyecto va dedicado a mi padre del cielo, Dios, a quien le debo todo lo que soy y a mi madre la Santísima Virgen María, que por medio de su intercesión he obtenido siempre grandes milagros.

De manera especial a mi mami, Adrila, por su entrega y amor incondicional en todo momento, de hecho, cada logro de mi vida es compartido con ella, porque detrás de un hijo exitoso siempre está una gran madre que le ha enseñado a enfrentar con valentía todas las adversidades que se presenten.

Con amor, al compañero que Dios ha puesto en mi vida, quien no ha dudado nunca en apoyarme en cada una de las metas que he me propuesto.

Con mucho cariño a mi abuelita, Zoila, mi ángel que siempre vivirá en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios por darme la vida y sus bendiciones para permitirme alcanzar otro logro profesional planteado.

A mi mami, a mi compañero de vida y a todas la personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y cariño durante esta etapa de crecimiento académico.

A la Mgtr. María Augusta Santillán, porque aparte de haber sido mi asesora fue una gran amiga que con su experiencia y conocimientos supo guiarme para culminar con éxito mi trabajo de titulación.

A Romance Flowers, por brindarme su apoyo y colaborarme con la información necesaria para el desarrollo de mi proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE GENERAL .....	V
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABLAS .....	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
INTRODUCCIÓN .....	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA .....	14
1.1 Antecedentes .....	14
1.1.1 Reseña histórica de la empresa .....	14
1.1.2 Ubicación geográfica de la empresa .....	14
1.2 Filosofía empresarial.....	15
1.2.1 Misión .....	15
1.2.2 Visión.....	15
1.2.3 Valores .....	15
1.3 Análisis FODA.....	15
1.4 Planteamiento del problema.....	16
1.4.1 Formulación del problema.....	17
1.4.2 Sistematización del problema .....	17
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.1 Talento humano.....	18
2.1.1 Gestión del talento humano (GTH) .....	18
2.1.2 Modelos de gestión del talento humano .....	18
2.1.3 Subsistemas de un modelo de gestión del talento humano .....	19
2.2 Competencias .....	20
2.2.1 Componentes de competencias.....	21
2.2.2 Tipos de competencias.....	21
2.2.3 Diccionario de competencias .....	23
2.2.4 Grados o niveles de competencias .....	23

2.2.5	Sistema de gestión del talento humano por competencias.....	24
2.2.6	Objetivos de un sistema de gestión del talento humano por competencias 25	
2.2.7	Ventajas de un sistema de gestión del talento humano por competencias	26
2.2.8	Pasos para la implantación de un sistema de gestión por competencias...	27
2.2.9	Análisis y descripción de puestos con enfoque de gestión por competencias .....	27
2.2.10	Reclutamiento por competencias .....	28
2.2.11	Selección por competencias.....	29
2.3	Manual de funciones o descripción de puestos por competencias.....	30
2.3.1	Objetivos del manual de funciones por competencias.....	31
2.3.2	Contenido del manual de funciones por competencias.....	31
2.3.3	Perfiles de cargos y funciones por competencias .....	32
2.3.4	Organigrama .....	33
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>34</b>
3.1	Tipo de estudio.....	34
3.2	Campo o universo de investigación .....	34
3.3	Técnicas de recolección de datos .....	35
3.3.1	Fuentes primarias.....	35
3.4	Procesamiento de información.....	35
3.5	Aplicación de técnicas de recolección de información .....	36
3.5.1	Entrevista aplicada al Gerente General.....	36
3.5.2	Encuesta aplicada a los trabajadores.....	37
<b>CAPÍTULO IV. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LOS SUBSISTEMAS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA Romance Flowers .....</b>		<b>45</b>
4.1	Subsistemas de reclutamiento y selección del talento humano.....	45
4.1.1	Subsistema de reclutamiento por competencias .....	45
4.1.2	Subsistema de selección por competencias .....	47
4.1.3	Ficha de proceso de Reclutamiento y Selección de talento humano por competencias .....	49
4.1.4	Diagrama de flujo del proceso tradicional de reclutamiento y selección de talento humano por competencias .....	50
4.1.5	Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de talento humano por competencias aplicando Assessment Center.....	51

4.1.6	Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de talento humano por competencias .....	52
4.2	Manual de funciones por competencias .....	53
4.2.1	Competencias horizontales o transversales de la Empresa florícola Romance Flowers .....	53
4.2.2	Diccionario de competencias de la Empresa florícola Romance Flowers	54
4.2.3	Organigrama de Romance Flowers.....	58
4.2.4	Perfiles de cargos por competencias .....	59
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	133
5.1	Conclusiones .....	133
5.2	Recomendaciones.....	134
	REFERENCIAS.....	135
	ANEXOS .....	138

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación Romance Flowers .....	14
<b>Figura 2.</b> Subsistemas de la gestión de talento humano .....	20
<b>Figura 3.</b> Componentes de las competencias .....	21
<b>Figura 4.</b> Tipos de competencias .....	22
<b>Figura 5.</b> Competencias estratégicas y específicas .....	22
<b>Figura 6.</b> Grados o niveles de competencias .....	24
<b>Figura 7.</b> Objetivos de un sistema de GTH por competencias .....	25
<b>Figura 8.</b> Ventajas de un sistema de GTH por competencias .....	26
<b>Figura 9.</b> Áreas de aplicación de las ventajas de un sistema de GTH .....	26
<b>Figura 10.</b> Análisis y descripción de puestos.....	28
<b>Figura 11.</b> Tipos y fuentes de reclutamiento .....	28
<b>Figura 12.</b> Elementos teóricos importantes dentro de la selección por competencias...	29
<b>Figura 13.</b> Diferencia entre reclutamiento y selección .....	30
<b>Figura 14.</b> Objetivos del manual de funciones por competencias .....	31
<b>Figura 15.</b> Representación gráfica del perfil de cargos por competencias .....	32
<b>Figura 16.</b> Tiempo de trabajo en el área .....	38
<b>Figura 17.</b> Inducción recibida al iniciar funciones en la empresa .....	38
<b>Figura 18.</b> Nivel de conocimiento sobre funciones del cargo .....	39
<b>Figura 19.</b> Necesidad de contar con un manual de funciones.....	40
<b>Figura 20.</b> Existen actividades que no pertenecen al cargo .....	40
<b>Figura 21.</b> Dificultades al momento de realizar actividades en el puesto de trabajo.....	41
<b>Figura 22.</b> Conocimiento de competencias para desempeñar cargo actual .....	42
<b>Figura 23.</b> Funciones que desempeña en la empresa acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades .....	42
<b>Figura 24.</b> Modelo de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento y selección en base a competencias .....	43
<b>Figura 25.</b> Los candidatos cumplen con el perfil para el desempeño del puesto de trabajo .....	44
<b>Figura 26.</b> Proceso de reclutamiento Romance Flowers.....	46
<b>Figura 27.</b> Fuentes de reclutamiento de la empresa Romance Flowers.....	46
<b>Figura 28.</b> Selección de personal .....	47
<b>Figura 29.</b> Proceso de selección Romance Flowers.....	48
<b>Figura 30.</b> Organigrama estructural de Romance Flowers .....	58

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis FODA Romance Flowers .....	16
<b>Tabla 2.</b> Resultados entrevista aplicada. ....	36
<b>Tabla 3.</b> Tiempo de trabajo en el área.....	37
<b>Tabla 4.</b> Inducción recibida al iniciar funciones en la empresa .....	38
<b>Tabla 5.</b> Nivel de conocimiento sobre funciones del cargo .....	39
<b>Tabla 6.</b> Necesidad de contar con un manual de funciones .....	39
<b>Tabla 7.</b> Existen actividades que no pertenecen al cargo.....	40
<b>Tabla 8.</b> Dificultades al momento de realizar actividades en el puesto de trabajo .....	41
<b>Tabla 9.</b> Conocimiento de competencias para desempeñar cargo actual .....	41
<b>Tabla 10.</b> Funciones que desempeña a la empresa acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades .....	42
<b>Tabla 11.</b> Modelo de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento y selección en base a competencias .....	43
<b>Tabla 12.</b> Los candidatos cumplen con el perfil para el desempeño del puesto de trabajo .....	43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de desarrollo, contiene el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y un manual de funciones para la empresa florícola Romance Flowers. Actualmente, la empresa carece de un documento en el que conste las responsabilidades de cada cargo y no existe un proceso técnico establecido para el reclutamiento y selección.

Este proyecto busca lograr una correcta asignación de funciones y competencias a los perfiles de puestos, que a su vez permita hacer eficientes los procesos de reclutamiento y selección en base al manual de funciones y las competencias aplicables de manera particular para los cargos de la empresa, detalladas en el diccionario de competencias elaborado para Romance Flowers.

Posteriormente, como metodología se aplicó un tipo de estudio descriptivo, transversal, no experimental; utilizando como instrumentos de diagnóstico las encuestas a todo el personal de la empresa y la entrevista al Gerente General de la misma. Esto permitió identificar las prácticas actuales sobre el reclutamiento, selección y el manual de funciones aplicadas en la empresa florícola Romance Flowers.

Finalmente, como resultado se presenta la propuesta a través de la descripción de los procesos de reclutamiento y selección juntamente con la elaboración del manual de funciones que describe las competencias horizontales y específicas para cada cargo.

## INTRODUCCIÓN

Romance Flowers es una empresa que se dedica a producir y comercializar flores, su principal objetivo es la obtención de flores que cumplan con los mejores estándares de calidad dentro del ámbito nacional y principalmente en el mercado internacional.

El manejo de los colaboradores ha sido considerado tradicionalmente como un eje poco importante dentro de las empresas y es aquí donde surgen una serie de inconvenientes en la florícola. Con esta perspectiva es indispensable crear un modelo que nos permita gestionar esta área por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y un manual de funciones para Romance Flowers; a fin de potenciar la productividad, habilidades, competencias del talento humano, generando una mejora en la competitividad de la empresa y que mejore el desempeño de los empleados.

En el presente proyecto los diferentes tipos y métodos de investigación ayudaron a que el proceso para analizar el estado de la empresa se efectúe de forma adecuada, como también las técnicas ayudaron a la recopilación de información importante, en donde la entrevista fue dirigida al Gerente de la florícola y la encuesta se realizó a los colaboradores de la empresa.

Se determinaron como los principales hallazgos que los procesos de reclutamiento y selección son empíricos y no son los adecuados, lo que genera una limitación en las actividades laborales de los trabajadores. Por lo tanto, se plantea los procesos con su respectivo flujograma y descriptivo, a fin de que la convocatoria y selección de Romance Flowers se lo realice de manera técnica y en base al perfil de cargos propuesto.

Se elaboró el diccionario de competencias para Romance Flowers en base a Martha Alles y Hay Group International, en el cual constan las treinta y dos competencias entre horizontales u organizacionales y específicas.

Finalmente, se logró establecer el manual de funciones en el que se describen los perfiles de cargos por competencias con sus características duras (conocimientos y experiencia) y blandas (competencias) en las que se incluyen las competencias organizacionales y las específicas por cada cargo descritas en el diccionario de competencias.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y un manual de funciones para la empresa florícola Romance Flowers ubicada en la ciudad de Cayambe.

### **Objetivos específicos**

- Investigar cuales serían las bases teóricas pertinentes dentro del modelo de gestión de talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y manual de funciones.
- Realizar un diagnóstico de las prácticas actuales sobre el reclutamiento, selección y el manual de funciones aplicadas en la empresa florícola Romance Flowers con el fin de plantear planes de mejora en los perfiles de los cargos basados en competencias.
- Plantear un modelo de gestión de talento humano de los subsistemas reclutamiento y selección por competencias que cubra las falencias mostradas en la empresa florícola Romance Flowers.
- Elaborar el manual de funciones por competencias de cada cargo en base al organigrama institucional de la empresa florícola Romance Flowers.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La empresa Romance Flowers es una empresa relativamente nueva, que en estos años ha ido creciendo en su giro del negocio; sin embargo, no dispone de un área enfocada en los procesos de talento humano y mucho menos de una manual que contenga las funciones y competencias necesarias para desempeñar los cargos existentes en la empresa.

En la actualidad la gestión del talento humano desempeña un papel vital para las empresas, tomando en consideración que la fuerza laboral es importante para lograr los objetivos organizacionales por lo cual se debe contar con un modelo de gestión basado en competencias para desarrollar procesos eficientes relacionados con el reclutamiento, la selección y el diseño de un manual de funciones logrará que la empresa Romance Flowers cuente con talento humano de calidad y correctamente administrado.

Con esta perspectiva es indispensable crear un modelo para gestionar el talento humano basado en competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y un manual de funciones para la empresa Romance Flowers; a fin de incrementar la productividad, habilidades, competencias del talento humano, beneficiando a su vez tanto a los clientes internos, como a la empresa al generar mayores utilidades y al país en general al contribuir a su crecimiento económico.

La realización de este proyecto implica un aporte para la sociedad que puede servir de modelo para aplicarse en otras organizaciones similares que se encuentren en escenarios y situaciones semejantes en la cuales las empresas en cuestión hayan crecido de forma rápida sin haber tenido una base sólida con relación al talento humano. Se decidió trabajar en esta temática porque en Pymes es muy usual que no se gestione el talento humano; por lo cual, al plasmar este proyecto y los conocimientos teóricos en una empresa real se busca aportar con soluciones a los sucesos inmersos en la problemática expuesta.

# CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Reseña histórica de la empresa

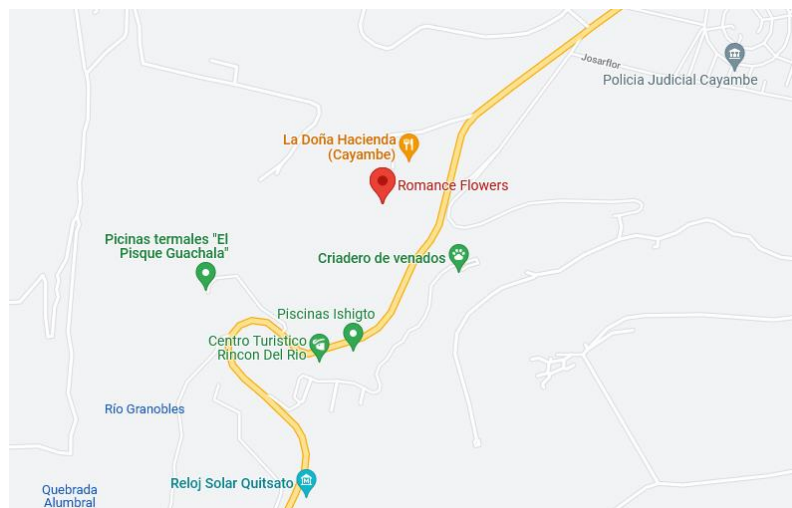
La empresa Romance Flowers surgió como un emprendimiento familiar. Actualmente su modelo de negocio radica en la producción y comercialización de flores, buscando siempre cumplir con los más altos estándares de calidad en el mercado tanto nacional como internacional.

La empresa produce en gran parte rosas bajo invernadero; sus principales variedades de producción son Mondial, Freedom y Explorer, siendo las clases de rosas más nuevas y demandadas. Sus mercados de destino son a nivel nacional e internacional, tales como, Rusia, Estados Unidos y Holanda. Actualmente se encuentra en proceso de ingreso a otros mercados extranjeros.

Con el criterio de diferenciarse de su competencia, Romance Flowers, es una empresa que se encuentra en crecimiento y que se incursionó con un misión, visión y objetivos muy claros, trabajar con calidad para obtener rosas de extraordinaria belleza que inspiran sentimientos.

### 1.1.2 Ubicación geográfica de la empresa

La florícola Romance Flowers está ubicada en la parroquia Juan Montalvo del cantón Cayambe en la provincia de Pichincha, un sitio muy favorecido para la producción florícola gracias a sus características de clima, suelo y ubicación geográfica.



**Figura 1.** Ubicación Romance Flowers  
**Fuente:** (Google, s.f.)

## **1.2 Filosofía empresarial**

### **1.2.1 Misión**

La misión de la empresa florícola Romance Flowers es: Producir y exportar flores de excelente calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes tanto nacional como internacionalmente; con la participación de un equipo de trabajo altamente competitivo y comprometido con la empresa, sin dejar de lado la responsabilidad social y ambiental.

### **1.2.2 Visión**

La visión de Romance Flowers es: Ser en el lapso de cinco años una empresa líder en el sector florícola reconocida mundialmente por nuestros clientes; gracias a la calidad de las flores producidas con técnicas innovadoras que permitan preservar el medio ambiente, fortalecer la parte económica de la empresa y generar plazas de empleo, dando oportunidad al mercado laboral de la zona.

### **1.2.3 Valores**

Los valores que rigen el accionar en Romance Flowers son:

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad social
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

## **1.3 Análisis FODA**

A continuación, se muestra el resumen del diagnóstico mediante la matriz FODA.

**Tabla 1.** Análisis FODA Romance Flowers

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de su producción en el mercado internacional.</li> <li>• Instalaciones propias.</li> <li>• Disponibilidad oportuna de las herramientas y equipos para realizar las actividades diarias.</li> <li>• Ubicación geográfica de la florícola que favorece la producción.</li> <li>• Crecimiento continuo de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de sueldos y beneficios de ley de manera puntual.</li> <li>• Entrega de bonos por eficiencia.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de la flor ecuatoriana en relación a la competencia en el mercado internacional.</li> <li>• Temporadas especiales que demandan mayor cantidad de ventas.</li> <li>• Políticas tributarias en beneficio a los exportadores.</li> <li>• Ingresar con producto de calidad en nuevos mercados internacionales.</li> <li>• Conseguir certificaciones para mejorar la calidad de la flor.</li> <li>• Disponibilidad de mano de obra con experiencia dentro del sector.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con procesos definidos en cuanto a la gestión de talento humano.</li> <li>• Carencia de manual de funciones para el personal.</li> <li>• Empleo de procesos empíricos y tradicionales para el manejo de personal.</li> <li>• Falta de estrategias de marketing.</li> <li>• Contratación de personal basándose en referencias personales.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia.</li> <li>• Incremento en los precios de insumos agrícolas.</li> <li>• Bajos costos de producción de la competencia internacional.</li> <li>• Empresas nuevas que ofrecen mayores beneficios al talento humano, teniendo una gestión adecuada del mismo.</li> <li>• Cambios climáticos que puede afectar a la producción.</li> <li>• Incremento de productos sustitutos apreciados por el consumidor.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 1.4 Planteamiento del problema

Entre los empresarios de las PYMES, la gestión de talento implica trabajo arduo e indispensable, debido a que se manejan dentro de ambientes menos estables comparativamente; con retos estratégicos, estructurales y tecnológicos que permitirán formalizarán los procesos de gestión de las personas. En este sentido, para la empresa Romance Flowers como para todas las PYMES; un factor indispensable es el talento humano, las personas representan el activo más importante de una empresa, ya que son quienes permiten generar ventaja competitiva y alcanzar el éxito empresarial.

Uno de los inconvenientes más representativos para la empresa Romance Flowers es que no cuenta con un manual de funciones por competencias, carece de claridad en las actividades y funciones que deben ejecutar diariamente cada uno de los empleados en sus

puestos de trabajo. Adicionalmente, durante el reclutamiento y selección no se efectúa de manera técnica basándose en las competencias definidas para cada cargo; sino que únicamente se toma en cuenta aspectos como referencias personales, conocimientos y experiencia.

Al proponer este modelo de gestión por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y un manual de funciones para Romance Flowers se espera contar con el personal mejor calificado para ocupar los cargos específicos, evitando grandes pérdidas tanto por errores que se puedan cometer durante los procedimientos, como en tiempo perdido; logrando así cumplir de manera eficiente con los objetivos organizacionales.

#### **1.4.1 Formulación del problema**

##### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los elementos de un modelo de gestión de talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y el manual de funciones que serían aplicables en la empresa florícola Romance Flowers?

#### **1.4.2 Sistematización del problema**

¿Cuáles son las bases teóricas dentro de un modelo de gestión de talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento, selección y manual de funciones?

¿Cuáles son las prácticas actuales en la gestión del talento humano de los subsistemas reclutamiento y selección de la empresa florícola Romance Flowers?

¿Cuáles son los procesos necesarios en la gestión del talento humano por competencias de los subsistemas reclutamiento y selección para la empresa florícola Romance Flowers?

¿Cuál debe ser el modelo de manual de funciones por competencias que más se ajusta a la realidad de la empresa florícola Romance Flowers?

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Talento humano**

Según Chiavenato (2019), el talento humano agrupa las capacidades de las personas para resolver cualquier tipo de situación dentro de una organización. Se desarrolla a través de la aplicación de las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes que caracterizan a los colaboradores.

El talento humano es indispensable para lograr los objetivos dentro de cada área de la empresa; gracias a sus conocimientos, habilidades y destrezas, es decir, las competencias duras y blandas que son parte del perfil del cargo; las organizaciones pueden alcanzar las metas propuestas. Caso contrario las empresas pueden empezar con problemas graves.

#### **2.1.1 Gestión del talento humano (GTH)**

La gestión del talento humano (GTH) es un conjunto de reglas y prácticas empleadas para promover las funciones de las plazas laborales relacionadas con el manejo de personas, incluyendo los ámbitos para la admisión, desempeño, compensación, desarrollo, retroalimentación y control del personal (Freire, 2019).

La GTH tiene como fin gestionar al personal dentro de la organización laboral. Existen técnicas y estrategias para la GTH aplicables de manera directa hacia el personal, quienes son los protagonistas o bien indirectamente por medio de los cargos que ocupan o planes y programas generales y puntuales (Chiavenato, 2019).

Según ambos autores citados anteriormente la GTH va mucho más allá que una administración tradicional en la que se basaba en procesos de contratación y nómina; sino que se enfoca en atraer, captar, incorporar y retener a aquellas personas con un alto potencial. En este sentido, se busca incrementar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

#### **2.1.2 Modelos de gestión del talento humano**

“Las personas, la estructura, la tecnología y el entorno, son factores gracias a los cuales se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión del talento humano” (Abril, 2020, p. 15).

Por otro lado, Alvarado y Barba (2016) señalan que es indispensable crear estos modelos para gestionar el talento humano enfocados en prácticas de una cultura de valores organizacionales que permitan lograr altos niveles de compromiso y desempeño laboral. La diversidad de perspectivas debe encontrarse alineadas, logrando la sinergia empresarial.

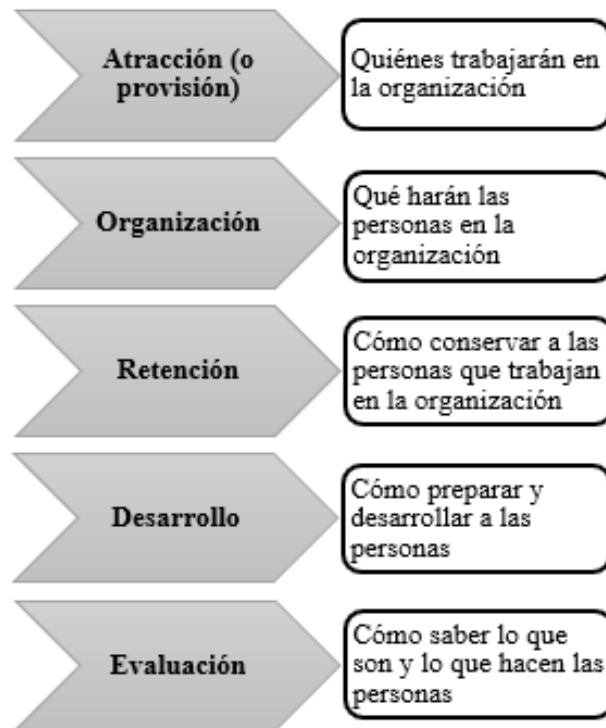
El constante avance de las tecnologías informáticas y comunicacionales han incrementado la capacidad y talento del personal. Por tanto, se desempeñan en posiciones más protagónicas para alcanzar las ventajas competitivas sustentables de las empresas. Pero, es indispensable perfeccionar al capital humano, aplicando modelos de gestión que avalen la transición hacia la moderna GTH.

### **2.1.3 Subsistemas de un modelo de gestión del talento humano**

Según Cuesta (2015), el sistema de GTH, se puede desarrollar a través de políticas, procesos e instrumentos que las empresas deben implementar. Esto servirá para contratar e identificar al personal más apto. Además debe permitir, promover en sí mismas las competencias esenciales para ejercer las diferentes funciones en la empresa; logrando por tanto, generar acciones que potencien el compromiso del talento humano con lo cual, se logra generar recursos para obtener ventajas competitivas.

Según Alles (2016), “los subsistemas de recursos humanos son los siguientes: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, formación, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y evaluación del desempeño” (Miranda, 2016, p. 37).

Por otra parte, Chiavenato (2019) señala cinco subsistemas que ayudan a gestionar el personal de la empresa que forman un proceso integrado y dinámico, tal como se muestra en la Figura 2.



**Figura 2.** Subsistemas de la gestión de talento humano  
**Fuente:** Chiavenato (2019)

En este contexto, un modelo de GTH se debe constituir en varios procesos y actividades importantes para optimizar la gestión del personal que conlleve a su compromiso con la organización. Los subsistemas de gestión de personal deben ser diseñados a medida de cada empresa y en pos de los objetivos organizacionales.

## 2.2 Competencias

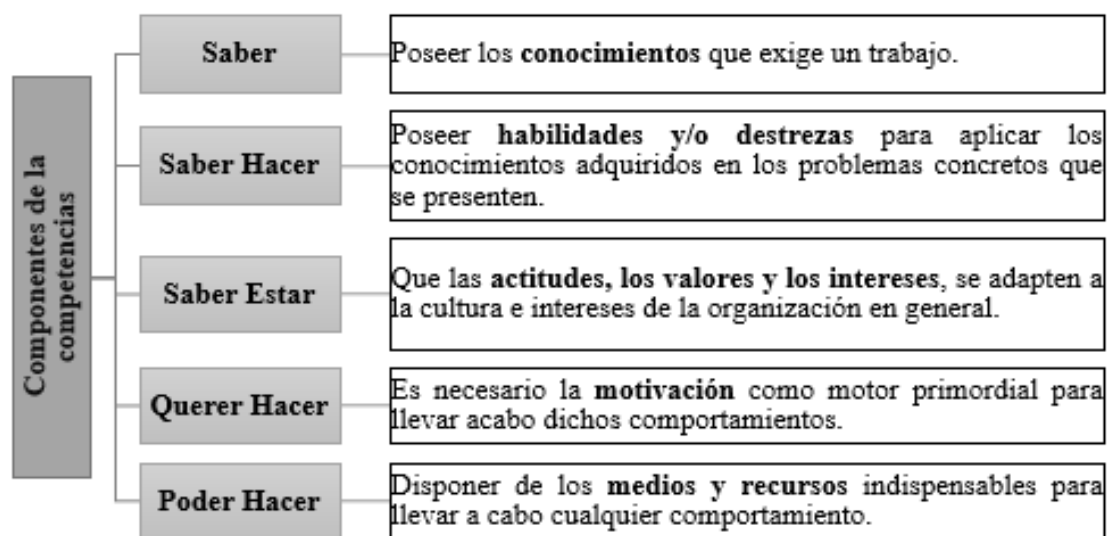
El término de competencias tiene que ver con las características de la personalidad, verificadas en comportamientos que buscan optimizar el desempeño laboral (Alles, 2016b).

“Las competencias se pueden definir como el conjunto de comportamientos que son observables y que se encuentran relacionados con un desempeño bueno o excelente ya sean en tareas concretas o en la organización” (Pereda et al., 2021).

Por lo tanto, para el desempeño de las funciones de un puesto, son necesarios los conocimientos y competencias, dependiendo del cargo y de la organización; de tal forma, que se alcance el talento requerido para desempeñarse exitosamente.

### 2.2.1 Componentes de competencias

Una vez que se han determinado las competencias, se explica los diferentes componentes de las mismas (Figura 3) que permiten que un empleado obtenga excelentes resultados en su desempeño laboral.

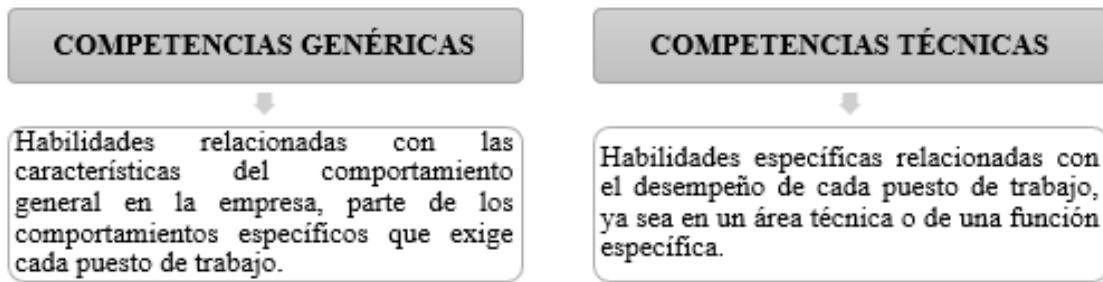


**Figura 3.** Componentes de las competencias  
**Fuente:** Pereda et al. (2021)

### 2.2.2 Tipos de competencias

Según Rubió (2014), una empresa que busca desarrollar un sistema por competencias que permita llevar a cabo los diferentes subsistemas de talento humano, debe iniciar creando un perfil general de competencias para el personal de empresa, es decir, los cuáles se reconocen como los comportamientos que se aspira tengan los empleados para poder alcanzar los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo.

Antes de evaluar las competencias de los empleados es necesario definir un listado de propio de la organización. Por lo tanto, a la hora de elaborar los perfiles de competencias encontramos dos tipos (Figura 4):



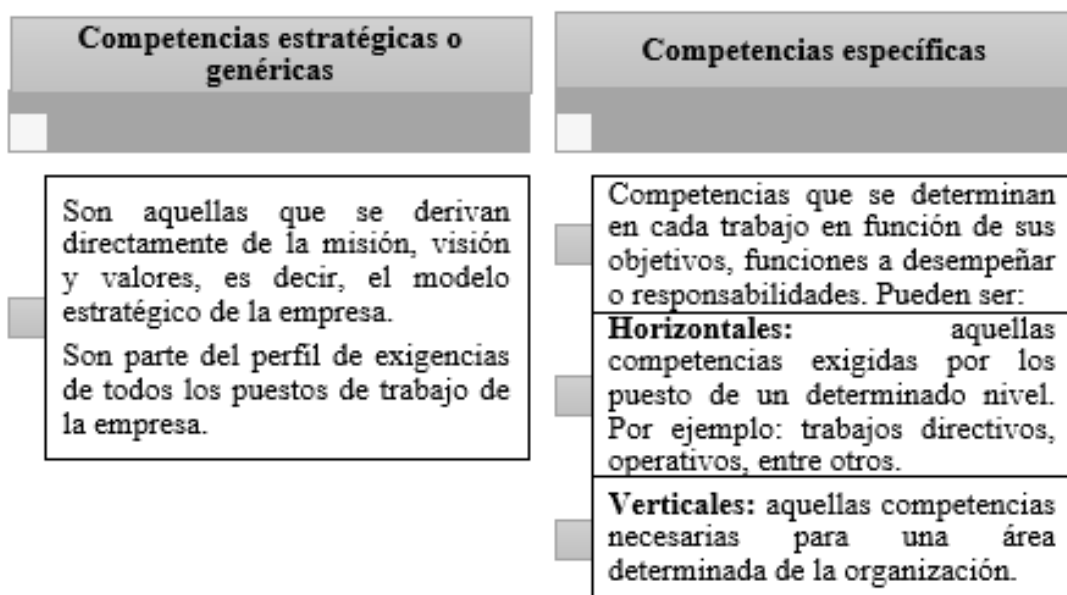
**Figura 4.** Tipos de competencias  
**Fuente:** Rubió (2014)

Según Alles (2015b), dentro de un modelo de competencias existen los siguientes grupos:

Las **competencias cardinales**: se refieren a lo principal y fundamental para todas las personas que conforman la organización. Representan valores y características propios de la empresa para lograr la estrategia organizacional. Estas competencias permiten diferenciar a una empresa de otra y también son conocidas como core competences, transversales, generales o corporativas.

Las **competencias específicas**: son aquellas que se puedan aplicar a grupos específicos, un determinado grupo de personas como por áreas o de un cierto nivel. Pueden ser competencias específicas gerenciales o por un área en particular.

Por otro lado, Pereda et al., (2021) señala que dentro de una organización las competencias que existen son las que se muestra en la Figura 5:



**Figura 5.** Competencias estratégicas y específicas  
**Fuente:** Pereda et al. (2021)

En este sentido, para que una empresa puede tener este tipo de modelo de gestión, es fundamental que se definan los dos tipos, señalados por los autores citados; por tanto, será necesario definir las competencias aplicables para toda la empresa y para cada perfil específico.

### **2.2.3 Diccionario de competencias**

Como resultado de la definición de un sistema de GTH por competencias serán necesarios elaborar documentos entre los que principalmente se encuentran el diccionario de competencias y el manual de perfiles de cargos y asignación de funciones por competencias (Alles, 2015b).

### **2.2.4 Grados o niveles de competencias**

Las competencias deben estar definidas por grados o niveles; es decir, segmentadas por escalas, teniendo en cuenta las funciones de cada cargo. A medida que crece el nivel crece la complejidad en el significado de cada uno. Por tanto, para definir el nivel de desarrollo de cada una de las competencias debe establecerse de manera clara el significado de cada nivel y el cargo al cual pertenece (Londoño, 2015).

Según el modelo de GTH por competencias expuesto por Alles (2015b), para la medición de las competencias se utilizan cuatro niveles o grados (A, B, C y D); donde el grado D señala que la competencia se desarrolla en su más bajo nivel.

Mientras que Ramos (2015), señala que los grados se refiere a los distintos niveles de dificultad de las competencias. Por lo general, se usan definiciones de generalizadas que se pueden aplicar a todas las competencias en reemplazo de los grados. Una ejemplo de propuesta para la definición de grados se muestra en la Figura 6:

<b>INSUFICIENTE (1)</b>
• Muestra limitaciones y escasos puntos fuertes en las conductas básicas y características de la competencia analizada.
<b>A MEJORAR (2)</b>
• Muestra algunos puntos fuertes y algunos puntos débiles en las conductas básicas y características de la competencia analizada.
<b>BIEN (3)</b>
• Muestra fortalezas y sólo algún punto débil en las conductas básicas y características de la competencia analizada.
<b>EXCELENTE (4)</b>
• Muestra una gran fortaleza en las conductas básicas y características de la competencia analizada.

**Figura 6.** Grados o niveles de competencias

**Fuente:** Ramos (2015)

### 2.2.5 Sistema de gestión del talento humano por competencias

Este sistema de gestión, constituye un enfoque integrado donde las competencias, es decir, los distintos comportamientos que serán distintos según el nivel y el tipo de puesto, enforarán todos los esfuerzos que buscan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Pereda et al., 2021).

Según Alles (2016a) el objeto de este sistema de gestión, es enfocarse en las características que promuevan la eficacia de las personas en una empresa. Dichas características son las competencias que pueden ser adquiridas o innatas y establecen un perfil individual para las tareas que podrían desempeñar. Crear un sistema de estas características, implica adaptar los diferentes subsistemas de recursos humanos para alinearlos con la estrategia organizacional.

“Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional aumenta en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión” (Chiavenato, 2019, p. 86).

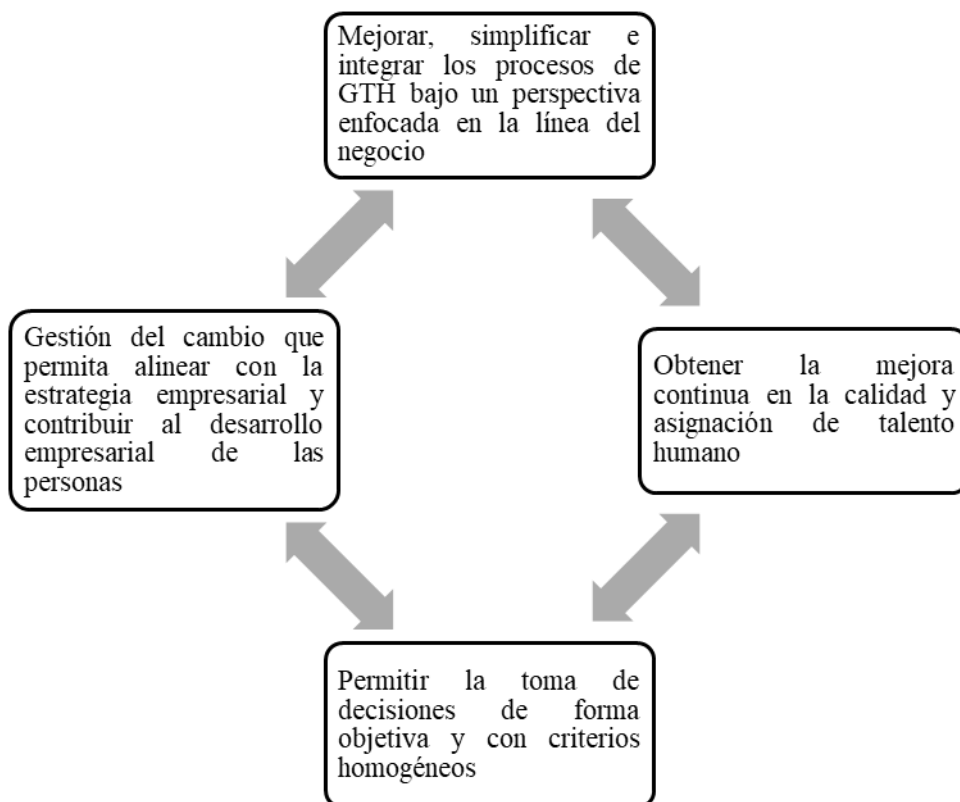
En la actualidad el enfoque de competencias pretende acoplar, por una parte la calificación comprendida como un conjunto de conocimientos y habilidades y el desempeño concreto necesario para la organización. En consecuencia, los sistemas de GTH por competencias buscan la alcanzar la relación clara entre el cúmulo de atributos personales (conocimientos, habilidades, actitudes y conductas) y el desempeño requerido (Conrero y Cravero, 2019).

En tales circunstancias, es importante saber identificar las competencias que posee el talento humano y encajarlas correctamente con las funciones a desempeñar, a razón de que este modelo se basa en el personal de la empresa, las mismas que pueden llegar a marcar diferencias competitivas.

### 2.2.6 Objetivos de un sistema de gestión del talento humano por competencias

El objetivo principal de este sistema es efectuar un cambio en la manera de dirigir el talento humano en la organización. Consiste en un nuevo enfoque de dirección integral y efectivo.

A través de esta gestión se busca alcanzar los objetivos que se muestran a continuación (Figura 7):



**Figura 7.** Objetivos de un sistema de GTH por competencias  
**Fuente:** Ramos (2015)

## 2.2.7 Ventajas de un sistema de gestión del talento humano por competencias

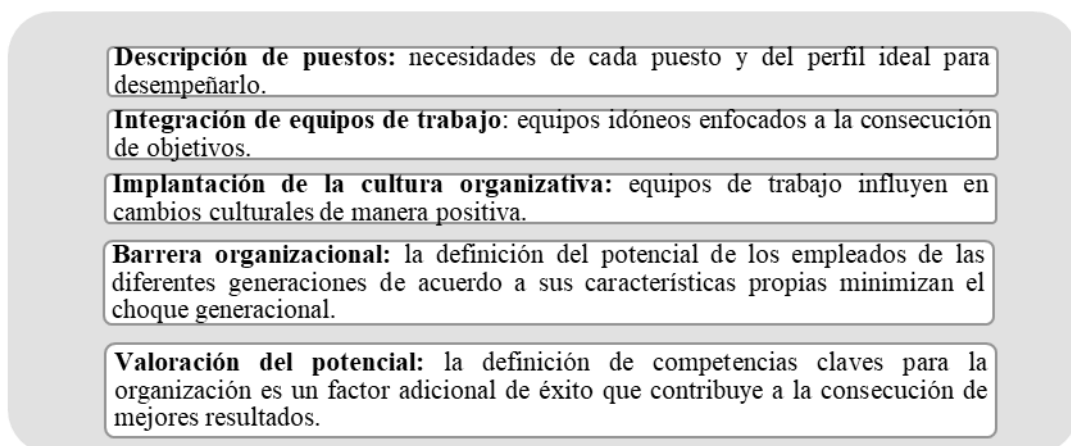
Este enfoque hace aportaciones de gran valor para gestionar el talento humano, en la Figura 8 se señalan los beneficios o ventajas de implementarlo:



**Figura 8.** Ventajas de un sistema de GTH por competencias

**Fuente:** Pereda et al. (2021)

Por otro lado, según Ramos (2015) de acuerdo con las investigaciones en el campo, al hacer uso de un sistema de estas características se logra resultados eficientes a corto, mediano y largo plazo, en las siguientes áreas de aplicación (Figura 9):



**Figura 9.** Áreas de aplicación de las ventajas de un sistema de GTH

**Fuente:** Ramos (2015)

### **2.2.8 Pasos para la implantación de un sistema de gestión por competencias**

Según la metodología de Alles (2016a) para implementar este sistema se deben cumplir con los siguientes pasos: empezar revisando o definiendo la misión y visión institucional, definir competencias, elaboración de los diccionarios de competencias y comportamientos, asignar las responsabilidades y grados o niveles de las diversas plazas de trabajo de la empresa, determinar las brechas entre las competencias que se encuentren en este modelo y las que tienen los empleados de la empresa, además del diseño de los subsistemas de talento humano.

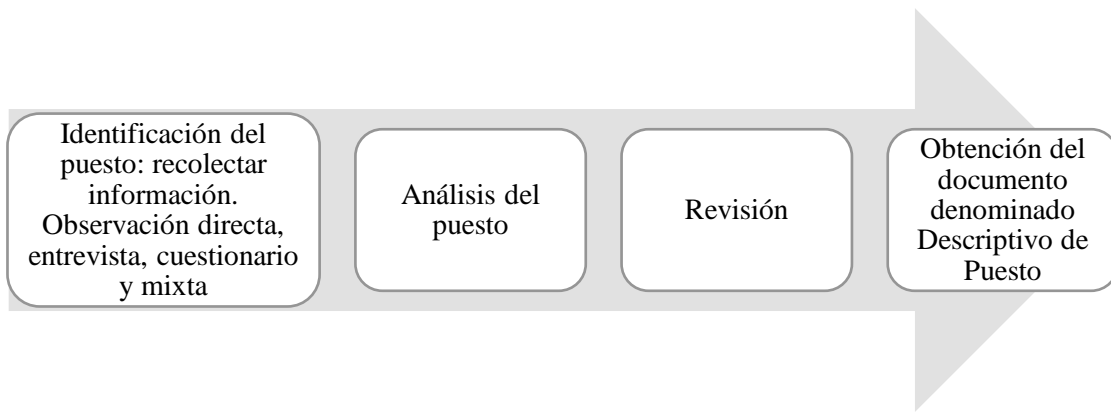
### **2.2.9 Análisis y descripción de puestos con enfoque de gestión por competencias**

Consiste en efectuar una breve descripción de todas las plazas dentro de la organización; de tal manera, que no se repitan las tareas y que todas se encuentren respectivamente asignadas. Es la base de los demás subsistemas de la GTH como el reclutar y seleccionar nuevos empleados (Alles, 2015a).

En este sentido, se puede comprender que para que exista un buen proceso de reclutamiento y selección es indispensable contar con una gran cantidad de información acerca de la empresa, las funciones necesarias para cada puesto, las competencias, comportamientos específicos, el marco sobre el cual las tareas son efectuadas y el tipo de perfiles que deben ubicarse en esa posición.

El análisis y descripción de puestos es el primer proceso que se debe efectuar al implementar este sistema. Consiste, en definir las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Es el insumo fundamental que posteriormente servirá para todos los demás subsistemas (Rubió, 2014).

Según (Alles, 2016a) una correcta descripción de puestos contiene pasos detallados en la Figura 10:



**Figura 10.** Análisis y descripción de puestos

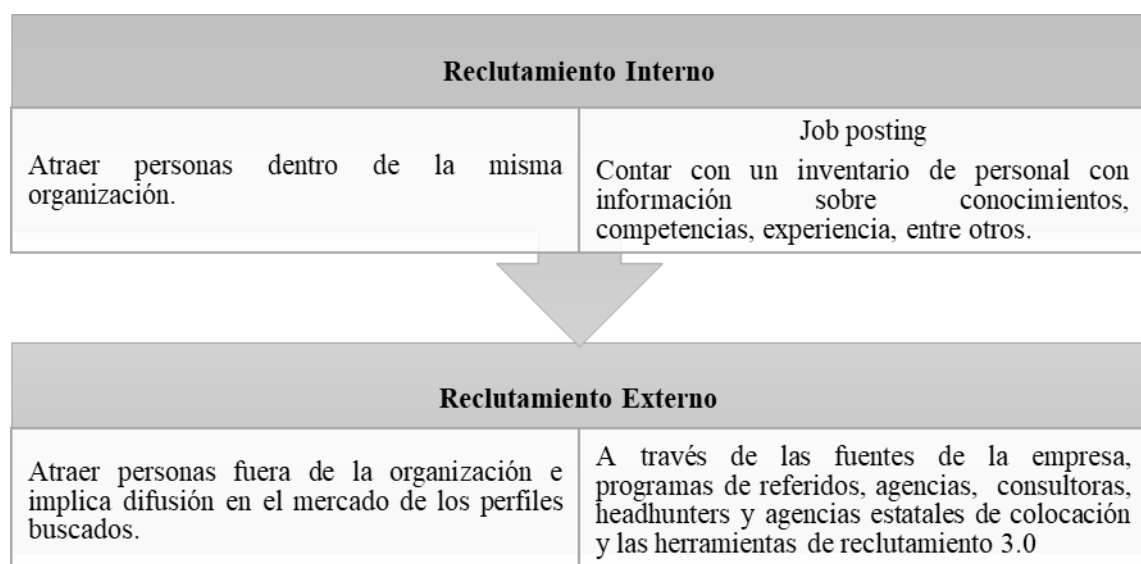
**Fuente:** Alles (2016a)

### 2.2.10 Reclutamiento por competencias

Para Amo (2019) el reclutamiento se entiende como el proceso utilizado para atraer talento y capital humano a la empresa. Este proceso inicia cuando se necesita cubrir un puesto de trabajo previa decisión de la dirección de la empresa, posteriormente se debe basar en la información interna del puesto a desempeñar.

Según (Alles, 2016a) el reclutamiento es una actividad orientada a buscar e identificar a las personas potencialmente calificados en relación al puesto que se desea cubrir. La finalidad es posteriormente seleccionar a alguno de ellos para ocupar el cargo ofrecido.

El reclutamiento es la base para la siguiente etapa de selección. Puede ser interno o externo, tal como se describe en la Figura 11:



**Figura 11.** Tipos y fuentes de reclutamiento

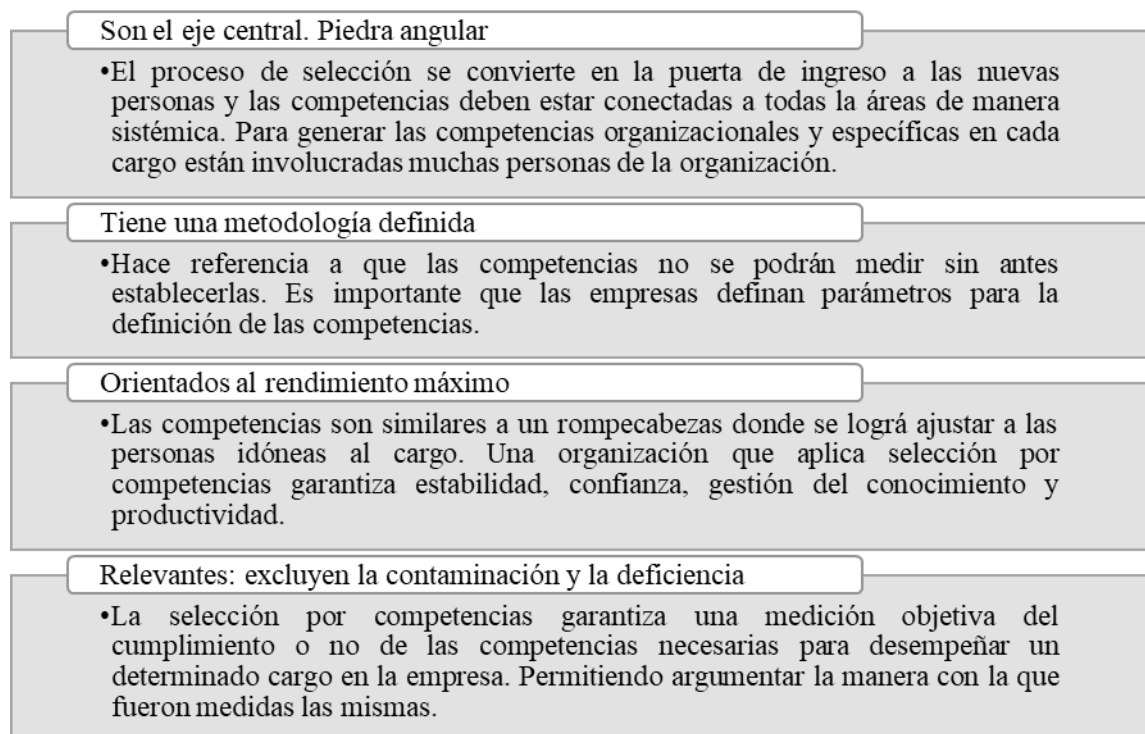
**Fuente:** Alles (2016a)

En este sentido, el reclutamiento es el primer acercamiento que tiene la empresa con los posibles candidatos, quienes buscan la información de la empresa en la que aspiran trabajar y la empresa trata de conocer en gran parte sobre la persona que se encuentra como candidato.

### 2.2.11 Selección por competencias

La selección por competencias se refiere a la elección del personal a partir de un modelo de competencias desarrollado por la empresa para cubrir una plaza de trabajo. Se define como un conjunto de procedimientos empleados que permiten evaluar y determinar los conocimientos, experiencias y competencias de los aspirantes con el fin de que en base al perfil de búsqueda se pueda elegir a quienes presenten mayores capacidades de adaptarse al puesto y a las necesidades organizacionales (Alles, 2016b).

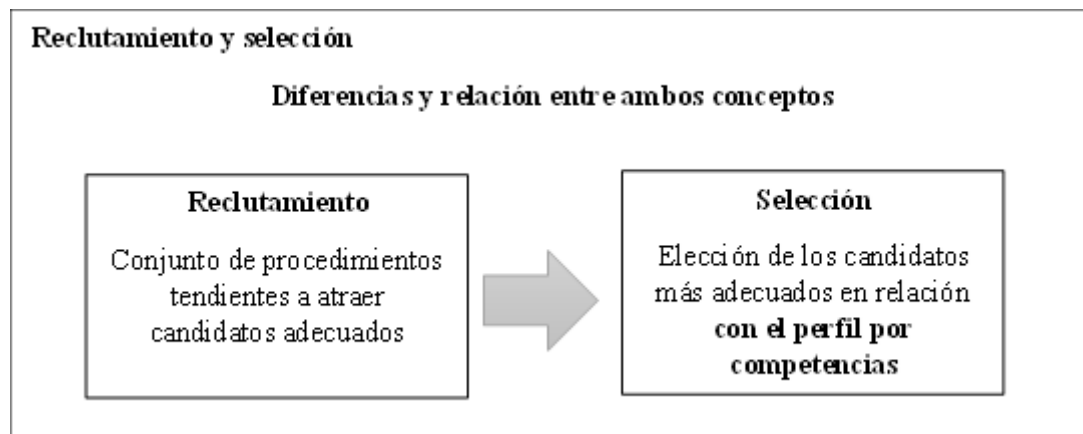
Según Londoño (2015), la selección por competencias se encuentra actualmente en todo su auge gracias a la exactitud en la medición de las competencias del candidato; a continuación en la Figura 12 se detallan algunos elementos teóricos importantes dentro de la selección por competencias:



**Figura 12.** Elementos teóricos importantes dentro de la selección por competencias  
**Fuente:** Londoño (2015)

El éxito de un proceso de selección basado en competencias depende de un buen proceso de reclutamiento. Si el reclutamiento es inadecuado se puede perder tiempo, presupuesto y se corre el riesgo de tomar una decisión incorrecta.

A continuación en la Figura 13, se señala la diferencia entre reclutamiento y selección:



**Figura 13.** Diferencia entre reclutamiento y selección

**Fuente:** Alles (2016a)

### **2.3 Manual de funciones o descripción de puestos por competencias**

En un manual de funciones está se describen los puestos de toda la empresa, permitiendo que las personas conozcan sus responsabilidades y lo que la organización espera de ellas. La transparencia entre las partes es buena tanto para el empleado, el jefe y en sí para toda la organización (Alles, 2015a).

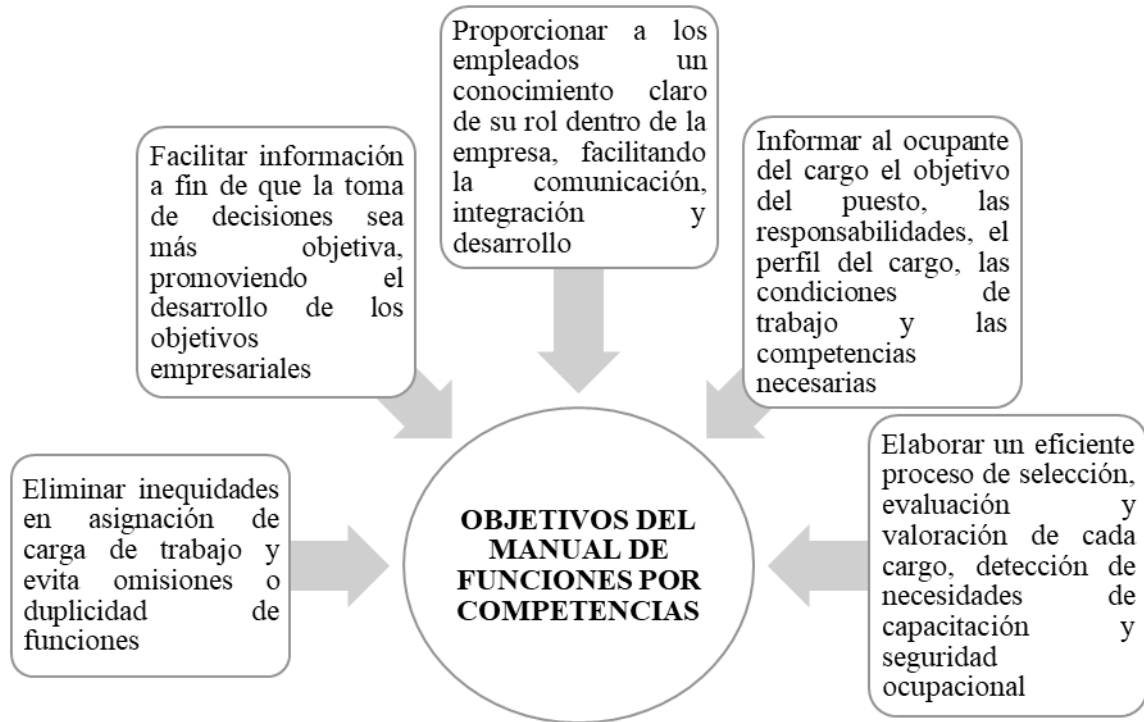
Las competencias forman parte de la descripción de los puestos, debiendo ser detalladas y el grado requerido para ser exitoso en las funciones desempeñadas; pudiendo incluso agruparse por familias de puestos. Por lo tanto, para asignar las competencias necesarias se trabaja conjuntamente con el diccionario de competencias (Alles, 2016a).

Por otro lado, para Chiavenato (2019), este proceso consiste en enumerar por escrito las obligaciones principales, los objetivos, funciones y deberes para todas las plazas de trabajo de la organización.

Cada empresa deberá decidir cómo describir los puestos existentes indicando las tareas fundamentales, las competencias que se necesitan y en qué grado es requerido.

### 2.3.1 Objetivos del manual de funciones por competencias

Los objetivos que persiguen los manuales de funciones en general, son los detallados a continuación (Figura 14):



**Figura 14.** Objetivos del manual de funciones por competencias  
**Fuente:** SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales (s.f.)

### 2.3.2 Contenido del manual de funciones por competencias

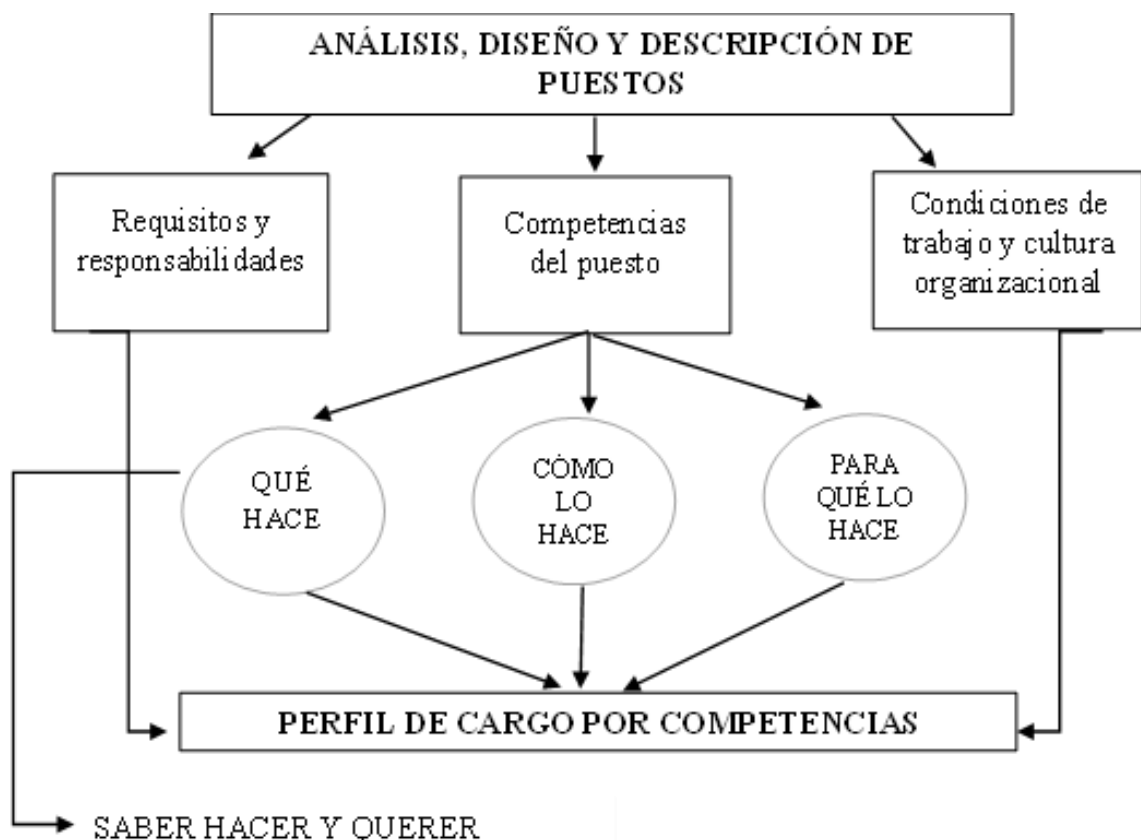
De acuerdo a lo señalado por Escalante (2021) el manual de funciones recopila características de los diversos puestos, una vez efectuado el análisis correspondiente. Además contiene fichas descriptivas de cada puesto que de manera general incluyen:

- La descripción del puesto.
- Los objetivos del cargo.
- Las funciones o tareas del cargo.
- La periodicidad de la ejecución.
- Las relaciones del puesto.
- Las condiciones de trabajo.
- Los requerimientos del puesto.
- Las competencias organizacionales y propias de cada cargo.

Al elaborar los descriptivos de puestos se debe tomar en cuenta las competencias definidas para esta posición. Se debe efectuar la asignación de competencias y grados a puestos, por ejemplo, asignando competencias que tengan que ver con un área en específica y también será necesario confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia (Alles, 2016a).

### 2.3.3 Perfiles de cargos y funciones por competencias

Según Cuesta (2015) a partir del subsistema de GTH conocido como análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo se puede representar el perfil del cargo por competencias, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Figura 15).



**Figura 15.** Representación gráfica del perfil de cargos por competencias  
**Fuente:** Cuesta (2015)

Sintetizando lo descrito anteriormente se determinó que el manual de funciones nos señala los objetivos de los diferentes cargos, delimita las responsabilidades, es decir,

establece lineamientos que permite al empleado conocer claramente la descripción de su puesto de trabajo. Actualmente la metodología de GTH mediante el enfoque de competencias consigue que este manual sea de utilidad en la mejora del desempeño laboral; contribuirá a la ejecución eficiente de tareas y responsabilidades de todos los empleados de la organización. Por lo tanto, se conseguirá el logro de los objetivos empresariales.

#### **2.3.4 Organigrama**

Según Rubió (2014), la gestión de los puestos es una etapa primordial dentro del proceso de estudio de puestos de trabajo; ya que facilita conocer que tan útiles y necesarios son estos para la empresa y definen el perfil profesional que se requiere para la consecución de las funciones que requiere cada uno de los puestos. Todos estos aspectos derivan en la elaboración del organigrama que se define como la representación gráfica que muestra las relaciones formales dentro de la estructura de la empresa.

Dentro de un organigrama generalmente cada puesto está representado a través de un rectángulo que consta de dos conexiones. Esta se dirige hacia arriba uniéndose con un nivel superior, esto muestra las responsabilidades de los subordinados. Por otro lado, la que une con los puestos inferiores, se dirige hacia abajo representando la autoridad a la que supervisa. De tal manera que,

Al ubicar un puesto en el organigrama se debe indicar su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en qué área se encuentra (qué departamento o división), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos), a quién reporta (quién es su superior inmediato), y con cuáles puestos tiene relaciones laterales (Chiavenato, 2019, p. 172).

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de estudio**

Para el presente proyecto de desarrollo se utilizaron los siguientes tipos de diseño de investigación descritos en Hernández et al. (2014):

Descriptivo, Este tipo de estudio es aquel que permite identificar las características, hechos y sucesos presentes en la florícola Romance Flowers; que son la base sobre la cual se diseña el siguiente proyecto y que se servirán para plantear y elaborar la propuesta en la cual se añadirán todos las posibles respuestas o soluciones a la problemática planteada.

Transversal, porque la recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único durante el año 2022.

Poblacional, se trabaja con datos de toda la población que conforma la empresa florícola Romance Flowers.

Cualitativo y cuantitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, recolectando y analizando datos cualitativos y cuantitativos que van a servir para solucionar los problemas planteados en el actual proyecto de desarrollo.

No experimental, ya que se maneja mediante el reconocimiento del hecho en su estado más básico, en el que no intervenga el investigador. Implica una descripción y un análisis sobre la incidencia y relación entre las variables en un momento específico.

### **3.2 Campo o universo de investigación**

Se efectuará un estudio censal, en este caso, la población con la que se cuenta en este estudio a todos los colaboradores, tanto administrativos como de campo de la florícola Romance Flowers, los cuales son 30 colaboradores.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1 Fuentes primarias**

Con la finalidad de recopilar información necesaria se trabajó con los empleados tanto administrativos como de campo de la florícola Romance Flowers, así como también con el gerente de la misma.

##### **3.3.1.1 Encuestas**

Esta técnica nos permitirá obtener información de gran interés, mediante una serie de preguntas escritas o cuestionario, dirigido a la unidad de estudio censal (Hernández et al., 2014); es decir, a toda la población que son todos los trabajadores tanto administrativos como de campo de la florícola Romance Flowers, con la finalidad de determinar los principales inconvenientes que afectan a la florícola en lo que respecta a los procesos de selección, reclutamiento y el manual de funciones.

##### **3.3.1.2 Entrevista**

Según Hernández et al. (2014), esta técnica permitirá recopilar información acerca del manejo del personal en la florícola y demás procesos relevantes para el proyecto de desarrollo, guiándonos en un listado de preguntas o guía de entrevista, la misma que estará dirigida al gerente de la florícola Romance Flowers.

### **3.4 Procesamiento de información**

Para el presente proyecto de desarrollo se efectúa el análisis de datos tanto con enfoque cuantitativo como cualitativo.

En lo que respecta al análisis cuantitativo se utilizará la estadística descriptiva, esta consta de un análisis, estudio y descripción de todos los sujetos de la muestra (Bernal, 2016); ya que su único objetivo es ordenar y tratar mecánicamente la información adquirida mediante los instrumentos aplicados, es así que se puede interpretar de manera rápida y eficaz por medio de un resumen de resultados con la ayuda de tablas de distribución de frecuencias y sus respectivas gráficas.

Dentro del enfoque cualitativo en base a la información recopilada en la entrevista se realizará análisis de contenido.

### 3.5 Aplicación de técnicas de recolección de información

#### 3.5.1 Entrevista aplicada al Gerente General

Tabla 2. Resultados entrevista aplicada.

<b>1</b>	<b>¿Considera que el éxito empresarial depende en gran medida del talento humano con el que cuenta la empresa?</b>	<p>El Gerente General considera que efectivamente el éxito de una empresa depende de factores tales como la calidad de los productos que ofrece, la atención que brinda, el volumen de ventas y producción, etc.; sin embargo, nada de esto se puede conseguir si no existe un grupo de personas o talento humano que con sus habilidades y capacidades sean capaces de cumplir con sus tareas eficientemente.</p> <p>Adicionalmente, considera que el talento humano es el factor clave para que la compañía cumpla sus objetivos y puede crecer en el mercado.</p>
<b>2</b>	<b>¿Posee la empresa Romance Flowers un área o persona encarga específicamente de los procesos de gestión del talento humano?</b>	<p>No, actualmente en la empresa la asistente de gerencia es quien se encarga de los procesos como son la contratación, pagos de nómina, verificación de asistencia.</p>
<b>3</b>	<b>¿Cuenta la empresa Romance Flowers con un procedimiento adecuado para el reclutamiento y selección de personal?</b>	<p>No, en lo referente a procedimientos de reclutamiento y selección, en Romance Flowers dichos procesos son efectuados de una manera netamente empírica. Lo que se hace es básicamente es, por medio de referencias receptar carpetas de personal, una pequeña prueba dependiendo el área que se vaya a contratar y se aplica una entrevista.</p>
<b>4</b>	<b>¿Considera usted que es necesario mejorar la gestión de talento humano en la empresa Romance Flowers? ¿Por qué?</b>	<p>Sí, de hecho, Romance Flowers es una empresa que va en crecimiento y cada vez es mayor la necesidad de aplicar gestión de talento humano que permitirá contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo, capacitado, motivado que cumpla con su trabajo con mayor productividad, contribuyendo a que la florícola siga creciendo competitivamente en el mercado.</p>
<b>5</b>	<b>¿Cree usted que, al aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencias para los procesos de reclutamiento y selección, permitirá mejorar el desempeño laboral de los empleados de la florícola y disminuir la rotación del personal?</b>	<p>Sí, ya que actualmente Romance Flowers no aplica ningún modelo de gestión de talento humano y mucho menos por competencias se ha verificado que en repetidas ocasiones el personal contratado para un área en específico no tiene el rendimiento esperado, lo que puede conllevar a pérdidas para la empresa.</p> <p>Considera que en una empresa del sector florícola el éxito depende primordialmente de proceso de contratación de su talento humano.</p>

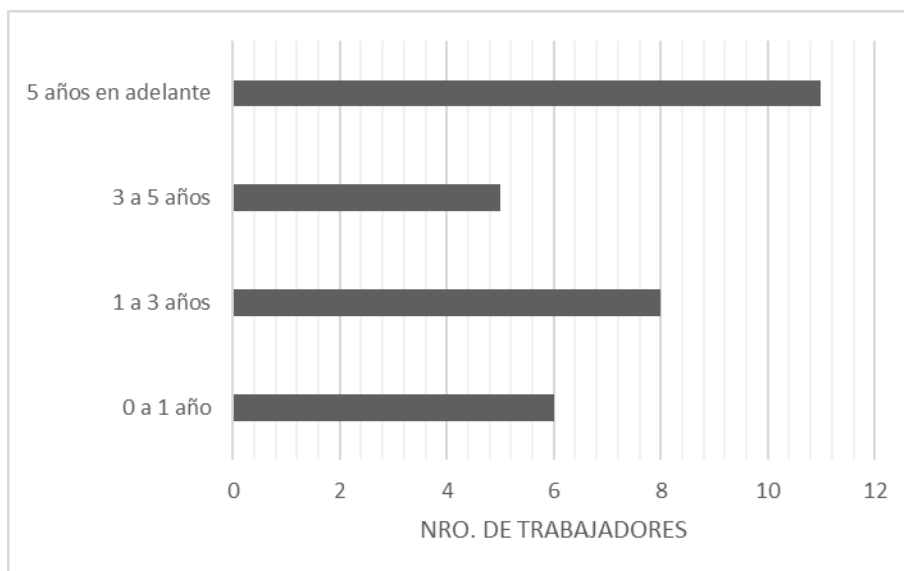
<p><b>6 ¿Por qué la empresa Romance Flowers no cuenta con un manual en donde se detalle las funciones específicas de los empleados?</b></p>	<p>Romance Flowers es una empresa relativamente nueva que ha crecido en los últimos años y cuya visión a futuro es expandirse y continuar consolidándose en el mercado, por ende, al momento no cuenta con un manual de funciones que describa de manera clara las tareas que debe ejecutar cada empleado en sus diversas áreas de trabajo.</p>
<p><b>7 ¿Considera usted que la falta de responsabilidades delimitadas y claras para cada puesto de trabajo afecta a la productividad de los empleados de la florícola? ¿Por qué?</b></p>	<p>Sí, creo que la inexistencia de un manual de funciones ocasiona que las actividades a realizar no estén claras, no se encuentren distribuidas equitativamente, sino que algunos empleados terminan haciendo más tareas que otros. También puede darse el caso que los empleados desempeñen roles equivocados que no estén acorde a su cargo. A la vez que esto acarrea un mal ambiente laboral, se ve afectada la productividad individual y de la empresa en general.</p>
<p><b>8 ¿Estaría usted de acuerdo en conocer de manera técnica las competencias del personal que ocupa los cargos en las diferentes áreas de la empresa? ¿Por qué?</b></p>	<p>Sí, porque el conocer técnicamente las competencias de los diversos puestos de trabajo que existen en Romance Flowers permitirá mejorar las capacidades del equipo de trabajo. Es muy importante; ya que, esto nos ayudará a identificar lo que cada persona sabe hacer mejor y cómo realiza sus funciones.</p>
<p><b>9 ¿Considera usted que sería necesario y de utilidad que la empresa Romance Flowers cuente con un diccionario de competencias? ¿Por qué?</b></p>	<p>Desde luego, es muy necesario que Romance Flowers cuente con un documento en el que se encuentren definidas las competencias, porque considero que cada empresa se maneja con una cultura y filosofía diferente y debe contar con su propio diccionario de competencias acorde a las tareas que se realizan en cada una de los puestos de trabajo. Esta herramienta permitirá que la empresa alcance las metas planteadas con la ayuda de su personal.</p>

### 3.5.2 Encuesta aplicada a los trabajadores

**PREGUNTA N.º 1:** ¿Qué tiempo está trabajando en el área que está desarrollándose actualmente?

**Tabla 3.** Tiempo de trabajo en el área

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
0 a 1 año	6	20%
1 a 3 años	8	27%
3 a 5 años	5	17%
5 años en adelante	11	37%

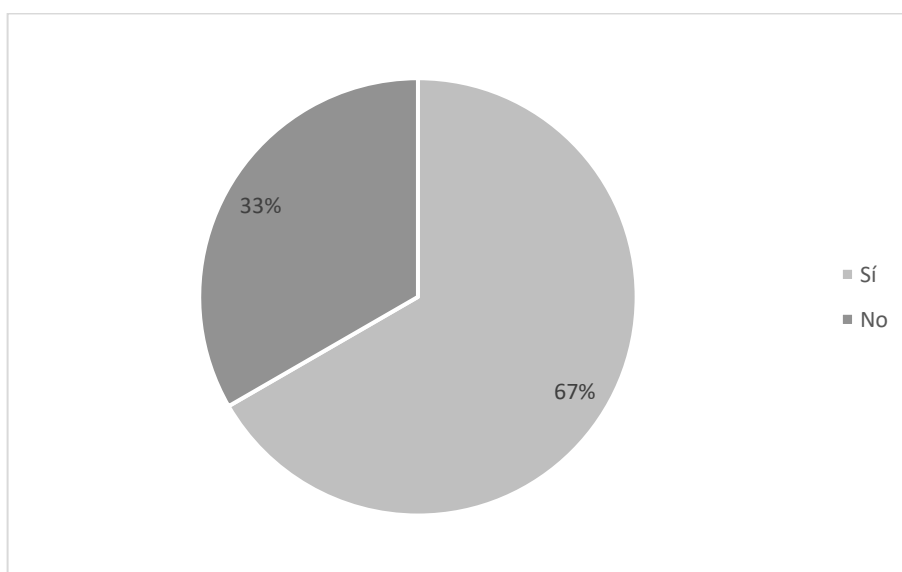


**Figura 16.** Tiempo de trabajo en el área

**PREGUNTA N.º 2:** ¿Usted recibió inducción al inicio de sus funciones en la empresa Romance Flowers?

**Tabla 4.** Inducción recibida al iniciar funciones en la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	20	67%
No	10	33%

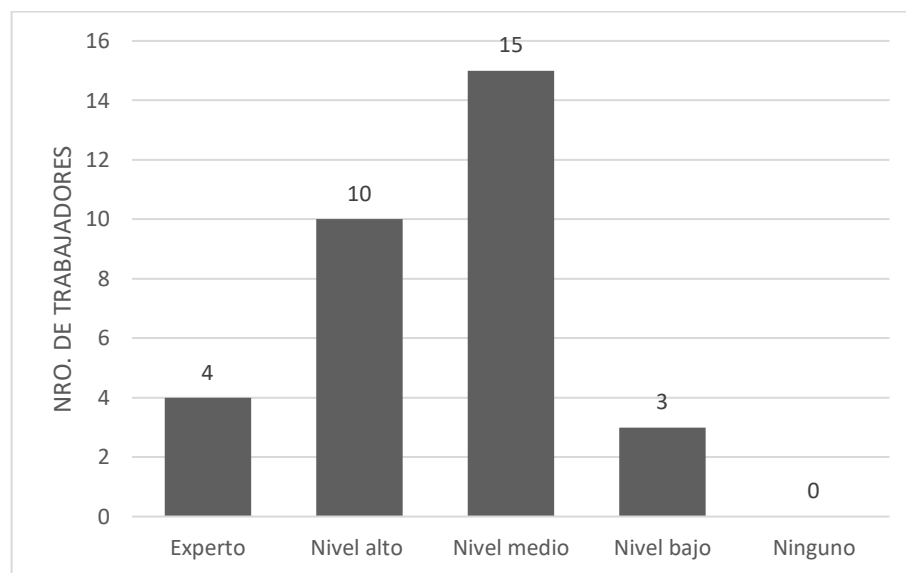


**Figura 17.** Inducción recibida al iniciar funciones en la empresa

**PREGUNTA N.º 3:** ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre las funciones que debe desempeñar en su cargo?

**Tabla 5.** Nivel de conocimiento sobre funciones del cargo

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Experto	4	13%
Nivel alto	10	31%
Nivel medio	15	47%
Nivel bajo	3	9%
Ninguno	0	0%

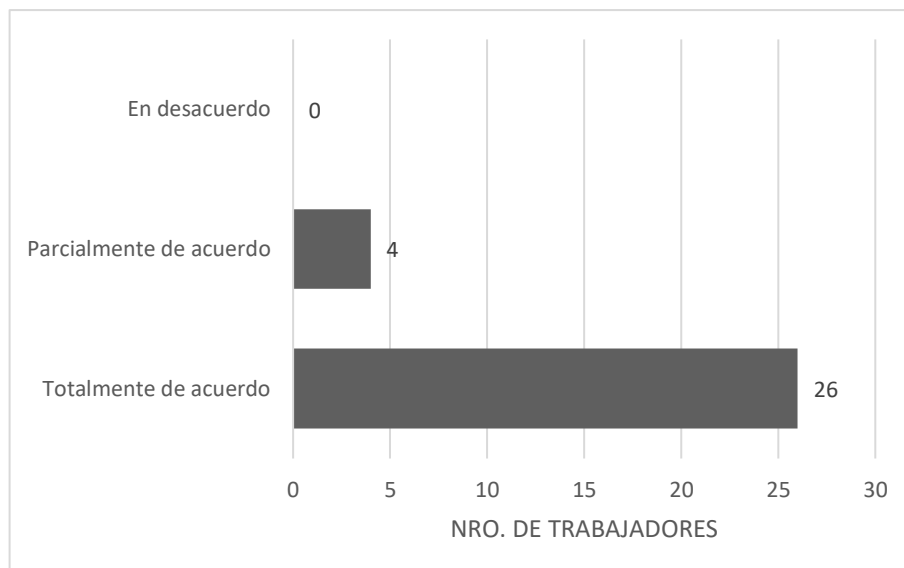


**Figura 18.** Nivel de conocimiento sobre funciones del cargo

**PREGUNTA N.º 4:** ¿Considera usted que es necesario contar con un manual de funciones para poder desempeñar sus actividades diarias en su puesto de trabajo?

**Tabla 6.** Necesidad de contar con un manual de funciones

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Totalmente de acuerdo	26	87%
Parcialmente de acuerdo	4	13%
En desacuerdo	0	0%

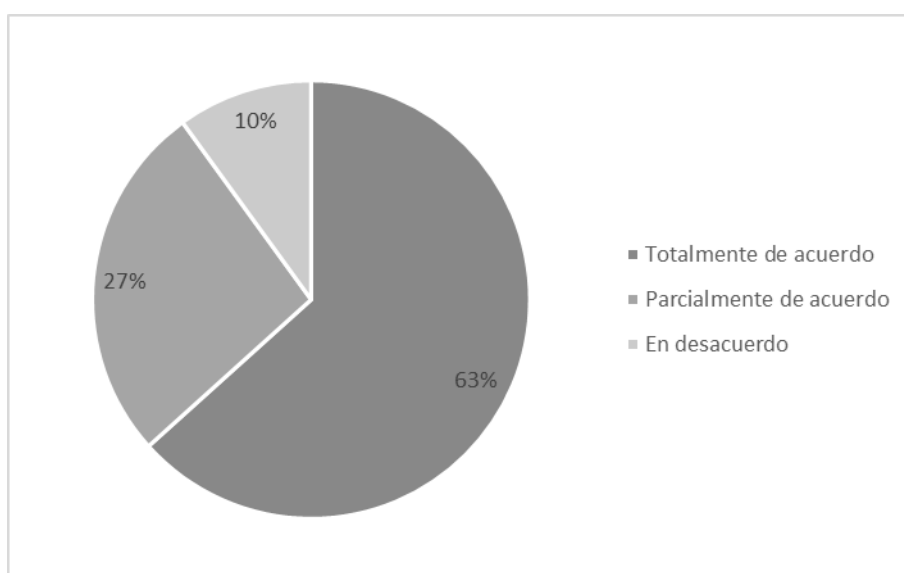


**Figura 19.** Necesidad de contar con un manual de funciones

**PREGUNTA N.º 5:** ¿Opina usted que existen actividades que no pertenecen a su cargo?

**Tabla 7.** Existen actividades que no pertenecen al cargo

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>19</b>	<b>63%</b>
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>8</b>	<b>27%</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>

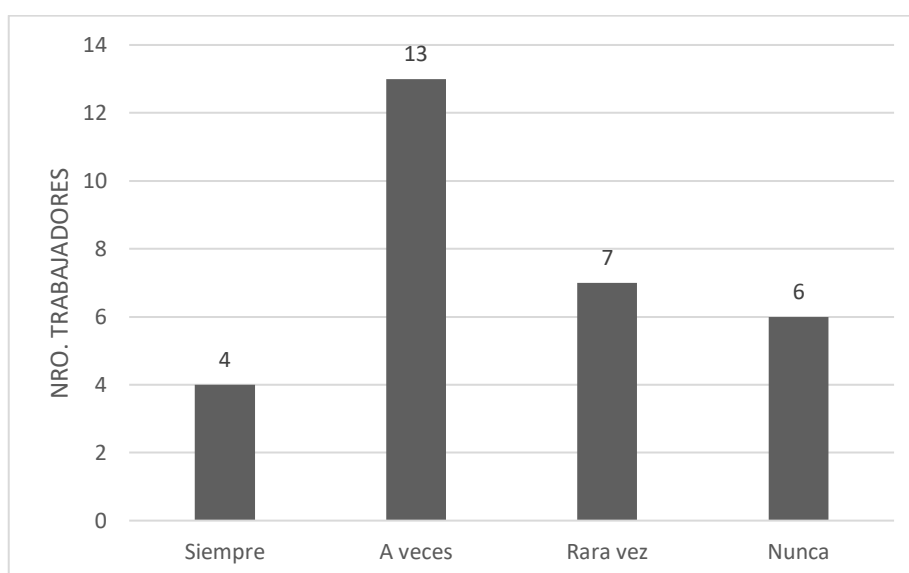


**Figura 20.** Existen actividades que no pertenecen al cargo

**PREGUNTA N.º 6:** ¿Tiene dificultades al momento de realizar sus actividades en el puesto de trabajo?

**Tabla 8.** Dificultades al momento de realizar actividades en el puesto de trabajo

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>Siempre</b>	4	13%
<b>A veces</b>	13	43%
<b>Rara vez</b>	7	23%
<b>Nunca</b>	6	20%

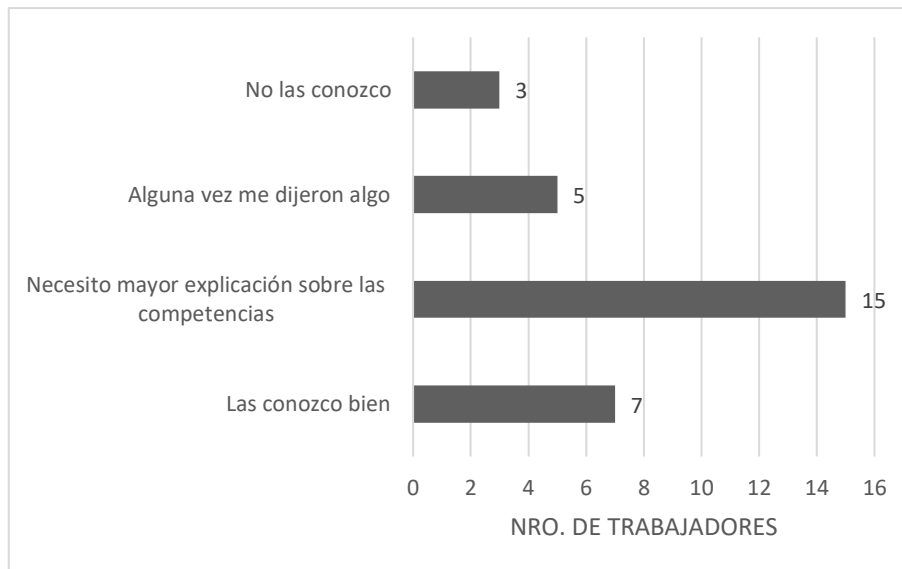


**Figura 21.** Dificultades al momento de realizar actividades en el puesto de trabajo

**PREGUNTA N.º 7:** ¿Conoce usted las competencias necesarias para desempeñar su actual cargo?

**Tabla 9.** Conocimiento de competencias para desempeñar cargo actual

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Las conozco bien	7	23%
Necesito mayor explicación sobre las competencias	15	50%
Alguna vez me dijeron algo	5	17%
No las conozco	3	10%

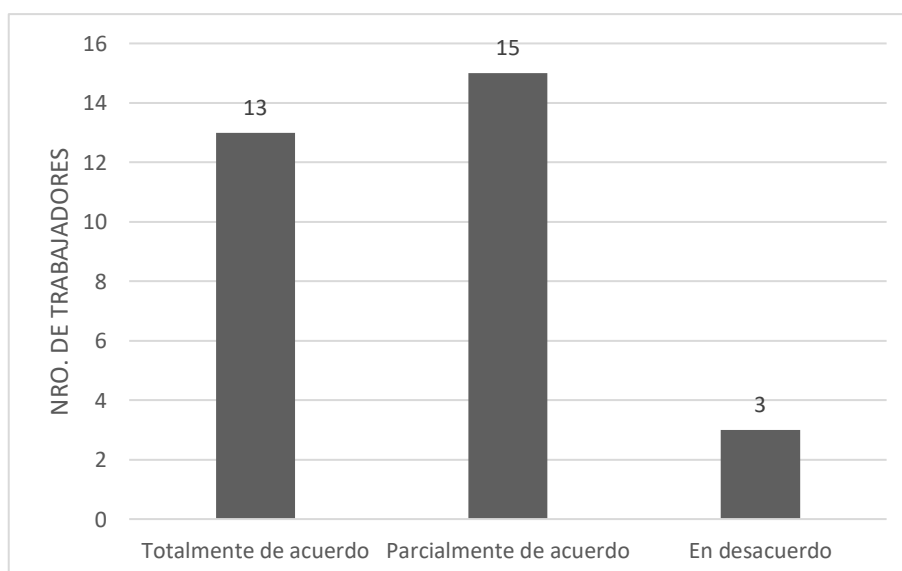


**Figura 22.** Conocimiento de competencias para desempeñar cargo actual

**PREGUNTA N.º 8:** ¿Considera que las funciones que usted desempeña en la empresa Romance Flowers están acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades?

**Tabla 10.** Funciones que desempeña a la empresa acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>Totalmente de acuerdo</b>	13	42%
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	15	48%
<b>En desacuerdo</b>	3	10%

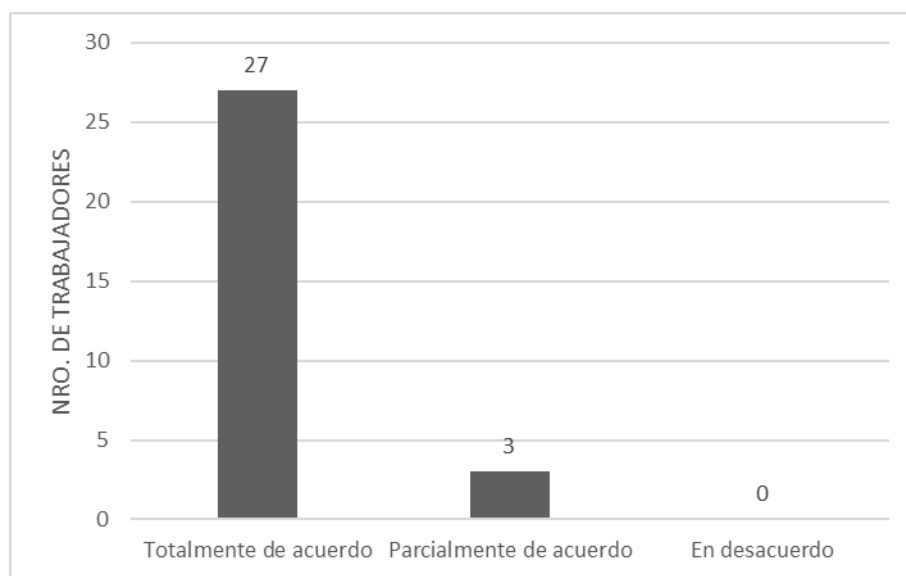


**Figura 23.** Funciones que desempeña en la empresa acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades

**PREGUNTA N.º 9:** ¿Está de acuerdo en que se efectúe un modelo de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento y selección de personal en base a competencias para la empresa Romance Flowers?

**Tabla 11.** Modelo de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento y selección en base a competencias

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	27	90%
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	3	10%
<b>En desacuerdo</b>	0	0%

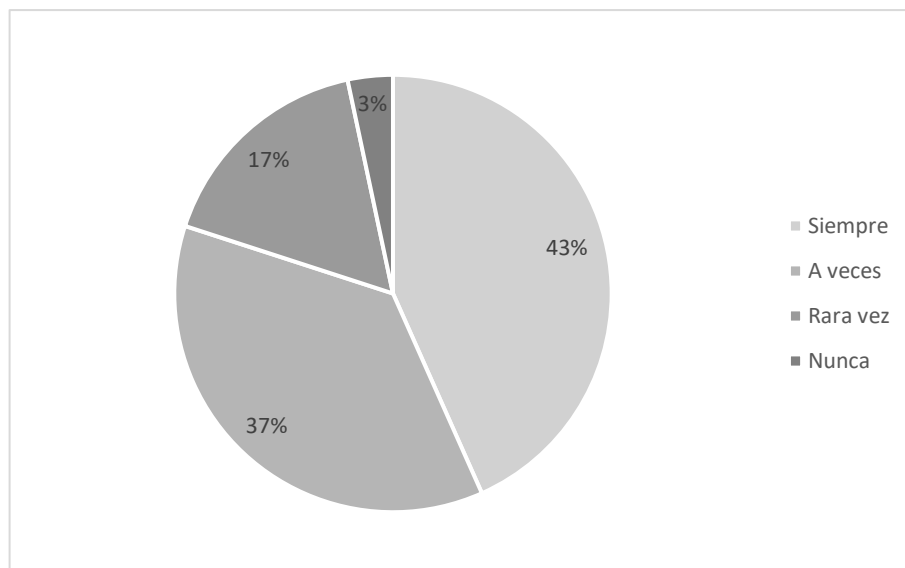


**Figura 24.** Modelo de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento y selección en base a competencias

**PREGUNTA N.º 10:** ¿Cree usted que al momento de contratar al personal los candidatos elegidos cumplen con el perfil para el desempeño del puesto de trabajo requerido por la empresa Romance Flowers?

**Tabla 12.** Los candidatos cumplen con el perfil para el desempeño del puesto de trabajo

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>Siempre</b>	13	43%
<b>A veces</b>	11	37%
<b>Rara vez</b>	5	17%
<b>Nunca</b>	1	3%



**Figura 25.** Los candidatos cumplen con el perfil para el desempeño del puesto de trabajo

## **CAPÍTULO IV. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LOS SUBSISTEMAS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA ROMANCE FLOWERS**

### **4.1 Subsistemas de reclutamiento y selección del talento humano**

Un eficiente proceso de reclutamiento y selección es muy importante para cualquier organización. Para lograr el éxito empresarial se debe contar con colaboradores que cumplan con las competencias de acuerdo con el perfil de los cargos.

Implementar formas de reclutamiento adecuados para que la selección se base en la realidad y limitaciones de las empresas es una labor retadora y exigente que permite encaminarlas hacia la innovación y competitividad. Es un hecho que todo cambio requiere tiempo de adaptación, sin embargo,

empezar por formalizar y promover acciones durante el reclutamiento y la selección es un gran inicio.

Este modelo de reclutamiento y selección está dirigido a la empresa Florícola Romance Flowers.

#### **4.1.1 Subsistema de reclutamiento por competencias**

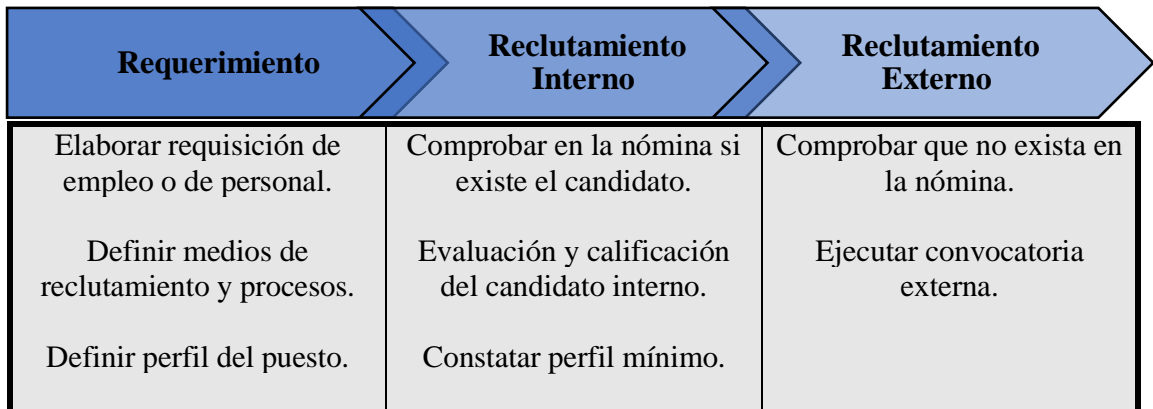
Según Chiavenato (2019), el reclutamiento varía de acuerdo a la empresa y generalmente se oficializa con una requisición de personal.

Por otro lado, Alles (2016b) señala que el reclutamiento se efectúa cuando se origina la necesidad de cubrir una o varias vacantes mediante una identificación adecuada de fuente de reclutamiento.

Para Romance Flowers el proceso de reclutamiento será puntual, dirigido a obtener postulaciones concretas en relación con el perfil del puesto buscado; para lo cual es necesario que se tome en cuenta las siguientes consideraciones:

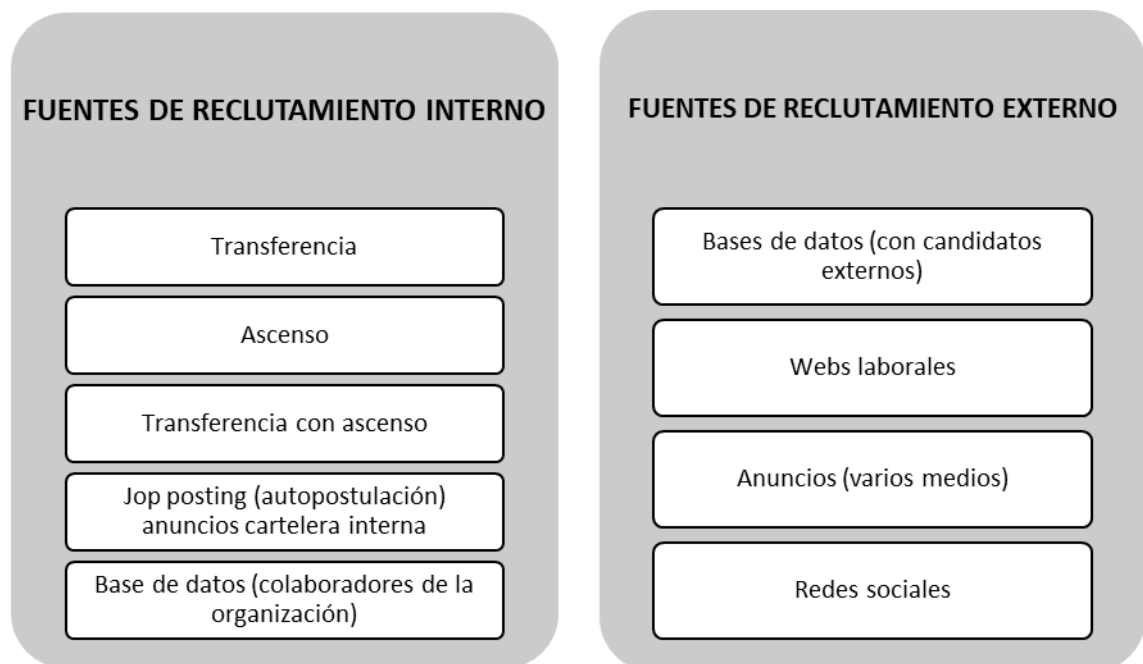
#### 4.1.1.1 Proceso de reclutamiento Romance Flowers

<b>Macro proceso:</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
<b>Proceso:</b>	Reclutamiento y Selección
<b>Subproceso:</b>	Reclutamiento



**Figura 26.** Proceso de reclutamiento Romance Flowers  
**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.1.2 Fuentes de reclutamiento para la empresa Romance Flowers



**Figura 27.** Fuentes de reclutamiento de la empresa Romance Flowers  
**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.2 Subsistema de selección por competencias

En esta etapa se identifica que los candidatos que han postulado a la vacante publicada por la empresa cumplan con el perfil de búsqueda.

Por tanto, la selección es un proceso en el que se va a comparar dos variables:

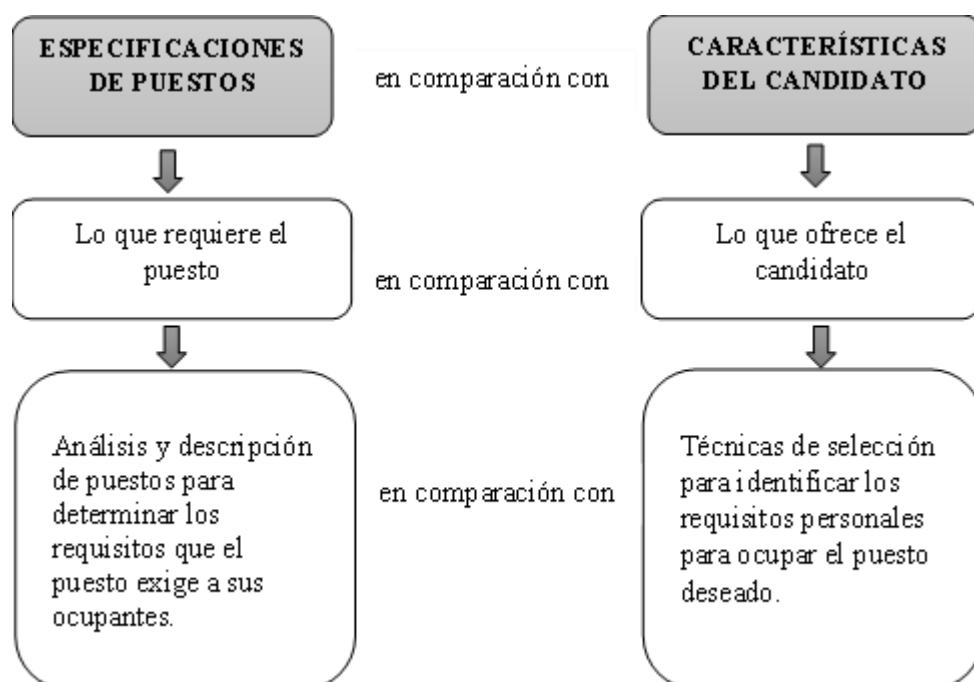
**Variable X:** constituyen los criterios de la organización, es decir, las competencias organizacionales y específicas y los requisitos del puesto a ocupar. Esta información es proporcionada por los perfiles de puestos descritos en el manual de funciones de la empresa Romance Flowers.

**Variable Y:** es el perfil de los candidatos que se presentan.

De esta comparación resulta que, si la variable X es mayor que la variable Y, el candidato no reúne las condiciones requeridas para ocupar el puesto. Viceversa si la variable Y es mayor resulta un candidato sobrecalificado, que para la empresa puede resultar un candidato que genere rotación en un período corto.

Cuando estas variables son iguales significa que el postulante cumple todos los requisitos y que, por tanto, luego de efectuado todo el proceso de selección se lo contrata (Chiavenato, 2019).

#### Selección de personal

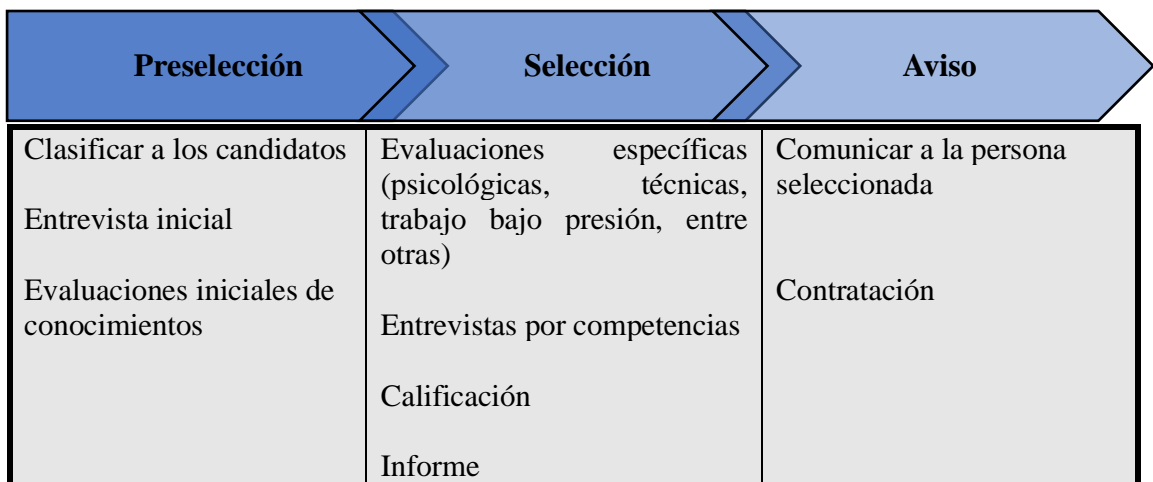


**Figura 28.** Selección de personal  
**Fuente:** Chiavenato (2019)

Este proceso es un paso indispensable para la empresa Romance Flowers, porque permite elegir a un candidato de entre todos los que postularon para cubrir una vacante existente o nueva implementada en la empresa; para la selección se realizará un proceso en el que se identificará a los candidatos que más se apeguen al perfil buscado optimizando tiempo y costos. En este paso se deben tomar en cuenta las distintas técnicas y herramientas factibles de aplicar de acuerdo con el perfil de búsqueda.

#### 4.1.2.1 Proceso de selección Romance Flowers

<b>Macro proceso:</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
<b>Proceso:</b>	Reclutamiento y Selección
<b>Subproceso:</b>	Selección



**Figura 29.** Proceso de selección Romance Flowers

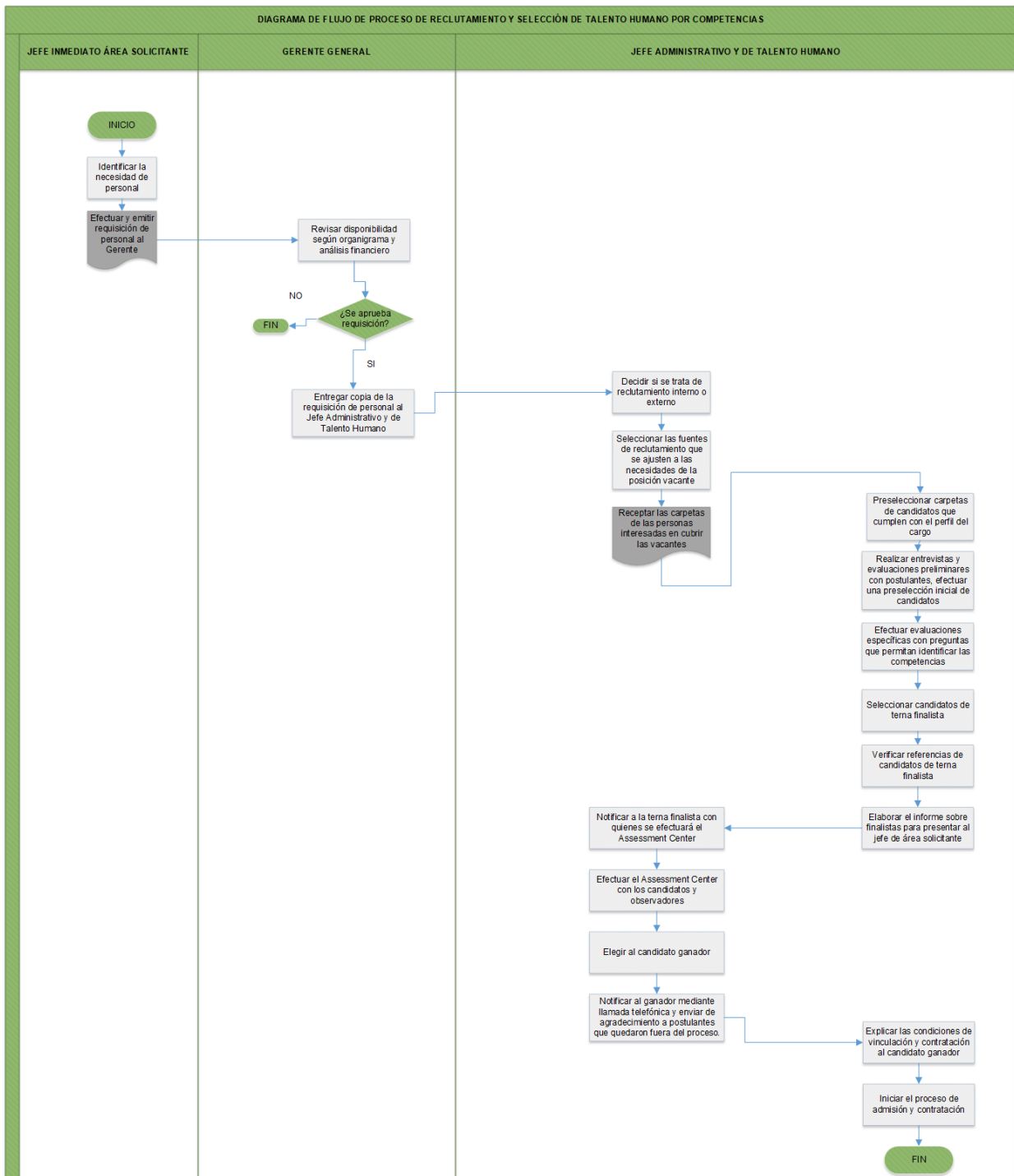
**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.3 Ficha de proceso de Reclutamiento y Selección de talento humano por competencias

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Realizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias, garantizando el ajuste efectivo entre el candidato y el perfil del puesto requerido.	
<b>ENTRADAS</b>	<b>DESDE PROCESOS</b>
1 Todos los empleados de la empresa	Otros
2 Población económicamente activa en búsqueda de empleo	Otros
<b>RESULTADOS DEL PROCESO - SALIDAS</b>	<b>DESDE PROCESOS</b>
1 Selección de personal	Otros
2 Llenado de vacantes	Otros
3 Talento humano con el perfil requerido	Otros
<b>RECURSOS (HUMANOS, INFRAESTRUCTURA, OTROS)</b>	
Recurso humano	Gerente General Jefe de Área solicitante Jefe Administrativo y de Talento Humano
Recurso financiero	Presupuesto general de la empresa
Infraestructura	Oficinas de la empresa
Tecnológicos	Computador, laptop, internet
<b>DOCUMENTOS APLICABLES (PROCEDIMIENTOS, FORMATOS)</b>	
Manual de funciones	
Diccionario de competencias	
Requisición de personal	
Pruebas psicológicas	
<b>PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO</b>	
Falta de presupuesto	
Exceso de personal	
Escases de personal	
<b>INDICADORES</b>	
Índice de Rotación	
Tiempo promedio en cubrir vacantes	



### 4.1.5 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de talento humano por competencias aplicando Assessment Center



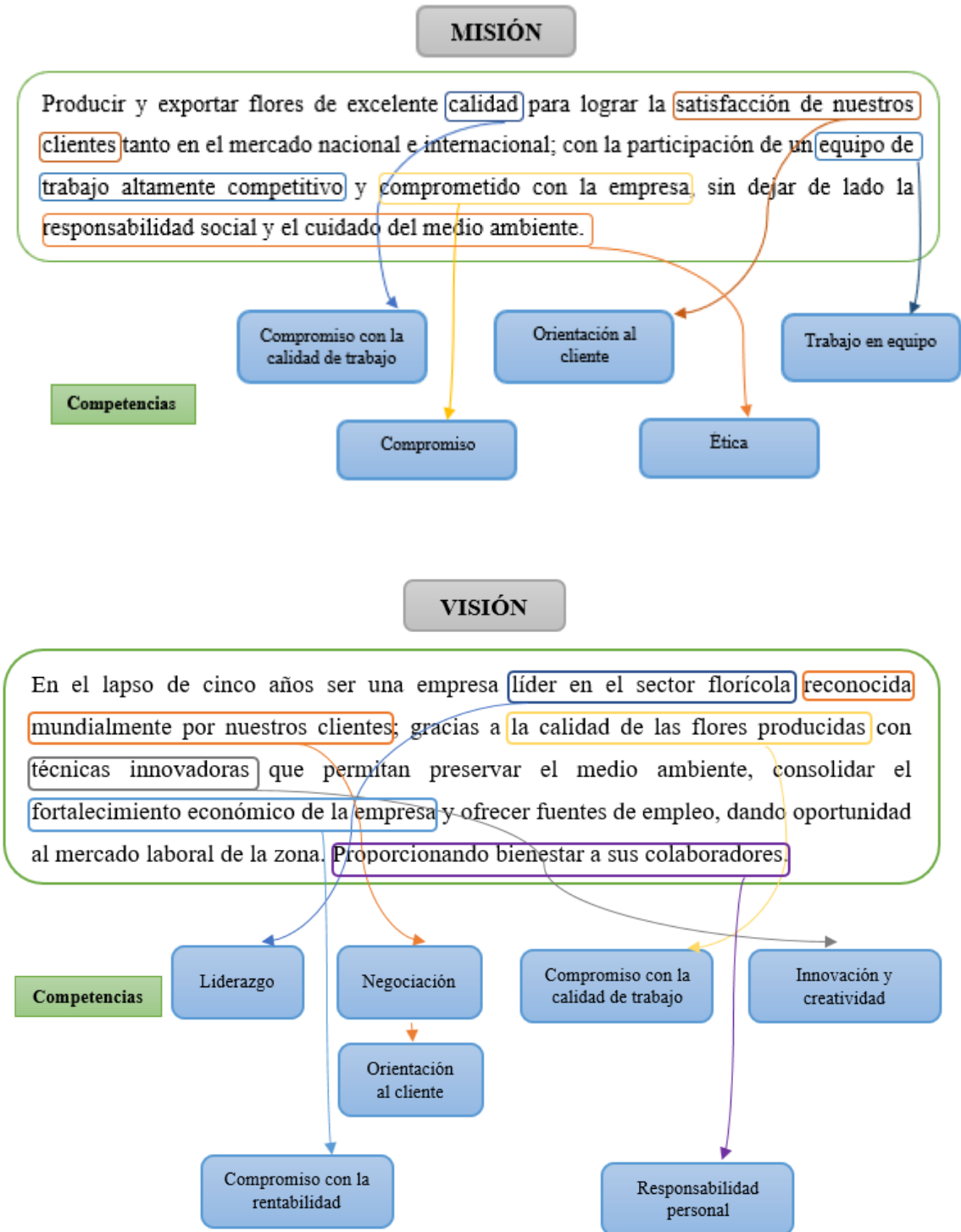
#### 4.1.6 Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección de talento humano por competencias

Nro.	Descripción	Responsable
1	Identificar la necesidad de personal.	Jefe de Área
2	Efectuar y emitir requisición de personal al Gerente.	Jefe de Área
3	Revisar disponibilidad según organigrama y análisis financiero.	Gerente General
4	Entregar copia de la requisición de personal al Jefe Administrativo y de Talento Humano con la aprobación de la misma.	Gerente General
5	Revisar descriptivos de perfiles de cargos.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
6	Decidir si se trata de reclutamiento interno o externo.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
7	Seleccionar las fuentes de reclutamiento que se ajusten a las necesidades de la posición vacante y realizará convocatoria por fuente interna o externa, según el caso.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
8	Receptar las carpetas de las personas interesadas en cubrir las vacantes mediante e-mail, plataformas o recepción de carpetas físicas	Jefe Administrativo y de Talento Humano
9	Preseleccionar carpetas de candidatos que cumplen con el perfil del cargo	Jefe Administrativo y de Talento Humano
10	Realizar entrevistas y evaluaciones preliminares con postulantes, para verificar el perfil del cargo a fin de efectuar una preselección inicial de candidatos que pasan a la siguiente fase.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
11	Efectuar evaluaciones específicas que se ajusten a la posición vacante, elaborando preguntas que permitan identificar las competencias.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
12	Seleccionar candidatos de terna finalista, en base a perfil y evaluaciones respectivas.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
13	Verificar referencias de candidatos de terna finalista,	Jefe Administrativo y de Talento Humano
14	Elaborar el informe sobre finalistas para presentar al jefe de área solicitante	Jefe Administrativo y de Talento Humano
15	Aplicar Assessment Center únicamente en el caso de cargos, Gerenciales, Jefaturas y cargos críticos. 13.1 Notificar a la terna finalista con quienes se efectuará el Assessment Center 13.2 Efectuar el Assessment Center con los candidatos y observadores. 13.3 Elegir al candidato ganador Continuar con el paso Nro. 18	Jefe Administrativo y de Talento Humano y Jefe Inmediato
16	Realizar entrevista final para detectar las competencias necesarias a terna finalista, para tomar la decisión de la persona seleccionada.	Jefe inmediato/ Gerente General
17	Notificar por escrito al Jefe Administrativo y de Talento Humano sobre la decisión final.	Jefe inmediato
18	Notificar al ganador mediante llamada telefónica y enviar de agradecimiento a postulantes que quedaron fuera del proceso.	Jefe Administrativo y de Talento Humano
19	Explicar las condiciones de vinculación y contratación al candidato ganador, con la aprobación de la Gerencia General	Jefe Administrativo y de Talento Humano
20	Iniciar el proceso de admisión y contratación	Jefe Administrativo y de Talento Humano

## 4.2 Manual de funciones por competencias

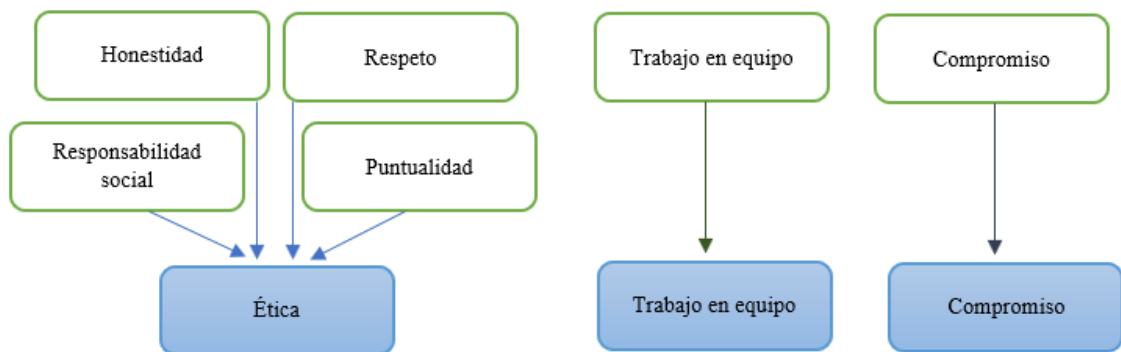
### 4.2.1 Competencias horizontales o transversales de la Empresa florícola Romance Flowers

Las competencias horizontales de este modelo de GTH se definen a partir de la misión, visión y valores de Romance Flowers citadas en el capítulo II:



## VALORES

Los valores que rigen el accionar en Romance Flowers son:



### 4.2.2 Diccionario de competencias de la Empresa florícola Romance Flowers

Posteriormente, para fortalecer las competencias identificadas, mediante el diccionario de Alles (2016) y de Hay Group International (s/f), se crea un listado de competencias clasificadas en: horizontales u organizacionales y específicas por área o propias del cargo.

Hay Group es una empresa internacional de consultoría, cuenta con una red de 89 oficinas en 47 países, que trabaja con los líderes de las empresas, con las personas que ejecutan las estrategias del negocio. Hay Group se encuentra en el mercado por más de 65 años, se ha distinguido por la calidad de su investigación. Su objetivo es convertir sus hallazgos en aplicaciones concretas, ayudando a las empresas a desarrollar su talento, organizando a la gente para lograr que sea más efectiva y alcance su máximo potencial (CentralAmericaData, s.f.).

A continuación, se detallan el diccionario de competencia tanto horizontales como específicas para los cargos, establecidas para Romance Flowers:



**ROMANCE FLOWERS**  
**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS HORIZONTALES U ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Capacidad para actuar con prontitud y tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa Romance Flowers, del área o del propio puesto de trabajo, con los niveles más altos de desempeño. Implica el compromiso de mantenerse actualizado sobre temas aplicables en su entorno laboral con el fin de aportar soluciones para facilitar la consecución de los resultados esperados con los estándares de calidad adecuados.
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	Capacidad para actuar con empatía y sensibilidad antes las necesidades y requerimientos de clientes de la empresa Romance Flowers, actuales o potenciales, externos o internos. Conlleva tener una vocación de servicio para comprender las demandas de los clientes y satisfacerlas eficientemente.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás y formar parte de un grupo, trabajar en conjunto con otras áreas de la empresa Romance Flowers para la consecución del plan estratégico. Implica el trabajar de manera organizada buscando la solución conjunta a los problemas y retos que se presenten, generando y manteniendo un buen clima laboral.
<b>Compromiso</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de Romance Flowers, superando todos los obstáculos que interfieran en el logro de los mismo. Cumplir con responsabilidad las obligaciones personales y profesionales. Implica sentido de pertenencia hacia los valores de la empresa.
<b>Ética</b>	Capacidad para sentir y actuar en toda circunstancia tanto en la vida laboral como personal de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetar las políticas de la empresa, aun en forma contraria a sus supuestos intereses propios; ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar.
<b>Negociación</b>	Capacidad para reunir a varias personas que pueden ser actuales clientes o potenciales clientes, tanto internos como externos, para lograr acuerdos y compromisos duraderos.
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para resolver problemas o circunstancias que se presente en su propio puesto de trabajo, la empresa y/o lo clientes, ideando o creando soluciones nuevas y diferentes que permitan agregar valor a la organización.
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacitar para direccionar sus propias acciones y las de su equipo de trabajo al logro de los objetivos empresariales, organizando las actividades e incentivando el uso adecuado de los recursos de la empresa, con la finalidad de lograr resultados eficientes. Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la empresa.

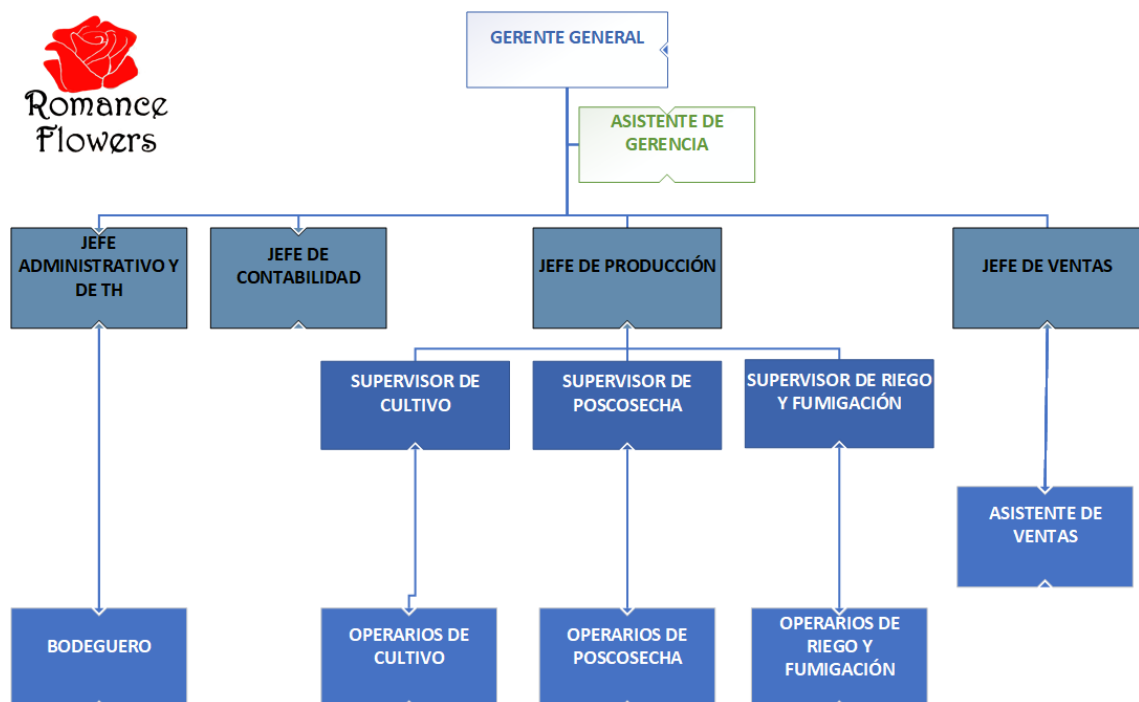
<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	Capacidad para liderar con éxito un equipo de trabajo e inculcar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad de delegar y distribuir adecuadamente las funciones en el equipo, de acuerdo a las competencias y conocimientos de cada integrante, fijando plazos de cumplimiento y enfocando el accionar del grupo hacia las metas u objetivos determinados.
<b>Empowerment</b>	Capacidad para conceder poder al equipo de trabajo y participar tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los integrantes de los grupos de trabajo. Capacidad para efectuar acciones orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para conseguir los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior a la empresa. Implica plantear objetivos de desempeño claros y medibles mediante KPI's y asignar las responsabilidades oportunas.
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para efectuar una adecuada conducción de personas, lograr el desarrollo tanto personal como profesional de las mismas, manteniendo un clima organizacional armónico. Implica generar compromiso de los colaboradores y lograr el respaldo de sus superiores y así enfrentar y superar con éxito los desafíos laborales que se presenten diariamente.
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para establecer de manera eficiente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y determinar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos. Incluye utilizar herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas o funciones para conservar el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y comprender al otro, para canalizar y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos de la empresa, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la empresa.
<b>Iniciativa - Autonomía</b>	Capacidad para crear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos y tareas. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas, equipos y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.
<b>Conocimientos técnicos</b>	Capacidad para demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, actualizándose continuamente y manifestando de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para seleccionar la alternativa más adecuada para logra un excelente resultado en función de los objetivos organizacionales, luego de analizar diversas variantes o alternativas, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la empresa. Conlleva ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para entender los cambios del entorno del giro del negocio y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores.
<b>Cierre de acuerdos</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes externos, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus requerimientos y expectativas, haciendo los ajustes que se estimen necesarios y así lograr beneficios para ambas partes.
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones o tareas que requieren un compromiso y un esfuerzo mayor. Requiere conservar un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes o a lo largo de jornadas laborales prolongadas por situaciones diversas.
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación, reconocer sus partes y organizarlas sistemáticamente, con el objetivo de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
<b>Manejo de recursos humanos</b>	Motivar, desarrollar y dirigir personal, gestionando correctamente el bienestar de los empleados y asignando funciones de acuerdo las competencias y conocimientos en los que se destaquen.
<b>Manejo de recursos financieros</b>	Capacidad de gestionar los recursos financieros que dispone la empresa para llevar a cabo su actividades. Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
<b>Orientación / asesoramiento</b>	Ofrecer guías, sugerencias y apoyo a los demás, para que los grupos de trabajo puedan tomar decisiones y ejecutar sus laborales de manera eficiente.
<b>Inspección de productos</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos y producción de la empresa.
<b>Proactividad</b>	La capacidad de tomar la iniciativa y emprender acciones, asumiendo la responsabilidad de que las cosas sucedan y anticipándose a las soluciones para superar los problemas que se presenten.
<b>Manejo de recursos materiales</b>	Custodiar y efectuar uso apropiado de equipos, áreas, accesorios, insumos, materiales y equipos necesarios para realizar las diversas actividades de la empresa.

COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO	
Competencia	Definición
<b>Adaptabilidad - Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas con el fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.
<b>Expresión Escrita</b>	Capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otras personas o grupos comprendan fácilmente.
<b>Facilidad Numérica</b>	Capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir de manera rápida y correcta.
<b>Construcción de relaciones</b>	Establecer, mantener e incrementar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, importantes para el logro de metas en conjunto para el bien del área o la empresa en general.
<b>Orientación Espacial</b>	Capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno donde se encuentra, o saber la posición de los objetos con relación a uno mismo.

### 4.2.3 Organigrama de Romance Flowers

El primer paso fue describir los perfiles de cargo con la asignación de conocimientos, funciones, competencias y posteriormente, establecer las relaciones de autoridad y coordinación, al determinar los niveles de jerárquicos a escalones de autoridad; tal como se muestra en el organigrama establecido para Romance Flowers.



**Figura 30.** Organigrama estructural de Romance Flowers

#### 4.2.4 Perfiles de cargos por competencias

Se diseña el producto final mediante el levantamiento de perfiles de cargo, la recopilación de funciones, con ayuda de información proporcionada en la empresa. Las competencias de cada uno de los perfiles, se eligen en base a su importancia.


Así también, se definen los niveles de desarrollo de las competencias, que se abren en cuatro niveles o grados:

- **Poco Importante:** la competencia afecta muy poco al cumplimiento de la misión.
- **Algo Importante:** la competencia afecta en algo de manera positiva el cumplimiento de la misión.
- **Importante:** la competencia ayuda considerablemente a la empresa en el cumplimiento de la misión.
- **Muy Importante:** la competencia afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la misión. Afecta la imagen de la compañía ante el cliente.



## MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

<b>INVENTARIO DE CARGOS</b>		
<b>NOMENCLATURA</b>	<b>CARGO</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>GG</b>	GERENTE GENERAL	<b>RF-GG1</b>
<b>JC</b>	JEFE DE CONTABILIDAD	<b>RF-CT1</b>
<b>JATH</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO	<b>RF-ATH1</b>
<b>JV</b>	JEFE DE VENTAS	<b>RF-V1</b>
<b>JP</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN	<b>RF-PR1</b>
<b>SC</b>	SUPERVISOR DE CULTIVO	<b>RF-PR2</b>
<b>SP</b>	SUPERVISOR DE POSCOSECHA	<b>RF-PR3</b>
<b>SRF</b>	SUPERVISOR DE RIEGO Y FUMIGACIÓN	<b>RF-PR4</b>
<b>AG</b>	ASISTENTE DE GERENCIA	<b>RF-AG1</b>
<b>AV</b>	ASISTENTE DE VENTAS	<b>RF-V2</b>
<b>BD</b>	BODEGUERO	<b>RF-ATH2</b>
<b>OC</b>	OPERARIOS DE CULTIVO	<b>RF-PR5</b>
<b>OP</b>	OPERARIOS DE POSCOSECHA	<b>RF-PR6</b>
<b>ORF</b>	OPERARIOS DE RIEGO Y FUMIGACIÓN	<b>RF-PR7</b>

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	RF-GG1
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TH/ JEFE DE CONTABILIDAD / JEFE DE VENTAS / JEFE DE PRODUCCIÓN / ASISTENTE DE GERENCIA
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	5
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	N/A
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TH

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el giro del negocio de la empresa, supervisando el cumplimiento del plan estratégico empresarial mediante indicadores de gestión con la finalidad de lograr el crecimiento y éxito de la empresa.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Representar a la empresa de manera legal mediante su intervención oportuna ante todos los organismos e instituciones del sector público, privado y la sociedad civil en general, para evitar que la empresa tenga problemas de índole legal.	5	5	5	30
2	Planificar estrategias y planes de acción de acuerdo con los objetivos de la empresa, conjuntamente con las jefaturas de áreas, para lograr el cumplimiento eficiente de las metas propuestas.	2	4	5	22
3	Aprobar transacciones financieras y comerciales, según el análisis efectuado a la información proporcionada por el área de contabilidad, para mitigar posibles riesgos en las operaciones financieras y mercantiles de la empresa.	4	5	5	29
4	Efectuar ajustes a la estructura orgánica de la empresa de acuerdo con las necesidades y políticas de la misma, para lograr cumplir las metas propuestas en la planificación estratégica.	2	4	4	18
5	Evaluar los logros alcanzados por el equipo de trabajo, a través de los resultados obtenidos en los indicadores de gestión, verificando si los resultados económicos están de acuerdo con lo programado mensualmente para al final cumplir con la meta establecida por la gerencia general.	2	5	5	27

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Representar a la empresa de manera legal mediante su intervención oportuna ante todos los organismos e instituciones del sector público, privado y la sociedad civil en general, para evitar que la empresa tenga problemas de índole legal.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de casos legales resueltos efectivamente}}{\text{Nro. total de casos legales}} \times 100$	MENSUAL	95%	Entes reguladores/ Matriz de listado de actos firmados	Romance Flowers
2	Aprobar transacciones financieras y comerciales, según el análisis efectuado a la información proporcionada por el área de contabilidad, para mitigar posibles riesgos en las operaciones financieras y mercantiles de la empresa.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de transacciones financieras y comerciales analizadas}}{\text{Nro. total de transacciones financieras y comerciales aprobadas}} \times 100$	MENSUAL	95%	Memorando con el informe de las transacciones	Romance Flowers
3	Evaluar los logros alcanzados por el equipo de trabajo, a través de los resultados obtenidos en los indicadores de gestión, verificando si los resultados económicos están de acuerdo con lo programado mensualmente para al final cumplir con la meta establecida por la gerencia general.	X	X		EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de indicadores cumplidos}}{\text{Nro. total de indicadores}} \times 100$	MENSUAL	95%	Matriz de indicadores de gestión	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.


<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Licenciado o Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero Agrónomo
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	Finanzas, Administración, Economía, o afines.
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel... etc.)	Office, uso de herramientas informáticas, manejo de Excel avanzado, presentaciones
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		3 a 4 años en cargos similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Negociación, legislación laboral y tributaria, exportaciones, liderazgo y toma de decisiones

<b>Idiomas Requeridos</b>			
Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto			
Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	80%	80%	80%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante
Ética	Muy importante
Compromiso con la rentabilidad	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Dirección de equipos de trabajo	Muy importante
Empowerment	Importante
Liderazgo	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-CT1</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	JEFE DE CONTABILIDAD
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TH

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Ejecutar las actividades contables y financieras de la empresa de acuerdo a las normas internas establecidas basándose en las disposiciones legales vigentes y normativa emitida por lo entes reguladores, para precautelar la integridad del patrimonio de la empresa y el uso racional de los recursos.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir con las obligaciones impuestas por el SRI y el IESS de acuerdo a la normativa vigente para evitar sanciones y multas.	2	5	5	27
2	Administrar la cartera de cuentas por cobrar a clientes y de cuentas por pagar a proveedores de acuerdo a los registros contables, para contar con la liquidez necesaria y pagar a los proveedores a tiempo.	5	5	4	25
3	Administrar los fondos de caja chica, mediante un registro de los pagos efectuados con los correspondientes justificantes, para que la empresa puede pagar pequeños gastos imprevistos de forma ágil y rápida.	5	4	3	17
4	Registrar las transacciones contables de manera diaria en el sistema contable TINI, de acuerdo a los documentos de sustento, con la finalidad de emitir balances de manera trimestral.	5	4	4	21
5	Efectuar las actividades de inducción al personal que ingresa al área de contabilidad en coordinación con el Jefe Administrativo y de Talento Humano, para brindar información acerca de la empresa en general y de su puesto de trabajo.	2	3	3	11
6	Realizar el trámite de devolución del IVA a exportadores de acuerdo al procedimiento y requisitos establecidos en las resoluciones del SRI, para beneficiar a la empresa con mayor liquidez.	2	2	4	10

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Cumplir con las obligaciones impuestas por el SRI y el IESS de acuerdo a la normativa vigente, para evitar sanciones y multas.	X	X	X	CALIDAD	$\frac{\text{Nro. de obligaciones cumplidas efectivamente}}{\text{Nro. total de obligaciones}} \times 100$	Mensual	100%	Entidades de control (IESS, SRI)	Romance Flowers
2	Administrar la cartera de cuentas por cobrar a clientes y de cuentas por pagar a proveedores de acuerdo a los registros contables, para contar con la liquidez necesaria y para a los proveedores a tiempo.	X	X		EFFECTIVIDAD DE COBRANZA	$\frac{\text{Monto de cuentas por cobrar recuperada}}{\text{Monto total de cuentas por cobrar}} \times 100$	Mensual	90%	Libro mayor de cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Romance Flowers
					PAGOS ATRASADOS	$\frac{\text{Nro. de pagos a proveedores a tiempo}}{\text{Nro. total de pagos a proveedores}} \times 100$				
3	Registrar las transacciones contables de manera diaria en el sistema contable TINI, de acuerdo a los documentos de sustento, con la finalidad de emitir balances de manera trimestral.	X		X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de transacciones contables efectivas}}{\text{Nro. total de transacciones}}$	Mensual	100%	Registros contables	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Licenciado o Ingeniero en Contabilidad, Finanzas, Economía
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	C.P.A., Contabilidad, Finanzas, Economía, o afines.
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Office, manejo de plataforma IESS, SRI, Sistema Contable TINI, Normas de contabilidad (NIIFS), Excel avanzado
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 a 2 años en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Legislación Tributaria, Legislación laboral

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	60%	60%	60%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante
Ética	Muy importante
Compromiso con la rentabilidad	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Conocimientos técnicos	Importante
Manejo de recursos financieros	Muy importante
Capacidad de planificación y organización	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>JEFE ADMINISTRATIVO</b> <b>Y DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b> RF-ATH1
		<b>Versión:</b> 0
		<b>Fecha de Elaboración:</b> NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	BODEGUERO
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	1
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	JEFE DE CONTABILIDAD

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Efectuar los procesos administrativos del talento humano, en base a las normas y procedimientos de la empresa, de las leyes laborales, y demás disposiciones legales, para garantizar el mejoramiento continuo y el bienestar de los empleados.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporte permanentemente a la Organización.

#### VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES

	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, en base a los procesos establecidos, con la finalidad de cubrir las vacantes existentes.	2	5	4	22
2	Realizar la nómina de personal en base al control de la asistencia, horas extras, permisos, vacaciones, entre otros., obteniendo la información de los reportes del biométrico, con la finalidad de llevar una eficiente gestión de pago del personal de la empresa.	2	5	5	27
3	Entregar los roles de pagos mensuales en base a la nómina generado mensualmente de acuerdo a las reglas y normas del Ministerio de Trabajo, el IESS y el propio acuerdo contractual con el trabajador, para evitar multas y sanciones de las entidades de control gubernamentales.	2	5	4	22
4	Ejecutar las actividades de motivación, mediante eventos, en base a fechas significativas para la empresa, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del clima laboral y por ende aumentar el compromiso de los colaboradores con la empresa.	1	3	3	10
5	Coordinar las actividades de capacitación por competencias, en base a un formato y reuniones que permitan detectar las necesidades del personal, para entregar la matriz para aprobación del presupuesto por la gerencia general.	2	3	4	14
6	Ejecutar las actividades de evaluación del personal, mediante los formatos de evaluación por competencias y cumplimiento de objetivos cada año, para detectar las capacitaciones específicas que ayuden a desarrollar las competencias duras y blandas que necesitan los colaboradores, buscando mejorar la productividad en su área de trabajo.	1	4	5	21
7	Realizar los contratos y avisos de entrada del personal que ingresa a la empresa, en base al cumplimiento de la normativa legal del IESS y del MDT, para evitar sanciones.	2	5	4	22
8	Realizar las liquidaciones y avisos de salida del personal que se desvincula de la empresa, en base al cumplimiento de la normativa legal del IESS y del MDT, para evitar sanciones.	2	5	4	22
9	Coordinar las actividades de inducción al personal nuevo, conjuntamente con los jefes de cada área, para brindarles información acerca de la empresa en general y de su puesto de trabajo.	2	3	4	14
10	Controlar el inventario de suministros de oficina, a través del respectivo kárdex para solicitar la compra de los suministros faltantes en base al presupuesto asignado.	5	3	4	17

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Realizar la nómina de personal en base al control de la asistencia, horas extras, permisos, vacaciones, entre otros., obteniendo la información de los reportes del biométrico, con la finalidad de llevar una eficiente gestión de pago del personal de la empresa.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nómina sin errores}}{\text{Nómina total de colaboradores}} \times 100$	MENSUAL	100%	Reporte reloj biométrico, matriz de nómina	Romance Flowers
2	Entregar los roles de pagos mensuales, en base a la nómina generado mensualmente de acuerdo a las reglas y normas del Ministerio de Trabajo, el IESS y el propio acuerdo contractual con el trabajador, para evitar multas y sanciones de las entidades de control gubernamentales.	X		X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de roles de pago entregados al personal}}{\text{Nro. total de roles de pago elaborados}} \times 100$	MENSUAL	100%	Roles de pago	Romance Flowers
3	Efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal, en base a los procesos establecidos, con la finalidad de cubrir las vacantes existentes.	X	X	X	TIEMPO PROMEDIO DE COBERTURA DE VACANTES	$\frac{\text{Tiempo total dedicado a llenar vacantes}}{\text{Nro. total de vacantes abiertas}}$	MENSUAL	15 DÍAS HÁBILES	Registro de contrataciones	Romance Flowers
4	Realizar los contratos y avisos de entrada del personal que ingresa a la empresa, en base al cumplimiento de la normativa legal del IESS y del MDT, para evitar sanciones.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de contratos y avisos de entrada efectivos}}{\text{Nro. total de contratos y avisos}} \times 100$	MENSUAL	100%	Contratos/IESS -MDT	Romance Flowers
5	Realizar las liquidaciones y avisos de salida del personal que se desvincula de la empresa, en base al cumplimiento de la normativa legal del IESS y del MDT, para evitar sanciones.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de liquidaciones y avisos de salida a tiempo}}{\text{Nro. total de liquidaciones y avisos de salida}} \times 100$	MENSUAL	100%	Contratos/IESS -MDT	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Licenciado o Ingeniero en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Recursos Humanos
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	Talento Humano, Administración o afines.
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	n/a
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Office, uso de herramientas informáticas, Excel intermedio, herramientas digitales para reclutamiento, manejo de plataformas de test psicológicos, certificación de competencias
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 a 2 años en cargos similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Legislación Laboral y Tributaria, IESS, MDT, manejo de kárdex

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	60%	60%	60%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
Riesgo Psico-social	X
Riesgo Ergonómico	X
Riesgo Físico	X
Riesgo Mecánico	
Riesgo Eléctrico	
Riesgo Físico - Químico	
Riesgo Seguridad Física	
Riesgo Químico	
Riesgo Biológico	X

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante
Trabajo en equipo	Muy importante
Negociación	Muy importante
Orientación al cliente interno y externo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Conocimientos técnicos	Muy importante
Liderazgo	Muy importante
Comunicación eficaz	Muy importante
Manejo de recursos humanos	Muy importante
Toma de decisiones	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>JEFE DE VENTAS</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-V1</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	JEFE DE VENTAS
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	ASISTENTE DE VENTAS
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	1
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Efectuar el proceso de venta de las flores principalmente para exportación, así como también para el mercado nacional, manejando e incrementado la cartera de clientes de la empresa mediante el estudio de sus necesidades y preferencias en cuanto a variedad de flores, con la finalidad de cumplir con los objetivos de venta de la empresa.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		F	CE	CM	TOTAL
1	Buscar nuevos mercados internacionales, a través de planes comerciales y evaluaciones de clientes y sus posibles riesgos, para incrementar la cartera de clientes de la empresa.	5	4	5	25
2	Revisar las facturas elaboradas por el Asistente de Ventas y enviar a los clientes de manera diaria, de acuerdo al reporte de despachos efectuados, para cumplir con la normativa tributaria sobre facturación.	5	4	4	21
3	Elaborar el plan de ventas coordinando con el área de producción, de acuerdo al análisis de la capacidad productiva y los recursos de la empresa, para cubrir la demanda existente en las diferentes época del año.	2	4	4	18
4	Realizar los trámites necesarios para la exportación de las flores, de acuerdo a los pedidos diarios de clientes extranjeros, con la finalidad de cumplir con los requisitos legales establecidos por la SENAE.	5	5	5	30
5	Efectuar las actividades de inducción al personal que ingresa al área de ventas en coordinación con el Jefe Administrativo y de Talento Humano, para brindarles información acerca de la empresa en general y de su puesto de trabajo.	2	3	3	11
6	Realizar el proceso posventa efectuando encuestas a los clientes, solicitando información sobre cómo llegó la carga y si está acorde a su pedido, con la finalidad de medir el grado de satisfacción del cliente.	4	3	3	13

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Realizar los trámites necesarios para la exportación de las flores (Declaración Aduanera de Exportación DAE), de acuerdo a los pedidos diarios de clientes extranjeros, con la finalidad de cumplir con los requisitos legales establecidos por la SENA.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Declaración Aduanera de Exportación transmitidas}}{\text{Declaración Aduanera de Exportación en estado regularizado}} \times 100$	Mensual	100%	Matriz de DAE	Romance Flowers / Clientes externos
2	Buscar nuevos mercados internacionales, a través de planes comerciales y evaluaciones de clientes y sus posibles riesgos, para incrementar la cartera de clientes de la empresa.	X	X		INCREMENTO DE CLIENTES	$\frac{\text{Clientes efectivos}}{\text{Total de clientes potenciales}} \times 100$	Mensual	90%	Hoja de registro de clientes	Romance Flowers / Clientes externos
3	Revisar las facturas elaboradas por el Asistente de Ventas y enviar a los clientes de manera diaria, de acuerdo al reporte de despachos efectuados, para cumplir con la normativa tributaria sobre facturación.	X	X		EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de facturas anuladas}}{\text{Nro. facturas enviadas}} \times 100$	Diaria	95%	Factureros	Romance Flowers / Clientes externos

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Ingeniero/a en Marketing, Administración, Finanzas, Economía, Comercio Exterior o afines
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	Marketing, Finanzas, Comercio Exterior, o afines.
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Microsoft Office nivel avanzado, manejo de Internet, técnicas de servicio al cliente, negociación
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 a 2 años en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Coaching comercial, cursos de liderazgo, cursos de marketing, normativa exportaciones

#### Idiomas Requeridos

Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto


Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	80%	80%	80%

#### Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja

Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito

<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente interno y externo	Muy importante
Innovación y creatividad	Importante
Negociación	Muy importante
<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Pensamiento estratégico	Muy importante
Cierre de acuerdos	Muy importante
Tolerancia a la presión del trabajo	Algo importante
Comunicación eficaz	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR1</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA</b> Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.			

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO	
<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	SUPERVISOR DE CULTIVO / SUPERVISOR DE FUMIGACIÓN Y RIEGO / SUPERVISOR DE POSCOSECHA
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	3
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	19
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO O DE TALENTO HUMANO

3. OBJETIVO GENERAL
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.
Dirigir las actividades técnicas de producción, mediante una correcta planificación y control del producto cultivado, para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y la cantidad requerida por el mercado.

**4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES**  
**Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización**

		<b>VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
<b>DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Supervisar la producción diaria, efectuando los reportes a fin de que se cumpla lo establecido en el plan de ventas para cubrir la demanda del mercado internacional.	5	4	4	21
<b>2</b>	Efectuar la preparación del suelo antes de la siembra o plantación, mediante muestras tomadas para analizarlas y determinar los insumos necesarios para fortalecer el suelo con los nutrientes faltantes.	1	4	5	21
<b>3</b>	Coordinar las labores de producción (fertilización, aireado, manejo de cortes y pisos, alzadas de cama, riego de ducha, puntos de corte, desbrote, poda, entre otras), mediante la elaboración de un cronograma junto con los supervisores de cultivo, riego y fumigación, para asegurar el cumplimiento oportuno de las actividades requeridas en el proceso de producción.	5	4	5	25
<b>4</b>	Seleccionar la variedades de flores a cultivar junto con el Gerente General, en base a tendencias del mercado, a fin de lograr una excelente acogida por parte de los clientes.	2	4	4	18
<b>5</b>	Efectuar las actividades de inducción al personal que ingresa al área de producción en coordinación con el Jefe Administrativo y de Talento Humano, para brindarles información acerca de la empresa en general y de su puesto de trabajo.	2	3	3	11
<b>6</b>	Elaborar el presupuesto para la producción junto con el Gerente General, en base a datos históricos de años anteriores, para obtener un estimado de la cantidad a producir en la empresa, así como los costos y gastos necesarios para la producción.	2	4	5	22
<b>7</b>	Efectuar la programación y mantenimiento del sistema de riego y fertilización por goteo, en función de las necesidades de cada grupo de plantas, para lograr un adecuado crecimiento y desarrollo de los cultivos.	4	3	5	19
<b>8</b>	Realizar pedidos de materiales e insumos propios de producción, de acuerdo con el cronograma de actividades a efectuarse, a fin	4	3	3	13

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Coordinar las labores de producción (fertilización, aireado, manejo de cortes y pisos, alzadas de cama, riego de ducha, puntos de corte, desbrote, poda, entre otras), mediante la elaboración de un cronograma junto con los supervisores de cultivo, riego y fumigación, para asegurar el cumplimiento oportuno de las actividades requeridas en el proceso de producción.	X	X	X	DISMINUCIÓN DE LA FLOR DE BAJA	$\frac{\text{Cantidad de flor de baja}}{\text{Total de producción}} \times 100$	MENSUAL	3%	Reportes de poscosecha	Romance Flowers
2	Elaborar el presupuesto para la producción junto con el Gerente General, en base a datos históricos de años anteriores, para obtener un estimado de la cantidad a producir en la empresa, así como los costos y gastos necesarios para la producción.	X		X	VARIACIÓN DE PRESUPUESTO	Presupuesto planificado - Presupuesto real	TRIMESTRAL	>0	Estado de Resultados y Balance Financiero	Romance Flowers
3	Supervisar la producción diaria, efectuando los reportes a fin de que se cumpla lo establecido en el plan de ventas para cubrir la demanda del mercado internacional.	X		X	DISMINUCIÓN DE FLOR NACIONAL	$\frac{\text{Cantidad de flor nacional}}{\text{Total de producción}} \times 100$	MENSUAL	15%	Registros de flores de venta nacional	Romance Flowers
4	Efectuar la preparación del suelo antes de la siembra o plantación, mediante muestras tomadas para analizarlas y determinar los insumos necesarios para fortalecer el suelo con los nutrientes faltantes.	X		X	PRODUCTIVIDAD	$\frac{\text{Cantidad producida real}}{\text{Cantidad producida planificada}}$	SEMESTRAL	90%	Reportes de producción	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Licenciado o Ingeniero en Agronomía, Ambiental, Agroindustria
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	Agronomía
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Buenas Prácticas agrícolas, Leyes laborales básicas, Excel nivel intermedio
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 a 2 años en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Floricultura, producción agrícola, manejo de cultivos y programas fitosanitarios, normas de higiene y seguridad de la empresa

#### Idiomas Requeridos

Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	60%	70%	60%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	x
<b>Riesgo Eléctrico</b>	x
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	x
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgo Químico</b>	x
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Conocimientos técnicos	Muy importante
Toma de decisiones	Muy importante
Liderazgo	Importante
Pensamiento analítico	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>SUPERVISOR DE CULTIVO</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR2</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	SUPERVISOR DE CULTIVO
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	OPERARIOS DE CULTIVO
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	10
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	SUPERVISOR DE RIEGO Y FUMIGACIÓN

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Supervisar las actividades encomendadas al personal de cultivo, verificando el cumplimiento oportuno de los cronogramas establecidos, para mantener y maximizar los estándares de calidad de la producción.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar el cronograma de las actividades de cultivo conjuntamente con el jefe de producción, en base a las tareas requeridas en el cultivo según su etapa de desarrollo, a fin de verificar el cumplimiento de cada una de ellas y lograr el desarrollo óptimo de la producción.	4	4	4	20
2	Dirigir todas las actividades de campo desde la siembra hasta la cosecha (desyeme, deshierbe, limpieza, corte, entre otros.), de acuerdo al cronograma establecido, a los requerimientos y al estado del cultivo, con el fin de producir las flores cuidando la calidad del producto final.	5	5	5	30
3	Capacitar a los trabajadores de cultivo sobre el manejo de las plantas, según las indicaciones otorgadas por el jefe de producción, para que así puedan efectuar sus actividades de forma efectiva.	4	3	4	16
4	Distribuir las herramientas e insumos al personal de cultivo, de acuerdo al cronograma de actividades a ejecutarse, con la finalidad de asegurar el adecuado uso y aplicación de los mismos.	5	3	3	14
5	Realizar informes de rendimiento de labores del personal de cultivo, en base a registros diarios de cosechadores, para verificar la productividad de los empleados.	5	3	3	14
6	Solicitar los insumos, herramientas y equipos necesarios para efectuar los procesos de cultivo, en base a las tareas establecidas en el cronograma de trabajo, para la ejecución efectiva de cada una de ellas.	5	3	3	14
6	Retirar de la bodega los insumos, herramientas y equipos necesarios, según lo requerido por las tareas a realizarse, para efectuar las labores en el área de cultivo.	5	3	3	14
7	Efectuar monitoreos periódicos a las plantas, verificando la proliferación de plagas y/o enfermedades efectuando los respectivos registros, para brindarle el tratamiento adecuado al cultivo.	5	4	5	25
9	Monitorear la temperatura y la humedad dentro de los invernaderos, mediante medidores electrónicos, para garantizar un óptimo desarrollo y crecimiento de las plantas.	5	4	3	17

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Dirigir todas las actividades de campo desde la siembra hasta la cosecha (desyeme, deshierbe, limpieza, encanastado, entre otros.), de acuerdo al cronograma establecido, a los requerimientos y al estado del cultivo, con el fin de producir las flores cuidando la calidad del producto final.	X	X	X	PRODUCTIVIDAD	$\frac{\text{Prod. ha Año 2} - \text{Prod. ha Año 1}}{\text{Producción ha año 1}} \times 100$	ANUAL	20%	Registros de producción	Romance Flowers
2	Efectuar monitoreos periódicos a las plantas, verificando la proliferación de plagas y/o enfermedades efectuando los respectivos registros, para brindarle el tratamiento adecuado al cultivo.	X	X	X	PRODUCCIÓN	$\frac{\text{Total de flores desechadas}}{\text{Total de flores cosechadas}} \times 100$	MENSUAL	5%	Registros del cosechador	Romance Flowers
3	Elaborar el cronograma de las actividades de cultivo conjuntamente con el jefe de producción, en base a las tareas requeridas en el cultivo según su etapa de desarrollo, a fin de verificar el cumplimiento de cada una de ellas y lograr el desarrollo óptimo de la producción.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de informes presentados con errores}}{\text{Nro. total de informes presentados}} \times 100$	MENSUAL	0%	Informes del área de cultivo	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Bachiller Agrónomo
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Buenas prácticas agrícolas, Word o Power Point, Excel intermedio, herramientas ofimáticas para presentaciones
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 año en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Floricultura, producción agrícola, manejo de cultivos y programas fitosanitarios, normas de higiene y seguridad de la empresa

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	25%	50%	25%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	x
<b>Riesgo Eléctrico</b>	x
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	x
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgo Químico</b>	x
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Conocimientos técnicos	Muy importante
Toma de decisiones	Muy importante
Liderazgo	Importante
Pensamiento analítico	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>SUPERVISOR DE</b> <b>POSCOSECHA</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR3</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	SUPERVISOR DE POSCOSECHA
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	OPERARIOS DE POSCOSECHA
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	5
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	SUPERVISOR DE CULTIVO

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Supervisar todas la labores del personal de poscosecha de la empresa, controlando estándares de calidad de acuerdo con las exigencias del mercado internacional actual, con la finalidad de añadir un valor agregado antes de la comercialización.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO					
1	Solicitar los insumos, herramientas y equipos necesarios para efectuar los procesos de poscosecha, en base a lo requerido por el área en la respectiva solicitud, para la ejecución efectiva de cada una de las tareas.	4	3	3	13
2	Retirar de la bodega los insumos, herramientas y equipos necesarios, según lo solicitado en el requerimiento de egreso de bodega, para efectuar las labores en el área de poscosecha.	4	3	3	13
3	Supervisar el uso y control de material de empaque, mediante un control interno de inventarios del material empleado, para reducir desperdicios.	5	2	3	11
4	Realizar informes de rendimiento de labores del personal de poscosecha, en base a registros diarios de cosechadores, para verificar la productividad de los empleados.	5	3	3	14
5	Coordinar con el Jefe de Ventas la disponibilidad del producto, de acuerdo a los registros de inventarios de flor nacional y flor para exportación, a fin de asegurar una venta exitosa de las mismas y cumplir con lo requerido por los clientes.	5	5	4	25
6	Controlar la recepción de la flor desde el campo hacia la poscosecha y durante todo el proceso, mediante seguimiento y monitoreo constante, para que la flor no sea maltratada y se conserve en condiciones óptimas.	5	4	4	21
7	Coordinar el aseo y la limpieza de la sala de poscosecha y cuartos fríos, mediante desinfecciones diarias registradas en el check list, para evitar la generación de hongos u otros plagas durante el proceso.	5	4	3	17
8	Verificar que las temperaturas de los cuartos fríos sean las adecuadas, revisando y ajustando la temperatura según el volumen de almacenamiento, densidad de empaquetado, humedad, entre otros., para que el producto se conserve al máximo.	5	4	3	17
9	Llevar un control de la venta del producto no conforme (flor nacional), mediante un inventario de egresos de bonches de flor nacional, para medir la incidencia de este tipo de flor en las ventas diarias.	5	4	4	21
10	Supervisar la eficiencia de los procesos de poscosecha, verificando la aplicación de técnicas adecuadas por parte del personal, con el fin de mantener la calidad de la flor y disminuir las pérdidas.	5	4	5	25

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Coordinar con el Jefe de Ventas la disponibilidad del producto, de acuerdo a los registros de inventarios de flor nacional y flor para exportación, a fin de asegurar una venta exitosa de las mismas y cumplir con lo requerido por los clientes.	X	X	X	OFERTA EXPORTABLE	$\frac{\text{Cantidad de flor para exportación}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	85%	Registros de inventarios de flores	Romance Flowers
2	Supervisar la eficiencia de los procesos de poscosecha, verificando la aplicación de técnicas adecuadas por parte del personal, con el fin de mantener la calidad de la flor y disminuir las pérdidas.	X	X	X	DISMINUCIÓN DE LA FLOR DE BAJA	$\frac{\text{Cantidad de flor de baja}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	3%	Registros de flores de baja	Romance Flowers
3	Controlar la recepción de la flor desde el campo hacia la poscosecha y durante todo el proceso, mediante seguimiento y monitoreo constante, para que la flor no sea maltratada y se conserve en condiciones óptimas.	X		X	DISMINUCIÓN DE TALLOS MALTRATADOS	$\frac{\text{Tallos maltratados}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	1%	Registros de flores de baja	Romance Flowers
4	Llevar un control de la venta del producto no conforme (flor nacional), mediante un inventario de egresos de bonches de flor nacional, para medir el la incidencia de la flor nacional en las ventas diarias.	X		X	DISMINUCIÓN DE FLOR NACIONAL	$\frac{\text{Tallos maltratados}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	15%	Registros de inventarios de flores	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Bachiller Agrónomo
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Manejo de Word, Excel nivel intermedio
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 año en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Floricultura, producción agrícola, manejo de cultivos y programas fitosanitarios, normas de higiene y seguridad de la empresa

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	40%	50%	50%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	x
<b>Riesgo Eléctrico</b>	x
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	x
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgo Químico</b>	x
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Compromiso con la rentabilidad	Importante
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Tolerancia a la presión del trabajo	Importante
Manejo de recursos materiales	Muy importante
Liderazgo	Importante
Inspección de productos	Muy importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>SUPERVISOR DE RIEGO Y FUMIGACIÓN</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR4</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	SUPERVISOR DE RIEGO Y FUMIGACIÓN
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	OPERARIOS DE RIEGO Y FUMIGACIÓN
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	4
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	SUPERVISOR DE CULTIVO

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Prevenir la deshidratación del cultivo y la aparición enfermedades en las variedades de rosas, mediante la supervisión de actividades de riego y fumigación, para mantener las plantas con la hidratación adecuada y combatir las plagas de insectos y otros organismos nocivos para el cultivo.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar el cronograma de las actividades de riego y fumigación conjuntamente con el jefe de producción, en base a las tareas requeridas en el cultivo, a fin de verificar el cumplimiento de cada de una ellas y lograr el desarrollo óptimo de la producción.	4	4	4	20
2	Supervisar las actividades de riego, de acuerdo a lo establecido en el cronograma de trabajo, para mantener la humedad adecuada en las camas.	5	4	3	17
3	Supervisar las actividades de fumigación, revisando que las aspersiones se realicen en todas las plantas de acuerdo a lo establecido en el cronograma diario de trabajo, previniendo de esta manera la aparición de plagas y enfermedades.	5	4	3	17
4	Solicitar los insumos, herramientas y equipos necesarios para efectuar los procesos de riego y fumigación, en base a lo requerido por el cultivo y establecido en el cronograma de trabajo, para la ejecución efectiva de cada una de las tareas.	5	3	3	14
5	Retirar de la bodega los insumos, herramientas y equipos necesarios, según lo solicitado en el requerimiento de egreso de bodega, para efectuar las labores en el área de riego y fumigación.	5	3	3	14

Transcriba las actividades esenciales del puesto		Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
1	Supervisar que los operarios de riego y fumigación cumplan las normas de bioseguridad para el uso de sustancias químicas y usen el equipo de protección proporcionado por la empresa, mediante monitoreos periódicos, con la finalidad de mitigar posibles riesgos físicos y químicos	X	X	X	ÍNDICE DE ACCIDENTES	$\frac{\text{Nro. de accidentes por mes}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	MENSUAL	0%	Informes del área de riego y fumigación	Romance Flowers
					ÍNDICE DE INCIDENTES	$\frac{\text{Nro. de incidentes por mes}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	MENSUAL	1%	Informes del área de riego y fumigación	Romance Flowers
2	Realizar informes de riego y fumigación cada semana, en base a los registros diarios de la supervisión efectuada, para el control de las actividades ejecutadas por parte del jefe de producción.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de informes presentados con errores}}{\text{Nro. total de informes presentados}} \times 100$	MENSUAL	0%	Informes del área de riego y fumigación	Romance Flowers
3	Elaborar el cronograma de las actividades de riego y fumigación conjuntamente con el jefe de producción, en base a las tareas requeridas en el cultivo, a fin de verificar el cumplimiento de cada de una ellas y lograr el desarrollo óptimo de la producción.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de actividades ejecutadas según el cronograma}}{\text{Nro. de actividades establecidas en el cronograma}} \times 100$	MENSUAL	90%	Check list verificación de actividades	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Bachiller Agrónomo
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Manejo de Word, Excel nivel básico
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 año en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Floricultura, producción agrícola, manejo de cultivos y programas fitosanitarios, normas de higiene y seguridad de la empresa

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	25%	50%	25%

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Conocimientos técnicos	Muy importante
Toma de decisiones	Importante
Comunicación eficaz	Importante
Orientación / asesoramiento	Muy importante

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	x
<b>Riesgo Eléctrico</b>	x
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	x
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgo Químico</b>	x
<b>Riesgo Biológico</b>	x

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>ASISTENTE DE</b> <b>GERENCIA</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-AG1</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	ASISTENTE DE VENTAS

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Ejecutar actividades técnicas y administrativas, mediante la organización del sistema de recepción, clasificación, distribución y archivo de toda la documentación que ingrese a la empresa, para apoyar a la gestión de la Gerencia y las demás áreas de la empresa.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		F	CE	CM	TOTAL
1	Apoyar en la elaboración de citas para Gerencia General, a través de una agenda virtual, para contribuir en una mejor coordinación y optimización del tiempo.	4	3	3	13
2	Receptar llamadas y consultas, a través de los medios de comunicación de la empresa (celular, teléfono convencional, redes sociales, entre otros.), para brindar la orientación respectiva o canalizarlas con la persona indicada según su necesidad.	5	3	5	20
3	Receptar y enviar correspondencia de manera física y electrónica, mediante un sistema de registro y control de correspondencia, para el adecuado funcionamiento de las relaciones internas y externas de la empresa.	5	4	4	21
4	Asistir a la Gerencia en la planificación de actividades y proyectos de interés específico para la misma, mediante el seguimiento y control de cronogramas, para el adecuado funcionamiento de la gestión en la Gerencia.	4	4	4	20
5	Registrar y mantener actualizado el archivo documentario físico y electrónico de la Gerencia, de acuerdo a instrucciones o procedimientos archivísticos, para facilitar el acceso y la disponibilidad de la información.	4	3	3	13
6	Administrar las redes sociales de la empresa, compartiendo contenido de valor, con el fin de facilitar información precisa, oportuna y llegar a potenciales clientes.	4	3	3	13
7	Realizar documentos tales como memorandos, cartas, informes, actas, cuadros, gráficos, presentaciones, entre otros, de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia, para apoyar en las actividades diarias.	5	4	4	21
8	Asistir a la Gerencia y a las Jefaturas, coordinando reuniones y la elaboración de actas, con la finalidad de mantener organizada la logística y documentación necesaria para lograr un trabajo efectivo.	4	3	3	13

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Receptar y enviar correspondencia de manera física y electrónica, mediante un sistema de registro y control de correspondencia, para el adecuado funcionamiento de las relaciones internas y externas de la empresa.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de correspondencia atendida}}{\text{Nro. total de correspondencia}} \times 100$	DIARIA	95%	Registro de control de la correspondencia	Romance Flowers
2	Realizar documentos tales como memorandos, cartas, informes, actas, cuadros, gráficos, presentaciones, entre otros, de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia, para apoyar en las actividades diarias.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de documentos elaborados sin errores}}{\text{Nro. total de documentos elaborados}} \times 100$	DIARIA	100%	Documentos elaborados	Romance Flowers
3	Asistir a la Gerencia en la planificación de actividades y proyectos de interés específico para la misma, mediante el seguimiento y control de cronogramas, para el adecuado funcionamiento de la gestión en la Gerencia.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de actividades cumplidas}}{\text{Nro. total de actividades planificadas}} \times 100$	SEMANAL	95%	Cronogramas de actividades	Gerencia
4	Receptar llamadas y consultas, a través de los medios de comunicación de la empresa (celular, teléfono convencional, redes sociales, entre otros.), para brindar la orientación respectiva o canalizarlas con la persona indicada según su necesidad.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de llamadas y consultas atendidas efectivamente}}{\text{Nro. total de llamadas y consultas}} \times 100$	DIARIA	95%	Medios de comunicación de la empresa	Stakeholders / Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Ingeniero/a Comercial, Administración de Empresas
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	Administración, Comercio Exterior o afines.
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Microsoft Office, uso de herramientas digitales, e-mail, Herramientas de comunicación virtual nivel intermedio (Zoom, Microsoft teams, entre otros.)
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 año mínimo en cargos similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Gestión de archivo, organización y sistematización de información, protocolo y organización de eventos

### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	80%	80%	80%

<b>Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgo Psico-social</b>	x
<b>Riesgo Ergonómico</b>	x
<b>Riesgo Físico</b>	x
<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Nivel de Importancia</b>
Trabajo en equipo	Importante
Orientación al cliente interno y externo	Muy importante
Innovación y creatividad	Importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Nivel de Importancia</b>
Tolerancia a la presión del trabajo	Muy importante
Proactividad	Muy importante
Adaptabilidad - Flexibilidad	Importante
Capacidad de planificación y organización	Muy importante
Expresión Escrita	Muy importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>ASISTENTE DE VENTAS</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-V2</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	ASISTENTE DE VENTAS
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	JEFE DE VENTAS
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Apoyar a la jefatura de ventas en las labores administrativas, mediante la coordinación de las actividades del área, con la finalidad de colaborar en el cumplimiento de los objetivos de venta de la empresa.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO					
1	Receptar los pedidos, mediante el ingreso de las órdenes al sistema TINI, para efectuar la facturación correspondiente.	5	3	3	14
2	Realizar los comprobantes de venta correspondientes para cada cliente, según el despacho de órdenes diario, para la revisión del Jefe de Ventas.	5	4	5	25
3	Buscar clientes, a través de las bases de datos que posee la empresa, para efectuar la venta de flor nacional.	5	4	4	21
4	Imprimir la hoja de ruta generada por el sistema, según la facturación, para la entrega a poscosecha y el posterior envío de la carga.	5	3	3	14
5	Elaborar reporte de ventas diarias, de acuerdo a la facturación de flor nacional y flor de exportación, para el envío a Gerencia General previa la revisión de la Jefatura Inmediata.	5	4	4	21
6	Coordinar las guías aéreas con las agencias de carga, de acuerdo a lo indicado por la Jefatura Inmediata, para la exportación de las flores.	5	3	3	14
7	Entrega de facturas a poscosecha, de acuerdo lo solicitado por los clientes, para que separen la flor solicitada.	5	3	3	14
8	Apoyar en el control de calidad de la flor en poscosecha, verificando el almacenaje de las cajas en el furgón de acuerdo al cliente y evitando el maltrato, para su entrega en las cargueras.	5	4	3	17

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Realizar los comprobantes de venta correspondientes para cada cliente, según el despacho de órdenes diario, para la revisión del Jefe de Ventas.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Comprobantes de venta sin errores}}{\text{Total de comprobantes de venta elaborados}} \times 100$	DIARIA	100%	Comprobantes de venta	Romance Flowers/Clientes
2	Buscar clientes, a través de las bases de datos que posee la empresa, para efectuar la venta de flor nacional.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Cantidad de flor de nacional vendida}}{\text{Total de flor nacional}} \times 100$	DIARIA	95%	Registro de ventas flor nacional	Romance Flowers
3	Elaborar reporte de ventas diarias, de acuerdo a la facturación de flor nacional y flor de exportación, para el envío a Gerencia General previa la revisión de la Jefatura Inmediata.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Reportes sin errores}}{\text{Total de reportes elaborados}} \times 100$	DIARIA	100%	Registro de ventas flor nacional y de flor de exportación	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Técnico o Tecnólogo/a en Marketing, Administración, Finanzas, Economía, Comercio Exterior o afines
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	Marketing, Finanzas, Economía, o afines.
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Microsoft Office nivel avanzado, manejo de Internet, técnicas de servicio al cliente
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		1 año mínimo en cargos similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Coaching comercial, cursos de liderazgo, cursos de marketing digital, normativa exportaciones

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	70%	70%	70%

<b>Factores de Riesgo en el puesto de trabajo</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgos Psico-sociales</b>	x
<b>Riesgos Ergonómicos</b>	x
<b>Riesgos Físicos</b>	x
<b>Riesgos Mecánicos</b>	
<b>Riesgos Eléctricos</b>	
<b>Riesgos Físico - Químicos</b>	x
<b>Riesgos Seguridad Física</b>	
<b>Riesgos Químicos</b>	
<b>Riesgos Biológicos</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Compromiso con la rentabilidad	Importante
Negociación	Muy importante
Orientación al cliente interno y externo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Tolerancia a la presión del trabajo	Importante
Comunicación eficaz	Muy importante
Facilidad Numérica	Importante
Construcción de relaciones	Muy importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>BODEGUERO</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	RF-ATH2
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	BODEGUERO
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Efectuar la recepción, custodia, almacenamiento y distribución de todos los materiales, insumos, equipos y demás, que ingresan a la empresa verificando que estén acorde a la documentación, con la finalidad de mantener actualizado el sistema de inventarios y evitar la pérdida de dinero.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Realizar la recepción de materiales y productos que llegan a bodega, según las especificaciones de las fichas técnicas y órdenes de compra, para asegurar que lo recibido se encuentre correcto y efectuar los ingresos a bodega o devolver productos que no cumplan con las especificaciones.	5	4	4	21
2	Entregar los insumos, herramientas y equipos necesarios al supervisor de cultivo, poscosecha, riego y fumigación, según lo especificado en el requerimiento de egreso de bodega, para el cumplimiento de labores de cada una de las áreas.	5	3	3	14
3	Enviar facturas a contabilidad con los ingresos a bodega, según lo receptado por los proveedores, para su registro en el sistema contable TINI.	5	3	3	14
4	Clasificar los productos en la bodega, de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos y nivel de toxicidad si fuere el caso, para evitar su deterioro y minimizar cualquier tipo de riesgo físico y químico.	5	4	4	21
5	Realizar el pesaje de los productos químicos y fertilizantes, de acuerdo al requerimiento del departamento de Producción, para llevar un control exacto de los materiales entregados.	5	3	4	17
6	Entregar uniformes y equipo de protección personal a los trabajadores, en base a lo indicado por su jefatura inmediata, para que el personal pueda efectuar sus labores y minimizar cualquier tipo de accidentes e incidentes.	5	3	3	14
7	Precautelar las herramientas y equipos de la empresa que se encuentren bajo su custodia, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno del Trabajo, para evitar pérdidas o daños de las mismas.	5	5	3	20
8	Actualizar los inventarios de bodega, mediante el uso del respectivo kárdex, para prever la escases de los productos e informar a su jefe inmediato.	4	4	5	24

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Actualizar los inventarios de bodega, mediante el uso del respectivo kárdex, para prever la escases de los productos e informar a su jefe inmediato.	X	X	X	GESTIÓN DEL INVENTARIO	$\frac{\text{Stock en inventario según toma física}}{\text{Stock en inventario según sistema}} \times 100$	MENSUAL	100%	Productos en inventario de bodega y sistema de inventario virtual en el sistema TINI	Romance Flowers
2	Realizar la recepción de materiales y productos que llegan a bodega, según las especificaciones de las fichas técnicas y órdenes de compra, para asegurar que lo recibido se encuentre correcto y efectuar los ingresos a bodega o devolver productos que no cumplan con las especificaciones.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Materiales y productos recibidos con errores}}{\text{Total de materiales y productos recibidos}} \times 100$	MENSUAL	0%	Órdenes de compra y fichas técnicas	Romance Flowers
3	Clasificar los productos en la bodega, de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos y nivel de toxicidad si fuere el caso, para evitar su deterioro y minimizar cualquier tipo de riesgo físico y químico.	X		X	% DE DETERIORO DE INVENTARIO	$\frac{\text{Cantidad de inventario dado de baja por deterioro}}{\text{Total de inventario}} \times 100$	MENSUAL	0%	Productos en inventario de bodega y sistema de inventario en el sistema TINI	Romance Flowers
4	Precautelar las herramientas y equipos de la empresa que se encuentren bajo su custodia, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno del Trabajo, para evitar pérdidas o daños de las mismas.	X		X	PÉRDIDA DE INVENTARIO	$\frac{\text{Inventario de herramientas y equipos inicial}}{\text{Inventario de herramientas y equipos final}} \times 100$	MENSUAL	0%	Inventario de herramientas y equipos	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Técnico o Tecnólogo/a en Administración de Empresas Egresado en Ingeniería en Administración de Empresas o Ambiental.
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Excel nivel avanzado, técnicas de control de inventarios, manejo de bodegas
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		6 meses en posiciones similares
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Uso de probetas, bascula digital, manejo de sistema de inventarios TINI

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	60%	60%	60%

<b>Factores de Riesgo en el puesto de trabajo</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgos Psico-sociales</b>	x
<b>Riesgos Ergonómicos</b>	x
<b>Riesgos Físicos</b>	x
<b>Riesgos Mecánicos</b>	x
<b>Riesgos Eléctricos</b>	x
<b>Riesgos Físico - Químicos</b>	x
<b>Riesgos Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgos Químicos</b>	x
<b>Riesgos Biológicos</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Innovación y creatividad	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante
Orientación al cliente interno y externo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Inspección de productos	Importante
Manejo de recursos materiales	Muy importante
Capacidad de planificación y organización	Muy importante
Orientación Espacial	Algo importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>OPERARIOS DE CULTIVO</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR5</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	OPERARIOS DE CULTIVO
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	SUPERVISOR DE CULTIVO
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	OPERARIOS DE RIEGO Y FUMIGACIÓN

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Efectuar las actividades de cultivo, mediante la eficiencia en todos los procesos, con la finalidad de obtener una producción competitiva en el mercado internacional y nacional.**

**4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES**  
Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

				<b>VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
<b>DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>		
<b>1</b>	Preparar el suelo mediante arada, rastrada, subsolado mecánico, cruza entre otras, de acuerdo a los equipos entregados por el supervisor de cultivo, para elaborar las camas en las que se sembrará las plantas.	1	3	4	13		
<b>2</b>	Sembrar los patrones de las variedades seleccionadas de rosas, de acuerdo a las especificaciones técnicas tanto de medida de tallo como de distanciamiento entre plantas, para mantener el punto de injerto y dar un óptimo mantenimiento.	1	3	4	13		
<b>3</b>	Realizar la fertilización a través del riego a goteo, de acuerdo al cronograma establecido y a los requerimientos del cultivo, para asegurar un nivel nutricional óptimo del cultivo.	4	2	4	12		
<b>4</b>	Realizar el desyemado de la planta, cortando los pequeños brotes laterales, para obtener tallos principales y flores más grandes.	5	2	4	13		
<b>5</b>	Realizar el pinch de producción y podas fitosanitarias de las plantas, mediante lo establecido en el cronograma de actividades y de acuerdo a los requerimientos del cultivo, para obtener la mayor cantidad de tallos con flores de calidad.	5	2	4	13		
<b>6</b>	Realizar el deschuponado semanalmente, ubicando el nodo o chupón para cortarlo y evitar que crezcan ramas y flores que no pertenecen a las flores principales.	4	2	4	12		
<b>7</b>	Cortar los tallos enfermos, torcidos y cortos, en base a los parámetros de calidad establecidos por la empresa, con la finalidad de mantener la calidad de la producción.	5	4	4	21		

<b>8</b>	Coordinar con el supervisor de cultivo las actividades a realizarse, de acuerdo al cronograma establecido, a los requerimientos y al estado del cultivo, con el fin de producir las flores cuidando la calidad del producto final.	5	3	4	17
<b>9</b>	Efectuar el deshierbe de las camas, retirando las matas que crecen alrededor de las rosas, con la finalidad de evitar que éstas les quiten agua, luz, espacio y nutrientes.	5	2	3	11
<b>10</b>	Cortar la flor de acuerdo a las especificaciones en punto de corte, variedades, pisos y mercados, para colocar en las mallas de plástico.	5	4	4	21
<b>11</b>	Realizar correctamente los enmallados, colocando cuidadosamente las rosas cosechadas en las mallas clasificadas por colores según su variedad y piso, para su transporte al área de poscosecha.	5	3	3	14
<b>12</b>	Monitorear las plantas en todo momento, realizando un chequeo de hojas, tallos, flores llevando un control fitosanitario, con el fin de notificar de forma oportuna la presencia de plagas y enfermedades de la planta.	5	4	4	21
<b>13</b>	Colocar las mallas en tinas de hidratación, identificando el área de corte y registrando el responsable, para evitar el maltrato de la flor llevando un registro de productividad.	5	3	3	14

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Cortar los tallos enfermos, torcidos y cortos, en base a los parámetros de calidad establecidos por la empresa, con la finalidad de mantener la calidad de la producción.	X		X	PRODUCCIÓN	$\frac{\text{Total de flores desechadas}}{\text{Total de flores cosechadas}} \times 100$	MENSUAL	5%	Registros del cosechador	Romance Flowers
2	Cortar la flor de acuerdo a las especificaciones en punto de corte, variedades, pisos y mercados, para colocar en las mallas de plástico.	X		X	DISMINUCIÓN DE FLOR NACIONAL	$\frac{\text{Cantidad de flor de nacional}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	15%	Registros de inventarios de flores	Romance Flowers
3	Monitorear las plantas en todo momento, realizando un chequeo de hojas, tallos, flores llevando un control fitosanitario, con el fin de notificar de forma oportuna la presencia de plagas y enfermedades de la planta.	X	X	X	DISMINUCIÓN DE LA FLOR DE BAJA	$\frac{\text{Cantidad de flor de baja}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	3%	Registros de flores de baja	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Educación básica/Bachiller
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	N/A
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		N/A
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Cultivo de flores, parámetros de calidad de la producción de la empresa, floricultura

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	N/A	N/A	N/A

<b>Factores de Riesgo en el puesto de trabajo</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgos Psico-sociales</b>	x
<b>Riesgos Ergonómicos</b>	x
<b>Riesgos Físicos</b>	x
<b>Riesgos Mecánicos</b>	x
<b>Riesgos Eléctricos</b>	
<b>Riesgos Físico - Químicos</b>	x
<b>Riesgos Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgos Químicos</b>	x
<b>Riesgos Biológicos</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Tolerancia a la presión del trabajo	Importante
Adaptabilidad - Flexibilidad	Muy importante
Manejo de recursos materiales	Muy importante
Proactividad	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>OPERARIOS DE</b> <b>POSCOSECHA</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR6</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

### 2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	OPERARIOS DE POSCOSECHA
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	SUPERVISOR DE POSCOSECHA
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	OPERARIOS DE CULTIVO

### 3. OBJETIVO GENERAL

Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Realizar las labores de poscosecha, utilizando técnicas adecuadas en cada una de sus actividades, que permitan cuidar la calidad del producto final y disminuir las pérdidas.**

### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		<b>VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
<b>DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Transportar las mallas, por el cable vía, en el menor tiempo posible hacia la poscosecha, para evitar que las flores se maltraten.	5	3	3	14
<b>2</b>	Recibir la flor que llega desde el cultivo, registrando la cantidad de flor recibida e inmediatamente colocarlas en una solución de agua con hidratante.	5	3	3	14
<b>3</b>	Realizar al azar el control de calidad de la flor recibida, revisando que no se encuentre maltratada, con algún defecto o con alguna enfermedad o plaga, para informar al supervisor de poscosecha cualquier novedad encontrada.	5	4	5	25
<b>4</b>	Clasificar la flor, según calidad, longitud, punto de apertura, tamaño del botón, curvatura del tallo y condición fitosanitaria, para verificar que cumpla los estándares de exportación y si no cumple con alguno entonces colocar el tallo en el árbol destinado para flor nacional.	5	4	5	25
<b>5</b>	Hacer ramos de 25 flores con 2 niveles, verificando que sean de la misma variedad, calidad, color y tamaño, con la finalidad de cumplir con los estándares de rendimientos.	5	3	4	17
<b>6</b>	Medir el ramo y cortar a un mismo nivel, con el uso de la guillotina y según el requerimiento de longitud del tallo ubicando dos grapas horizontales en la parte superior y una en la parte inferior, formando una pinza en las dos esquinas inferiores, para lograr bonches homogéneos en tamaño.	5	3	4	17

<b>7</b>	Asegurar la base de los bonches con bandas de caucho y colocar capuchones de acuerdo a las especificaciones de los pedidos, para evitar el maltrato de las flores.	5	4	3	17
<b>8</b>	Sumergir los bonches ya guillotizados y con capuchón, en tinas preparadas para hidratación, para evitar que la flor se marchite.	5	4	3	17
<b>9</b>	Identificar los bonches, colocando las etiquetas donde conste: nombre de la variedad, medida, fecha de proceso y demás especificaciones que se requieran, para su posterior comercialización.	5	4	3	17
<b>10</b>	Empacar los ramos en cajas, según el pedido y etiquetado y mantener en cuarto frío para su posterior despacho al camión de transporte.	5	4	3	17
<b>11</b>	Asegurar que las temperaturas en los cuartos fríos sean las adecuadas, verificando que sean de 2 a 3 grados para que el producto se conserve al máximo.	5	4	3	17
<b>12</b>	Mantener el aseo del sitio, mediante la desinfección constante de la sala de poscosecha (cada 2 horas) y cuartos fríos, para evitar la generación de hongos u otras plagas durante el proceso.	5	3	2	11
<b>13</b>	Verificar la disponibilidad de todo el pedido, revisando la facturación diaria caso contrario solicitar producto al área de cultivo para completarlo, para así garantizar que los pedidos sean cumplidos en forma eficiente.	5	5	4	25

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Realizar al azar el control de calidad de la flor recibida, efectuando el respectivo registro, revisando que la misma no se encuentre maltratada, con algún defecto o con alguna enfermedad o plaga, para informar al supervisor de poscosecha cualquier novedad encontrada.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Total de mallas revisadas en el día}}{\text{Horas trabajadas en el día}}$	DIARIA	Mínimo 27 mallas por hora	Registro de control de calidad	Romance Flowers
2	Clasificar la flor, según calidad, longitud, punto de apertura, tamaño del botón, curvatura del tallo y condición fitosanitaria, para verificar que cumpla los estándares de exportación y si no cumple con alguno entonces colocar el tallo en el árbol destinado para flor nacional.	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Total de tallos clasificados en el día}}{\text{Horas trabajadas en el día}}$	DIARIA	Mínimo 550 tallos por hora	Registro de rendimiento de clasificación	Romance Flowers
3	Verificar la disponibilidad de todo el pedido, revisando la facturación diaria caso contrario solicitar producto al área de cultivo para completarlo, para garantizar que los pedidos sean cumplidos en forma eficiente	X	X	X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de bonches listos para despachar a diario}}{\text{Total de bonches facturados a diario}} \times 100$	DIARIA	100%	Inventario de bonches procesados	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describa objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Educación básica/Bachiller
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	Excel nivel intermedio
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		N/A
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Parámetros de calidad de la producción de la empresa

#### Idiomas Requeridos


Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %
INGLÉS	N/A	N/A	N/A

<b>Factores de Riesgo en el puesto de trabajo</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgos Psico-sociales</b>	x
<b>Riesgos Ergonómicos</b>	x
<b>Riesgos Físicos</b>	x
<b>Riesgos Mecánicos</b>	x
<b>Riesgos Eléctricos</b>	x
<b>Riesgos Físico - Químicos</b>	x
<b>Riesgos Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgos Químicos</b>	x
<b>Riesgos Biológicos</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Tolerancia a la presión del trabajo	Muy importante
Adaptabilidad - Flexibilidad	Muy importante
Manejo de recursos materiales	Muy importante
Proactividad	Muy importante
Liderazgo	Importante

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b> <b>OPERARIOS DE RIEGO Y FUMIGACIÓN</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	<b>RF-PR7</b>
		<b>Versión:</b>	0
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV-2022

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**  
Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	ROMANCE FLOWERS
<b>País:</b>	ECUADOR

**2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO**

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	OPERARIOS DE RIEGO Y FUMIGACIÓN
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	N/A
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	N/A
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	SUPERVISOR DE RIEGO Y FUMIGACIÓN
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	OPERARIOS DE CULTIVO

**3. OBJETIVO GENERAL**  
Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

**Efectuar las labores de riego y fumigación, de acuerdo a las especificaciones técnicas recibidas y al programa de control fitosanitario, para que el cultivo pueda absorber todos los nutrientes y se encuentre protegido de plagas y enfermedades.**

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO		F	CE	CM	TOTAL
1	Efectuar la fumigación en todos los bloques, en base al cronograma establecido y de acuerdo a la plaga y la necesidad del cultivo, para evitar enfermedades y pérdidas en la producción.	5	4	4	21
2	Usar el equipo de protección proporcionado por la empresa de acuerdo a los establecido en las normas de bioseguridad para el uso de sustancias químicas, con la finalidad de evitar accidentes o incidentes laborales y precautelar la integridad personal.	5	4	3	17
3	Realizar el mantenimiento de los equipos utilizados, lavándolos luego de su uso, para evitar contaminaciones.	5	2	2	9
4	Regar agua, mediante el sistema de riego por ducha, para mantener la humedad adecuada en las camas evitando daños en las flores debido a las altas temperaturas.	5	4	3	17
5	Mantener la limpieza y orden del cuadrante de cultivo asignado, efectuando labores de aseo diarias, con la finalidad de que las condiciones de los invernaderos cumplan las normas de higiene.	5	3	3	14
6	Verificar el buen estado de las mangueras de riego a goteo, en base a monitoreos diarios de los cultivos, para informar al supervisor de riego y fumigación sobre cualquier problema verificado.	5	3	3	14

	Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C			Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
		D	P	C						
1	Efectuar la fumigación en todos los bloques, en base al cronograma establecido y de acuerdo a la plaga y la necesidad del cultivo, para evitar enfermedades y pérdidas en la producción.	X		X	EFICACIA	$\frac{\text{Nro. de actividades ejecutadas según el cronograma}}{\text{Nro. de actividades establecidas en el cronograma}} \times 100$	MENSUAL	90%	Check list verificación de actividades	Romance Flowers
2	Usar el equipo de protección proporcionado por la empresa de acuerdo a los establecido en las normas de bioseguridad para el uso de sustancias químicas, con la finalidad de evitar accidentes laborales y precautelar la integridad personal.	X		X	ÍNDICE DE ACCIDENTES	$\frac{\text{Nro. de accidentes por mes}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	MENSUAL	0%	Informes del área de riego y fumigación	Romance Flowers
3	Regar agua, mediante el sistema de riego por ducha, para mantener la humedad adecuada en las camas evitando daños en las flores debido a las altas temperaturas.	X	X	X	DISMINUCIÓN DE LA FLOR DE BAJA	$\frac{\text{Cantidad de flor de baja}}{\text{Total de producción}} \times 100$	DIARIA	3%	Registros de flores de baja	Romance Flowers

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describe objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	Educación básica/Bachiller
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas. etc.)	N/A
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	N/A
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	N/A
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		N/A
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		Manejo de agroquímicos y de equipos para las tareas de fumigación y riego

<b>Idiomas Requeridos</b>			
Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto			
<b>Idioma</b>	<b>Hablado %</b>	<b>Lectura %</b>	<b>Escrito %</b>
INGLÉS	N/A	N/A	N/A

<b>Factores de Riesgo en el puesto de trabajo</b>	
Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito	
<b>Riesgos Psico-sociales</b>	x
<b>Riesgos Ergonómicos</b>	x
<b>Riesgos Físicos</b>	x
<b>Riesgos Mecánicos</b>	x
<b>Riesgos Eléctricos</b>	
<b>Riesgos Físico - Químicos</b>	x
<b>Riesgos Seguridad Física</b>	x
<b>Riesgos Químicos</b>	x
<b>Riesgos Biológicos</b>	x

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Trabajo en equipo	Importante
Compromiso con la calidad de trabajo	Muy importante

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
Capacidad de planificación y organización	Importante
Adaptabilidad - Flexibilidad	Muy importante
Manejo de recursos materiales	Muy importante
Iniciativa - Autonomía	Importante

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

En relación a los resultados obtenidos en el presente proyecto se concluye que:

Para la elaboración del diccionario de competencias para la empresa Romance Flowers se utilizó la metodología de Martha Alles y Hay Group International, en el cual constan las treinta y dos competencias entre horizontales u organizacionales y específicas.

Se recolectó información bibliográfica de diferentes autores que ayudaron a definir un proceso claro para el reclutamiento y selección por competencias basados en el manual de funciones en el que se especifican las competencias tanto horizontales como específicas que deben poseer cada cargo de la empresa Romance Flowers.

Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas se pudo verificar que el proceso de selección y reclutamiento se lo realiza de manera tradicional y empírica al no contar con un proceso técnico.

La creación de un manual de funciones en el que consten las competencias para cada perfil de cargo, ayudará a que la empresa Romance Flowers realice un proceso de reclutamiento y selección de manera ordenada y estructurada que le permita localizar e identificar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo en las vacantes existentes.

Al aplicar el modelo propuesto la empresa Romance Flowers logrará que el proceso de reclutamiento y selección sea en base a las competencias establecidas en su propio diccionario de competencias, ya que el éxito de este modelo radica fundamentalmente en la adecuada definición de competencias organizacionales y específicas, ligadas a la misión, visión y valores de la empresa.

El reclutamiento y la selección por competencias se diferencia de un proceso tradicional por los métodos que emplea no por los pasos que se realizan; dichos métodos se fundamentan en la identificación y evaluación de las competencias necesarias para ocupar un determinado cargo.

La empresa Romance Flowers tiene como visión ser una empresa líder en el sector florícola por lo que es primordial que el desempeño de los colaboradores que pertenecen

a esta empresa vaya de la mano con la planeación estratégica de la misma. Por tanto, es fundamental la identificación y evaluación de las competencias horizontales y específicas en el manual de funciones propuesto.

En base a la elaboración del organigrama se alinearon y distribuyeron los cargos para mejorar sus debilidades en cuanto a jerarquía y dependencia, con lo cual se puede dar forma a los perfiles de cargos por competencias con sus características duras (conocimientos y experiencia) y blandas (competencias) en las que se incluyen las competencias organizacionales y las específicas por cada cargo descritas en el diccionario de competencias. Teniendo claro esto, se logra estructurar el manual de funciones por competencias.

## **5.2 Recomendaciones**

Generar estrategias de incentivos emocionales para fomentar en el talento humano un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa, con lo que se evitará constantes rotaciones que pueden afectar los niveles de rendimiento.

Aplicar estrategias de Employer Branding o fidelización del talento humano para fortalecer el compromiso de los empleados hacia la misión, visión y valores de la empresa para desarrollar colaboradores capaces de lograr sus objetivos e identificarse con la empresa.

En base a los perfiles de cargo se observe la existencia de las posibles brechas entre los requisitos exigidos por el cargo y las características del candidato o empleado; con lo cual se podrá formar escuelas internas de capacitación y desarrollo para cubrir las necesidades formativas, y trabajar en las áreas de mejora para potenciar el desempeño laboral y trabajar en responsabilidad social empresarial.

La descripción del cargo establece los objetivos que dan los parámetros y juntamente con los indicadores permitirán crear metas y evaluar el cumplimiento de los empleados con mayor certeza.

Finalmente, se invita a la empresa Romance Flowers a efectuar la correspondiente sensibilización para que todos sus empleados conozcan la existencia del manual de funciones por competencias y concientizando sobre la importancia de tener conocimiento de sus funciones para el cumplimiento y buen desempeño.

## REFERENCIAS

- Abril, M. (2020). *Diseño de procesos de gestión de talento humano*. Retrieved from docsity: <https://www.docsity.com/es/gestion-del-talento-humano-47/7892041/>
- Alles, M. (2015a). *Conciliar vida profesional y personal: dos miradas organizacional e individual*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/66786?>
- Alles, M. (2015b). *Diccionario de Competencias: Las 60 competencias más utilizadas en Gestión por Competencias. La trilogía*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/66790>
- Alles, M. (2016a). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/66750>
- Alles, M. (2016b). *Selección por Competencias (2a. ed.)*. Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/114189>
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Palibrio. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=UTGvDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=UTGvDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJ&dq=reclutamiento&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=63fIDwAAQBAJ&dq=reclutamiento&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación de Colombia S.A.S. Obtenido de [https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_4ta\\_edicion](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion)

- CentralAmericaData. (s.f.). *Perfil de empresa Hay Group*. Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Hay\\_Group\\_\\_Perfil\\_de\\_empresa](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Hay_Group__Perfil_de_empresa)
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Educación. Retrieved from [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=wVDvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=talento+humano+es&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=talento%20humano%20es&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=wVDvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=talento+humano+es&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=talento%20humano%20es&f=false)
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento.pdf>
- Escalante, L. (7 de Junio de 2021). *¿Qué es y por qué es importante el perfil de puesto por competencias?* Obtenido de El Economista: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Que-son-y-por-que-son-importantes-los-perfiles-de-puestos-por-competencias-20210606-0048.html>
- Freire, M. (2019). *DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. Publicaciones y Libros-Consejo Editorial UTA. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Google. (s.f.). *Romance Flowers*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de <https://www.google.com/maps/place/Romance+Flowers/@0.0101837,-78.17247,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xf5eb835426182acd!8m2!3d0.0101837!4d-78.17247>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education. Obtenido de

[https://www.academia.edu/36550531/Metodologc3a3c2ada\\_de\\_la\\_investigacic3a3c2b3n\\_sampieri\\_6ta\\_edicion](https://www.academia.edu/36550531/Metodologc3a3c2ada_de_la_investigacic3a3c2b3n_sampieri_6ta_edicion)

- Londoño, L. (2015). *Eliminando tensiones. Los procesos organizacionales y la selección por competencias*. Lasallista. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/121800>
- Miranda, V. (2016). *Sistemas de la administración de talento humano*. Retrieved from Library: <https://1library.co/article/sistemas-de-la-administraci%C3%B3n-de-talento-humano.zwv9241q>
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2021). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Fv02EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ramos, P. (. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial ICB. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/113344>
- Rubió, T. (2014). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/113888?>
- SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales. (s.f.). *Cónoce por qué el Manual de Funciones es importante*. Obtenido de <https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>

## ANEXOS

### ANEXO NRO. 1

#### Guía de la entrevista aplicada al Gerente General de Romance Flowers

1. ¿Considera que el éxito empresarial depende en gran medida del talento humano con el que cuenta la empresa Romance Flowers?
2. ¿Posee la empresa Romance Flowers un área o persona encargada específicamente de los procesos de gestión del talento humano?
3. ¿Cuenta la empresa Romance Flowers con un procedimiento adecuado para la selección y reclutamiento de personal?
4. ¿Considera usted que es necesario mejorar la gestión de talento humano en la empresa Romance Flowers? ¿Por qué?
5. ¿Cree usted que, al aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencias para los procesos de reclutamiento y selección, permitirá mejorar el desempeño laboral de los empleados de la florícola y disminuir la rotación del personal?
6. ¿Por qué la empresa no cuenta con un manual en donde se detalle las funciones específicas de los empleados de la empresa Romance Flowers?
7. ¿Considera usted que la falta de responsabilidades delimitadas y claras para cada puesto de trabajo afecta a la productividad de los empleados de la florícola? ¿Por qué?
8. ¿Estaría usted de acuerdo en conocer de manera técnica las competencias del personal que ocupan los cargos en las diferentes áreas de la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Consideraría usted que sería necesario y de utilidad que la empresa Romance Flowers cuente con un diccionario de competencias? ¿Por qué?

## ANEXO NRO. 2

### Encuesta aplicada a los empleados de Romance Flowers

- **Objetivo:** Conocer la información interna de la empresa florícola Romance Flowers, para efectuar un diagnóstico de las prácticas actuales sobre el reclutamiento, selección y manual de funciones aplicadas en la empresa con el fin de plantear planes de mejora en los perfiles de los cargos basados en competencias.
- **Instrucciones:** Por favor lea detenidamente, analice cada pregunta y seleccione la respuesta marcando una X en la respuesta de acuerdo a su criterio personal. Solo puede haber una respuesta.
- La siguiente encuesta posee fines académicos y la información que se obtenga será de carácter confidencial.

1. ¿Qué tiempo está trabajando en el área que está desarrollándose actualmente?
  - ( ) 0 a 1 año
  - ( ) 1 a 3 años
  - ( ) 3 a 5 años
  - ( ) 5 años en adelante
  
2. ¿Usted recibió inducción al inicio de sus funciones en la empresa Romance Flowers?
  - ( ) Sí
  - ( ) No
  
3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre las funciones que debe desempeñar en su cargo?
  - ( ) Experto
  - ( ) Nivel alto
  - ( ) Nivel medio
  - ( ) Nivel bajo
  - ( ) Ninguno

4. ¿Considera usted que es necesario contar con un manual de funciones para poder desempeñar sus actividades diarias en su puesto de trabajo?
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) Parcialmente de acuerdo
  - ( ) En desacuerdo
5. ¿Opina usted que existen actividades que no pertenecen a su cargo?
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) Parcialmente de acuerdo
  - ( ) En desacuerdo
6. ¿Tiene dificultades al momento de realizar sus actividades en el puesto de trabajo?
- ( ) Siempre
  - ( ) A veces
  - ( ) Rara vez
  - ( ) Nunca
7. ¿Conoce usted las competencias necesarias para desempeñar su actual cargo?
- ( ) No las conozco
  - ( ) Alguna vez me dijeron algo
  - ( ) Necesito mayor explicación sobre las competencias
  - ( ) Las conozco bien
8. ¿Considera que las funciones que usted desempeña en la empresa Romance Flowers están acorde a sus competencias, conocimientos y habilidades?
- ( ) Sí
  - ( ) No
9. ¿Está de acuerdo en que se efectúe un modelo de gestión de talento humano para los procesos de reclutamiento y selección de personal en base a competencias para la empresa Romance Flowers?

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

**10.** ¿Cree usted que al momento de contratar al personal los candidatos elegidos cumplen con el perfil para el desempeño del puesto de trabajo requerido por la empresa Romance Flowers?


Siempre

- A veces
- Rara vez
- Nunca

Muchas gracias por su colaboración

### ANEXO NRO. 3

#### Formato de perfil de puesto de la empresa Romance Flowers

	<b>Descripción de Cargo/Puesto</b>	<b>Código Cargo/Puesto:</b>	
		<b>Versión:</b>	
		<b>Fecha de Elaboración:</b>	

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Favor complete los datos que permiten ubicar el Cargo/Puesto dentro de la Organización.

<b>Empresa:</b>	
<b>País:</b>	

#### 2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO/PUESTO

<b>Nombre del Cargo/Puesto:</b>	
<b>Cargos/Puestos que le reportan:</b>	
<b>Número de personas que le reportan directamente:</b>	
<b>Número de personas que le reportan indirectamente:</b>	
<b>Cargo/Puesto al que reporta:</b>	
<b>Nombre del Cargo/Puesto (s) de reemplazo en caso de ausencia:</b>	

#### 3. OBJETIVO GENERAL

Mencione cual es la contribución principal del Cargo/Puesto en la Organización. Indique el por qué y para qué existe Cargo/Puesto.

--

#### 4. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

Mencione las responsabilidades del Cargo/Puesto de trabajo, en términos de resultados que aporta permanentemente a la Organización.

		<b>VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
<b>DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Interacción D - P - C	Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Periodicidad	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
1							
2							
3							

### 5. PERFIL DEL CARGO/PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Describa objetivamente, las características necesarias para cubrir el Cargo/Puesto. No tome características personales, sino las necesarias para lograr los resultados del Cargo/Puesto.

<b>Educación formal</b>	<b>Educación</b> (Bachillerato, Estudiante Universitario, Técnico, Tecnólogo, Profesional)	
	<b>Área o Especialidad</b> (Especificar el área, ej.: Administración de Empresas, etc.)	
	<b>Posgrado o Especialización</b> (ej.: Especialización en Gerencia Financiera, MBA)	
<b>Educación no formal</b>	<b>Otra Educación</b> (Licencias, conocimientos no formales, ej.: Excel...etc.)	
<b>Experiencia Laboral</b> (Que se requiere para el desempeño del Cargo/Puesto, especificar el tiempo)		
<b>Formación/Entrenamiento</b> (Requeridos que debe ser desarrollados para el desempeño del Cargo/Puesto)		

#### Idiomas Requeridos

Idioma y nivel necesario para el adecuado desempeño del Cargo/Puesto

Idioma	Hablado %	Lectura %	Escrito %

#### Factores de Riesgo en el sitio donde Trabaja

Registre los factores de riesgo que pueden presentarse durante el desarrollo de las funciones del Cargo/Puesto descrito

<b>Riesgo Psico-social</b>	
<b>Riesgo Ergonómico</b>	

<b>Riesgo Mecánico</b>	
<b>Riesgo Eléctrico</b>	
<b>Riesgo Físico - Químico</b>	
<b>Riesgo Seguridad Física</b>	
<b>Riesgo Químico</b>	
<b>Riesgo Biológico</b>	

<b>Competencias</b>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>

<b>COMPETENCIAS PROPIAS DEL CARGO</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>