

ESTE LIBRO ES PROPIEDAD  
DE LA PUCESA EN CASO DE  
PERDIDA O MAL USO SERA  
PENADO POR LA LEY.

i



# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORICOLA  
DECOFLOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
“DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano

Autor:

YADIRA PAOLA BORJA BRAZALES

Director:

ING. Msc. CARLOS VINICIO MEJÍA



Ambato – Ecuador

Mayo – 2012

Nº de ingreso	006974
PRECIO	\$ 80,00
CANJE	<input type="checkbox"/> DONACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> COMPRA
FECHA DE FACTURA	
FECHA DE INGRESO	23052012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y  
AUTOEVALUCIÓN**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
FLORICOLA DECOFLOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano

Autor:

**YADIRA PAOLA BORJA BRAZALES**

Carlos Vinicio Mejía, Ing. Magister  
**DIRECTOR DEL TRABAJO  
DE INVESTIGACIÓN**

f. 

Jorge Grijalva Salazar, Diác.Econ.MBA  
**DIRECTOR DIPA**

f. 

Hugo Altamirano, Dr.  
**SECRETARIO GENERAL  
PROCURADOR PUCESA**

f. 

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD  
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Yadirá Paola Borja Brazales portador de la cédula de ciudadanía No. 0502786833 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FLORICOLA DECOFLOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Ing. Yadirá Borja

C.I. 0502786833

## RESUMEN

El proceso es una herramienta indispensable para lograr una substancial rentabilidad empresarial, donde es indispensable que cada paso debe desarrollarse con la misma importancia esfuerzo y dedicación que se le dé tanto al primero como al último de sus procesos, ya que cada uno está estrechamente relacionado y la poca gestión prestada a uno de los procesos puede colapsar la gestión. El trabajo investigativo que se desarrollará a continuación, se enfoca al diseño de un modelo de gestión del talento humano, el cual se sustentará teóricamente para desarrollar toda la temática necesaria, donde se fundamentará la investigación. En el trabajo realizado se ha utilizado la investigación descriptiva y explicativa, así como también se ha manejado la observación, encuestas y entrevistas técnicas que han permitido recolectar información de la empresa, además con la ayuda de la estadística descriptiva se ha podido analizar la información obtenida.

## **ABSTRACT**

The process is an indispensable tool to achieve a substantial business profitability, where it is essential that every step must develop with the same importance effort and dedication that give both the first and the last of their processes, and that each is closely related and little management provided to one of the processes can collapse the management. The investigative work will be developed below, focuses on the design of a model of human talent management, which theoretically forwarded to develop all the necessary theme, where research is preferred. Descriptive and explanatory, research has been used in their work as well as it has also handled the observation, surveys and technical interviews that have allowed to collect information from the company, also with the help of the descriptive statistics is has been able to analyse the information obtained.

## TABLA DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

Portada	
Aprobación del Tribunal .....	ii
Declaración y autenticidad.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	1
Marco teórico .....	1
1.1 Gestión administrativa .....	1
1.2. Proceso administrativo .....	2
1.3. RECURSOS HUMANOS.....	4
1.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	5
1.5. Programa Del Recurso Humano .....	8
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>30</b>
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FLORÍCOLA.....	30
2.1 Reseña Histórica.....	30
2.2 Localización de la Florícola.....	31
2.3. Filosofía Empresarial.....	31
2.5 Organigrama Estructural.....	33
2.7 Diseño Metodológico.....	39
2.8 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo.....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
3. 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	50
3.1 Presentación.....	50
3.2 Justificación.....	51
3.3. Objetivos.....	53

3.4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	53
3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
3.7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

## **ANEXOS**

ANEXO N.- 1.....	88
ANEXO N.- 2.....	89
ANEXO N.- 3.....	91
ANEXO N.- 4.....	92
ANEXO N.- 5.....	93
ANEXO N.- 6.....	94
ANEXO N.- 7.....	96
ANEXO N.- 8.....	98
ANEXO N.- 9.....	99
ANEXO N.- 10.....	100
ANEXO N.- 11.....	101
ANEXO N.- 12.....	102
ANEXO N.- 13.....	103

## TABLA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

1.1	Proceso administrativo .....	2
2.2	Organigrama estructural .....	33
3.1	Cadena de valor .....	54
3.3	Cadena de valor de selección .....	59
3.4	Cadena de valor de contratación.....	61
3.9	Cadena de valor de evaluación.....	76
3.10	Cadena de valor de capacitación.....	80

### CUADROS

3.1	Descripción de procesos de reclutamiento.....	57
3.2	Descripción de procesos de selección .....	60
3.3	Descripción de procesos de contratación.....	64
3.4	Descripción de procesos de inducción.....	67
3.5	Descripción de procesos d remuneración.....	70
3.6	Descripción de procesos de beneficios sociales.....	73
3.7	Descripción de procesos de evaluación.....	77
3.8	Descripción de procesos de capacitación .....	81

### TABLAS

2.1	Análisis foda.....	35
2.2	Personal de la florícola .....	40

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### Marco teórico

#### 1.1 Gestión administrativa

El autor ANZOLA, Sérvulo; (2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cuál se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70)

Al respecto la investigadora considera que la gestión administrativa es una de las actividades mas importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud; fundaciones; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

Las empresas comerciales han venido como un auxilio para toda la población ya que estas son intermediarios entre los productos y el consumidor y sobre todo que su función principal es la compra y venta de productos terminados.

El proceso administrativo representa en la empresa o en todo tipo de negocios los pasos a seguir ya que todo negocio necesita de una buena organización, coordinación, dirección y control para prosperar en el mercado.

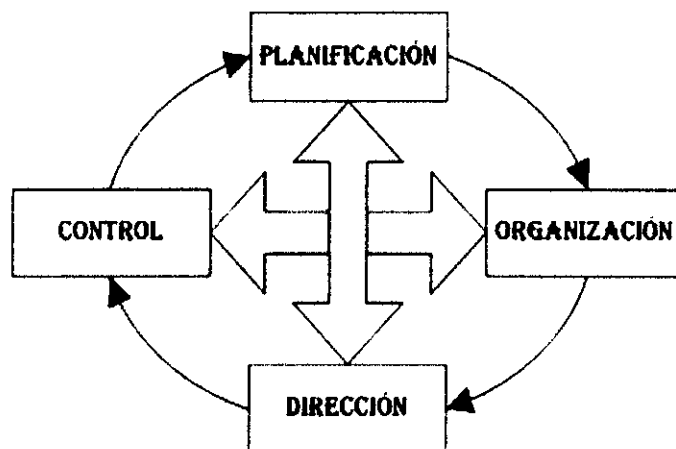
## 1.2. Proceso administrativo

Según el autor **AMADOR, Juan Pablo (2003)** establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 1.1**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Chiavenato Idalberto (2003)

**Elaborado por:** Investigadora

Los elementos del proceso administrativos son:

### 1.2.1 Planificación

Para **AMADOR, Juan Pablo (2008)**; “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha

que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.”

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente

### **1.2.2 Organización**

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

La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

### **1.2.3. Dirección**

La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la

organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Según, **REYES Montserrat (2007)** Control “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”

#### **1.2.4. Control**

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

Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

### **1.3. RECURSOS HUMANOS**

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

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

### 1.3.1 Importancia de los Recursos Humanos

Una empresa esta compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

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

### 1.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El Autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

### 1.4.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este mas atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

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

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

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

#### **1.4.2. Técnica de la Gestión del Talento humano**

##### ***1.4.2.1 Cadena de Valor***

Para el autor **CÁRDENAS Mario (2008)** “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.”

Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial

## **1.5. Programa Del Recurso Humano**

Un programa del recurso humano consiste en una serie de procedimientos para gestionar o dirigir al recurso humano de una organización, así como también establece una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

Los autores **SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George (1994)** consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar.” (Pág. 23)

Los procesos de la gestión del talento humano consta de:

### **1.5.1 Captación de Personal**

Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la

persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

### ***1.5.1.1 Diseño de Cargos***

El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, estos cargos deben constar en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se distingan de los demás cargos, teniendo una posición definida en la organización.

Al respecto el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Pág.167)

#### ***1.5.1.1.1 Descripción de Cargos***

La descripción de cargos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo. Así como también es establecer específicamente lo que va a realizar el ocupante como lo va hacer, por que lo va a realizar y en que lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo.

El autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** considera que: “Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y porque lo hace.” (Pág.183)

#### ***1.5.1.2 Reclutamiento de Personal***

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

Referente al tema, **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág.95)

#### ***1.5.1.2.1 Fines e Importancia del reclutamiento***

Para **SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007)**, “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos

potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

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

El reclutamiento es uno de los procesos primordiales porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen en la organización. Al atraer candidatos potencialmente se aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos y resultados esperados. Para realizar este proceso deben existir requerimientos de personas en una de las unidades o departamentos de la organización. A través una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante

#### ***1.5.1.2.2 Tipos de Reclutamiento***

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

#### ***1.5.1.2.2.1 Reclutamiento Interno***

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

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados. Con el reclutamiento interno puede resultar más económico para la organización ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado, Presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental

#### ***1.5.1.2.2.2 Reclutamiento Externo***

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

El reclutamiento externo es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la organización.

#### ***1.5.1.2.2.2 1. Técnicas de Reclutamiento Externo***

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

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

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

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

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

- ***Asociaciones y colegios profesionales.*** En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles

que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.”  
(Pág.113)

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

Entre las técnicas principales de reclutamiento tenemos los medios de comunicación escrita, es decir la publicidad, mediante anuncios que se publican ya sea en un ámbito local o internacional. La información que debe contener este método debe ser claro y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin todo lo que el candidato debe conocer para saber si es o no el candidato que están buscando.

### ***1.5.1.3 Selección de Personal***

La selección de personal es el proceso mediante el cual la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

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

#### ***1.5.1.3.1 Importancia de La Selección***

Para los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que: “La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.”

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y con un grandes cualidades que permitan el progreso y desarrollo de la empresa, o acceder el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización influya de manera

inadecuada y en las actividades y el resto del personal que ya labora en la empresa.

#### ***1.5.1.3.2 Instrumentos de Selección***

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento.

Entre las técnicas de selección tenemos:

##### ***1.5.1.3.2.1 Entrevista de Selección***

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

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

##### ***1.5.1.3.2.2 Pruebas Escritas***

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

• *Pruebas de Conocimiento o Capacidades*

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

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

• *Prueba de Personalidad*

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

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

### **1.5.2 Gestión Del Capital Humano**

La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que

hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

### ***1.5.2.1 Compensación y Remuneración Integral***

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

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

#### ***1.5.2.1.1 Formas de Remuneración***

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

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

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

La remuneración tanto directa como indirecta permite que el empleado se sienta satisfecho y a gusto en la empresa, constituye todo cuanto el

trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella. En las remuneraciones indirectas también están incluidas las gratificaciones, horas extras, seguros, entre otros.

#### ***1.5.2.1.2 Fijación de las Remuneraciones***

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

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

Para asignar o fijar las remuneraciones se debe tener en cuenta varios factores como son la actividad que realiza el trabajador, sus conocimientos, experiencias ya que dependiendo de esta su remuneración puede ser alta o baja, también hay que considerar la empresa si esta o no en las condiciones económicas adecuadas para el pago de la misma y

factores externos como por ejemplo la fijación del salario mínimo vital establecido por la ley.

El pago que se realiza representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones considerando su esfuerzo y desempeño y debe hacerse de forma equitativa y que los empleados lo perciban así, con la finalidad de evitar variar su comportamiento en el trabajo como en su productividad.

### ***1.5.2.2 Beneficios Sociales***

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

Al respecto el autor **CHIAVENATO, Idalberto (1994)** establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342)

#### ***1.5.2.2.1 Tipo de Beneficios Sociales***

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (1994)** “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

##### ***1.5.2.2.1.1 En cuanto a sus exigencias***

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

**Beneficios Espontáneos:** son los concedidos por la libertad de la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, etc.

#### ***1.5.2.2.1.2 En cuanto a su naturaleza***

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

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

### **1.5.3. Desarrollo Humano**

Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones más elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

#### ***1.5.3.1. Evaluación del Desempeño***

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

Respecto al tema **CHIAVENATO, Idalberto (2007)** dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona,

en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Pág.243)

#### ***1.5.3.1.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño***

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

Es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para en base a eso determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. También nos permite saber si esa persona comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo con la finalidad de realizar una mejora.

#### ***1.5.3.1.2 ¿Por qué se debe Evaluar el Desempeño?***

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para sabe como marcha en el trabajo. La organización también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.

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

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.” (Pág.199)

La evaluación del desempeño de la persona, nos indica si las actividades que realizan las personas son la adecuada para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. También debe realizarse para detectar si es el caso para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar a los mejores y recompensarlos y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización. Así como también identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

#### ***1.5.3.1.3 ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?***

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos.

**- Autoevaluación.-** CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (Pág.202).

La autoevaluación implica que cada empleado es responsable de su desempeño y de detectar sus fallas con la ayuda de algún superior de tal manera que conozca su rendimiento de acuerdo a sus actividades y tratar de mejorar o reforzar sus resultados.

**-El gerente.- CHIAVENATO, Idalberto (2002)** considera que: “ en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.” (Pág.202)

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

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

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

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

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

#### ***1.5.3.2. Capacitación y Desarrollo***

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

La capacitación es un proceso que se realiza al personal de la empresa con la finalidad que adquieran actuales conocimientos y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

##### ***1.5.3.2.1. Objetivos de la Capacitación y Desarrollo***

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

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados

- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.”

La capacitación y desarrollo persigue varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Y de alguna manera desarrollar el sentido de responsabilidad que deben tener hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Mediante la capacitación y desarrollo se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

#### ***1.5.3.2.2. Etapas de la Capacitación y Desarrollo***

Las etapas de la capacitación son:

##### **1.5.3.2.2.1 Detección de las necesidades de capacitación**

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

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

La evaluación de necesidades nos permite tener una visión de la situación actual en la que se encuentran los empleados y poder tomar medidas correctivas en las necesidades presentes ya sea mediante sistemas de capacitación y desarrollo si se presenta el caso. Se debe tener en consideración a que nivel de la organización se va aplicar la capacitación, debido a que el costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos generales es decir de toda la organización.

#### ***1.5.3.2.2 Programa de Capacitación***

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

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

El contenido del programa se relaciona con la evaluación de necesidades, este contenido puede plantear enseñanza de conocimientos y habilidades que se requiere necesarios o de influencia en las actitudes. Lo comprendido en el programa debe llenar las necesidades de los participantes y de la empresa.

### ***1.5.3.2.2.3 Implementación de la capacitación***

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

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

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

La implementación de la capacitación es el paso siguiente a la elaboración del programa de capacitación. Su implementación debe considerar algunos factores como son: la elaboración de un adecuado programa que cumpla

con las necesidades detectadas, el material de capacitación que se va a utilizar para su enseñanza, el mismo que facilite su aprendizaje, así como también el apoyo de los directivos de la empresa y en si de todos quienes conforman la organización, con la finalidad de contar con una cooperación mutua y obtener mejores resultados.

#### ***1.5.3.2.2.4 Evaluación de los Resultados***

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

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

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación, son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.”  
(Pág.402)

La evaluación de los resultados es la última etapa del proceso de capacitación, en el que se debe comprobar si la capacitación a cumplido con las expectativas establecidas al principio y si se ha obtenido cambios en las necesidades encontradas en el diagnostico, así como también en el progreso de los trabajadores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FLORÍCOLA**

#### **2.1 Reseña Histórica**

La Florícola desde sus inicios se ha dedicado al cultivo y comercialización de rosas en ese entonces con su nombre Mac'sTuch la misma que fue administrada por extranjeros musulmanes. Los dueños que en aquel tiempo tenían grandes problemas de endeudamiento con Filambanco así como también el retraso de pagos mensuales a sus trabajadores. Es así que previo a esta situación se armó una organización de trabajadores entrando en pie de lucha y siguiendo un juicio en contra del patrono por las deudas contraídas. Debido a los grandes problemas que se les presentaron y al no poder resolverlos los dueños decidieron abandonar la finca y salir del país.

Después de dos años la florícola salió en remate y fue adjudicada a sus trabajadores, los mismos que decidieron sacarla adelante y estabilizarla logrando cumplir su objetivo mediante un arduo y duro trabajo coordinado. Es así que mediante una serie de decisiones y cumpliendo con los trámites y normas respectivas, se dio el nombre que actualmente tiene Florícola "Decoflor".S.A

La actual administración ha consolidado el liderazgo de la finca, despachando diariamente flores a los exigentes mercados de América, Europa, Rusia, el Medio Oriente y ahora al Japón. Nuestros distinguidos clientes conformados por mayoristas, minoristas, floristerías, hoteles etc. se benefician de la alta calidad de nuestros productos que se destaca por la belleza y aroma de nuestras rosas, larga duración en los floreros y precios altamente competitivos.

## **2.2 Localización de la Florícola**

La florícola “Decoflor” S.A, se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Mulaló, Barrio San Agustín de Callo, calle Principal. Km. 2 ½.

## **2.3. Filosofía Empresarial**

### ***2.3.1 Misión***

Somos una empresa dedicada al cultivo profesional de rosas en Ecuador, con tecnología de punta, que se caracteriza por entregar al mercado internacional productos de la más alta calidad a precios competitivos.

Nuestra misión es mantenernos en crecimiento continuo y adicionalmente actualizando las variedades que el mercado demanda, para cumplir a nuestros clientes con sus más altas expectativas y a la vez dar trabajo a cientos de colaboradores que con sus familias forman un conglomerado humano que supera el millar de personas.

Preservar el medio ambiente, utilizando equipos, insumos y fertilizantes de primera, que permitan mantener el liderazgo de nuestras rosas.

### ***2.3.2 Visión***

Alcanzar el reconocimiento internacional por la calidad de las flores producidas en las más de 26 hectáreas de cultivo de nuestra finca.

Desarrollar innovaciones técnicas que nos permitan obtener los mejores colores, intensos y definidos, excelentes tamaños de botones, follaje limpio y brillante.

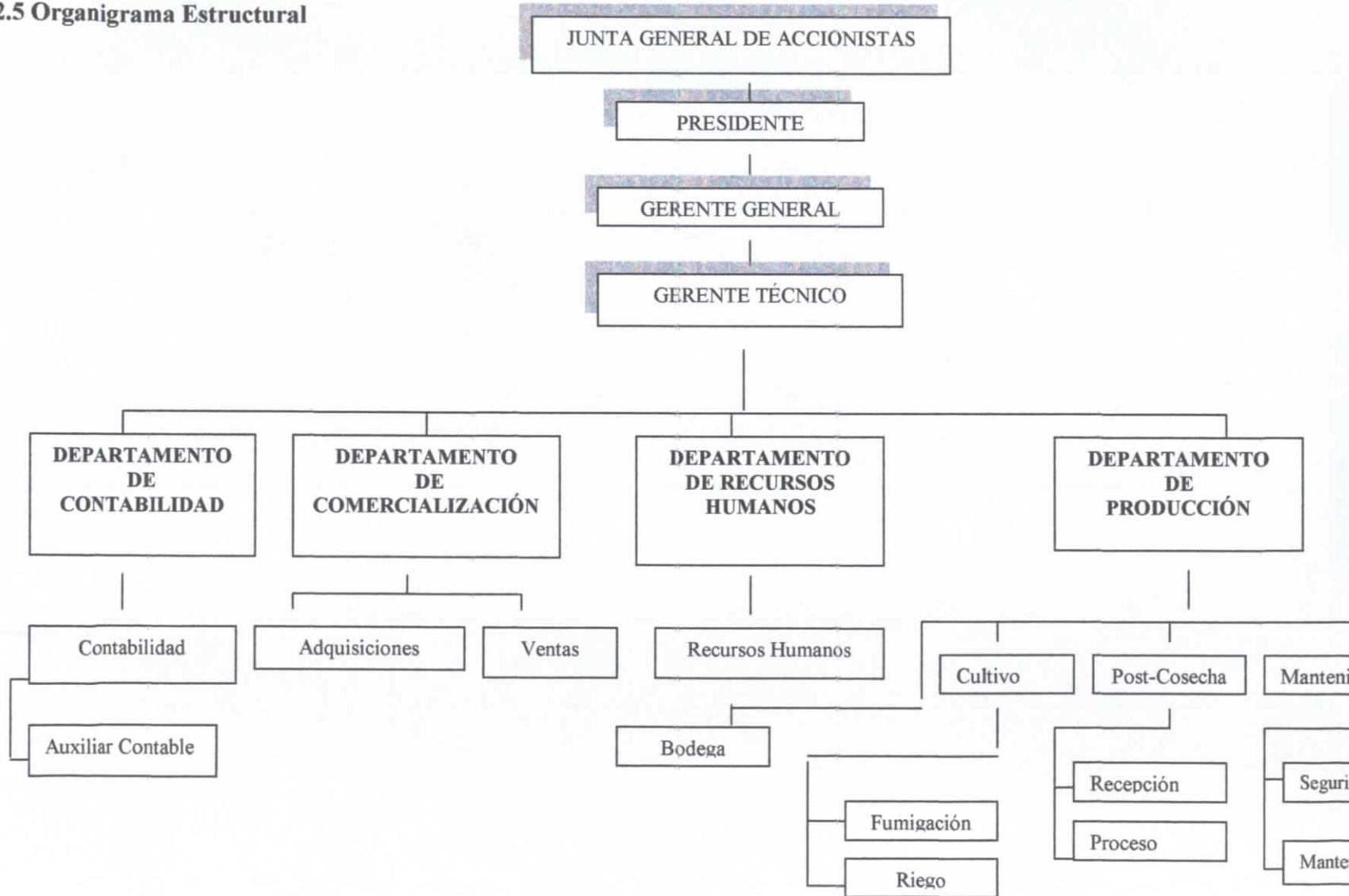
Consolidar el fortalecimiento económico de nuestra empresa, creando nuevas fuentes de empleo para dar oportunidades de trabajo a los jóvenes que se incorporan al mercado laboral de la zona, y de esta forma cumplir el objetivo que nos impone nuestro compromiso con la sociedad.

### ***2.3.3 Valores***

- ❖ Comunicación
- ❖ Iniciativa
- ❖ Lealtad y honestidad
- ❖ Respeto al medio ambiente y capital humano

## GRÁFICO N° 2.2

## 2.5 Organigrama Estructural



### ***2.4.1 Tipología de la Organización***

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

De igual manera se establece un organigrama de estructura vertical ya que indica un orden jerárquico desde la parte superior hacia la parte inferior, conservando autoridad y responsabilidades específicas.

**TABLA N° 2.1**

***2. Análisis De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Especialización en el sector florícola</li> <li>➤ Equipo de producción en buen estado</li> <li>➤ Posicionamiento en el mercado internacional</li> <li>➤ Cumple con las leyes y normas para su funcionamiento</li> <li>➤ Servicio de recorrido, estadía y alimentación para el personal</li> <li>➤ Buena aceptación del producto por los clientes.</li> <li>➤ Disponibilidad de proveedores con variedad de insumos y materiales de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de gestión y toma de decisiones individualizadas</li> <li>➤ Pago de remuneración tardía</li> <li>➤ Rotación constante del personal</li> <li>➤ No cuentan con un diseño de gestión de Talento Humano</li> <li>➤ Falta de personal en algunas áreas</li> <li>➤ Atraso del pago por parte de los clientes.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La flor ecuatoriana tiene prestigio en el mercado internacional</li> <li>➤ Crecimiento de los mercados consumidores de flores</li> <li>➤ Condiciones climáticas del país favorables para la producción de flores</li> <li>➤ Existencia de temporadas especiales en el país e internacionalmente que demanda mayor cantidad de flores.</li> <li>➤ Apoyo del gobierno nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de competidores a nivel local y nacional.</li> <li>➤ Cambio de políticas fiscales y monetarias</li> <li>➤ Empresas que ofrecen mayores beneficios al personal</li> <li>➤ Creación de nuevas empresas que captan el mayor número de personal.</li> <li>➤ Variación de gustos de los consumidores</li> <li>➤ Inestabilidad de los precios de los insumos para la producción.</li> <li>➤ Existencia de productos sustitutos en el mercado</li> </ul>

**Fuente:** Ficha de Observación (2010) (Anexo N° 1)

**Elaborado Por:** Investigadora

## **2.6 Análisis del Proceso Actual del Talento Humano en la Florícola “DecoFlor” S.A.**

### ***2.6.1. Proceso De Captación***

En la actualidad los procesos de capacitación de La Florícola “Decoflor” S.A. no son aplicados de forma completa se los realiza de una manera sencilla, estos procesos son:

### ***2.6.1.1 Reclutamiento de personal***

Las fuentes de reclutamiento en las que se basa actualmente la plantación son mediante:

- La presentación personal del candidato ante la florícola.
- La repartición de hojas volantes y carteles ofreciendo puestos vacantes.

### ***2.6.1.2 Selección de personal***

En la sección administrativa para la selección del personal se reciben la hoja de vida mediante correo electrónico o recepción de carpetas, las mismas que son revisadas y analizadas para su selección. Se les comunica a los aspirantes seleccionadas para una entrevista.

En lo que respecta la parte operativa la selección de personal lo realizan mediante un breve entrevista con el jefe de personal, en el que decide en ese momento si le da el empleo o no.

### ***2.6.1.3 Contratación***

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

### ***2.6.2. Proceso de Gestión de Capital Humano***

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

#### ***2.6.2.1 Compensación y Remuneración Integral***

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

#### ***2.6.2.2 Plan de beneficios Sociales***

Los beneficios sociales que reciben los trabajadores son:

- El seguro en el IESS.
- Asistencia médica gratuita
- Vacaciones
- Comedor
- Transporte

### ***2.6.3 Proceso de Desarrollo Humano***

Los directivos de la florícola aplican el siguiente proceso de desarrollo:

#### ***2.6.3.1 Capacitación***

Capacitación en lo que respecta a la parte administrativa cada quién toma la opción de acudir o no a una capacitación, comunicando previamente al

gerente general para que la empresa cubra el costo de la misma. En cuánto a la parte operativa no se realizan capacitaciones.

## **2.7 Diseño Metodológico**

### ***2.7.1 Tipo de Estudio o Investigación***

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

Para la realización del presente proyecto se ha considerado conveniente aplicar la investigación descriptiva que permitirá reunir detalles suficientes sobre el objeto de estudio, para abarcar un conocimiento general en el se establezca de forma organizada las posibles soluciones al problema luego de tener un conocimiento claro de las características principales, hechos y sucesos presentes de la florícola que servirán de referencia.

### ***2.7.2 Unidad De Estudio***

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

TABLA N° 2.2

**PERSONAL DE LA FLORÍCOLA**

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

**Fuente:** Florícola “Decoflor”

**Elaborado Por:** Investigadora

### ***2.7.3 Métodos y Técnicas***

#### ***2.7.3.1 Métodos Teóricos***

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

En la realización del presente trabajo se consideró conveniente aplicar el método inductivo ya que el mismo facilitó el análisis cada uno de los aspectos de la florícola hasta llegar a conclusiones generales, también permitió seguir un orden específico y detallado de los procesos a establecerse en el presente trabajo para el desarrollo de la propuesta.

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

### ***2.7.3.2 Métodos Empíricos***

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

**Observación.-** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Esta técnica permitió obtener el mayor número de datos a través de una visión de los diferentes hechos, fenómenos o actividades que se realizan en la florícola, las mismas que se encuentran plasmadas en una guía de observación.

**Encuesta.-** es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas aplicadas a empleados, trabajadores y personal administrativo, con el fin de establecer los principales problemas que tiene la florícola, su utilización fue de gran importancia ya que es aplicable a un número más amplio de personas.

**Entrevista.-** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas. A través de una entrevista con el gerente y jefe de recursos humanos, facilitó la obtención de información sobre el manejo del

personal en la florícola, datos que se encuentran plasmados en una guía de entrevista, aplicable debido a que los informantes respecto a esta técnica son pocas personas.

### ***2.7.3.3 Métodos Estadísticos:***

Para la presente tesis se utilizó la estadística descriptiva la misma que consistió en analizar, estudiar y describir a la totalidad de individuos de una población ya que su finalidad es única y exclusivamente el ordenamiento y tratamiento mecánico de la información de tal forma que pueda ser interpretada cómoda, rápida y eficazmente a través de un resumen de resultados en tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos.

## **2.8 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo**

### ***2.8.1 Guía de Entrevista Aplicada al Gerente General y Jefe de Personal de La Florícola “Decoflor” S.A.***

#### ***2.8.1.1 Entrevista al Gerente General***

**1.- ¿Considera al recurso humano como el elemento fundamental para el éxito de la florícola?**

El gerente general de la Florícola “DecoFlor” respecto a la pregunta considera al recurso humano como el elemento primordial para el éxito y funcionamiento de la plantación, ya que necesitan de ellos porque ponen

en práctica y aportan con sus conocimientos y habilidades para cumplir con los objetivos de la florícola.

**2.- ¿Se cuenta actualmente con un sistema de gestión de talento humano en la florícola?**

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

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

En lo referente a realizar procedimientos de conocimientos y habilidades para la selección, simplemente se efectúa una breve entrevista por el jefe de personal, debido a la necesidad que existe en la parte operativa. En el área administrativa igualmente se realiza una entrevista y presentación de una carpeta.

**4.- ¿Cree que los empleados y trabajadores están suficientemente motivados para desempeñar sus funciones?**

En lo concerniente a esta pregunta expresó que, la motivación que ellos reciben es el pago de su remuneración con sus respectivos beneficios de ley y aunque en meses anteriores se ha sufrido un retraso en la cancelación del mismo, se hace hasta lo imposible por cumplir con ellos, debido a que al no existir un pago puntual el personal se desmotiva.

**5.- ¿Se realiza capacitación al personal y la florícola dispone de un fondo destinado para el mismo?**

En lo que respecta a este punto, no se realiza una capacitación específica, sino que los supervisores de cada área se encargan de dar una explicación y preparar al personal antes de iniciar sus labores, porque no se a destinado un fondo exclusivo para capacitación.

**6.- ¿Sus empleados y trabajadores conocen la filosofía empresarial?**

Al respecto expresa que en su gran mayoría no la conocen debido al grado de preparación de la gente y que el personal simplemente cumple con desempeñar sus funciones.

**7.- ¿Se cumple con los beneficios de leyes para el pago de remuneración del personal?**

Manifiesta que se trata de cumplir con los beneficios establecidos por la ley y con el pago de la remuneración se cancel al personal aunque a veces existe un poco de retraso pero si se les cancela.

**8 ¿Estaría Ud. de acuerdo que una estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi diseñe un modelo de Gestión de Talento Humano, que permita potenciar las competencias del Recurso Humano?**

En lo referente a esta pregunta manifiesta que, sería de gran importancia, debido a que esto ayudará con la administración del personal, y aportará como una guía para que los jefes encargados puedan alcanzar resultados favorable en cuanto al desempeño de sus trabajadores y el comportamiento hacia los mismos logrando así obtener el éxito que se anhela para la empresa con la ayuda de su personal.

### ***2.8.1.2 Entrevista al Jefe De Personal***

**1.- ¿Considera al recurso humano como el elemento fundamental para el éxito de la florícola?**

El jefe de personal de la Florícola “DecoFlor” en cuanto a esta pregunta, manifiesta que uno de los factores elementales en toda empresa es el Recurso humano, es así que este se vuelve indispensable para el desarrollo de la empresa, gracias a ellos se puede cumplir con las actividades establecidas diariamente para la empresa siga funcionando, por lo que sin el personal la empresa no existiría.

**2.- ¿Se cuenta actualmente con un sistema de gestión de talento humano en la florícola?**

Respecto a si actualmente se cuenta con un sistema de gestión de talento humano en la florícola, supo indicar que, no lo tienen debido a que no ha existido más personal que ayude con el departamento de recursos humanos y presente esta propuesta.

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

En lo concerniente a esta pregunta expresa que, no se ha realizado precisamente esos procedimientos, porque existe una comunicación con el personal y en base a eso se informa de sus conocimientos y habilidades y así se le designa para cada área de trabajo.

**4.- ¿Cree que los empleados y trabajadores están suficientemente motivados para desempeñar sus funciones?**

En esta pregunta, supo explicar que él trata de motivar a su personal mediante charlas creativas que realiza y preocupación por el bienestar familiar.

**5.- ¿Se realiza capacitación al personal y la florícola dispone de un fondo destinado para el mismo?**

En cuanto a la capacitación del personal y disposición de fondos para el mismo, nos indica que se realiza un proceso de enseñanza para cada área de trabajo efectuada por los propios supervisores, al personal nuevo que ingresa antes de iniciar sus labores.

**6.- ¿Sus empleados y trabajadores conocen la filosofía empresarial?**

Con lo respecta al conocimiento de la filosofía, manifiesta que no sabría decir si la conocen o no; debido a que no se les ha hablado de este tema , pero si conocen la actividad específica a la que se dedica la empresa.

**7.- ¿Se cumple con los beneficios de leyes para el pago de remuneración del personal?**

En el cumplimiento de los beneficios de ley en el pago de las remuneraciones al personal, si se cumple y existe una supervisión del ministerio de trabajo.

## **2.9. Resolución de las Preguntas Científicas**

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

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

**¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que posee la florícola “DecoFlor” S.A. en la Gestión del Talento Humano?**

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

**¿Qué procesos deberá adoptar la empresa para contar con un personal competente y de calidad?**

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

## **2.10 Conclusiones y Recomendaciones**

### ***Conclusiones***

- En el presente capítulo se hace mención a la filosofía empresarial, constitución y funcionamiento de la florícola y datos de gran importancia que permitirán un adecuado desarrollo de la propuesta.
- Se logro la recopilación de información provenientes de las personas encargadas directamente del manejo y control del personal, la misma que contribuyo notablemente en la obtención de conocimiento de las principales deficiencias y requerimientos actuales en lo referente al recurso humano, y así poder desarrollar un sistema que permita ubicar al personal en los puestos de trabajo más adecuados para cada uno de ellos.

### ***Recomendaciones***

- Al personal encargado de la administración del recurso humano se recomienda una continua difusión de la filosofía empresarial de la florícola de tal forma que tanto empleados administrativos como operativos se sientan identificados con la misma y trabajen en conjunto por alcanzar sus objetivos.
- Siendo una de las principales deficiencias la falta de personal en el departamento de recursos humanos se recomienda la asignación de personas con pleno conocimiento de las actividades y funciones a cumplir en esta área.

- Al personal administrativo y operativo se recomienda poner esfuerzo en cada una de las actividades que desempeñen habitualmente ya que de esta forma se obtendrán mejores resultados y con ello el progreso de la florícola y de todos quienes laboran en la misma.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Presentación**

En muchos sectores y empresas de la sociedad se ha expresado que el recurso mas valioso de las organizaciones son las personas, por lo que este tipo de recursos resulta el punto clave para el logro de los objetivos de las empresas, para obtener estos resultados, se hace necesario poseer una eficiente política relativa a la administración de los recursos humanos, que este armonizada con las necesidades del mismo en cada ámbito.

La formación del capital humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las organizaciones y a su vez explica la diferencia de desarrollo entre las empresas.

El objetivo de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en una actividad ética y socialmente responsable en que las personas sean vistas como personas y no como un activo mas de las empresas

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

En el presente capítulo se refleja un modelo de Gestión de Talento Humano a las características y necesidades de la Florícola “DecoFlor” S.A., con la finalidad de alcanzar máximos niveles de eficiencia de su fuerza laboral y mejorando la calidad del entorno laboral. Adicionalmente proporcionara una fuente de información que permita al recurso humano desarrollarse con mayor eficiencia dentro de la organización así mismo le permitirá contar con una herramienta indispensable para la contratación del personal.

### **3.2 Justificación**

La gestión de talento humano es de gran importancia ya que del personal que labora en la empresa depende la consecución de objetivos organizacionales, mejorar el rendimiento y el desempeño en el trabajo, que es de vital importancia para el funcionamiento de la misma, razón que sirvió de impulso para realizar la presente investigación enfocada hacia el diseño de gestión de talento humano para la florícola en mención luego de conocer y precisar las necesidades por las que atraviesan en lo referente al control del recurso humano.

El presente trabajo investigativo permitirá que exista un adecuado proceso de captación de personal, que es de gran importancia en una empresa ya que personas poco capacitadas podrían provocar grandes pérdidas a la misma tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personal con un carácter no adecuado producirían conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afecta el desempeño laboral general. Es así que el

estudio y análisis del clima organizacional en la florícola también resulta indispensable las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Con esta herramienta sus administradores podrán obtener información veraz y oportuna del manejo del recurso humano, a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, si debe mejorar la productividad, hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa, al país y contribuir en su propio crecimiento. No debe la gerencia por tanto, descuidar el clima de trabajo, puesto como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Las técnicas de la gestión de personal, aplicadas tanto por el departamento de recursos humanos permitirá que la organización tenga un gran impacto en la productividad y el desempeño, tomando en consideración los cambios que pueden ocurrir en la fuerza de trabajo y factores que dan diversas modalidades a sus actividades como el conocimiento, experiencias, motivación, intereses aptitudes, actitudes, potencialidades entre otros.

Con un personal de calidad en dicha institución permitirá a la sociedad obtener un mejor producto a fin de satisfacer la demanda de las necesidades, con un servicio adecuado en la que exigen en la actualidad.

### **3.3. Objetivos**

#### ***3.3.1 Objetivo General***

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano para la Florícola “DecoFlor” S.A. que permita potenciar las competencias de su capital humano

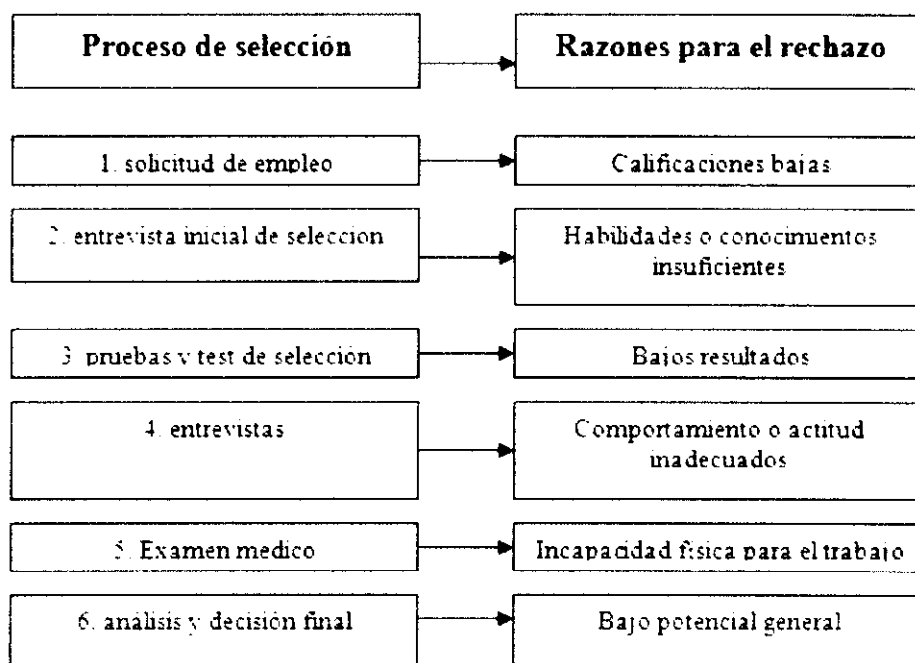
#### ***3.3.2 Objetivos Específicos***

- Establecer un proceso de captación que permita obtener un recurso humano que aporte al desarrollo y progreso de la florícola.
- Emplear métodos de desarrollo para el recurso humano de la organización que permitan mejorar la capacidad y conocimientos de los mismos.
- Desarrollar documentos necesarios de cada uno de los procesos que faciliten su aplicación

### **3.4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Los procesos de la Gestión del Talento Humano permitirán conocer las actividades relacionadas con el recurso humano, desde que ingresa a la organización y su desarrollo dentro de la misma.

FIGURA N° 3. 1



## CADENA DE VALOR DE GESTIÓN DE LA GENTE

### 3.4.1 Proceso de Captación

Este proceso permitirá alimentar a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

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

### ***3.4.1.1 Descripción Cargos***

La aplicación de una descripción de cargos para la florícola constituye una parte fundamental en éste proceso debido a que sirve de guía del supervisor y empleados para el desempeño de sus funciones. Esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitara las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Los cargos existentes en la florícola “DecoFlor” S.A son los siguientes:

1. Presidente
2. Gerente General
3. Gerente Técnico
4. Contador General
5. Auxiliar Contable
6. Jefe de Ventas
7. Jefe de Adquisiciones
8. Jefe de Recursos Humanos
9. Jefe de Bodega
10. Supervisor de Post-Cosecha
11. Supervisor de Cultivo
12. Supervisor de Riego
13. Supervisor de Fumigación
14. Jefe de Mantenimiento
15. Jefe de Seguridad

### **3.4.1.2. Reclutamiento**

La Florícola “DecoFlor “ S.A. deberá aplicar un adecuado proceso de reclutamiento a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que permita buscar y atraer solicitantes de empleo que se encuentran capacitados para desempeñar adecuadamente una labor determinada para ocupar una vacante o un nuevo puesto de trabajo.

Para realizar el proceso de reclutamiento se utilizarán medios de comunicación como prensa escrita o radio.

Las áreas que participan en el proceso de reclutamiento son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe de área solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Formato de Requisición de Personal (ANEXO N° 2)
- ❖ Modelo de Publicación Interna (ANEXO N° 3)
- ❖ Modelo de Publicación Externa (ANEXO N° 4)

**CUADRO N° 3.1**  
**DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: CAPTACIÓN</b>		
<b>SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Planificar las necesidades de Talento Humano	Área Solicitante
2	Comunicar al departamento de Recursos Humanos	Área Solicitante
3	Llenar todos los datos en los formatos de requisición y el jefe de personal presentara la hoja de requerimiento de personal al gerente.	Jefe de Recursos Humanos
4	Receptar y ver que los datos estén completos, analiza, aprueba o desaprueba dicho requerimiento	Gerente General
5	Envía la copia de la hoja de requerimiento al jefe de personal, la original archiva	Gerente General
6	Recibe la copia de la hoja de requerimiento; aprobada y si es desaprobadada lo archiva.	Jefe de Recursos Humanos
7	Si esta aprobada , buscar el personal solicitado mediante la publicación de una convocatoria	Jefe de Recursos Humanos
8	Elaborar convocatoria estudiando primero la posibilidad de realizar una promoción interna o sino se recurre a fuentes externas	Jefe de Recursos Humanos
9	Designar responsable de selección	Dpto. de Recursos Humanos

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

### ***3.4.1.3. Selección***

Posterior al reclutamiento de personal se efectúa la selección, en la misma que se analizara las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a la persona que se considera como la más adecuada para el desempeño de un determinado puesto.

Las áreas que participan en el proceso de selección son las siguientes:

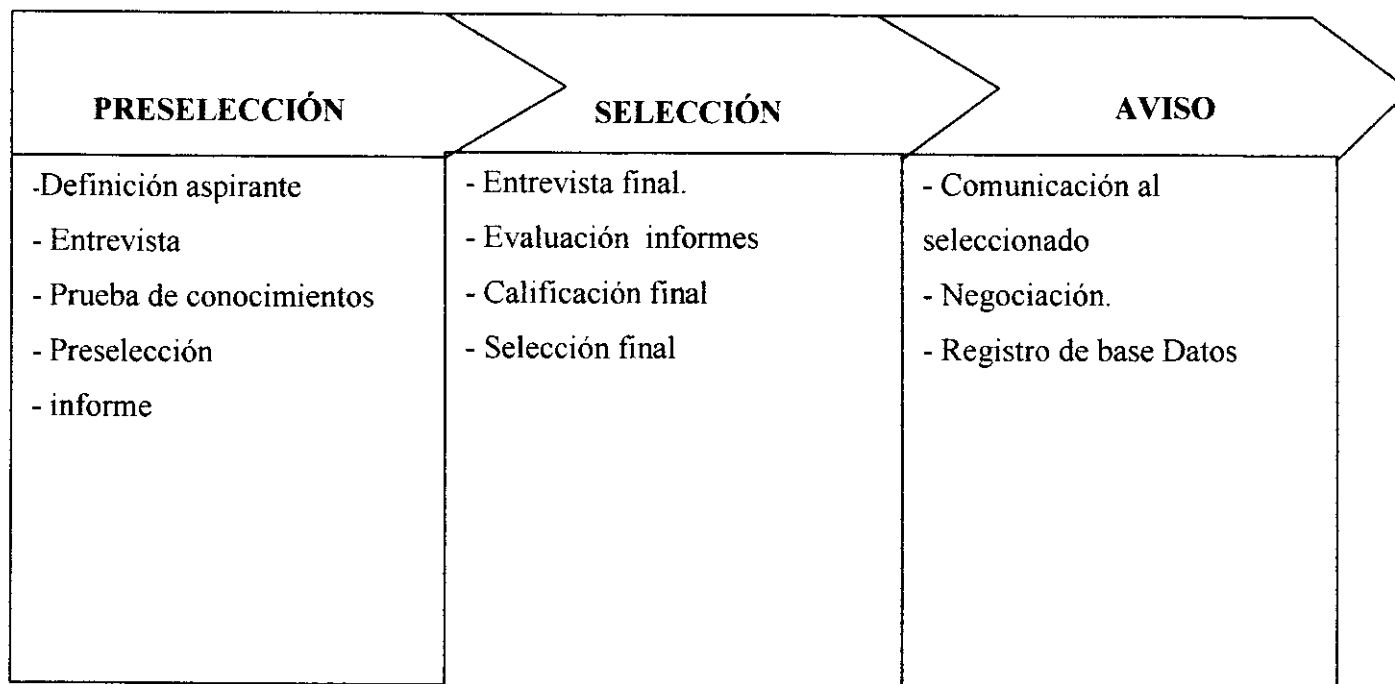
- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe de área solicitante

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Solicitud de Empleo (ANEXO N° 5)
- ❖ Ficha de Entrevista (ANEXO N° 6)
- ❖ Ficha Resumen de Entrevista (ANEXO N° 7)
- ❖ Ficha de calificación (ANEXO N° 8)
- ❖ Tabla de Calificación final (ANEXO N° 9)

FIGURA N° 3.3

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SELECCIÓN



**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

**CUADRO N° 3.2**  
**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: CAPTACIÓN</b>		
<b>SUBPROCESO: SELECCIÓN</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recibir vía correo, o e-mail y receptor las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes	Dpto. de Recursos Humanos
2	Analizar las carpetas y revisar los requisitos que se necesita conforme al puesto requerido	Dpto. de Recursos Humanos
3	Elaborar una lista de postulantes habilitados para la entrevista personal y citarlos de acuerdo a un horario establecido.	Dpto. de Recursos Humanos Área Solicitante
4	Hacer llenar la solicitud de empleo a los aspirantes	Dpto. de Recursos Humanos
5	Elaborar un banco de preguntas que permitan conocer el motivo de la presentación de su carpeta, aspiraciones, su perfil personal, entre otros.	Dpto. de Recursos Humanos
6	Realizar la entrevista a los postulantes habilitados	Jefe de Recursos Humanos Gerente general
7	Realizada la entrevista, aplicar las pruebas de actitud, aptitud y conocimiento relacionados con la función a desempeñar	Dpto. de Recursos Humanos
8	Calificar los resultados de la prueba y entrevista de cada candidato para jerarquizar	Dpto. de Recursos Humanos

	las notas obtenidas	
9	Registrar en el cuadro evaluatorio de candidatos para ponderar las notas obtenidas de acuerdo a un cierto porcentaje	Dpto. de Recursos Humanos y Gerente General
10	Decidir la lista de postulantes finalistas	Dpto. de Recursos Humanos
11	Análisis y decisión del mejor candidato que cumpla con los requerimientos	Dpto. de Recursos Humanos y Gerente General
12	Verificar los datos y referencias del candidato seleccionado	Dpto. de Recursos Humanos
13	Comunicar al candidato para realizar el respectivo contrato.	Dpto. de Recursos Humanos

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

#### **3.4.1.4. Contratación**

Con el proceso de contratación se llega a la formalización de la relación de trabajo garantizado con la finalidad de garantizar que se respeten, los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleado como de la Florícola.

Las áreas que participan en el proceso de contratación son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Contrato de Trabajo

FIGURA N° 3.4

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

REQUERIMIENTO	ENROLAMIENTO	FIRMA CONTRATO	LEGALIZACIÓN
-Documentación de condiciones del contrato -Aprobación	-Solicitud de documentos de soporte y requisitos al seleccionado -Informe.	-Diligencias de contrato -Análisis del contrato -Firma	-Legalización del contrato -Aviso de entrada - Identificación y registro

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

**CUADRO N° 3.3**  
**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: CAPTACIÓN</b>		
<b>SUBPROCESO: CONTRATACIÓN</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Citar al candidato seleccionado para definir las condiciones de la contratación y fecha de ingreso	Dpto. de Recursos Humanos
2	Crear el expediente personal del nuevo miembro de la organización	Dpto. de Recursos Humanos
3	Solicitar la documentación que faltare y validar la hoja de vida del nuevo empleado	Dpto. de Recursos Humanos
4	Elaborar dos contratos de trabajo, uno para la empresa y el otro para el empleado	Dpto. de Recursos Humanos
5	Entregar los contratos al gerente para su revisión y firma correspondiente	Dpto. de Recursos Humanos y Gerente General
5	Remitir los contratos al Ministerio de trabajo y empleado para los fines consiguientes	Dpto. de Recursos Humanos
6	Notificación de fecha a partir de la cual debe ingresar a nómina el contratado y su respectiva clasificación y codificación	Dpto. de Recursos Humanos

7	Ingresar a rol correspondiente con datos de sueldo, cargo, beneficios, etc.	Dpto. de Contabilidad
8	Archivar el respectivo contrato y entregar el otro al nuevo empleado	Dpto. de Recursos Humanos
9	Iniciar el desempeño previa Inducción del contratado	Dpto. de Recursos Humanos
10	El nuevo empleado inicia el proceso de Inducción e Inicia sus actividades correspondientes.	Dpto. de Recursos Humanos

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

**Elaborado Por:** Investigadora

### ***3.4.1.5 Inducción***

El procedimiento de inducción tiene como finalidad lograr que el nuevo empleado tenga una rápida incorporación en su lugar de trabajo como en el resto de la organización

Las áreas que participan en el proceso de inducción son las siguientes:

- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe Superior Inmediato
- Compañero Guía

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Formato de las características del Compañero Guía
- ❖ Formatos de Políticas de Inducción
- ❖ Formato de Bienvenida

**CUADRO N° 3.4**  
**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: CAPTACIÓN</b>		
<b>SUBPROCESO: INDUCCIÓN</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Definir políticas y características del programa de inducción (etapas, duración) así como las actividades y recursos que se utilizara para su ejecución.	Dpto. de Recursos Humanos de Recursos Humanos Jefe Superior Inmediato
2	Elaborar el manual de inducción de la organización de forma organizada y descriptiva de todos los pasos secuenciales necesarios en la inducción de un nuevo miembro a la organización	Dpto. de Recursos Humanos de Recursos Humanos
3	Acudir a las instalaciones para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción	Seleccionado
4	Designar a una persona responsable "Compañero Guía" de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado y orientar el trabajo específico	Dpto. de Recursos Humanos de Recursos Humanos
5	Dar a conocer al empleado la historia y filosofía de la plantación para que se sienta identificado con la misma	Compañero Guía
5	Ser presentado con sus compañeros de trabajo, Jefe inmediato y subordinados	Compañero Guía
6	Realizar un recorrido de las instalaciones	Compañero Guía

	físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ella se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.	
7	Recibirá capacitación e instrucción referente al cargo. A las actividades relevantes que desarrollara recibiendo detalles de cómo hacerlas, periodicidad y responsabilidad.	Jefe Superior Inmediato
8	Asignar su espacio y herramientas de trabajo	Jefe Superior Inmediato
9	Realizar proceso de seguimiento de desarrollo del nuevo trabajador	Área de Recursos Humanos Jefe Superior Inmediato

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

### **3.4.2 Proceso de Gestión de Capital Humano**

La organización no solo capta a sus recursos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la empresa mediante la remuneración, beneficios sociales, relaciones laborales, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus empleados con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados. Este proceso se establece a través del pago de una remuneración, plan de beneficios sociales, y con un adecuado clima organizacional.

#### ***3.4.2.1 Remuneración***

En esta etapa lo que se desea es establecer un procedimiento que regule el proceso de administración de salarios en la Florícola de forma coherente y armónica, que permita instituir la equidad del pago de las remuneraciones en relación con el puesto que ocupa .

Las áreas que participan en el proceso de remuneración son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Modelo del Valorador de Cargos (ANEXO N° 10)
- ❖ Valorador por puntos
- ❖ Puntuación de Cargos
- ❖ Proyección de Sueldos

CUADRO N° 3.5

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>		
<b>SUBPROCESO: REMUNERACIÓN</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Elegir responsables para elaborar un valorador de cargos	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
2	Nombrar Comités de Valoración para valorar los cargos de cada departamento	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
3	Identificar los diversos factores que se va a evaluar	Comité de Valoración
4	Construir y describir el nivel máximo y mínimo por cada factor	Comité de Valoración
5	Establecer niveles intermedios de cada factor	Comité de Valoración
6	Construir una escala de puntuación basada en un nivel de 1000 puntos a distribuir	Comité de Valoración
7	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupan factores	Comité de Valoración
8	Valorar grupos de cargos por área	Comité de Valoración
9	Construir escalas y niveles salariales	Comité de Valoración
10	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados obtenidos	Comité de Valoración
11	Receptar información para apertura en nomina	Jefe de Contabilidad
12	Ingresar los datos al sistema con sus	

	respectivos y ingresos y egresos	Jefe de Contabilidad
13	Imprimir los comprobantes de pagos individuales y roles	Jefe de Contabilidad
14	Conforme la lista efectuar los pagos	Jefe de Contabilidad
15	Receptar las firmas de pago de cada empleado	Jefe de Contabilidad
16	Elaborar políticas de plan de acción, normativa, responsables y periodicidad	Jefe de Recursos Humanos
17	Revisar los objetivos y acciones planteados en cuanto a su alcance	Jefe de Recursos Humanos
18	Efectuar acciones correctivas y de mejora	Jefe de Recursos Humanos
19	Difundir el plan de acción y dar a conocer las normativas establecidas.	Jefe de Recursos Humanos
20	Elaborar informes sobre los resultados del plan de acción.	Jefe de Recursos Humanos

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

### ***3.4.2.3 Plan de Beneficios Sociales***

El propósito de los beneficios sociales es atender las necesidades individuales de cada empleado, proporcionándoles una vida personal y laboral más tranquila y productiva, con la finalidad de lograr mayor concentración en las actividades laborales

Las áreas que participan en el proceso de Beneficios Sociales son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Cuadro de beneficios Sociales (ANEXO N° 11)

**CUADRO N° 3.6****DESCRIPCION DEL PROCESO DE BENEFICIOS SOCIALES**

<b>MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>		
<b>SUBPROCESO: BENEFICIOS SOCIALES</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Determinar que se pretende alcanzar con el plan de beneficios sociales	Jefe de Recursos Humanos
2	Establecer programa de beneficios existentes en el mercado, los que establece la ley y los establecidos por la empresa	Jefe de Recursos Humanos Gerente General
3	Informar a los empleados sobre el plan de beneficios mediante cartelera o trípticos	Jefe de Recursos Humanos
4	Monitorear el costo de los beneficios de acuerdo al alcance de la empresa	Jefe de Recursos Humanos Dpto. Contabilidad

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

### **3.4.3 Proceso de Desarrollo Humano**

Este proceso permite el mejoramiento de los recursos humanos disponibles, teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones mas elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizará para el desarrollo de su recurso humano. Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para el desarrollo que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos.

Para la ejecución de este proceso en primer lugar se debe aplicar una evaluación de desempeño a los empleados y en base a dicha evaluación realizar posteriormente una capacitación.

#### ***3.4.3.2 Evaluación Del Desempeño***

Con la evaluación de desempeño se puede medir el grado en que el empleado cumple los requisitos de su trabajo, y se integra con sus actividades y de esta manera mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el área de trabajo acorde con los requerimientos de la florícola

Las áreas que participan en el proceso de Evaluación del desempeño son las siguientes:

- Gerente General

- Departamento de Recursos Humanos
- Jefes de cada Área

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Formato de Evaluación de Desempeño

FIGURA N° 3.9

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

POLITICAS DE EVALUACIÓN	REGISTRO	EVALUACIÓN
<p>-Establecer políticas de evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable</li> <li>2. Periodicidad</li> <li>3. Manejo de información</li> </ol> <p>-Seleccionar técnica de evaluación</p> <p>- Dar explicación del formulario de evaluación a cada jefe de área</p>	<p>-Aplicar Formato de evaluación</p> <p>- Revisión de los resultados con los participantes</p> <p>-Identificar no conformidades y acciones correctivas.</p>	<p>Registrar en las carpetas de cada empleado</p>

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

**CUADRO N° 3.7**  
**DESCRIPCION DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO**

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>		
<b>SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Determinar la técnica que se utilizara para la evaluación	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
2	Determinar los responsables , la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de información, fechas, consecuencias, entre otros	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
3	Distribuir los formularios de evaluación a los jefes de cada área, recordando a cada responsable sobre los nombres y puestos que debe evaluar.	Jefe de Recursos Humanos
4	Reunirse con los jefes y hacer una breve exposición acerca del formulario de Evaluación y Desempeño y su aplicación	Jefe de Recursos Humanos
5	Cada jefe se reunirá con sus subordinados en la fecha establecida	Jefes de cada área
6	Revisar los factores de evaluación y asignar la calificación pertinente, explicando al evaluado los motivos de dicha puntuación, con el objeto que exista interacción y retroalimentación permanente y durante el proceso.	Jefes de cada área

7	Entregar el formulario de evaluación debidamente completado al área de Recursos Humanos	Jefes de cada área
8	Determinar la calificación de cada empleado	Jefe de Recursos Humanos
9	Con esta información se establece si existe necesidad de mejora o si se han detectado necesidad de capacitación.	Jefe de Recursos Humanos
10	Una vez analizada la evaluación se firman los formularios y se archivan en la carpeta personal de cada empleado	Jefe de Recursos Humanos
11	Elaborar informe donde se establecen los resultados y se presentan a gerencia	Jefe de Recursos Humanos

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano (2010)

**Elaborado Por:** Investigadora

### **3.4.3.3 Capacitación**

Mediante la capacitación de personal se pretende mejorar el desempeño de todos los empleados y hacer uso efectivo de las habilidades que existe en cada uno de ellos y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones en los que se les puede considerar.

Las áreas que participan en el proceso de capacitación son las siguientes:

- Gerente General
- Departamento de Recursos Humanos
- Jefes de cada área

Los documentos a utilizarse son:

- ❖ Solicitud de Capacitación
- ❖ Cronograma de Capacitación (ANEXO N° 12)
- ❖ Registro de Evaluación de capacitación (ANEXO N° 13 )

FIGURA N° 3.10

## CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	PROGRAMACIÓN	DESARROLLO	SEGUIMIENTO
-Establecer políticas de capacitación 1. Responsables 2. Periodicidad 3. Manejo de información -Detectar necesidades de capacitación	-Establecer Plan de Capacitación -Enviar solicitud de capacitación -Negociación de contratación de servicios	-Informar al personal -Compromiso de asistencia -Evaluación	-Detectar nuevas necesidades en un tiempo establecido.

Fuente: Modulo de Gestión de Talento Humano

Elaborado Por: Investigadora

**CUADRO N° 3.8****DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

<b>MACROPROCESO. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>PROCESO: GESTION DE CAPITAL HUMANO</b>		
<b>SUBPROCESO: CAPACITACIÓN</b>		
<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Definir propósitos de capacitación, el mismo que se basara en las necesidades detectadas en la evaluación.	Jefe de Recursos Humanos Jefes de cada área
2	Elaborar el Plan de Capacitación y resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar	Jefe de Recursos Humanos Jefe de área
3	Enviar la solicitud de capacitación a gerente general para su aprobación	Jefes de área
4	Determinar los responsables , la periodicidad de la capacitación, establecer cronogramas, entre otros	Jefe de Recursos Humanos Jefes de cada área
5	Analizar disponibilidad de recursos propios , como recursos fisicos (instalaciones), materiales, humanos	Jefe de Recursos Humanos
6	En caso de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar recursos externos necesarios para la ejecución de la capacitación	Jefe de Recursos Humanos
7	Negociar contratos de servicios, cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado. Establecer costos	Jefe de Recursos Humanos

		Dpto. Contabilidad
8	El empleado será comunicada al curso que debe asistir, y comprometerse a la capacitación	Jefes de cada área
9	Asistir al evento, cumplir la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación	Empleado
10	Finalizado el cursos el empleado deberá llenar el registro de evaluación de capacitación	Empleado
11	Entregar certificados emitidos por el centro o institución conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación	Jefe de Recursos Humanos
11	Recabar información proveniente de la detección de nuevas necesidades después de seis a doce meses de impartido el curso	Jefes de cada área

**Fuente:** Módulo de Gestión de Talento Humano

**Elaborado Por:** Investigadora

### 3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.6.1 Conclusiones:

- ❖ El sistema actual de administración de la Florícola “DecoFlor” S.A no cuenta con un modelo de gestión de talento humano, lo que no permite que mantenga una estructura formal para la captación, gestión y desarrollo humano ocasionando de esta manera una deficiente respuesta a los requerimientos de los procesos y de los trabajadores, lo que influye negativamente en la coordinación del recurso humano y manejo del material que se requiere para el logro de los objetivos.
- ❖ El no contar con una herramienta que permita determinar el grado de conocimiento del ambiente y clima laboral en el que se desarrolla el trabajo, ha hecho que los directivos de la Florícola “DecoFlor” S.A. desconozcan el grado de satisfacción de sus empleados y trabajadores, aspecto que repercute directamente sobre las motivaciones de los miembros de la organización, sobre su correspondiente comportamiento y la productividad de la empresa.
- ❖ La falta de un proceso de evaluación de desempeño impide el definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades de la florícola lo que ha hecho que los trabajadores no respondan de manera efectiva a los requerimientos de su puesto de trabajo, pues no se ha logrado saber con certeza su nivel de conocimientos y su desempeño laboral; quedando con ello de lado la opción de crecer profesional y salarialmente.

- ❖ La inexistencia de un plan de capacitación en la Florícola “DecoFlor” S.A , no ha contribuido a mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo, pues ha impedido que el personal tenga la oportunidad de acceder al aprendizaje, adquirir mayores conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en sus labores, alterando también su desarrollo personal continuo, no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones mas complejas y elevadas que de ponerlas en práctica beneficiarán a los propios empleados y a la empresa.
  
- ❖ La carencia de todas aquellas actividades que hacen posible la administración del talento humano ha dificultado que la florícola cuente con medios necesarios para definir acertadamente al personal más idóneo y ubicarlos en las diferentes áreas de trabajo con que cuenta la organización, pues la falta de un adecuado proceso ha impedido dirigir los esfuerzos de las personas , motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la florícola.

### **3.6.2 Recomendaciones:**

- ❖ Se recomienda al gerente de la Florícola “DecoFlor” S.A la implantación del modelo de gestión de talento humano, ya que se considera el más adecuado previos estudios realizados por la investigadora establecido de acuerdo a la naturaleza, características y necesidades de la empresa, de tal forma que permita una adecuada administración del personal.

- ❖ Al gerente de la Florícola “DecoFlor” S.A. se recomienda a la gerencia asignar personal adecuado que se encargue de aplicar los instrumentos establecidos para medir el grado de satisfacción del personal, con el objetivo de promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad, logrando mejorar el ambiente laboral y alcanzar relaciones humanas de calidad entre todo el personal que labora en la organización.
  
- ❖ Al departamento de recursos humanos, se sugiere la utilización permanente de los documentos utilizados en la presente investigación para la evaluación del desempeño, con la finalidad de valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los trabajadores en el desarrollo de su cargo y cumplimiento de sus funciones.
  
- ❖ Al departamento de recursos humanos se recomienda coordinar con la gerencia de tal forma que se apliquen programas de capacitación permanente, de acuerdo a las necesidades detectadas, con el propósito de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal produciendo un cambio positivo en sus puestos de trabajo.
  
- ❖ Se sugiere a la gerencia cumplir a cabalidad con cada uno de los procesos y su respectiva documentación planteada en el modelo de gestión de talento humano del presente trabajo de investigación y aprovechar al máximo la información que éste proporciona para lograr tomar decisiones acertadas y mejorar los niveles de rendimiento y productividad.

### 3.7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### 3.7.1 Bibliografía Consultada

DESSLER. Gary. “**Administración de los Recursos Humanos**”. Primera Edición. Editorial PERASON Educación. México ,2009.

ANZOLA. Sérvulo .“**Administración De Pequeñas Empresas**”. Segunda Edición. Editorial McGrawhill. México, 2002.

CHIAVENATO. Idalberto. “**Gestión Del Talento Humano**”. Segunda edición. Editorial McGrawhill. Colombia ,2003.

CASTILLO. José. “**Administración de Personal**”. Primera Edición. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá ,1993.

DELGADO. María. GÓMEZ. Luís. ROSERO. Ana.” **Gestión de Recursos Humanos del Análisis Teórico a la solución práctica**” .Primera Edición .Editorial Alberto Cañizal. España ,2006.

DESSLER. Gary.” **Administración De Personal**” . Octava edición. Editorial Pearson Educación. México, 2001.

ANDRADE. Andrés.“**Levantamiento de Procesos de las Áreas Administrativas y Producción de la Empresa Golden Lan CIA Ltda. para la elaboración de un Manual de Procesos**” . Editorial SAN. Latacunga .2009.

VILLAGOMEZ. Catherine “**Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa Logística Ecuatoriana**” .Primera edición. Editorial (LOGISTECSA. SA.) . México .2010

### 3.7.2 Bibliografía Virtual

AMADOR, Juan Pablo (2003); “Proceso Administrativo”, disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/) (Consulta: 8 de Abril del 2010).

ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002), “Selección del personal”, disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper> (Consulta: 30 de Abril del 2010).

CALDERA, Rodolfo (2007) “El Recurso humano en las empresas”, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) (Consulta: 14 de Abril del 2010).

REYES CANO, Liz Montserrat;(2007) “El Proceso Administrativo”, disponible en: [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm) (Consulta: 8 de Abril del 2010)

## ANEXOS

## ANEXO N° 1

<b>FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL A LA GERENCIA</b>		<b>Fecha de Solicitud:</b> 12 / 03 /2012 <b>Día Mes Año</b>
<b>Área Solicitante:</b> Departamento de Recursos Humanos		
<b>Cargo Requerido:</b> Asistente de Contabilidad	<b>Numero de personas requeridas:</b> 01	
<b>Nombre del Jefe Inmediato:</b> Lic. Washington Álvarez		
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> Contador General		

## ANEXO N° 2

<b>FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>		<b>Fecha de Solicitud:</b> 12 / 03 /2012 <b>Día Mes Año</b>
<b>Área Solicitante:</b> Departamento de Recursos Humanos		
<b>Cargo Requerido:</b> Asistente de Contabilidad	<b>Numero de personas requeridas:</b> 01	
<b>Nombre del Jefe Inmediato:</b> Lic. Washington Álvarez		
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> Contador General		
<b>CONTRATACIÓN POR:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> Creación de Cargo _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Reemplazo a: _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Maternidad de: _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Enfermedad de: _____</li> <li>• <input type="checkbox"/> Vacaciones de: _____</li> <li>• <input checked="" type="checkbox"/> Otro: Renuncia del asistente anterior</li> </ul>		
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo Fijo con periodo de prueba</li> <li>• <input type="checkbox"/> Temporal por: ___ días ___ meses</li> <li>• <input type="checkbox"/> Pasantías</li> </ul>		

<p>¿Requiere la selección del cargo la aplicación de una prueba de conocimientos?          Si <u> X </u> No <u> ___ </u></p>		
<p><b>Propósito general del puesto:</b>          Realizar actividades contables brindando un apoyo al contador general en sus actividades</p>		
<p><b>Principales funciones:</b>          Elaborar balances de ingresos y gastos          Llevar control en el SRI          Elaborar registros Contables          Manejo de clientes, nomina. Bancos.</p>		
<p><b>Observaciones:</b>          El cargo requiere experiencia, hombre o mujer.</p>		
<p>Requisición solicitada por:           Ing. Washington Álvarez  <b>Jefe de Área</b></p>	<p>Revisada y Aprobada por:           Ing. Luís Reinoso  <b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>Autorizada por:           Ing. Aníbal Paredes  <b>Gerente General</b></p>

## ANEXOS

### ANEXO N° 3

#### **PUBLICACION INTERNA**

El departamento de Contabilidad requiere personal para el cargo de:

#### **ASISTENTE CONTABLE**

Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener título bachiller o estudios superiores en Contabilidad o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en actividades similares
- Conocimiento en paquetes contables, excelente manejo de Microsoft Office
- Hombre o mujer de 22 años en adelante
- Disponibilidad a tiempo completo
- Alto grado de responsabilidad y honradez a toda prueba

En el caso que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor dirigirse al Departamento de Recursos Humanos, luego de haber tratado el tema con su Jefe Inmediato, comunicarse hasta el 10 de Febrero del 2012

**ANEXO N° 4****PUBLICACION EXTERNA**

El departamento de Contabilidad requiere personal para el cargo de:

**ASISTENTE CONTABLE**

Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener título bachiller o estudios superiores en Contabilidad o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en actividades similares
- Conocimiento en paquetes contables, excelente manejo de Microsoft Office
- Hombre o mujer de 22 años en adelante
- Disponibilidad a tiempo completo
- Alto grado de responsabilidad y honradez a toda prueba

**ANEXO N° 5****PRESTIGIOSA EMPRESA FLORICOLA****“DECOFLOR S.A.”****REQUIERE CONTRATAR****ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

La Florícola “Decoflor” S.A. dedicada a la producción y comercialización de rosas, requiere contratar personal para el departamento de contabilidad.

**REQUISITOS:**

- Tener título bachiller o estudios superiores en Contabilidad o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en actividades similares
- Conocimiento en paquetes contables, excelente manejo de Microsoft Office
- Hombre o mujer de 22 años en adelante
- Disponibilidad a tiempo completo
- Alto grado de responsabilidad y honradez a toda prueba

**OFRECEMOS:**

- Comedor
- Transporte del personal
- Médico de planta
- Remuneración acorde con la responsabilidad mas beneficios de ley
- Buen trato y excelente ambiente de trabajo

Interesados remitir su hoja de vida para dicho cargo al correo electrónico [www.decoflor-sa.com](http://www.decoflor-sa.com), con foto actualizada, hasta el 10 de Febrero del 2012 o presentar carpetas en las instalaciones ubicadas en la calle principal kilómetro 2 ½, Barrio San Agustín, Parroquia Mulaló. Para mayor información comunicarse a los teléfono .032722 -330 -581-379

## ANEXO N° 6

## DOCUMENTOS DE SELECCIÓN

		<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		<b>Fecha:</b> 05 / 03 / 2012 <b>Día Mes Año</b>	
<b>POSTULA PARA:</b> Asistente de Contabilidad					
<b>1.DATOS PERSONALES:</b>					
<b>Apellidos:</b> Mendoza Jácome					
<b>Nombres:</b> Carla Susana					
<b>Fecha De Nacimiento:</b> Año: 1986 Mes: 03 Día: 15 País: Ecuador Ciudad: Latacunga					
<b>Estado Civil:</b> Soltero <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Numero de Hijos: _____					
<b>Dirección domiciliaria:</b> <b>Provincia:</b> Cotopaxi <b>Cantón:</b> Saquisilí <b>Barrio:</b> Gonzáles Suárez <b>Sector:</b> <b>Calles:</b> 9 de Octubre					
<b>Teléfonos:</b> Móvil: 095784652 Fijo: 032721 656					
<b>Cedula Identidad:</b> N° 0503247259		<b>Libreta Militar:</b> N°		<b>Afiliación IESS:</b> Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Cuenta Bancaria:</b> Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> N° Cuenta _____ Banco _____ Tipo de Cuenta: Ahorros _____ Corriente _____					
<b>2. INFORMACION ACADEMICA:</b>					
<b>EDUCACIÓN</b>					
<b>Nivel</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Título</b>
Primaria	Esc. Elvira Ortega		1992	1998	
Secundaria	Victoria Vásquez Cuvi	Contabilidad	1998	2004	Bachiller Comercio y Administración
Superior	Universidad Técnica de Cotopaxi	Contabilidad y Auditoría	2005	2010	Ing. Contabilidad y Auditoría
Otros					
<b>CURSOS REALIZADOS</b>					
<b>Institución</b>	<b>Tema/Área</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración</b>		

SECAP	Auxiliar Técnico en Contabilidad Computarizada	DICIEMBRE 2010	3 meses	
FUNDEL	Documentos mercantiles	Abril 2009	2 meses	
CEDERH	Contabilidad Avanzada	Febrero 2010	3 meses	
<b>Habilidades y Destrezas</b>				
<b>Descripción</b>				
Escribir con rapidez				
Manipulación del computador				
Actualmente estudia o recibe algún curso: SI ___ NO X				
Donde _____				
Horario _____				
<b>3. CONDICIONES DE LA OFERTA:</b>				
<b>Sueldo que aspira</b>		<b>Trabajaría Sábados y Domingos</b>		
Lo justo		Si X No		
Trabaja alguna familiar en la Empresa: Si ___ No X				
Nombre : _____ Parentesco: _____				
Viene recomendado por: nadie				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL:</b>				
<b>Nombre Institución</b>	<b>Cargo Desempeñado</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Teléfono</b>
Municipio de Saquisilí	Auxiliar contable	Abril 2008	Mayo 2009	2723456
Florícola Ecuatoriana	Asistente de Contabilidad	Octubre 2009	Noviembre 2010	2801723
<b>Motivo de la salida: personal</b>				
<b>5. REFERENCIAS PERSONALES:</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Institución</b>	<b>Parentesco</b>	<b>Teléfono</b>
Ing. Enrique Gómez	Jefe Recursos Humanos	Florícola Ecuatoriana	Amigo	085123456
Ing. Luis Sánchez	Contador	Prodicereal	Amigo	099229061
Ing. Claudia Herrera	Docente	Colegio 18 de Octubre	Tía	087998314
Ing. Mendoza Carla Firma solicitante				

## ANEXO N° 7

<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>			
<b>FECHA:</b> 05-02-2012	<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>NUMERO</b>	
	<b>RRHH.</b>	: 1	
<b>CARGO QUE APLICA:</b> Asistente de Contabilidad			
<b>ENTREVISTADO POR:</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DEL</b>	<b>EDAD:</b>
Ing. Luis Reinoso	<b>CANDIDATO:</b>		25 años
	Ing. Marlene Salazar		
<b>AREA PROFESIONAL:</b>			
a.-En que empresa o instituciones ha trabajado?			
b.- Que tiempo Trabajo en cada una de ellas?			
c.- ¿Cuáles son las razones por las que decide cambiar de trabajo?			
<b>AREA ACADEMICA</b>			
a.-Cuál es su nivel actual de instrucción?			
b.- Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?			
c.- Menciones premios u honores que recibió por su desempeño académico.			
<b>AREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:</b>			
a.-Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?			
b.- A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?			
c.- Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?			
d.- Qué es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?			

e.- Por favor detalle sus mayores logros laborales.
<b>AREA DE SALUD:</b>
a.- En la actualidad padece de alguna enfermedad?
b.- En los últimos años a sufrido de alguna enfermedad de gravedad?
c.- En el último año el médico le ha prescrito descanso, por qué?
<b>AREA SOCIAL:</b>
a. Cómo se considera usted socialmente?
b.- Le gusta los eventos sociales o reunión entre amigos?
c.- Cómo administra su tiempo libre?
d.- Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?
e.- Es miembro de algún club, asociación gremio, partido político, etc.?
<b>AREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:</b>
a.-En que aspectos le gustaría seguir superándose?
b.- Qué significa para usted tener éxito?
c.- Cómo se mira usted dentro de tres años?
d.- Diría que tiene una misión en su vida?
e.- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?
<b>AREA DEBILIDADES:</b>
a.- Considera que tiene realizar alguna actividad?
b.- Qué actividades de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?
c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar.
<b>AREA PERFIL PERSONAL:</b>
a. Se considera una persona de carácter débil o fuerte y por que?
b- Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?
c.- De su forma de ser que considera que le ayudaría a quedarse con este trabajo?

## ANEXO N° 8

<b>FICHA CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA</b>	
<b>Entrevista realizada a:</b> Mendoza Jácome Carla Susana	<b>Entrevista realizada por:</b> Ing. Luis Reinoso
<b>Para el puesto de:</b> Asistente de Contabilidad	
Considere que:	
<b>Muy Buena = 3 Buena = 2 Malo= 1</b>	
<b>Impresión Inicial:</b>	<b>Calificación</b>
1.Aspecto físico	3
2.Modales	3
3.Expresión personal	2
4.Comunicación verbal	3
5.Área profesional	3
6.Área académica	2
7.Área experiencia laboral adecuada	2
8.Área de salud	3
9.Área social	2
10.Área aspiraciones e iniciativas	3
11.Área debilidades	2
12.Área perfil personal	3
Otros	
Total Puntos	31
<b>Favorable o desfavorable:</b>	
Favorable	
<b>Comentario:</b>	
La aspirante en su entrevista a sido calificada como favorable	

## ANEXO N° 9

<b>TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL</b>						
<b>Puntaje Máximo Establecido:</b>						
-Currículum Vitae:		24 puntos				
-Entrevista:		36 puntos				
-Prueba de Conocimiento:		40 puntos				
Total Puntaje Máximo:		100 puntos				
Candidato	Nombres	Puntaje otorgado			Puntaje Mínimo. Aprobado	Puntaje otorgado
		Currículum	Entrevista	Prueba		
1	Mendoza Carla	21	31	36	70 pts.	88 pts.

<b>FLORICOLA "DECOFLOR" S.A.</b>			
<b>PUNTUACION CARGOS SEGÚN DESCRIPTIVO</b>			
	<b>Liderazgo</b>	<b>F11</b>	<b>2</b>
	<b>Transparencia y ética</b>	<b>F10</b>	<b>3</b>
	<b>Flexibilidad y Adaptación</b>	<b>F9</b>	<b>2</b>
	<b>Responsabilidad información</b>	<b>F8.3</b>	<b>4</b>
	<b>Responsabilidad bienes</b>	<b>F8.2</b>	<b>2</b>
	<b>Responsabilidad personal</b>	<b>F8.1</b>	<b>2</b>
	<b>Habilidades y destrezas para Desempeñar el cargo</b>	<b>F7</b>	<b>3</b>
	<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>F6</b>	<b>2</b>
	<b>Resultados con calidad</b>	<b>F5</b>	<b>3</b>
	<b>Actualización de</b>	<b>F4</b>	<b>4</b>
	<b>Administración de recursos</b>	<b>F3</b>	<b>2</b>
	<b>Experiencia</b>	<b>F2</b>	<b>3</b>
	<b>Educación</b>	<b>F1</b>	<b>3</b>
<b>Cargos a Valorar</b>			
<b>Asistente de Contabilidad</b>			

## DOCUMENTOS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios a considerarse para los empleados de la Florícola “DecoFlor S.A.” se enmarcan dentro del siguiente contexto:

### ANEXO No 11

<b>CUADRO DE BENEFICIOS SOCIALES</b>	
<b>BENEFICIOS DE LEY</b>	<b>BENEFICIOS OTORGADOS POR LA EMPRESA</b>
Vacaciones Décimo Tercer Sueldo Décimo Cuarto Sueldo Seguro en el IESS Seguro de accidentes de trabajo Licencia por maternidad y paternidad.	Transporte para el personal Comedor Asistencia médica gratuita Bonificaciones Guardería

## ANEXO N° 12

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>AÑO:</b> 2011				
<b>AREA O DEPARTAMENTO:</b> Contabilidad				
<b>DESCRIPCIÓN DE CURSO</b>	<b>ASISTNTES</b>	<b>FECHA DEL CURSO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Impuestos tributarios	Ing. Mendoza Carla	25 de Febrero	1 día	100.00
Registros Contables	Ing. Mendoza Carla	26 de Febrero	1 día	100.00
Eficacia	Ing. Mendoza Carla	27 de Febrero	4 horas	70.00

## ANEXO N° 13

REGISTRO DE EVALUACION DE CAPACITACION	
<b>Motivo de Capacitación</b>	<b>Financiamiento</b>
Plan de Capacitación <input checked="" type="checkbox"/>	Empresa <input checked="" type="checkbox"/>
Solicitud del Empleado <input type="checkbox"/>	Empleado <input type="checkbox"/>

<b>Nombre del curso:</b> Conocimientos Contables
<b>Fecha de realización:</b> del 25 al 27 de Febrero
<b>Centro de capacitación:</b> SECAP
<b>Por favor califique los aspectos detallados a continuación:</b>
5= Excelente, 4= Muy Bueno, 3= Regular, 2= Malo, 1= Deficiente

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
<b>SOBRE EL TEMA:</b>					
El contenido del curso se desarrollo de acuerdo a lo planeado		4			
El contenido fue de su interés	5				
El contenido desarrollado ayudará a mejorar su desarrollo y desempeño.	5				
Considera que la capacitación servirá de ayuda en su trabajo	5				
El material entregado le sirvió de apoyo en el curso		4			
El material entregado le será útil posteriormente		4			

<b>SOBRE EL EXPOSITOR/INSTRUCTOR:</b>				
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue:		4		
La metodología utilizada por el instructor fue:		4		
La puntualidad del instructor fue:		4		
<b>SOBRE OTROS ASPECTOS:</b>				
El aula o espacio físico para impartir el curso fue:			3	
La organización del curso fue:			3	
Califique la calidad de las presentaciones audiovisuales utilizada por los instructores		4		
<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>Nombre del empleado:</b> Ing. Mendoza Carla				
<b>Área o departamento:</b> Contabilidad				
<b>Firma del empleado:</b> Ing. Carla Mendoza				