

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: PSICOLOGO

TITULO:

**“DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA FLORÍCOLA CON APLICABILIDAD EN SELECCIÓN Y
CAPACITACIÓN”**

CASO: SUNSET VALLEY FLOWERS

AUTORA (s):

**María Fernanda Recalde Barrionuevo
Blanca Gabriela Villavicencio Espinales**

DIRECTORA:

Dra. Maria Agusta Santillán

Quito, Febrero 2011

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecerle a Dios por permitirme estar aquí y darme las fuerzas para continuar con todos y cada uno de mis proyectos de vida, por darme la salud y la constancia.

También quiero agradecer a mi amiga Gaby por su paciencia y apoyo en cada momento, a los profesores por sus enseñanzas, a mi familia y a todos lo que hicieron posible que este proyecto se cumpla.

Ma. Fernanda Recalde

A Dios, por guiarme y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Esposo Juan Francisco le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia, el amor y apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mis dos familias que me han apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Y un agradecimiento especial a Fer, por permanecer conmigo hasta el final, haberme brindado todo su apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Gabriela Villavicencio

DEDICATORIA

Este proyecto quiero dedicarlo a la mujer más importante de mi vida, porque sin ella simplemente no hubiera sido posible que yo esté aquí con todos ustedes, a mi madre, porque desde donde esté sé que hoy se siente muy orgullosa de mí.

Ma.Fernanda Recalde

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a ser mejor cada día.

A mi familia que son los pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, quienes han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños.

A mi esposo Juan Francisco, por su empeño, su esfuerzo, su amor y por ser la persona que me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permite dar lo mejor de mí.

Gabriela Villavicencio

INDICE

CAPITULO I.....	10
RESUMEN EJECUTIVO	10
1.1 Descripción	10
1.2 Objetivos del Proyecto.....	12
1.3 Delimitación.....	13
1.4 Descripción de la propuesta de Intervención.....	13
1.5 Justificación y Factibilidad del proyecto.....	15
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO	16
2.1 La Gestión del Recurso Humano	16
2.1.1 La administración de Recursos Humanos y la importancia del Talento Humano.....	18
2.1.2 Funciones y Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	20
2.1.3 Definición de Recursos y Talento Humano	23
2.1.4 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de Staff.....	23
2.1.5 Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos.....	25
2.1.5.1 Reclutamiento y selección de Personal.....	25
2.1.5.2 Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo.....	26
2.1.6 Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos en una empresa.....	26
2.2 Selección de Personal	27
2.2.1 Definición de Selección de Personal por Competencias.....	27
2.2.2 Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal	28
2.3 Pasos del Proceso de Selección de Personal.....	30
2.3.1 Puesto vacante.....	31
2.3.2 Requisición.....	31
2.3.3 Análisis de puesto.....	32
2.3.4 Inventario de Recursos Humanos.....	33

2.3.5 Reclutamiento	33
2.3.6 Solicitud de empleo	37
2.3.7 Entrevista	38
2.3.8 Informe de la entrevista	40
2.3.9 Pre selección y Selección	41
2.3.10 Pruebas de idoneidad o psicológicas.....	43
2.3.11 Pruebas de trabajo.....	45
2.3.12 Examen médico	45
2.3.13 Estudio socioeconómico	45
2.3.14 Contratación.....	45
2.3.15 Control del proceso de selección.....	45
2.4 Ventajas y Desventajas del proceso de Selección.....	46
2.5 Competencias Laborales	47
2.5.1 Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	47
2.5.2 Tipos de competencias	49
2.6 Capacitación y Desarrollo.....	51
2.6.1 Objetivos de capacitación y desarrollo.....	53
2.6.2 Beneficios de la capacitación	54
2.6.3 Proceso de la capacitación	55
2.6.3.1 Determinación de necesidades de capacitación.....	55
2.6.3.2 Programación de la capacitación	56
2.6.3.3 Planeación de la Capacitación.....	58
2.6.3.4 Organización de la Capacitación.....	58
2.6.3.5 Ejecución de la Capacitación	59
2.6.3.6 Evaluación de la Capacitación	61
2.6.3.7 Seguimiento de la Capacitación	62
CAPITULO III	64
ANALISIS DE LA EMPRESA.....	64
3.1 Presentación de la Empresa	64
3.1.1 Datos de la Empresa	64

3.1.1.1 Descripción de la organización	64
3.1.1.2 Actividad económica o Razón Social	65
3.1.2 Plan estratégico.....	66
3.1.2.1 Misión.....	66
3.1.2.2 Visión.....	66
3.1.2.3 Objetivos.....	66
3.1.2.4 Valores.....	66
3.1.2.5 Análisis FODA de Sunset Valley Flowers.....	67
3.2 Situación actual de la empresa.....	69
3.3 Identificación de Necesidades.....	71
3.4. Problematización y Profundización.....	72
3.4.1 Informe de los resultados obtenidos	72
3.5. Descripción del proyecto	84
3.5.1. Objetivos del Proyecto	84
3.5.1.1 Objetivo General	84
3.5.1.2 Objetivos Específicos	85
3.5.2 Delimitación del Proyecto.....	85
3.5.3 Descripción de la propuesta de intervención.....	85
3.5.4. Justificación y Factibilidad del Proyecto.....	88
CAPITULO IV.....	90
DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FLORÍCOLA SUNSET VALLEY FLOWERS	90
4.1 Antecedentes.....	90
4.2 Análisis de Cargo	91
4.2.1 Procedimiento	93
4.2.2 Cuestionario.....	93
4.2.3 Obtención de datos.....	94
4.2.4 Aplicación de la Información.....	94
4.3 Descripción y Perfil de puestos	94
4.4 Reclutamiento.....	95

4.4.1	Proceso de reclutamiento	96
4.4.2	Canales de reclutamiento.....	96
4.5	Selección de Personal	97
4.5.1	Objetivos	97
4.5.2	Selección interna	98
4.5.3	Selección Externa.....	98
3.5.4	Recepción preliminar de solicitudes	98
4.5.5	Pruebas Psicológicas	98
4.5.6	Entrevista de Selección	99
4.5.7	Verificación de datos y referencias.....	99
4.5.8	Entrevista Final.....	99
4.5.9	Contratación	99
4.6	Inducción	100
4.6.1	Los pasos a seguir en la Inducción General	101
4.6.2	Pasos a seguir en la Inducción Específica:	102
4.6.3	Consideraciones	105
4.7	Entrenamiento y Capacitación	106
4.7.1	Modelo de Capacitación para Sunset Valley Flowers.....	107
4.7.2	Esquema para el modelo de entrenamiento basado en la gestión por competencias ...	107
4.7.3	Métodos de Aprendizaje	107
4.7.4	Necesidades y Medios.....	108
4.7.5	Programa o Estructura.....	109
4.7.5.1	Requisitos de Infraestructura	109
4.7.5.2	Requisitos de Materiales.....	109
4.7.5.3	Requisitos de Personal.....	110
4.7.6	Evaluación.....	110
4.7.7	Retroalimentación	112
4.8	Valoración del Desempeño por Competencias	112
4.8.1	Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias	114
4.8.1.1	Competencias Sunset Valley Flowers.....	114

4.8.1.2 Competencias Departamentales y Análisis de Cargos	119
4.8.1.3 Departamento Financiero Contable	119
4.8.1.4 Departamento Administrativo	142
4.8.1.5 Departamento de Mercadeo y Ventas	171
4.8.1.6 Departamento de Producción	193
4.8.2 Diseñar herramientas de evaluación	213
4.8.3 Evaluación de competencias o destrezas	213
4.8.4 Escala de calificaciones de actividades de trabajo	214
4.8.5 Gradación de las escalas	215
4.8.6 Cuadro de Competencias	217
4.8.7 Ejecutar el Proceso	217
4.8.8 Analizar los Resultados	218
4.8.9 Retroalimentar	218
4.8.10 Evaluación de Potencial	218
CAPÍTULO V	219
APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POLITICAS DE CONTRATACION	219
5.1. Planteamiento de la propuesta	219
5.1.1 Normas de contratación.....	219
5.1.2 Metodología	220
5.1.3 Selección	221
5.1.4 Diagrama de Flujo de Proceso.....	222
5.2 Taller de Selección de Personal	226
5.2.1 Justificación del taller	226
5.2.2 Descripción/Propósito del Taller	226
5.2.3 Objetivos Generales del Taller	226
5.2.4 Resultados Esperados del Taller.....	227
5.2.5 Aplicación del proceso.....	228
5.3 Análisis de resultados de la aplicación del Subsistema	245
CAPITULO VI	248

APLICABILIDAD DE CAPACITACION EN LA EMPRESA SUNSET VALLEY FLOWERS ..	248
6.1 Propuesta de intervención	248
6.1.2 Introducción	249
6.1.3 Alcance	250
6.1.4 Fines del Plan de Capacitación	250
6.2 Objetivos del Plan de Capacitación	251
6.2.1 Objetivos Generales	251
6.2.2 Objetivos Específicos	251
6.2.3 Metas	251
6.2.4 Estrategias	251
6.3 Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación	252
6.3.1 Tipos de Capacitación	252
6.3.2 Modalidades de Capacitación	253
6.3.3 Niveles de Capacitación	254
6.4 Acciones a desarrollar	254
6.4.1 Temas de Capacitación	254
6.4.2 Recursos	254
6.4.3 Financiamiento	255
6.4.4 Presupuesto	256
6.4.5 Cronograma	256
6.5 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	256
6.5.1 Diseño de un Plan de Capacitación	259
6.5.2 Preparación del primer taller de capacitación	260
6.5.3 Administración del primer taller	269
6.5.4 Evaluación de los resultados del primer taller	271
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	275
BIBLIOGRAFIA	278

CAPITULO I

RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Descripción

Sunset Valley Flowers es una florícola ecuatoriana con 14 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano e internacional cuya producción de rosas se encuentra ubicada en la zona de Cayambe. La empresa cuenta con la colaboración de 102 empleados los mismos que se encargan de las diferentes áreas de trabajo, como son: cosecha, post-cosecha, cultivo, invernadero, etc. Siendo estas las diferentes áreas en las que se divide el departamento de producción. La empresa además cuenta con un área administrativa dividida en Marketing, Administración, Contabilidad y un departamento Técnico. A pesar de la importante trayectoria que esta empresa de capital ecuatoriano ha tenido, hasta el momento, la empresa no ha logrado formar un departamento de Recursos Humanos, mas se nota la ausencia evidente de dicho departamento que se encargue de la administración del talento humano, motivo por el cual, este trabajo se centrará en solventar dicha necesidad.

Frente a la situación actual de Sunset Valley Flowers, en lo referente al manejo de Recursos Humanos, es evidente que debido al no contar con un sistema destinado a la administración del talento humano a esta labor, existe desorganización y por ende continúan presentándose deficiencias en el entorno laboral. Además, a pesar de que la empresa ha logrado modernizar su sistema de gestión y la administración de sus operaciones, existe una gran incertidumbre en cuanto al grado de desempeño de sus empleados y por consecuencia de a los resultados obtenidos de acuerdo a las metas y objetivos planeados por que desea alcanzar la empresa.

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar una propuesta sólida y eficiente de diseño de un Departamento de Recursos Humanos en Sunset Valley Flowers, con aplicabilidad al subsistema de Selección de Personal y Capacitación, para satisfacer las necesidades de la organización.

Entre los objetivos específicos están:

1. Propiciar la creación de un plan de capacitación institucional, que permita el desarrollo profesional y personal de los miembros de la empresa.
2. Establecer la creación de un plan piloto del subsistema de selección, para cubrir las vacantes con el personal idóneo, teniendo el perfil adecuado y en menor tiempo que el actual.
3. Dejar establecida la propuesta del diseño de los demás subsistemas indicados anteriormente para que puedan ser desarrollados e incorporados al departamento en un futuro cercano.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la tarea y los conceptos básicos de la gestión de Recursos Humanos, encontrar una mejora a la situación actual interna de la empresa, (mejorar la organización de la empresa y por ende el entorno laboral de los empleados de Sunset Valley Flowers).

Un inadecuado diseño del estudio de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos y del desempeño de este departamento puede ser perjudicial para la organización, porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de Recursos Humanos tendrán falencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización, que son el poder cuantificar el desempeño de sus empleados y el poder comparar cuantitativamente los resultados obtenidos con los objetivos trazados.

Al momento la empresa funciona desorganizadamente y obstaculizando el seguimiento continuo de sus empleados, ya que al no contar con un departamento encargado de la gestión de Recursos Humanos, el manejo de personal se lo realiza de manera informal, sin orden, como buscando siempre solucionar las necesidades más urgentes por el jefe inmediato en donde surgió el problema, o muchas veces hasta con el Gerente General, sin dar una adecuada solución.

Un departamento correctamente estructurado y organizado permitiría conseguir una motivación creciente en el empleado y conduciría a lograr de los resultados óptimos, lo cual es un propósito fundamental que busca nuestro proyecto basado en el diseño del departamento de Recursos Humanos para Sunset Valley Flowers.

Para poder realizar una correcta utilización de los métodos, técnica e instrumentos de análisis; investigación requeridos para la ejecución del proyecto, es importante realizar una investigación de análisis del estado actual del entorno del talento humano que actualmente tiene la empresa, ya que la información obtenida de esta investigación, proporcionará la base de datos sobre la gestión de actual que lleva del mismo en la organización.

Esta investigación es de tipo inductivo y se desarrollará en base a algunas variables de acuerdo al proceso del proyecto.

Para el desarrollo de esta investigación se decidió seguir el siguiente procedimiento y búsqueda de información:

1. Encuesta
2. Entrevistas

1.2 Objetivos del Proyecto

De acuerdo al análisis de necesidades de Sunset Valley, tenemos como objetivo principal, diseñar el Departamento de Recursos Humanos, con aplicabilidad al subsistema de Selección de Personal y Capacitación, para satisfacer las necesidades de la organización.

De esta manera incentivar con un DNC un plan estratégico de capacitación que permita el crecimiento continuo y desarrollo profesional del personal.

Apoyandonos en el sistema de selección de acuerdo a los parámetros establecidos dentro de esta tesis, lograremos contratar el personal adecuado para cada cargo dentro de los departamentos de la Institución.

1.3 Delimitación

Para la ejecución del Diseño hemos abarcado el total de la muestra de Sunset Valley Flowers.

En el Área Administrativos son 16 colaboradores, dentro del personal operativo son 86 trabajadores, divididos en 39 mujeres y 63 hombres. En total son 102 miembros que conforman la empresa.

1.4 Descripción de la propuesta de Intervención

Sunset Valley Flowers a pesar de estar posicionada en el mercado nacional como internacional no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, lo cual ha sido visto como una falencia para el desarrollo de la empresa.

Por lo tanto es claro lo siguiente:

- En general, la empresa necesita un Departamento de Recursos Humanos que permitirá la efectividad en los procesos, además de incrementar la productividad, reducir la rotación, y con ello costos y tiempo, además la incorporación de un manual de funciones, la creación de un organigrama analítico y manejo de clima laboral. Nuestro proyecto tendrá será aplicable para los subsistemas de Selección de personal y Capacitación, recalcando que el área de Recursos Humanos, debe ser destacada, ya que es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina las organizaciones actuales. Depende de la cultura existente en cada organización, así como la estructura orgánica adoptada. Depende también de las características del contexto ambiental del negocio de la organización, como de las características internas, de sus funciones y procesos, y de un sin numero de funciones importantes .

- Esta área es la responsable de la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Interacción entre personas u organizaciones es un tema dinámico y complejo, que puede ser visto desde diversas perspectivas. Es evidente entonces que la producción de bienes y servicios no puede llevarse a cabo sin personas o con ellas, pero que trabajen aisladamente. Toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales, a través de su participación en la organización. Su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos mutuos. De ahí parte el gran reto de este departamento: debe manejar todos los esfuerzos del personal para alcanzar los objetivos organizacionales, por medio de la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de las técnicas capaces de promover el buen desempeño del personal. Por esta razón, hemos visto la necesidad de diseñar el Departamento de Recursos Humanos en Sunset Valley Flowers, teniendo como único fin la formalización del manejo de personal a través de los subsistemas que serán aplicables , conociendo la función de cada uno de ellos, los cuales son:

- Subsistema de Selección de Personal
- Subsistema de Capacitación

Mediante el diseño de esta estructura, será posible conocer con detalles cada uno de los subsistemas y aportar con el proceso de selección, ya que de aquí partirán las características (destrezas, conocimientos, etc.) que se desea encontrar en los candidatos a ocupar las vacantes o los nuevos cargos. También contribuirá a un mejor y más eficaz desarrollo de las actividades y funciones por tenerlas más claras y presentes.

Una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones de cada puesto se logrará no solo con la adaptación de la persona al cargo, sino también con unos adecuados y constantes planes de capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto y el individuo que lo ocupa.

Crear un plan de capacitación no solo será parte de este proyecto sino también de la estrategia que tomará la empresa para disminuir los errores cometidos en el desarrollo de las

funciones y actividades de los empleados y al mismo tiempo será una herramienta que los motivará e incentivará en su auto desarrollo y superación.

El resultado de este proyecto será contar con procesos de selección perfectamente definidos y un plan de capacitación permanente para el personal.

Al contar con una estructura profesional-técnica, dentro de la empresa se alcanzará mayor compromiso y eficiencia organizacional, y esto permitirá que la empresa sea mas competitiva dentro del mercado, logrando satisfacer de manera optima tanto las necesidades del cliente externo como las del interno.

1.5 Justificación y Factibilidad del proyecto

Este proyecto es factible legal, social y económicamente gracias a la apertura que nos dio la florícola, que se ha visto en la necesidad de realizar un análisis estructurado sobre varias falencias relacionadas con el desarrollo personal y laboral existente en la empresa y de implementar uno en la empresa. De la misma manera este proyecto servirá de guía para florícolas vecinas que requieren del diseño de un departamento de recursos humanos. Lo que en futuras ocasiones nos permitirá realizar mayores proyectos.

Es por ello que dentro del análisis realizado se ha visto la necesidad de realizar el diseño del departamento de recursos humanos, este proyecto aportará a la empresa, mejorando el proceso de selección, con la disminución de gastos destinados al mismo, como papelería, anuncios publicitarios, entre otros; logrando la adecuación del hombre al cargo y mejorando su eficiencia. Esto podrá ser posible cuando exista una compatibilidad entre las dos variables; los requisitos del cargo y las características de la persona contratada.

Disminuir o eliminar las continuas equivocaciones de los empleados en las instalaciones y en los procesos de la florícola, lo que trae grandes gastos económicos y materiales, es actualmente una necesidad real que podrá ser cubierta con un plan de capacitación para el personal.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 La Gestión del Recurso Humano

“El proceso de gestión de Recursos Humanos se encuentra vinculado al desarrollo y flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, sus ciclos de actividad son a mediano y largo plazo, y su orientación de carácter estratégico. Los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente cuantificables, y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente la función se ejerce por personas que tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status en la organización.”¹

Por tanto la gestión de recurso humano en este proyecto constituirá un sistema, que permita concebir al trabajador como un recurso fundamental, mismo que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

El entorno que vive el Ecuador ha obligado a Sunset Valley Flowers a incrementar la competitividad y colocar una estrategia empresarial de mejoramiento en la calidad y la productividad.

A medida que la Sunset Valley Flowers ha ido creciendo se vuelto más compleja, por ende la gestión de los RRHH² también lo hecho, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En la pequeña empresa rara vez tiene una estructura formal y/o especialista en RRHH. A medida que esta crece empieza a tener una función separada para coordinar la gestión de RRHH. Nombrándose para ello un gerente al frente del departamento. Si crece aun más se establece en el nivel de STAFF, siendo un socio

¹ PUCHOL, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Séptima edición, Editorial Díaz Santos, España, 2007, p. 29.

² Abreviatura Recursos Humanos

estratégico de la dirección general. El trabajo lo podemos definir como un conjunto de tareas que comprenden las labores desempeñadas por un empleado y que contribuyen a la elaboración de un producto o prestación de un servicio. El diseño de los puestos de trabajo ha incrementado su importancia en los últimos años, debido fundamentalmente a dos motivos: Mayor atención a los temas relacionados con la calidad. La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan. El análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de RRHH.

“Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa y cualitativamente por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y motivaciones”.³

Según: Margaret Butteris, “el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio.
- Desarrollo de talento Ejecutivo.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.

³ DELOITTE & TOUCH, *Boletín informativo gerencial*, Quito, p. 87

- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas”.⁴

Por tanto la aplicación de estos preceptos en Sunset Flowers Valley serán: una vez identificadas las aptitudes, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves, mientras que la función empresarial será también responsable de monitorear el progreso del desarrollo; también RRHH de Sunset Valley Flowers será responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como medios para la comunicación a fin de desarrollar, implementar y sostener este principio, adicionalmente a ello RRHH de Sunset Valley Flowers identificará los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

2.1.1 La administración de Recursos Humanos y la importancia del Talento Humano

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado, como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

“La gestión de recursos humanos es un modelo para cuya implementación y desarrollo es necesario definir, identificar y medir características de

⁴ BUTTERISS, Margaret, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Edición: 2000, Editora: EDIPE.

personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.⁵

Para poder medir el desempeño del personal de Sunset Valley Flowers se realizará un proceso de revisión que sirva para determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización, esto suministrará a la administración la base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, lo que a su vez permita desarrollar posteriores estrategias mismas que serán más reales para el futuro.

Es importante para el departamento de RRHH considerar la dificultad para hallar personal especializado para las diferentes áreas de trabajo. Esto implica que otras organizaciones, también estarán reclutando a personas talentosas para ser parte de aspectos específicos de la organización y, por sobre todo, de armar equipos dentro de su unidad de ocupación. Debemos por tanto considerar que la especialización no siempre está presente en nuestros marcos de gestión, sino más bien en función de lo que ofrece un rol de algún profesional de formación general en su aspecto.

Según, Abad Darío la administración del recurso humano;

“Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales”.⁶

Por tanto, el reto para Sunset Valley Flowers es manejar de forma adecuada un amplia gama de personas poco o no calificadas para desarrollar actividades del día a día; otro reto será desarrollar su potencial en función de la forma para hacer las cosas, también el departamento

⁵ ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos*, Segunda edición, Ediciones Granica, Argentina, 2004, p. 40

⁶ ABAD, Darío. *Control de Gestión*. Colombia 2000.

de RRHH generará la disposición para desarrollar equipos de trabajo, y por consiguiente, la gestión de la organización en función del mejoramiento continuo. Es por eso que los procesos administrativos tendrán visión más global respecto a: fidelización del personal, retribuciones, comunicación interna, planes de carrera, entrenamiento, desarrollo organizacional, formación y gestión de desempeño.

2.1.2 Funciones y Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos de Sunset Valley Flowers será esencialmente de servicios. Sus funciones son asesorar, no dirige a sus gerentes, pero si tendrá la facultad de dirigir las operaciones entre los departamentos.

Entre sus funciones del departamento de RRHH de Sunset Valley Flowers se destacan las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, empleados y trabajadores.
- Desarrollar los perfiles idóneos de cada cargo.
- Evaluar el desempeño por competencias e incluir los indicadores de cada cargo.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos organizacionales a toda la empresa.

Por medio de un análisis comparativo de la función de Recursos Humanos de Sunset Valley Flowers, hallaremos diferencias entre como se lleva ahora versus el proyecto de cambio a implementar a futuro.

	Antes del departamento de RRHH	Luego de implementación de RRHH
Rol	<ul style="list-style-type: none"> • Político, centralizado, 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizado; miembro de los equipos directivos de

		cada división.
Captación y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias, se basa en las necesidades mediáticas a cubrir y no en la visión de futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizará los requisitos futuros de personal acorde a las proyecciones de crecimiento de Sunset Valley Flowers y capacidades que respalden el plan estratégico. • Se buscará desarrollar programas para convertir a Sunset Valley Flowers en un lugar atractivo en el que se desee trabajar.
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa, duplicidad de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	<ul style="list-style-type: none"> • Informal y depende de cada directivo, se asciende no por objetivos claros sino por factores aleatorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias organizacionales e individuales planes para potenciar las fortalezas y disminuir debilidades
Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Errático e Incoherente 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de comunicación y acción: visión, valores

		planes, realizar una comunicación horizontal.
Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Rígidas, pero se rompen muchas reglas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar la normativa a la realidad de la empresa y el entorno..

(Elaborado por las autoras, en base al libro de Butteriss Margaret)⁷

Considerando que el principal objetivo del departamento de RRHH de Sunset Valley Flowers es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social, podemos resumir los principales objetivos del departamento:

- Formar un equipo de colaboradores con habilidades y la motivación suficiente para realizar de manera satisfactoria la conjunción de los objetivos personales y de la organización.
- Alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad de los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales y tributarias.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

⁷ Butteriss Margaret, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Edición: 2000, Editora: EDIPE.

2.1.3 Definición de Recursos y Talento Humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, permitirán o facilitarán alcanzar los objetivos de Sunset Valley Flowers. Para ello se definirán los tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.⁸

El talento para este proyecto se convertirá en un valor diferencial por excelencia ya que la competitividad entre organizaciones va a estar directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, de esta manera fortaleciendo o desarrollando equipos de trabajos coherentes con los que el nivel de la organización le está exigiendo se podrán obtener reales ventajas competitivas y comparativas con otras productoras de flores en el Ecuador.

2.1.4 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de Staff

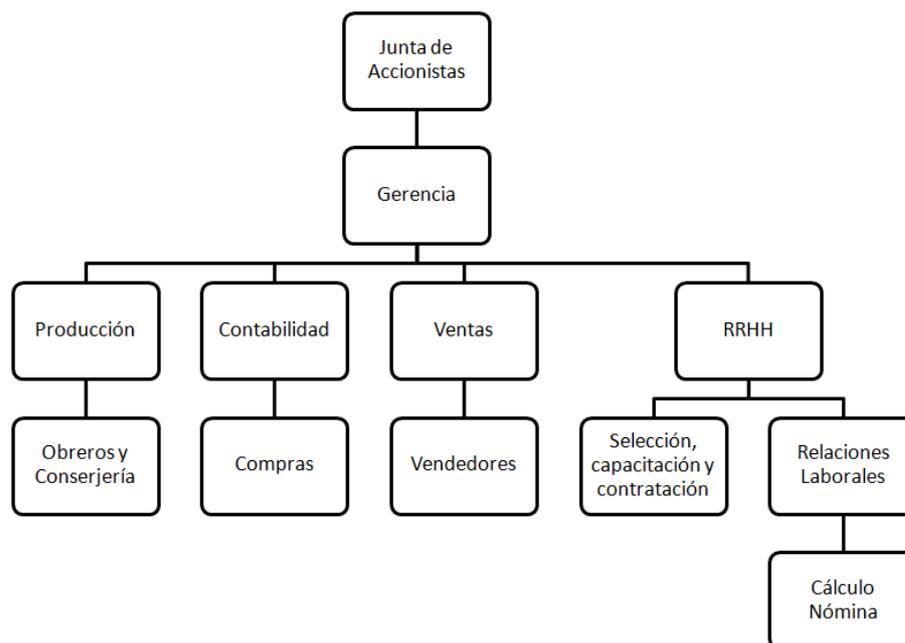
La Administración de Recursos Humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan

⁸ William B. Werther Jr., Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Quinta edición, México, Año: 2002.

recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de Recursos Humanos es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

Ubicación del departamento de Recursos Humanos en una organización:



En la gráfica podemos notar que el departamento de personal en una empresa que tiene una autoridad igual a cualquier otra jefatura, pero dentro de las funciones primordial es asesorar a las demás en temas relacionados con la Administración de Recursos Humanos.

Conforme Sunset Valley Flowers crezca, el departamento de Recursos Humanos se irá especializando, inclusive se podrán crear sub departamentos que tendrán funciones claramente definidas y especializadas.

2.1.5 Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos

Se denomina subsistemas del departamento de Recursos Humanos a:

“Todas aquellas funciones organizacionales en relación a las personas dentro de una empresa, pero que no son obligatorias, es decir no deviene en un marco legal dentro de la normativa de cada país”⁹

Considerando eso y a fin de obtener mejores mediciones de resultados en cuanto al proyecto de implementación del departamento de RRHH se restringirá la implementación en dos subsistemas.

1. Selección y Reclutamiento de Personal
2. Entrenamiento y desarrollo del personal

2.1.5.1 Reclutamiento y selección de Personal

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.¹⁰

Selección: comprende la actividad de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.¹¹

⁹ ALLES, Matha, *Rol del Jefe*, Primera edición, Ediciones Granica, Argentina, 2007, p. 21

¹⁰ NOYA, María y Otros, *Selección de Personal*, Segunda Edición, Esic Editorial, 2000, p.110

¹¹ NOYA, María y Otros, *Selección de Personal*, Segunda Edición, Esic Editorial, 200, p.168

El reclutamiento y selección de RRHH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso, donde Sunset Valley Flowers atraerá individuos para obtener información al respecto de ellos para decidir si se los admite o no partiendo de las necesidades presentes y futuras de la florícola para escoger los más adecuados a los cargos existentes en Sunset Valley Flowers, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal siguiendo las siguientes premisas

2.1.5.2 Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo

“Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.”¹²

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

2.1.6 Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos en una empresa

Cada uno de los departamentos que componen Sunset Valley Flowers, tienen un aporte a la organización. Entre los aportes del nuevo departamento de Recursos Humanos tendremos:

- Influencia sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influencia sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influencia sobre la defensa del empleado.
- Influencia sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.

Cada uno de estos aportes es resultado del plan estratégico formulado por la florícola, por ende depende de su visión y misión.

¹² WERTHER William y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*” Edición: 5ta. México, Año: 2000.

2.2 Selección de Personal

Como se mencionó con anteriormente dentro del subsistema de selección de personal, se definirán las necesidades encontradas en la organización motivo de este proyecto.

2.2.1 Definición de Selección de Personal por Competencias

“Es una técnica que los expertos en RR.HH. utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.”¹³

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, se utilizará como principal herramienta la entrevista en profundidad. Realizando preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. Todo esto con la finalidad de detectar las competencias que posee el candidato. Obviamente puesto de trabajo requiere competencias diferentes pero, en general, se valorará:

- Candidatos a un primer empleo:
 - Ganas de trabajar
 - Capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa
 - Capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo
 - Orientación al cliente
 - Empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Puestos que requieran experiencia:
 - Iniciativa

¹³ Mora Consuelo. “*Administración de recursos humanos*”. México, Editorial Unison. 2000. pág.74.

- Creatividad
- Capacidad de gestión
- Liderazgo
- Capacidad de negociación
- Anticipación a los cambios y el control de las emociones.

En consecuencia a la selección de personal se buscará escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, donde por medio de una entrevista por competencias se procurará encontrar comportamientos de la persona que sean exitosos y tengan un buen desempeño en el cargo actual.

2.2.2 Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal

Entendiendo que el departamento de Recursos Humanos tiene responsabilidad y conciencia de que sus actividades pueden afectar, la vida de otras personas, este se encargará de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa para satisfacer las necesidades de organizacionales y por ello se expone a continuación los objetivos de la mencionada selección.

- Describir las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto
- Conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada
- Ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecúe a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización
- Estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina

- Seleccionar una persona no solo teniendo en mente un puesto específico sino percibir la necesidad de toda la organización
- Definir los criterios de selección de personal acorde al contexto de Sunset Valley Flowers

Ahora luego de entender los objetivos macro del departamento presentaremos los principales desafíos e interrogantes a despejar:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares del proyecto, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso:

1. Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto)
2. Definición del perfil
3. Información de la vacante

4. Clasificación de CV
5. Exámenes
6. Selección final

2.3 Pasos del Proceso de Selección de Personal

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección acorde a la magnitud de SVF¹⁴ se evaluarán en relación de:

- Su nivel jerárquico y el tipo de puesto que se manejan
- El costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

En cada una de estas etapas la presencia y conocimientos del psicólogo laboral serán de suma utilidad para llevar a cabo cada una de manera eficaz.

Esquemalizando el proceso acorde a las consideraciones presentadas será:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.
4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.

¹⁴ Siglas para abreviar Sunset Valley Flowers

8. Informe de la entrevista.
9. Pre selección y Selección
10. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
11. Pruebas de trabajo.
12. Examen médico.
13. Estudio socioeconómico.
14. Contratación.
15. Control del proceso de selección.

Estos pasos a su vez cuentan con una serie de variantes que veremos más adelante.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados, mismos que se exponen a continuación:

2.3.1 Puesto vacante

Aquí se indicará el puesto que está disponible el cual no es ocupado por nadie a fin de empezar con el proceso de selección.

2.3.2 Requisición

El proceso de selección de personal iniciará cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal. El formato debe ser sencillo pero en él se deben indicar el tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación; eso ocurrirá en caso de reemplazo o

creación de una nueva plaza, se notificará al departamento de selección de personal señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

2.3.3 Análisis de puesto

Aquí se obtendrá el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

Antes que todo, el reclutador se preguntará qué es lo que realmente requiere el puesto vacante y determinará exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

Para recoger información sobre el cargo que se pretende suplir, deberá hacerse a través de:

- Un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo.
 - Técnica de los incidentes críticos
 - Esta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.
- Análisis de la solicitud de empleado
 - Es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado

- Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.
- Hipótesis de trabajo
 - En caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

2.3.4 Inventario de Recursos Humanos

Constituye un lugar donde se archivará los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.¹⁵

Al momento de presentarse un puesto vacante se acudiría a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

2.3.5 Reclutamiento

Para el proyecto nosotros consideraremos como parte importante del proceso de selección. El reclutamiento es el medio o técnica que se utilizará por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea. Donde se utilizarán un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un:

¹⁵ WEATHER, William, *Administración de personal y recursos humanos*, 4ta. Edición. México, Editorial McGraw Hill, 2002. Pág. 486.

"Contingente de candidatos suficiente amplio para abastecer adecuadamente el proceso de selección".¹⁶

Las fuentes de reclutamiento serán los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: externas e internas:

“Se denomina interna cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior”.¹⁷

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

- **Anuncios en la prensa:** Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor

¹⁶ RICHINO Susana, *Selección de personal*, Editorial Paidós.

¹⁷ MORA Consuelo, *Administración de recursos humanos*, México, Editorial Unison. 2005, p.74

cantidad de solicitantes; aquí se describirá el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
 - La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
 - Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
-
- **Agencia pública de colocación:** Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
 - **Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas):** Cobrar una tarifa permite a las agencias personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.
 - **Agencia para reclutamiento de ejecutivos:** buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
 - **Instituciones educativas:** Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.

- **Recomendaciones de empleados:** la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

Candidatos espontáneos: se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su hoja de vida. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

- **Organizaciones profesionales:** muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.
- **Sindicatos:** algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. El profesional a cargo de estas labores, que generalmente es un psicólogo, debe poseer por tanto, bastas relaciones con este tipo de organizaciones, a fin de facilitar estos procesos y así encontrar a los mejores candidatos.

2.3.6 Solicitud de empleo

La solicitud de empleo permitirá que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, este es un formato establecido por SVF, pero básicamente contendrá los datos generales del postulante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros.

La solicitud permitirá que SVF se forme una impresión general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

“Tanto los empleadores como los trabajadores deberían tener claro algunas estrategias para optimizar el uso de este documento”.¹⁸

En la solicitud se analizará:

- Experiencia y los estudios de los candidatos.
- Avance los candidatos en anteriores empleos.
- Estabilidad del trabajador en los empleos
- Posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

Sin embargo se tendrá cuidado al evaluar el tercer punto pues el hecho de que un trabajador cambie constantemente de empleo no necesariamente puede significar que es inestable en sus puestos de trabajo, una gran cantidad de circunstancias pueden haber influido en estos cambios, como por ejemplo el cierre de empresas. Una forma positiva de ver los cambios en un trabajo puede ser considerarlos como eventos que le han permitido al trabajador obtener experiencia.

De igual manera es importante ser cuidadosos al incluir preguntas sobre información que pueda facilitar la discriminación como la edad, el sexo, la condición social, los antecedentes

¹⁸ COBACH, *Recursos Humanos*, 4ta. Edición. México, Editorial Limusa, 2005, pág. 120

penales, las fotografías, las discapacidades, las organizaciones a las que pertenece, el estado civil y las condiciones de su vivienda.

2.3.7 Entrevista

Una vez que SVF cuente con un número determinado de solicitudes, se escogerá a aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto; posteriormente se pasará a la entrevista.

“La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto”.¹⁹

En la práctica existen varios tipos de entrevistas

Entrevista por competencias

Aquí se analizará una parte profunda de la personalidad; se busca conocerla, puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales futuros.

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, por lo tanto, trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, se podrá trabajar sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra posterior.

Las competencias requeridas van a diferir según las especialidades y los niveles profesionales existentes dentro de la organización.

Spencer y Spencer definen la competencia como:

¹⁹ Mora Consuelo. “*Administración de recursos humanos*”. México, Editorial Unison. 2000. pág.93

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.²⁰

“Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.²¹

Existe dos grandes grupos de competencias: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir, pueden clasificarse en profundas y tangibles.

Entrevista no estructurada.

Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

Entrevista estructurada.

Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

Entrevista mixta.

²⁰ Spencer, L.M. y Spencer, S.M.. “*Competence at Work*”, New York, John Wiley and Sons.

²¹ Aquino, Jorge; Vola, Roberto; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo. “*Recursos Humanos*” Ediciones Macchi.2004. Segunda edición.

La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

Entrevista inicial.

La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección.

Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

Entrevista preliminar.

Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos.

Las empresas grandes (macroempresas) suelen hacer buen uso de este tipo.

Entrevista final.

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

2.3.8 Informe de la entrevista

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato. Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más. También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

“Se deben hacer las observaciones inmediatamente para que no se traslape ni se olvide la información. Se hacen anotaciones con respecto a la curva de la entrevista, en qué condiciones se dio, etc. La información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del candidato.”²²

Luego del reporte el psicólogo elabora una terna con los que considera los mejores candidatos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas y negativas que estos tienen para el desempeño del cargo.

Cabe destacar que no es función del psicólogo elegir al candidato que será contratado. Su función es solamente la de asesorar a la organización, utilizando sus conocimientos acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes. Esta función es de primordial importancia para la organización, ya que cada nuevo integrante de la misma implica una serie de gastos tanto en aspectos administrativos como en inducción.

2.3.9 Pre selección y Selección

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es:

²² AQUINO, Jorge, VOLA, Roberto y Otros, *Recursos Humanos*, Ediciones Macchi. Segunda edición.

“Llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base a la hoja de vida y carta de presentación)”²³.

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista. La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significarán menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Selección

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Una vez definido el colectivo de candidatos el psicólogo inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

²³ BOHLANDER, G; SNELL Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Thomson. México. 2000.

2.3.10 Pruebas de idoneidad o psicológicas

La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. No obstante, no importa quién administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

- Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
- Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.
- Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.
- Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.²⁴

El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.

Condiciones físicas. Los candidatos deben:

- Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.

²⁴ ANSORENA, Alvaro. *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.2004.

- No tener interrupciones ni distracciones.
- Poder manejar sus materiales de examen.
- Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.

Condiciones psicológicas:

El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados. Nuevamente destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas, ya que tiene la formación necesaria tanto para aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

- Los Tipos de test utilizados para la selección de personal
- Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:
- Los de personalidad
- Los de aptitud o eficiencia

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor netamente informativo concerniente al carácter, está demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastornos en el momento de la selección, mientras que los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas.

2.3.11 Pruebas de trabajo

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

2.3.12 Examen médico

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

2.3.13 Estudio socioeconómico

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

2.3.14 Contratación

Consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

2.3.15 Control del proceso de selección

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

2.4 Ventajas y Desventajas del proceso de Selección

Al realizar adecuadamente el proceso de selección se pueden obtener una serie de ventajas que se traducen en beneficios para las empresas.

Las ventajas son:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene SVF al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección se administra de una forma adecuada tomando en consideración cada uno de los pasos explicados anteriormente.

Las desventajas que se generan son en base de que este proceso no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar en:

- Pérdida de dinero
- Pérdida de tiempo
- Pérdida de esfuerzo

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la empresa pierde mucho, sin embargo los beneficios sólo se podrán observar si el proceso se realiza en forma óptima y con el transcurso del tiempo al poder contar con un buen desempeño del nuevo empleado.

2.5 Competencias Laborales

Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Pero extractando el conocimiento, un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

2.5.1 Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La aplicación de Competencias Laborales en SVF nos proporcionará una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.

- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de las Normas en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.
- De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Hacer eficientes los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Facilitar el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.

2.5.2 Tipos de competencias

El número de Competencias "existentes" puede ser muy amplio. Diferentes autores describen una lista amplia de competencias, por ejemplo: Levy-Leboyer, presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao, incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe, plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart, incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En esta investigación se encontró que en estas listas de Competencias, son coincidentes con el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano de Spencer y Spencer o en Gerencia de Barnhart). Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Para analizar con más profundidad los tipos de Competencias, utilizaremos el Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer y Spencer).²⁵ En el siguiente grafico se agrupan las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad, este cuadro es especialmente adecuado para el trabajo gerencial y de ventas.

Resumen de las Competencias de Hay Mcber

²⁵ Spencer, L.M. y Spencer, S.M.. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<p>Orientación al Logro</p> <p>Preocupación por Orden, Calidad y Precisión</p> <p>Iniciativa</p> <p>Búsqueda de Información.</p>
II. Apoyo y Servicio Humano	<p>Comprensión Interpersonal</p> <p>Orientación al Servicio al Cliente</p>
III. Impacto e Influencia	<p>Impacto e Influencia</p> <p>Conciencia Organizacional</p> <p>Establecimiento de Relaciones</p>
IV. Gerencia	<p>Desarrollo de Otros</p> <p>Asertividad y Uso del Poder Posicional</p> <p>Trabajo en Equipo y Cooperación</p> <p>Liderazgo de Equipo</p>
V. Cognitivo	<p>Pensamiento Analítico</p> <p>Pensamiento Conceptual</p> <p>Pericia (Expertice)</p>

VI. Efectividad Personal	<p>Autocontrol</p> <p>Autoconfianza</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Compromiso Organizacional</p>
--------------------------	--

(Spencer y Spencer)

“Nuevamente, la diferencia entre el concepto de Competencia y las variables psicológicas tradicionales está en la aplicación directa de la competencia en el trabajo, en lo que la persona debe hacer para ser exitoso en el mundo laboral.”²⁶

2.6 Capacitación y Desarrollo

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído concluiremos con una definición personal, sobre la cual basaremos nuestro estudio:

"Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."²⁷

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de

²⁶ ANSORENA, Alvaro, *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.2006.

²⁷ AQUINO, Jorge, VOLA, Roberto y Otros, *Recursos Humanos*, Ediciones Macchi.2002. Segunda edición.

los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."²⁸

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" ²⁹

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." ³⁰

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." ³¹

Así mismo, se ha buscado la definición de capacitación en un diccionario y en Internet, lo que permitirá tener una visión más amplia y poder desarrollar sin inconvenientes los siguientes capítulos.

Enciclopedia Británica

"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo."

²⁸ BLAKE, O. *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*, Cuarta edición, Ediciones Macchi, Argentina, 2003. .

²⁹ GORE, Ernesto, *La educación en la empresa*, Editorial Granica. 2000.

³⁰ BOHLANDER, G; Sherman; Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Thomson. Mexico. 2000.

³¹ SILICEO Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Limusa. Mexico. Tercera Edición.

Internet

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."³²

De manera que concluimos que la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

2.6.1 Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.³³ Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

³² www.rhh-web.com/capacitacion.html

³³ LEVY-LEBOYER, Claude, *Gestión de Competencias*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.6.2 Beneficios de la capacitación

Aquí se resumen los beneficios que se generan para SVF con respecto a la capacitación que se brindará al personal.

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en el proyecto:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.6.3 Proceso de la capacitación

2.6.3.1 Determinación de necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. La determinación de estas necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad designada en SVF por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A él le competarán todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación serán:

- **Evaluación de desempeño:** Se descubrirá a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y se averiguará qué sectores de la empresa reclaman atención inmediata por parte de los responsables del entrenamiento.
- **Observación:** Se verificará la evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios y altos índices de ausentismo.
- **Cuestionarios:** Se realizarán varios check list³⁴ que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

³⁴ Cuestionarios utilizados para verificación

- **Solicitud de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, se dará la facultad a gerentes y supervisores para solicitar entrenamiento para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Se realizarán reuniones con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento.
- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Se realizarán pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación de trabajo:** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se realizará el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- **Análisis de cargos:** El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

2.6.3.2 Programación de la capacitación

“Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades

percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación”.³⁵

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

³⁵ SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta Edición, Editorial Limusa. Mexico, 2004, p. 171

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

2.6.3.3 Planeación de la Capacitación

Aquí se determinará el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión; detallaremos las características en lo referente al diseño de objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación, los mismos serán diseñados para cada actividad. Específicamente las actividades para planear la capacitación serán:

- Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo
- Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- Definir quienes deben ser desarrollados
- Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
- Definir a quien seleccionar como instructor
- Elaborar el presupuesto de inversión
- Establecer las normas metodológicas
- Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores.

2.6.3.4 Organización de la Capacitación

Aquí se materializará el planeamiento anterior, estableciendo la programación de actividades de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- Fijación de la fecha y hora del evento
- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales
- Elaboración y manejo de la base de datos

2.6.3.5 Ejecución de la Capacitación

En esta etapa se efectuará la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, se coordinará y preparará el programa para el desarrollo del evento, utilizando trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando.³⁶ Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

³⁶ SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México, 2004, p. 172.

- Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- Observar los principios del aprendizaje:
- Motivación, ayuda al aprendiz
- Reforzamiento a tiempo
- Evitar la tensión, es negativa
- Buscar la participación
- Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado: El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

2.6.3.6 Evaluación de la Capacitación

“La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos”.³⁷

En esta fase nos permitirá conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, será útil hacer un examen inicial para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes. Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa medirá:

³⁷ SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México, 2004, p. 174.

- La reacción o impacto que generó,
- El aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos,
- Habilidades y destrezas de los participantes,
- Las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento
- Los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia, esta evaluación deberá considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

2.6.3.7 Seguimiento de la Capacitación

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.³⁸

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.³⁹

Entendemos que el control del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

³⁸ SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México, 2004, p. 177

³⁹ BLAKE, O. *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*, Cuarta edición, Ediciones Macchi, Argentina, 2003.

CAPITULO III

ANALISIS DE LA EMPRESA

3.1 Presentación de la Empresa

SUNSET VALLEY FLOWERS

3.1.1 Datos de la Empresa

3.1.1.1 Descripción de la organización

La empresa se constituyó en el año de 1996 como una compañía limitada 100% familiar. Los fondos necesarios para su operación provinieron de un préstamo bancario, más capital propio. La idea surge por parte de Víctor Aguilar, presidente de la empresa, consistía en crear un negocio que pueda unir a la familia en el Ecuador e invertir para el desarrollo del país que siempre fue uno de sus principios.

Se inició con 5 hectáreas (6 invernaderos) con plantas importadas desde Holanda, concentrándose las ventas en los EEUU y Rusia desde el principio.

El enfoque de la empresa fue de vender directamente a empresas mayoristas para mayor potencial de retorno en inversión. La empresa realizó su primera ampliación en el año de 1997 con 2 invernaderos adicionales y de ahí en adelante creció cada año hasta llegar a 9 hectáreas que es el área actual de la empresa.

El nombre fue elegido buscando algo que pueda caracterizar al valle de Cayambe y sus particularidades geográficas y climáticas; pero siempre tomando en cuenta que sus clientes en su mayoría hablan inglés.

Los inicios de la empresa fueron difíciles ya que el área de producción fue un reto y el crecimiento del sector en general no permitía tener profesionales competentes en dicha área. Las primeras producciones no alcanzaban lo presupuestado y se necesitó realizar inversiones adicionales de dinero y capital.

Hoy en día Sunset Valley Flowers es una productora y exportadora de rosas de calidad a todo el mundo, siendo constituyen su principal mercados los países de como Estados Unidos, Canadá, Alemania, España, Holanda, Rusia, Portugal y Ucrania. Sunset Valley Flores Con cuenta con aproximadamente 21 hectáreas de invernaderos plantados, abarcando más de 40 variedades en la producción y está en condiciones de producir algunas de las mejores rosas del mundo, siempre están continuamente añadiendo otras nuevas.

Los departamentos se fueron creando de la siguiente manera: Financiero y Marketing en el año de 1995 debido por fue la mas a la alta demanda de sus productos necesidad de la empresa para ese entonces. Los siguientes departamentos: Administrativo y Producción se incorporaron en Diciembre del año 1996. Todos estos departamentos fueron los primeros departamentos con los que empieza a desarrollarse y a fomentarse la una compañía como tal. Actualmente existen 4 áreas dentro de la empresa: Financiera, Comercial, Administrativa y Producción.

Las funciones de cada una de ellas son las siguientes:

Financiera: Dirección y Control de Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad y Cumplimiento Legal.

Comercial: Dirección del área de Marketing y Ventas. Presupuesto de Ventas, control de Precios, Desarrollo de productos, Desarrollo de Mercados.

Administrativa: Logística, Compras, Nómina.

Producción: Desarrollo de cultivos, Fertilización y Control de Plagas, Presupuestos de producción.

3.1.1.2 Actividad económica o Razón Social

El objetivo social de la empresa es el contribuir con el desarrollo del país y específicamente del área de Tabacundo, donde hace 20 años no existía posibilidad de conseguir trabajo. La situación de desempleo de la región de Tabacundo cambió que con la aparición de varias

florícolas como Sunset Valley Flowers la nuestra en este sector ha cambiado, y que hoy en día han dado oportunidades de trabajo a varias familias que lo necesitan.

3.1.2 Plan estratégico

La empresa buscando manejarse de acuerdo a las exigencias administrativas actuales ha definido un plan estratégico basado en:

3.1.2.1 Misión

Mantener la satisfacción de nuestros socios y aumentar el beneficio para todos nuestros clientes y empleados mediante la transferencia del conocimiento y experiencia en la agricultura a la creación de la más alta calidad de las rosas en el mundo, para conservar y con el tiempo aumentar nuestro estatus en el mercado mundial.

3.1.2.2 Visión

Ser el grupo florícola líder en calidad, producción, comercialización y distribución con el fin de lograr satisfacer a los clientes, tanto internos como externos, por medio de un mejoramiento continuo que nos lleve a ser una compañía rentable y diversificada, cuidando de nuestros trabajadores y el medio ambiente.

3.1.2.3 Objetivos

Sunset Valley Flowers tiene como objetivo principal ser la florícola del Ecuador más rentable y mejor manejada financieramente sin endeudamiento público o privado.

3.1.2.4 Valores

Orden, disciplina, productividad, mejoramiento continuo de la calidad, y mejoramiento tecnológico. A través de la vasta experiencia acumulada conjuntamente con sus empleados, y clientes, ya que de esta manera han crecido y mejorado en innumerables sentidos.

3.1.2.5 Análisis FODA de Sunset Valley Flowers

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. El FODA que se muestra mostramos a continuación es un análisis global de la organización resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas que la empresa muestra al compararla de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de su entorno. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo.

Por definición El análisis FODA es:

“Una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planificación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, para la creación y control de planes de desarrollo de empresas”.⁴⁰

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Control y dirección sobre el cliente final• Variedad de productos ofertados en el mercado.• Infraestructura comercial y de servicios	<ul style="list-style-type: none">• Falta de un departamento de Recursos Humanos debidamente constituido• Falta de estabilidad laboral y alta rotación de personal en el área administrativa y operativa

⁴⁰ DÍAZ, Luis, *Análisis y Planeamiento*, Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José – Costa Rica – 2005, p.105

<ul style="list-style-type: none"> • Mejor tiempo de vida en cualquiera de las clases de rosas que distribuyen 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento contable realiza las actividades de selección de personal • Mano de obra con baja capacitación • Profesionales poco capacitados en floricultura • Accidentes imprevistos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar externamente otras florícolas para implementar el Departamento de RRHH • Mayor demanda de productos diversificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso al mercado de nuevos competidores nacionales • Tendencia a la baja del precio internacional

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA

Naturaleza de la demanda Institucional

Con 14 años de experiencia Sunset Valley es una empresa que tiene como objetivo primordial producir algunas de las mejores rosas del mundo. Con aproximadamente 21 hectáreas de invernaderos plantados, abarcan más de 40 variedades en la producción y están continuamente añadiendo otras nuevas.

Cuenta con 4 departamentos dentro de toda la empresa Financiera, Comercial, Administrativa y Producción.

La falta de un departamento que se encargue de la administración del talento humano hace que todos los procesos que se refieren a este tema sean tratados de manera informal, sin orden y seguimiento continuo, buscando siempre solucionar las necesidades más inmediatas, de tal forma que no se pueden cubrir de manera adecuada las necesidades de la empresa en

lo referente al análisis de la productividad y en si al buen manejo de la gestión del recurso humano que posee, impidiendo de esta manera a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

3.2 Situación actual de la empresa

La empresa por no contar con un departamento de Recursos Humanos carece de organización en cuanto a programas de Capacitación, Inducción, Selección, Nómina, Desarrollo Organizacional, Valoración de cargos, Beneficios, Plan de Carrera institucional, buen manejo del clima y cultura organizacional, etc. Lo cual no permite el desarrollo de la eficiencia del personal.

Al no contar con esta unidad, el gerente general asume en casi toda su totalidad la responsabilidad sobre cada uno de los procesos de administración de personal, dedicando varias horas al día a resolver temas que no están involucradas dentro de sus funciones. Además para que el gerente encargado pueda ejecutar este tipo de procesos, necesita un conocimiento técnico- científico en Recursos Humanos; del cual carece. Al asumir la responsabilidad de la administración de personal puede está desviando la verdadera misión de su cargo que es la gestión y dirección administrativa de todos los departamentos con el fin de desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

Actualmente el Gerente General de la empresa, el Eco. Víctor Aguilar, cumple y hace las funciones del departamento de Recursos Humanos. El Eco. Víctor Aguilar completó sus estudios de MBA en Junio del 2009 y se graduó como MBA de la escuela de negocios IDE Business School en Julio del 2009.

Si bien el Eco. Aguilar reconoce que las clases que recibió en su maestría de Recursos Humanos le han servido mucho para entender la problemática social a la que se enfrenta, el reconoce que le hace falta ayuda y que muchas veces no cumple a satisfacción de los empleados ni de los estándares a los que la empresa aspira tener el desempeñar un buen papel como encargado de la parte de Recursos Humanos.

El Eco. Aguilar va más allá de reconocer sus falencias y acepta que muchas veces a existido un conflicto de interés entre las necesidades de los empleados y lo que el percibe como un gasto adicional sin justificación para la empresa.

Situación actual de la dinámica diaria del personal:

La contadora dedica más de dos horas diarias a resolver problemas del área de Recursos Humanos, por lo que le quita tiempo para desenvolverse en el área contable que es para lo que ella fue contratada, dicha contadora, se encarga de toda la parte de nómina y de la selección del personal que no son funciones que están dentro de su perfil de cargo, tomando en cuenta que no existe un manual de funciones de ningún cargo.

La asistente comercial se encarga del registro de asistencias de los empleados, así también de la justificación de faltas, permisos, atrasos y demás, lo que le ocupa más de una hora diaria fuera de sus funciones como asistente comercial, este tiempo le es indispensable para generar mayor ventas, y con ello mayor productividad a la empresa. De la misma manera cumpliría con sus ocho horas laborales y no excedería su tiempo de permanencia en la empresa como lo hace habitualmente.

El Gerente General, además de su rol en la empresa que es sumamente importante, ya que es la cabeza de la institución, dedica 3 a 4 horas del día para resolver problemas laborales, y hasta muchas veces personales de sus empleados. Además de solucionar conflictos relacionados con demandas de tipo laboral que en la mayoría no han podido ser resueltos porque simplemente no existe el personal encargado estrictamente de estos temas.

El personal no tiene claramente definidas sus funciones en la empresa, ninguno tiene un manual de funciones que los respalde, estamos hablando de 4 horas o más en las que están haciendo varias actividades para las que no fueron contratados. Además de la marcada inseguridad de mantenerse en sus puestos de trabajo, ya que como podemos observar en el informe de la tabulación de las encuestas realizadas al personal, tenemos un alto índice de rotación.

3.3 Identificación de Necesidades

La principal necesidad de Sunset Valley Flowers es contar con un departamento de Recursos Humanos el mismo que contribuirá al manejo de dicho recurso; sus funciones conllevarán al buen desarrollo de la organización y a su vez, asesorará a sus gerentes ya que tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización sus dirigentes, gerentes y empleados
- Describir el perfil de cada puesto y las cualidades que debe tener la persona que la ocupe
- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto
- Evaluar el desempeño del personal
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función el mejoramiento en los conocimientos del personal.
- Llevar el control del los beneficios de los empleados
- Difundir políticas y procedimientos de Recursos Humanos nuevos o realizados a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums y contactos personales
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Proponer y ejecutar programas de incentivos y estímulos

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes y servicios adecuados, de manera que

sean más aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores contribuirán a mejores niveles de productividad.

3.4. Problematización y Profundización

En base al análisis de las herramientas utilizadas y el estudio de la información organizacional logramos entender, que la florícola trabaja dentro de los niveles de rendimiento aceptados y típicos de la zona de Cayambe y Tabacundo, pero que en comparación con otras florícolas del sector tiene todavía mucho por mejorar para poder estar dentro de las primeras y más eficientes florícolas del Ecuador.

Logramos verificar que si bien el Gerente General tiene todo el buen deseo de velar por los intereses de sus empleados, al final del día el Gerente General pone mayor peso a los resultados económicos y productivos de la empresa y pasa por alto las necesidades de sus empleados.

No hay una persona encargada de la seguridad industrial, por lo que tuvimos varias quejas, del personal de post cosecha, cultivo y del cuarto frío por la falta de herramientas de seguridad necesarias para el este tipo de trabajo, que dado un plazo mediano podría resultar realmente peligroso para la compañía, porque que puede darse algún tipo de accidente laboral que llevaría consigo mas demandas y gastos médicos para la empresa. Los empleados no cuentan con los beneficios que les otorga la ley en cuanto a permisos médicos, permisos por maternidad o paternidad, horarios de lactancia, permisos por calamidad doméstica, etc. Porque no cuentan con personal capacitado para abarcar estos temas, además personal con el tiempo para hacerlos cumplir. Los permisos que otorga la gerencia en algunos casos son en base al criterio personal, más no basados en el código laboral como dice la ley. A continuación el análisis y profundización exhaustivo del tema, en base a la aplicación de las herramientas de investigación utilizadas.

3.4.1 Informe de los resultados obtenidos

Presentaremos los resultados estadísticos de las encuestas, seguidos por un análisis cuantitativo y cualitativo acerca de la interpretación de cada uno de los cuadros y tablas elaboradas.

El formato y contenido de la encuesta se puede observar en el Apéndice, como Anexo No.1

ÁREA DE EMPRESA

Pregunta No.1: ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la Empresa?

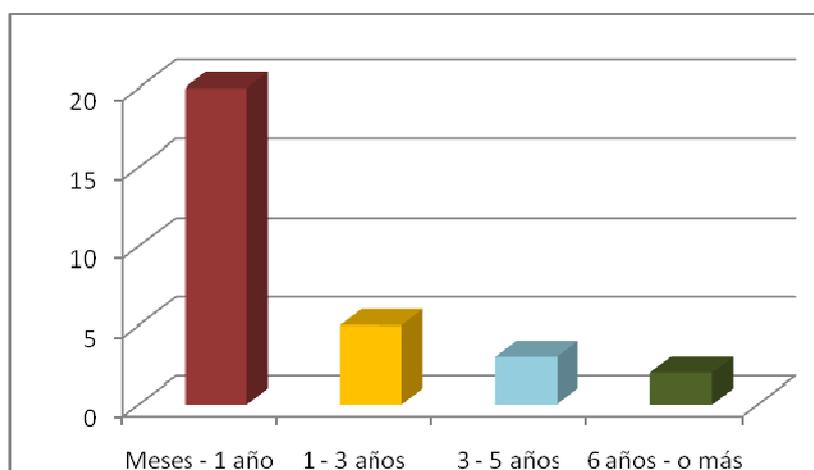


Figura No.1

Análisis:

En la pregunta número 1, en la que nos referimos al tiempo de trabajo de cada uno de los empleados en la empresa, podemos diferenciar que los resultados que arroja la encuesta en un periodo de 1 mes a 6 años; el porcentaje más alto esta dentro del rango de meses a 1 año, por lo que podemos darnos cuenta que el nivel de rotación de personal es realmente alto.

La gestión del talento humano apoya a reducir de rotación de personal en un gran porcentaje, ya que parte desde la selección eficiente y eficaz, que permite la ubicación del personal idóneo para ocupar la vacante existente en la empresa. Además es importante recalcar que el trabajador no responde solamente a motivaciones estrictamente económicas, pues

comprende también la participación, comunicación, capacitación y otro tipo de estímulos que pueden reforzar los sentimientos y deseos de pertenencia a una empresa. Y por otro lado, que el comportamiento de los empleados se ve fuertemente influenciado por el grupo al que pertenece.

Pregunta No.2: ¿Conoce cuáles son sus funciones y obligaciones dentro de su trabajo?

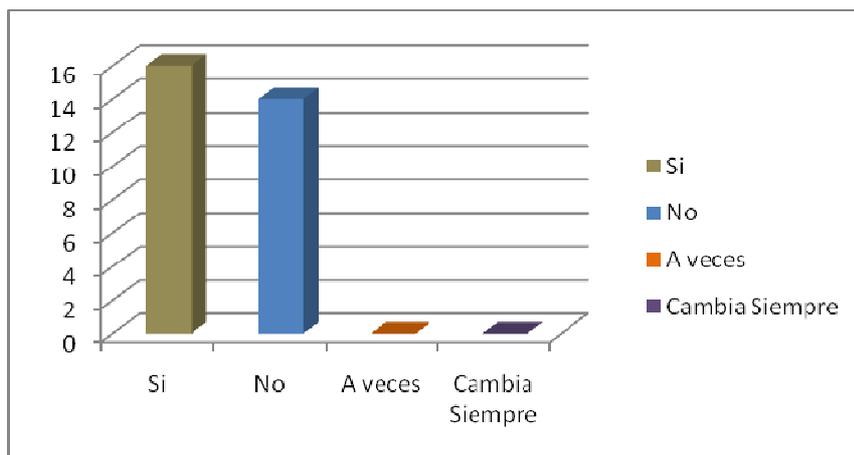


Figura No.2

Análisis:

La pregunta número 2 del ítem empresa, está basada en el conocimiento y la comprensión de las funciones del cargo que desempeñan dentro de la institución. La tabulación y análisis de la encuesta nos muestra un resultado bastante parejo, esto quiere decir que más del 50 % de los empleados tienen claras las funciones que desempeñan y las obligaciones que tienen a su cargo, versus, un 40% de las personas que no tienen claras las funciones que deberían desempeñar. Recursos Humanos cumple un rol muy importante también en este punto, pues el levantamiento y análisis de información, puede ayudar en cuanto a la creación de un manual de funciones que especifique y de la pauta del perfil del cargo y con ello el detalle de las funciones de cada uno de sus puestos y obligaciones dentro del mismo.

Pregunta No.3: ¿Tuvo algún entrenamiento formal al empezar a trabajar en Sunset Valley?

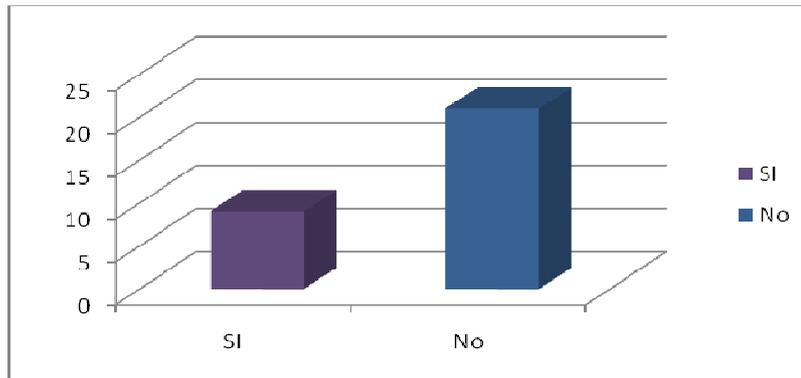


Figura No.3

Análisis:

Los resultados que nos muestra la pregunta número 3, que está basada en los niveles de entrenamiento y capacitación, es que el porcentaje más alto es la respuesta NO.

He aquí la importancia de La Gestión de Recursos Humanos, pues la inducción de personal antes de ingresar a la institución es muy importante, ya que con esta pueden conocer la empresa, su constitución, su historia, sus políticas, normas, reglas y estructura. Además un plan de capacitación institucional para el desarrollo profesional y personal dará como resultado la motivación y el conocimiento necesario para el desenvolvimiento eficiente y aportará mayor productividad y con ello el desarrollo empresarial

Pregunta No.4 ¿Usted tiene claramente especificado quien es su supervisor inmediato?

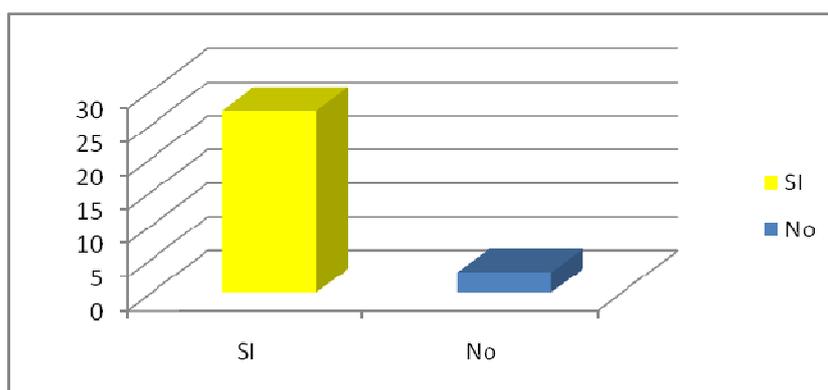


Figura No.4

Análisis:

Como podemos observar en la Figura No.4, los resultados de la encuesta indican que la variable constante es el SI, por lo que deducimos que la gran parte del personal de Sunset Valley tiene claramente definido quien es la persona a quien reporta su trabajo.

A pesar de que los trabajadores de la empresa tienen claramente definido quien es su supervisor inmediato, en la pregunta numero 5 podemos observar que la mayoría de personas reciben órdenes más de una vez al día de otros jefes. Volvemos a ver la necesidad de la creación de un perfil del cargo, y la descripción de funciones para mejorar la dinámica laboral de la empresa

Pregunta No.5 ¿Cuántas veces recibe órdenes de otros jefes, que no sean su supervisor al día?

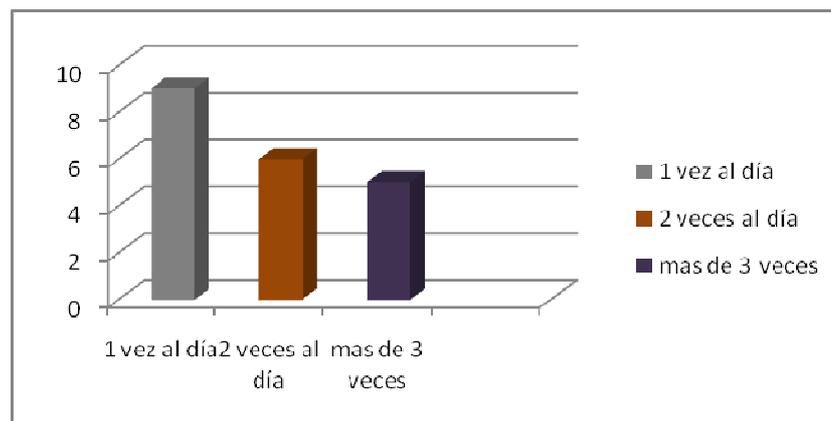


Figura No.5

Análisis:

En base a la tabulación de la encuesta tenemos que considerar que a pesar de las confusiones de los entre los jefes en dar órdenes y delegar tareas, podemos ver en la tabla correspondiente a la pregunta Número 6 que la mayor parte del personal, con un porcentaje de 80 tienen claras las tareas que se les asignan, vemos nuevamente la importancia de asignar funciones concretas para que los trabajadores puedan desenvolverse de manera

adecuada en sus puestos de trabajo. Aunque es un punto positivo el que la gran parte del personal reciba las órdenes de manera clara, también es cierto que estas órdenes vienen de varias personas, lo que puede ocasionar que en algún momento se pueda tergiversar la información dada.

Pregunta No.6 ¿Siente usted que las órdenes que vienen de arriba de sus jefes son: Claras, confusas?

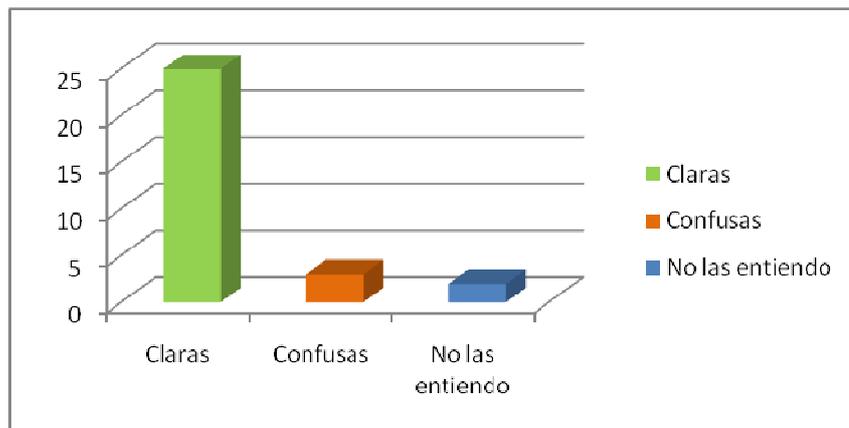


Figura No.6

ÁREA DE RENDIMIENTO LABORAL

Pregunta No.1 ¿Cómo se siente al venir a trabajar en Sunset Valley todos los días?

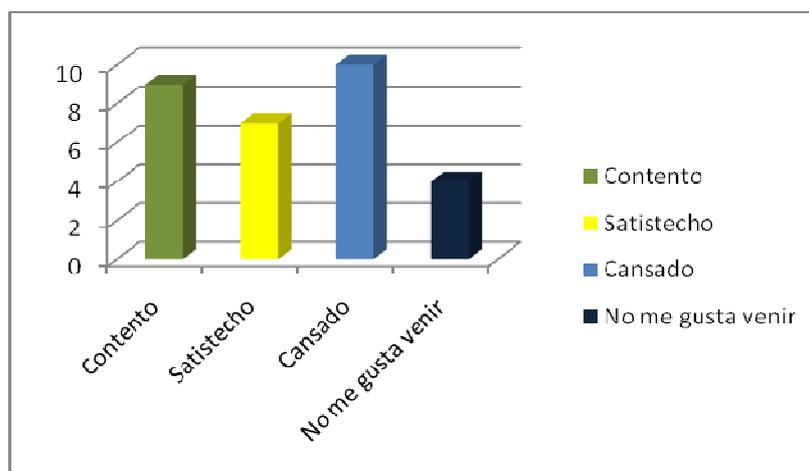


Figura No.7

Análisis:

Al momento de responder la pregunta número 1 de satisfacción laboral que se refiere la condición de dirigirse al lugar de trabajo pudimos constatar que un buen porcentaje de las personas escogidas en la muestra correspondiente han respondido a la opción de cansada, por lo que podemos deducir que hay que trabajar mucho más en el sentimiento de pertenencia organizacional.

El sentimiento de pertenencia organizacional es de gran importancia para desempeño laboral, ya que la insatisfacción en el trabajo puede ocasionar desmotivación, por tanto la persona no rinde al 100% en las funciones de su cargo.

Pregunta No.2: ¿Se siente usted seguro de su empleo en Sunset Valley? ¿Cree que va a trabajar muchos años aquí?

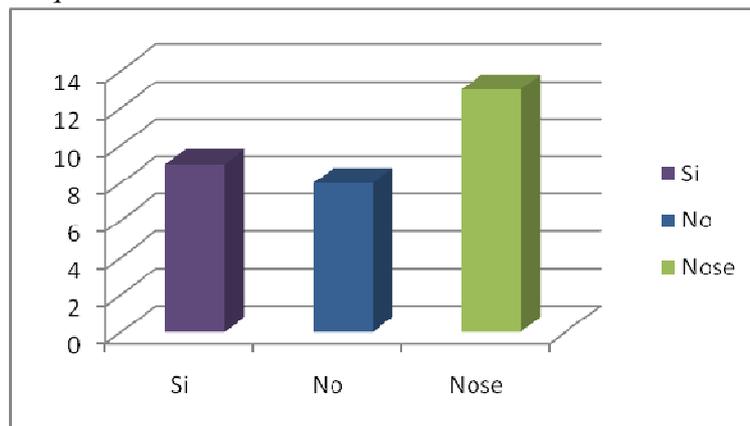


Figura No.8

Análisis:

La encuesta en la pregunta numero 2 de este ítem, que se refiere al grado de seguridad de su empleo, se notó incertidumbre sobre el tiempo profesional y estabilidad laboral en la empresa, lo que indica que un departamento de Recursos Humanos sentará las bases necesarias para difundir un sentimiento de pertenencia organizacional y una marcada

estabilidad, partiendo desde la reducción de la rotación de personal y con ello asegurar, el buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, la salud física, psíquica y económica.

De la misma forma en la pregunta numero 3 de este tema basado en la satisfacción laboral, la mayoría de personas desconocen el plan de carrera institucional, ya que no tienen un plan de sucesión establecido en el que podrían ver su desarrollo y crecimiento profesional. En cuanto la justificación del diseño del departamento de Recursos Humanos nuevamente aparece en la creación de un organigrama analítico en el que se establecen las jerarquías de los cargos y los niveles de ascensos, traslados y mejoras.

Pregunta No.3 ¿Siente usted que tiene posibilidad de crecer dentro de la empresa o ser promovido a otro cargo más alto?

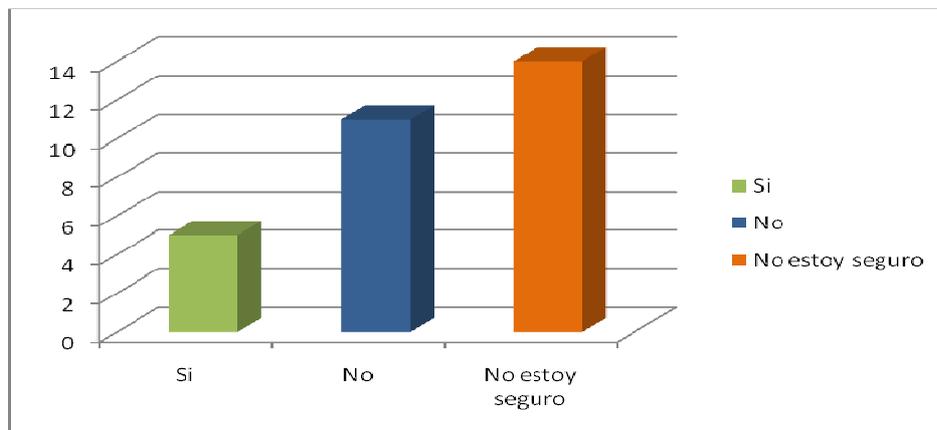


Figura No.9

Pregunta No.4: ¿Tiene usted algún problema personal que le impide trabajar más contento y dar mayor esfuerzo a la empresa?

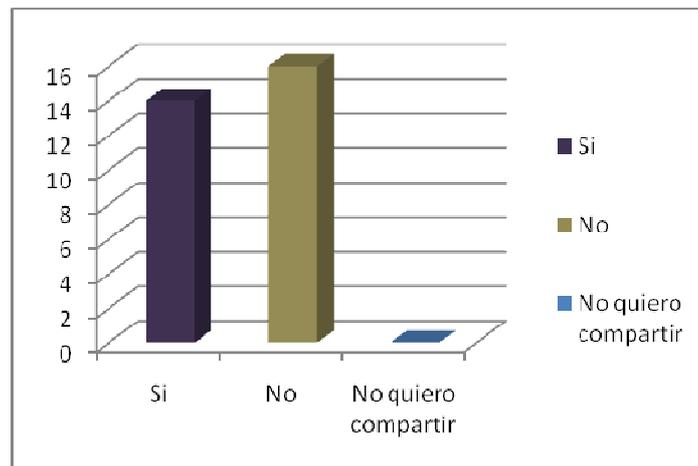


Figura No.10

Análisis:

Las respuestas a esta pregunta fueron bastante equitativas. Esto nos ha permitido entender que en un día cualquiera el 50% de los trabajadores tiene algún problema externo que de alguna manera afecta e influye en su motivación y rendimiento de trabajo.

Durante la encuesta pudimos apreciar y conocer que muchos de los trabajadores laboran en compañía de sus esposas/os e hijos. Este hecho en sí acarrea una consecuencia muy grande ya que implica que existe una relación directa entre lo que pasó en la casa la noche anterior y su motivación de trabajar al día siguiente.

Adicionalmente a lo mencionado arriba, también pudimos constatar que muchos empleados se sintieron abiertos a la posibilidad de conversar sobre sus problemas personales y de encontrar una solución en conjunto con una persona de planta, que llámese psicólogo industrial o encargado del área de recursos humanos, esté disponible para escucharlos y que NO sea un supervisor o un jefe inmediato.

Pregunta No.5 ¿En caso de enfermedad, a quien acude para solicitar permisos?

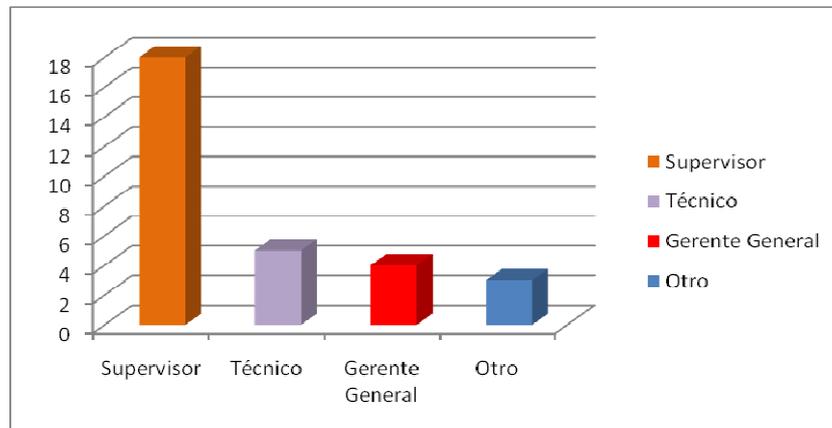


Figura No. 11

Análisis:

Recursos humanos abarca en sí muchos subsistemas como beneficios, entre ellos hacer que se cumplan las leyes que rige el código laboral. El permiso médico en caso de enfermedad es una ley que acoge a todos los trabajadores, y los encargados de cumplir con la misma es el departamento antes mencionado directamente.

De la Figura No.10 podemos observar que cuando un empleado de Sunset Valley se enferma, este lo reporta a su Supervisor, y es el Supervisor quien tiene la máxima autoridad para otorgarle o no el permiso solicitado de verlo necesario. Desconociendo de cierta manera beneficios del trabajador tales como los descuentos de horas trabajadas, porcentaje que paga el IESS, tiempo que puede otorgar el permiso, así también como días de maternidad, días de paternidad, permisos por calamidad doméstica; días de permisos muerte de familiares, etc.

Pregunta No.6: ¿Trabajaría usted con más esfuerzo y dedicación si tuviera una persona a quien acudir dentro de la empresa para conversar de sus problemas?

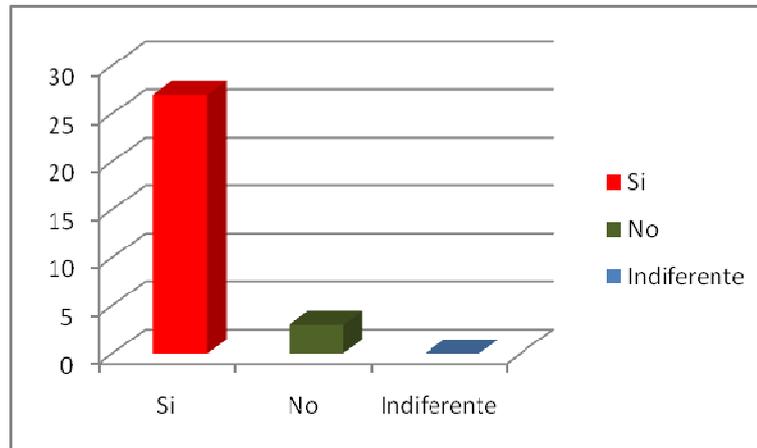


Figura No.12

Análisis:

La necesidad de diseñar un departamento de Recursos Humanos es una prioridad para la empresa ya que en las encuestas, los empleados contestaron positivamente el hecho de que alguien aclare ciertas inquietudes laborales y/o personales como podemos observar en la siguiente tabla que corresponde a la pregunta numero 6.

Una función esencial de la Gestión del Talento Humano es brindar apoyo psicológico a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan, sean esto dentro de la institución, o un apoyo emocional en situaciones de tipo externo, que de manera directa o indirecta afecten a su rendimiento.

ÁREA CLIMA LABORAL

En general en este ítem podemos ver que a pesar de que a la mayoría de los encuestados si les gusta el clima o ambiente laboral, se generan disputas o conflictos entre los miembros de la empresa; especialmente entre jefes y empleados. En las conversaciones de tipo

personal hemos escuchado que son conflictos de tipo común que se pueden dar en cualquier instancia donde exista una constante dinámica grupal.

Observemos los porcentajes que arrojaron la tabla de encuestas del ítem Clima Laboral

1. *¿Cómo describiría el clima y ambiente de trabajo con sus compañeros?*

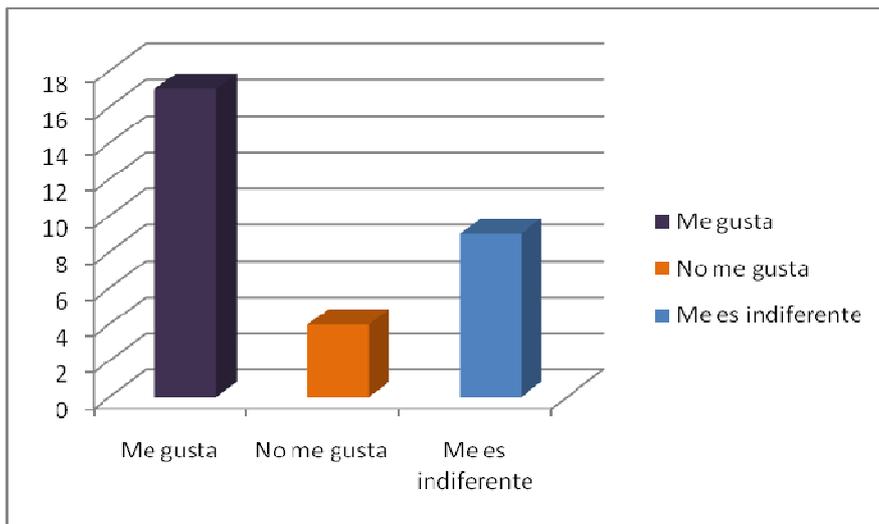


Figura No.13

2. *¿Se producen discusiones y peleas frecuentemente dentro de la empresa?*

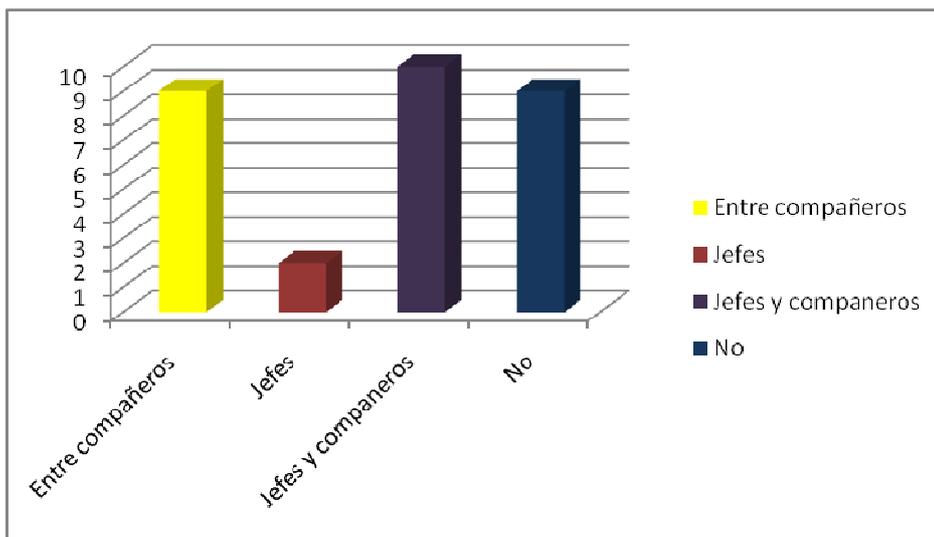


Figura No.14

El departamento busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

El diseño del departamento de Recursos Humanos es una herramienta con la que podemos contrarrestar este tipo de falencias organizacionales, ya que teniendo las personas encargadas netamente para estos temas, tendríamos una mejor gestión teórico práctica, contribuyendo de esta forma a mejorar el desempeño personal y departamental de la institución. Vemos aquí la importancia de dicho diseño en base a la detección de varias necesidades empresariales, tanto en los empleados como beneficiarios, y el desarrollo de la estructura empresarial. Enfatizando como categoría psicológica la incorporación de áreas de intervención como temas de estrés, calidad laboral, desarrollo organizacional, etc. Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos.

El análisis real de rotación en la empresa se puede observar en el Apéndice, como Anexo No.2

Los motivos que influyen en la rotación del personal se puede observar en el Apéndice, como Anexo No.3

3.5. Descripción del proyecto

3.5.1. Objetivos del Proyecto

3.5.1.1 Objetivo General

Diseñar el Departamento de Recursos Humanos en Sunset Valley Flowers, con aplicabilidad al subsistema de Selección de Personal y Capacitación, para satisfacer las necesidades de la organización.

3.5.1.2 Objetivos Específicos

1. Levantar toda la información necesaria para consolidar los procesos de Selección y Capacitación como parte de la propuesta del diseño del departamento de Recursos Humanos.
2. Aplicar en la muestra los procesos de selección y capacitación de acuerdo a la propuesta del diseño con el fin de reforzar la necesidad del departamento de Recursos Humanos.
3. Dejar establecida la propuesta del diseño del departamento de Recursos Humanos para que puedan ser desarrollados e incorporados en un futuro cercano.

3.5.2 Delimitación del Proyecto

Para la ejecución del Diseño se pretende abarcar el total de la muestra de Sunset Valley Flowers.

En el Área Administrativos son 16 colaboradores, dentro del personal operativo son 86 trabajadores, divididos en 39 mujeres y 63 hombres. En total son 102 miembros que conforman la empresa.

3.5.3 Descripción de la propuesta de intervención

Los nuevos avances en el conocimiento y los retos tecnológicos en el ámbito general y mundial han originado la adopción de varios métodos de trabajo que las organizaciones consideran para entrar en un círculo de competitividad y de la excelencia empresarial que exigen los momentos actuales. Por lo que Sunset Valley Flowers a pesar de estar posicionada en el mercado nacional como internacional no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, lo cual ha sido visto como una falencia para el desarrollo de la empresa.

Por lo tanto es claro lo siguiente:

- En general, la empresa necesita un Departamento de Recursos Humanos que permitirá la efectividad en los procesos, además de incrementar la productividad, reducir la rotación, y con ello costos y tiempo, además la incorporación de un manual de funciones, la creación de un organigrama analítico y manejo de clima laboral. Nuestro proyecto será aplicable para los subsistemas de Selección de personal y Capacitación, recalcando que el área de Recursos Humanos, debe ser destacada, ya que es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina las organizaciones actuales.

“Depende de la cultura existente en cada organización, así como la estructura orgánica adoptada. Depende también de las características del contexto ambiental del negocio de la organización, como de las características internas, de sus funciones y procesos, y de un sin número de funciones importantes”⁴¹.

- Esta área es la responsable de la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles.

“Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La interacción entre personas u organizaciones es un tema dinámico y complejo, que puede ser visto desde diversas perspectivas”⁴².

- Es evidente entonces que la producción de bienes y servicios no puede llevarse a cabo sin personas o con ellas, pero que trabajen aisladamente. Toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales, a través de su participación en la organización. Su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos mutuos. De ahí parte el gran reto de este departamento: debe manejar todos los esfuerzos del personal para alcanzar los objetivos organizacionales, por medio de la planeación, la

⁴¹ WERTHER, Willian, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Quinta edición, México, 2000, p. 120

⁴² PRIETO, José Luis, *Introducción a la Psicología*, Editorial Ramón Aredes, p. 46.

organización, el desarrollo, la coordinación y el control de las técnicas capaces de promover el buen desempeño del personal. Por esta razón, hemos visto la necesidad de diseñar el Departamento de Recursos Humanos en Sunset Valley Flowers, teniendo como único fin la formalización del manejo de personal a través de los subsistemas que serán aplicables, conociendo la función de cada uno de ellos, los cuales son:

- Subsistema de Selección de Personal
- Subsistema de Capacitación

Mediante el diseño de esta estructura, será posible conocer con detalles cada uno de los subsistemas y aportar con el proceso de selección, ya que de aquí partirán las características (destrezas, conocimientos, etc.) que se desea encontrar en los candidatos a ocupar las vacantes o los nuevos cargos. También contribuirá a un mejor y más eficaz desarrollo de las actividades y funciones por tenerlas más claras y presentes. Una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones de cada puesto se logrará no solo con la adaptación de la persona al cargo, sino también con unos adecuados y constantes planes de capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto y el individuo que lo ocupa.

“Una función importante de la administración de recursos humanos consiste no sólo en capacitar y desarrollar, sino también en brindar actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y la evaluación del desempeño”.⁴³

Crear un plan de capacitación no solo será parte de este proyecto sino también de la estrategia que tomará la empresa para disminuir los errores cometidos en el desarrollo de las funciones y actividades de los empleados y al mismo tiempo será una herramienta que los motivará e incentivará en su auto desarrollo y superación.

El resultado de este proyecto será contar con procesos de selección perfectamente definidos y un plan de capacitación permanente para el personal.

⁴³ WAYNE, Mondy y NOE, Roberth, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Novena edición, México, Año 2005, p. 202.

Al contar con una estructura profesional-técnica, dentro de la empresa se alcanzará mayor compromiso y eficiencia organizacional, y esto permitirá que la empresa sea más competitiva dentro del mercado, logrando satisfacer de manera óptima tanto las necesidades del cliente externo como las del interno.

3.5.4. Justificación y Factibilidad del Proyecto

Este proyecto es factible legal, social y económicamente gracias a la apertura que nos dio la florícola, que se ha visto en la necesidad de realizar un análisis estructurado sobre varias falencias relacionadas con el desarrollo personal y laboral existente en la empresa y de implementar uno en la empresa. De la misma manera este proyecto servirá de guía para florícolas vecinas que requieren del diseño de un departamento de recursos humanos. Lo que en futuras ocasiones nos permitirá realizar mayores proyectos.

Es por ello que dentro del análisis realizado se ha visto la necesidad de realizar el diseño del departamento de recursos humanos, este proyecto aportará a la empresa, mejorando el proceso de selección, con la disminución de gastos destinados al mismo, como papelería, anuncios publicitarios, entre otros; logrando la adecuación del hombre al cargo y mejorando su eficiencia. Esto podrá ser posible cuando exista una compatibilidad entre las dos variables; los requisitos del cargo y las características de la persona contratada.

“Como se puede ver, el análisis de los puestos juega un papel fundamental en la administración del personal. Los trabajadores deben ser capaces de demostrar que sus instrumentos y evaluaciones para la selección obedecen de hecho al desempeño del trabajo en cuestión, claro está que para hacerlo se requiere saber qué entraña un puesto, lo cual requiere un análisis competente del mismo”⁴⁴.

Disminuir o eliminar las continuas equivocaciones de los empleados en las instalaciones y en los procesos de la florícola, lo que trae grandes gastos económicos y materiales, es

⁴⁴ DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Editorial Pearson Prentice Hall, Octava edición, México, Año 2001, p. 85.

actualmente una necesidad real que podrá ser cubierta con un plan de capacitación para el personal.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FLORÍCOLA SUNSET VALLEY FLOWERS

4.1 Antecedentes

“La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado en esencia por el cambio en la concepción del desarrollo del personal, que deja de entenderse como un gasto para pasar a entenderse como una inversión, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones”.⁴⁵

Los recursos humanos desempeñan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

En este sentido, lo más importante es conocer el marco conceptual que se establece y los principios que lo presiden, y no debe ocurrir, por confusión, que la dirección de los recursos humanos y el sistema que se diseña⁴⁶ trabajen sobre la base de normas y procedimientos inflexibles, sin espacio para gestionar, y con el peligro de una mala orientación basando la dirección de recursos humanos sobre funciones tradicionales, de administración de personal.

Como se indica en el primer capítulo, la realización de un diagnóstico de la organización permitió diseñar la estructura adecuada identificando los factores críticos de éxito. Esta tarea se complementó con relevamientos especiales que permiten conocer aspectos tales como el potencial de la organización en términos de conocimientos y habilidades de la gente (mediante una evaluación de los recursos humanos), la estructura de roles (a través de un análisis y descripción de puestos), la brecha de formación que pudiera resultar de la

⁴⁵ LUNA, Angel Giovanni, *Capital Humano, Gestión por competencias laborales*, Editorial Trillas, 2009.

⁴⁶ SABINO, Carlos (2000), el diseño se refiere a una estrategia general, que tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de un plan de trabajo que permita al investigador determinar las operaciones necesarias para hacerlo.

confrontación de las habilidades versus los roles (mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación) y finalmente la necesidad de incorporación de personal que pudiera surgir.

Y recordemos que al no contar con esta unidad, el gerente general asume en casi toda su totalidad la responsabilidad sobre cada uno de los procesos de administración de personal, dedicando varias horas al día a resolver temas que no están involucradas dentro de sus funciones.

Por medio de este trabajo, se apoyará a Sunset Valley a cumplir de manera correcta la función del departamento de Recursos Humanos, con el fin que los empleados se encuentren en un mejor entorno laboral.

A continuación abordaremos los temas que se diseñarán en este proyecto, indicando cada una de sus funciones y como debe ser utilizado.

4.2 Análisis de Cargo

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Para realizar el análisis de puesto de los actuales cargos que tiene la empresa seguimos un proceso que consta de varios pasos, luego de detallar cada uno de los puestos, realizaremos

un formato que será incluido en el diseño y utilizado en la empresa para futuros procesos de selección.

La obtención de los datos para análisis del puesto requerirá de:

- Un especialista, el cual será el encargado de observar y analizar el trabajo que se realiza para posteriormente preparar una descripción y especificación del puesto. En este caso las autoras de este proyecto, las postulantes a Psicólogas Laborales y Organizacionales de la Universidad Politécnica Salesiana, serán las encargadas de reunir la información sobre el cargo.
- Un supervisor y un empleado los cuales participaran llenando los cuestionarios en los que se visten las actividades del empleado. Además respondiendo algunas preguntas que dependiendo del cargo serán o no necesarias. Tanto el supervisor como el trabajador podrán revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

En el transcurso del desarrollo de esta herramienta para el diseño de los subsistemas de recursos humanos nos basaremos principalmente en el organigrama de la institución. Es necesario tener en cuenta el organigrama de la empresa y la posición en que se encuentra cada uno de los puestos, para conocer el grado de jerarquía y los niveles de mando.

Para el análisis de puestos procederemos a la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de la organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño

- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de RR.HH
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

4.2.1 Procedimiento

Antes de estudiar cada puesto los analistas investigarán y conocerán la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos; además de conocer al personal, los materiales que utilizan, las políticas, procedimientos a los que están regidos y los productos que brindan a la comunidad. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño realizamos el siguiente procedimiento basándose en el organigrama de la empresa:

1. Identificación los puestos que fueron necesarios analizar
2. Preparar un cuestionario de análisis del puestos
3. Obtener información para el análisis de puestos

4.2.2 Cuestionario

Hemos desarrollado un cuestionario (Anexo 4) cuyos objetivos son la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

El contenido del cuestionario, primero se procede a identificar el puesto e incluir la fecha en que se elaboró.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

También se describen los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc.

Por último, se fijan los niveles mínimos y máximos de rendimiento; para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

4.2.3 Obtención de datos

Para Sunset Valley Flowers se ha escogido una de las técnicas más usadas que es la entrevista, la cual nos ha permitido obtener información del puesto (nivel operativo o supervisores). Esta entrevista estuvo basada en el cuestionario general.

La observación directa es fue otra técnica aplicada que fue utilizada para hacer un detalle de las actividades.

4.2.4 Aplicación de la Información

La información sobre los distintos puestos de la compañía se usará posteriormente para la descripción y perfil de los puestos, se harán las especificaciones de una vacante y también se establecerá los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

4.3 Descripción y Perfil de puestos

En la descripción se determinarán: los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

En nuestro formato incluimos varia información importante, la que detallamos a continuación:

- **Datos Básicos.**- Incluye información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que fue descrita, localización (depart., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor.
- **Resumen del puesto.**- Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.
- **Condiciones de Trabajo.**- Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.
- **Aprobaciones.**- Se refiere a la verificación de datos que el supervisor debe realizar.
- **Especificaciones del puesto.**- Son las demandas que se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

La descripción de cargos servirá como una guía para que el futuro encargado del manejo de los recursos humanos de la empresa Sunset Valley Flowers, pueda determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas idóneas para ocupar dicho cargo. Además proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto para aplicaciones posteriores.

La codificación que se utilizará para la identificación de cada formato estará compuesta por tres partes: (RH-AC-10) el mismo que significa RECURSOS HUMANOS – ANALISIS DE CARGO – NUMERO 10.

4.4 Reclutamiento

Iniciamos este proceso con la búsqueda del candidato idóneo y terminará cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para el desarrollo de este subsistema; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

4.4.1 Proceso de reclutamiento

Para llevar a cabo este proceso debemos principalmente identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de Gerencia. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el Gerente que solicitó el nuevo empleado.

Entorno del reclutamiento: La persona que fuere seleccionada para realizar el proceso de reclutamiento debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que consideraremos en el proyecto son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de Recursos Humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

4.4.2 Canales de reclutamiento

- **Solicitantes:** Que pueden ser también personas que se presentan en las oficinas de Sunset Valley Flowers solicitando trabajo o envían su curriculum vitae vía mail. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizarán estos canales, con los cuales podrán seguir llenando su base de datos.
- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** La práctica de este canal presenta algunas ventajas como que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar que en ciertos casos serán muy necesarias, generalmente son amistades o familiares que tendrán los mismos hábitos de trabajo, regularmente se puede contratar obreros por esta vía.

- **Anuncios en la prensa:** Los periódicos o las revistas especializadas serán utilizados por el encargado de este proceso en el que se describirá empleo y las prestaciones. Utilizando este canal tendremos más identificación de la compañía, además que la información llegará a mas solicitantes de empleo.

4.4.3 Formato de solicitud de empleo

La solicitud cumple la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que a su vez permite tomar una decisión objetiva. (Cfr. Infra)

4.5 Selección de Personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

4.5.1 Objetivos

Este proceso se basará en tres elementos esenciales

1. La información que nos brindó el levantamiento de información para hacer el análisis de cargo y con ello la descripción y perfil del puesto
2. Se deberá tomar en cuenta elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados como: la oferta y la demanda de empleo en determinada época, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.
3. La función del encargado de recursos humanos consistirá en ayudar a la organización a encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de Sunset Valley Flowers.

4.5.2 Selección interna

Se procederá a realizar este proceso cuando por lo general uno de los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, y con las personas más calificadas, se convocará al personal (de acuerdo a la características del puesto), que este dentro de la empresa, la cual tendrá mayor experiencia y conocimiento de la misma.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir varios días, pero una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que sea ocupado este puesto El encargado de este proceso tendrá independencia de la solución.

4.5.3 Selección Externa

En caso de no encontrar la persona idónea dentro de SVF, se procederá a realizar el proceso de selección externa, mismo que posee los siguientes pasos.

3.5.4 Recepción preliminar de solicitudes

El candidato a presentarse deberá entregar a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

4.5.5 Pruebas Psicológicas

Mediante esta vamos a determinar su aspecto psicológico, destrezas, actitudes, aptitudes, además afinidad que posee el postulante a ocupar la vacante.

En el caso de Sunset Valley Flowers, utilizaremos los siguientes test:

- 16PF (Anexo 5) se entregará un CD, el mismo que será utilizado en la empresa
- IC (Anexo 6)

4.5.6 Entrevista de Selección

Consistirá en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad del aspirante para el puesto que se encuentre vacante.

El encargado de este proceso tendrá como objetivo principal responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptarán a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos dependiendo de las necesidades de Sunset Valley Flowers. (Cfr.Infra)

4.5.7 Verificación de datos y referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de recursos humanos que ocupare el cargo en Sunset Valley Flowers debe desarrollar una técnica depurada para garantizar que los datos de los candidatos seleccionados sean confiables. Como la confirmación de datos por teléfono a varias empresas donde reporte su experiencia laboral, además de sus referencias personales. (Cfr.Infra)

4.5.8 Entrevista Final

El supervisor será la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El departamento de recursos humanos proporcionará la gente más idónea, enviando al supervisor una terna de candidatos que hayan obtenido la más alta puntuación. Cuando se decide conseguir empleados no calificados será el departamento de recursos humanos quien toma la decisión de contratar.

4.5.9 Contratación

Éste es el final del proceso del subsistema de selección. El encargado deberá tener un contrato que deberá ser firmado por el nuevo empleado.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización el encargado de este proceso deberá comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por tal motivo se conservará los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

El resultado final se traducirá en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

4.6 Inducción

El propósito fundamental de un programa de inducción según Ramírez, Gabriel es:

“Lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos”.⁴⁷

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

Para Sunset Valley es importante tomar en cuenta este proceso:

⁴⁷ RAMIREZ, Gabriel Eugenio, *Procesos de Inducción y Entrenamiento*, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad.

- Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

4.6.1 Los pasos a seguir en la Inducción General

Se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Para ello es importante considerar:

1. Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
2. Presentación del video institucional y charla motivacional.
3. Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
4. Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
5. Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
6. Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.

7. Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
8. Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
9. Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor, salidas de emergencia y otros).
10. Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

4.6.2 Pasos a seguir en la Inducción Específica:

En esta etapa, se brindará toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de SVF, profundizando todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, será liderada por personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

La información sobre la inducción a presentar será:

1. Breve información sobre la forma en la que será entrenado en su oficio, las responsabilidades y los objetivos del plan.
2. Estructura (organigrama) con la ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
3. Diagrama de flujo de sus labores y del giro de SVF, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
4. La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
5. El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
6. El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
7. El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
8. Los estándares o normas de seguridad por oficio: se entregará una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.

9. Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
10. Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
11. Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos :
 - a. El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
 - b. El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
 - c. Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aún cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.

- d. Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo, en el reglamento de higiene y seguridad de la empresa.
- e. Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- f. Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Toda esta información se tratará con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos estos aspectos en este proceso, estarán por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa guardará registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

4.6.3 Consideraciones

El proceso de inducción, será actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, dado que los tiempos, objetivos, proyectos y en general todo es cambiante y

se modifica día a día, además se contará con la participación activa de las directivas de SVF organización, ya que de éstas depende en gran parte el éxito del mismo.

4.7 Entrenamiento y Capacitación

Para conocer más sobre el tema es adecuado definir el concepto de entrenamiento; para ello nos basaremos en las definiciones de Martha Alles⁴⁸, conociendo que:

“Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades”

El entrenamiento en Sunset Valley Flowers otorgará beneficios tales como:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

⁴⁸ ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por Competencias*, Segunda edición, Ediciones Granica, Argentina, 2008, p. 233

4.7.1 Modelo de Capacitación para Sunset Valley Flowers

Ahora que entendemos que es el entrenamiento y su importancia, cabe preguntarse cuál es la mejor forma de estructurar un programa de capacitación o entrenamiento; para ello se relacionará los procesos de la organización, el desempeño y las competencias.

Para ello nos basaremos en los perfiles de cargo, competencias y procesos operativos, entendiendo que este es un modelo basado en la gestión por competencias, lo que permite preparar a los empleados a corto y largo plazo.

4.7.2 Esquema para el modelo de entrenamiento basado en la gestión por competencias

En el modelo de gestión por competencia se hace necesario desglosar y agrupar los temas en las competencias que involucra el mismo; a su vez las competencias que involucra cada tema, deben ser enseñadas de formas particulares, esto para que los conocimientos sean asumidos con mayor facilidad, creando así una base de datos práctica, dinámica y operativa en los capacitando.

4.7.3 Métodos de Aprendizaje

Para ilustrar la subdivisión de capacitación y entrenamiento, sus técnicas o herramientas que se pueden utilizar en este modelo de entrenamiento, definiremos en primera instancia:

Objetivos del entrenamiento:

- Preparar al personal
- Proporcionar oportunidades
- Cambiar la actitud de las personas.

Con ello el departamento de recursos humanos de SVF dividirá estas necesidades acorde a los diferentes medios: diagnóstico, decisión, implementación, evaluación y retroalimentación.

4.7.4 Necesidades y Medios

Para realizar de forma adecuada este subsistema se debe seguir un protocolo que garantizará un mejor resultado.

- **Diagnostico de la situación:** inventario de necesidades de entrenamiento; a) logro de objetivos de la organización, b) determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, c) resultados de la evaluación del desempeño, d) análisis de problemas en la producción a priori o a posteriori, e) análisis de problemas de personal, f) análisis de informes y otros datos.

El levantamiento de necesidades de capacitación que posee actualmente la cada una de las áreas, tales como:

- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Mercadeo – Ventas.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia Administrativa.

En este levantamiento se han agrupado las necesidades en áreas generales, dejando el detalle específico de los temas para la malla de entrenamiento, la cual se desarrollaría en la aplicabilidad, donde ya se tengan claros los objetivos que persiguen las áreas dentro de los temas propuestos.

- **Decisión en cuanto a la estrategia:** programación de entrenamientos; a quien entrenar, como entrenar, en que entrenar, donde entrenar, cuando entrenar, cuanto entrenar, quien entrenara.
- **Implementación o acción:** ejecución del entrenamiento; aplicación de los programas por la asesoría por la línea o en combinación.

- **Evaluación y control:** evaluación de los resultados de entrenamiento; seguimiento, verificación o medición, comparación de la situación actual con la situación anterior.
- **Retroalimentación:** resultados satisfactorios o insatisfactorios.

Junto con presentar las necesidades de entrenamiento que poseen las diferentes áreas, también se hace la referencia a los medios o herramientas ideales para conseguir alto nivel de aprendizaje, tal como se mencionara en los párrafos anteriores.

4.7.5 Programa o Estructura

Con las bases ya delimitadas, se estructurará el programa o esquema bajo el cual se realizará las capacitaciones, donde para llevar a cabo el desarrollo de dicha estructura, se enumerará los requerimientos necesarios.

4.7.5.1 Requisitos de Infraestructura

- Salas de: conferencia, reuniones, cibercentros, salas de proyecciones, salas de simulación, salas de ejercicios y practica.
- Bibliotecas / Videotecas
- Oficinas

4.7.5.2 Requisitos de Materiales

- Equipos de Computación
- Equipos de Proyección
- Videos (DVD, CD, etc.)
- Equipos de Sonido

4.7.5.3 Requisitos de Personal

- Administrador de Capacitación.

Será quien coordine la disponibilidad y mantención tanto de salas como de equipos; por otra parte deberá estructurar distribución de presupuesto asignados y la dirección del resto del personal de Centro de Entrenamiento.

- Coordinador de Capacitación.

El Coordinador de Capacitación ha de ser la persona encargada de estructurar las planillas de capacitación velando por la continuidad y evolución de los programas de capacitación propuestos para el personal interno y externo de Metro.

- Relatores o Profesores.

En primer lugar se hará una búsqueda interna y en áreas más específicas se deberá contar con personal externo el cual será contratado en base a su experiencia y conocimiento del tema.

4.7.6 Evaluación

La evaluación de un programa de entrenamiento se compone de diversas ópticas, las cuales a su vez, se componen de un número específico de indicadores.

La evaluación sobre el nivel de eficiencia del programa implementado, se basará en los siguientes aspectos:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basarán en los siguientes resultados:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Otro mecanismo de evaluación es la eficacia, la cual se medirá bajo los siguientes parámetros:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

El último método y el más importante en la evaluación de un programa de entrenamiento, es el que se realiza a nivel de tareas y operaciones, para este proyecto los indicadores serán:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.

- Reducción del tiempo de entrenamiento.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Sin duda que para un sistema tan complejo como el propuesto la evaluación consideraremos todos los aspectos antes mencionados, generando así una gama de indicadores que incluyan eficiencia, eficacia y operatividad; son estos estándares los que definirán si el programa está funcionando bien o debe ser modificado y por ende el nivel de impacto que tuvo en los capacitando.

Al pensar en la aplicabilidad de entrenamiento y capacitación en la empresa Sunset Valley Flowers; se debe considerar que es un proyecto a largo plazo por lo cual se deben definir etapas, las cuales estarán dentro de la capacidad tanto en recursos monetarios como en recursos humanos.

4.7.7 Retroalimentación

Esta es la etapa final del proceso del proceso de capacitación este es un proceso aunque conocido, poco aplicado en la vida real debido a que no se presta la atención necesaria a las necesidades del talento humano, luego de revisar muchos autores y para nuestro estudio consideraremos a retroalimentación como la medida en que la persona encargada del departamento de RRHH de SVF recibirá información directa y clara con respecto a la eficacia del entrenamiento y como este mejorará su desempeño.

4.8 Valoración del Desempeño por Competencias

Partiremos de la definición de Evaluación del Desempeño como “

“Una apreciación sistemática y dinámica, que busca medir el desempeño y comportamiento de un individuo o un equipo”⁴⁹.

Se pretende establecer los mecanismos de carácter técnico que permitan a la empresa Sunset Valley Flowers, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos, En relación a lo que se espera de él en el puesto de trabajo, como un instrumento técnico de gestión para facilitar la operatividad de los subsistemas de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de personal, ya que el manual de clasificación de puestos describe indicadores como actividades esenciales, requisitos mínimos, instrucción formal, competencias, experiencia, etc.

Este tipo de valoración permitirá focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

Las competencias se determinarán para la organización en su conjunto y posteriormente por área o nivel, en función de ellos se evaluará a las personas involucradas; es decir que sólo tomará en cuenta las competencias relacionadas a la persona evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

Es necesario complementar la Evaluación del Desempeño por Competencias con el planteamiento de objetivos mensuales de rendimiento para tener una herramienta global que sirva para la toma de decisiones.

La retroalimentación, como parte de la Evaluación del Desempeño, es esencial ya que es necesario dar a conocer al empleado, cuáles han sido sus fortalezas y debilidades dentro del desempeño de sus tareas y el contexto organizacional, lo que será de gran utilidad para el desarrollo de principios de acción que mejoren la gestión.

⁴⁹ LEVY-LEVOYER, Claude, *Gestión de las competencias*, tercera edición, Editorial Gestión 2000. México, 2003.

4.8.1 Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias

“La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución”.⁵⁰

Con el fin de lograr este efecto, es necesario planificar el proceso, se establecerán los objetivos generales, se formularán las políticas de evaluación y se integrarán al sistema con otros subsistemas de recursos humanos.

Este proceso incluirá la recolección de información sobre el desempeño relativo a las expectativas de los clientes y la estrategia de SVF; la proporción de retroalimentación a los individuos y los grupos, y el uso de la información para el mejoramiento de la efectividad organizacional.

4.8.1.1 Competencias Sunset Valley Flowers

POLÍTICAS DE SUNSET VALLEY FLOWERS

GENERALES

- Mejoramiento continuo de la calidad.
- Mejoras en la organización, cambios en la estructura administrativa que agilite los procesos
- Guía completa de documentación, manual de calidad y mantenimiento preventivo.
- Capacitación a todo nivel y en todas las áreas,
- Uso de informática para almacenamiento de datos y análisis estadístico,

⁵⁰ Paredes & Asociados Cía. Lida, *Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencia*.

- Estudios y plan de mercadeo
- Inversiones propias en equipo, maquinaria de producción y de laboratorio.
- Se evaluará la gestión de zonas según indicadores de gestión.
- Segmentar los clientes de acuerdo con su portafolio y frecuencia de visita.
- Ubicación de cada uno de los clientes en un mapa.
- Diseñar nueva distribución de zonas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Conocimiento del proceso de producción (Técnicas)
- Planificación (Personal)
- Servicio al cliente. (Personal)
- Conocimiento del producto. (Técnica)
- Liderazgo (Personal)
- Conocimiento del mercado.(Técnicas)
- Trabajo en equipo (Personal)
- Eficiencia (Personal)
- Estrechas relaciones humanas (Personal)

DICCIONARIO:

Umbrales:

Conocimiento del proceso: Conocer procesos y técnicas de producción, manejo y operación de maquinaria, conocimiento y control de las materias primas que se utilizan en el proceso, y la transportación, además el cumplimiento de reglamentos y normas de higiene en la producción de flores establecidas por la ley.

A) Conocimiento y aplicación de las técnicas de producción, alto conocimiento del manejo de máquina y predisposición para enseñar a las personas en etapa de inducción dentro de la empresa. Respetando siempre las leyes sanitarias para la

producción florícola.
B) Conocimiento y desarrollo de técnicas de producción y manipulación de maquinaria conociendo los reglamentos y las normas sanitarias que establece la ley para la producción florícola.
C) Conocimiento del proceso de producción y técnicas de manejo de toda la maquinaria
D) Conocimientos muy básicos de los procesos de producción florícola

<u>Servicio al cliente:</u> Actitud orientada a la atención cordial, atenta y respetuosa hacia los potenciales clientes, basadas en políticas de la empresa. Cordialidad, comunicación y empatía donde influirá el don de gente y la espontaneidad de nuestros colaboradores para obtener y mantener un cliente, demostrando siempre interés en sus necesidades.
A) Se relaciona inmediatamente con las personas de una manera cordial, atenta y respetuosa, hace preguntas demostrando gran interés por los pedidos de los clientes, es ingenioso y muestra varias alternativas para la satisfacción del cliente.
B) Se preocupa por ofrecer lo que el cliente requiere de manera amable y respetuosa; conoce lo que el cliente necesita, es claro y explicativo en la información para obtener un cliente satisfecho.
C) Se relaciona con los clientes amablemente, explica y muestra los productos, escucha las necesidades del cliente para atenderlo de manera adecuada.
D) Se comunica de manera rápida y concreta con los clientes, escucha sus necesidades y da posibles alternativas del producto que ofrecemos

<u>Liderazgo:</u> Actitud orientada a influir positivamente, informar, convencer y motivar a otras personas con el fin de cumplir los objetivos y metas estratégicas que se han establecido dentro de la organización.
A) Conoce y satisface necesidades de un equipo y muchas veces hasta de la

organización completa, generalmente lidera todos los objetivos que se establece dentro de la empresa, además coordina la distribución de metas por medios de recursos de motivación y convicción.

B) Conoce las necesidades de su equipo y realiza acciones para satisfacerlas, se identifica dentro de la empresa como un motivador, siempre busca nuevas estrategias de cumplimiento de objetivos, cumple un rol protagónico en la consecución y realización.

C) Conoce de su equipo, influye de manera positiva y apoya en la consecución de objetivos a sus compañeros

D) Se preocupa por conocer las necesidades de su equipo, apoya, informa y llega a los demás con argumentos convincentes.

Conocimiento del mercado: Define el mercado de acuerdo a un análisis previo, conoce las demandas y las expectativas del mercado florícola, además que lleva una adecuada base de clientes con los requerimientos que cada uno de ellos necesita y busca de este mercado con respecto al producto, hace planes de ejecución priorizando siempre el segmento de mercado y las demandas.

A) Conoce todas las demandas y expectativas del mercado en el que se involucra, tiene relaciones humanas muy buenas con los clientes ya que sabe llegar de manera adecuada a los ellos, planea objetivamente las ejecuciones que arrojarían resultados positivos para la empresa, da a conocer a la mayor parte de los miembros, necesidades e intereses del mercado para que ellos en sus puestos enfaticen en estos puntos.

B) Sabe del mercado en el que logrará mejores resultados, tiene objetivos claros en los planes en los que puede involucrar las demandas del este mercado para satisfacerlas, tiene una buena cartera de clientes

C) Tiene planteados objetivos dentro del mercado en el que cree destinado la participación de la empresa, es muy activo con los clientes.

D) Conoce del mercado y tiene considerables expectativas de ventas en el.

Eficacia: Hacer lo necesario para alcanzar y lograr los objetivos propuestos.

A) Siempre demuestra la capacidad de lograr el cumplimiento de las metas al 100% l de acuerdo a un cronograma y un plan anual, en conjunto con los objetivos organizacionales con un presupuesto designado

B) Generalmente cumple con las metas de acuerdo a un plan anual y el cronograma institucional, que va de la mano con el presupuesto designado.

C) Cumple con los objetivos organizacionales de acuerdo a lo solicitado por la empresa.

D) Conoce las metas organizacionales y rara vez las cumple.

Trabajo en equipo: Realización de una tarea por medio de un grupo de personas, que integra los esfuerzos individuales, capacidades diversas de cada integrante, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones específicas, así logrando los objetivos deseados.

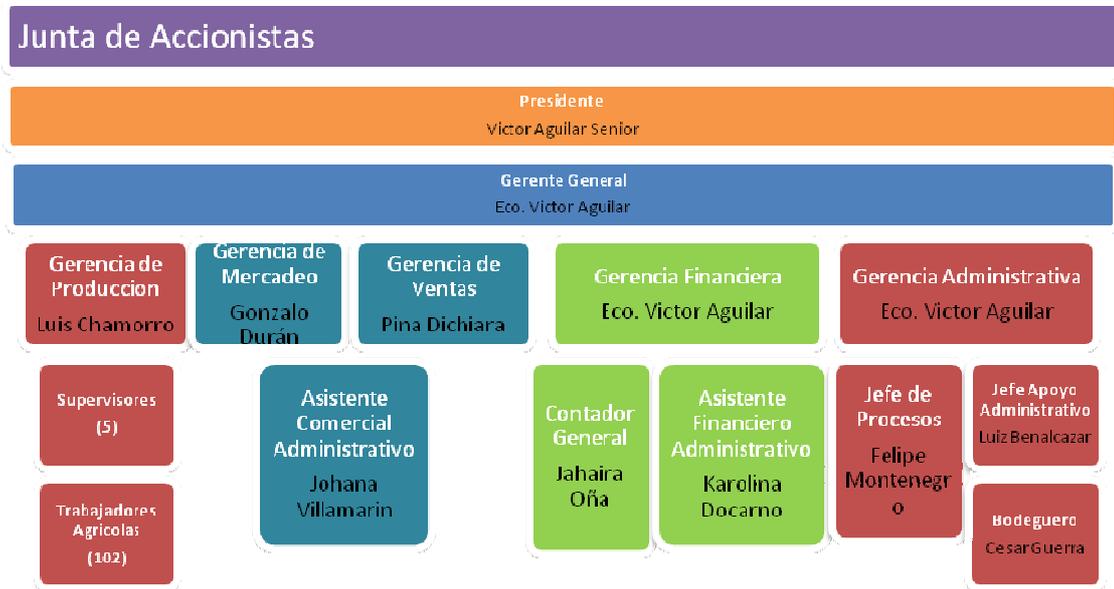
A) Conocer y coordinar de manera adecuada los miembros del grupo de trabajo, explotando todas y cada una de sus diversas capacidades, mediante la designación de funciones cumplir con los objetivos organizacionales

B) Conocer la dinámica de su grupo de trabajo y designa de manera optima la división del trabajo para cumplir objetivos organizacionales.

C) Manejar de manera positiva a su grupo de trabajo para cumplir con los objetivos organizacionales.

D) Conocer a su grupo de trabajo y manejar las funciones de cada uno en conjunto.

ORGANIGRAMA ANALÍTICO



4.8.1.2 Competencias Departamentales y Análisis de Cargos

4.8.1.3 Departamento Financiero Contable

MISION

Llevar de manera adecuada un control de los procesos contables de la empresa; archivar ordenadamente todos los documentos y procesos de adquisición y ventas, por ende de capital y ganancias, para que la empresa tenga un control minucioso y analítico y de esta manera pueda surgir. Además, tener al día todos los trámites tributarios, pagos de impuestos y demás, y de esta manera no se generen posteriores sanciones que afectarían directamente a la estabilidad empresarial.

VISION

Manejar correctamente las finanzas de la empresa, y contar con los respaldos de las transacciones diarias, mensuales, y anuales para lograr aproximadamente en un año, incrementar los ingresos y bajar los costos de producción, para invertir en tecnología, capacitación del personal, y en la ampliación tanto en su infraestructura, como en el reconocimiento mercantil; dejando utilidades considerables para el comité de accionistas.

OBJETIVOS.-

Manejar adecuadamente:

- los gastos de administración, de mercadeo, costos de fabricación y precios de la competencia.
- Entender las finalidades de la fijación de precios
- Aprender a calcular el umbral de rentabilidad de la empresa con respecto al producto
- Entender las estrategias y razones de las subidas y bajadas de precios
- Cubrir el costo del producto, y servicios
- Debe cubrir los gastos generales del negocio
- Debe pagar el préstamo el dinero invertido en el negocio, en cierto periodo de tiempo

COMPETENCIAS DIVISIONALES

- Conocimiento de procesos contables (Técnicos)
- Concentración mental (personal)
- Responsabilidad (personal)
- Habilidad numérica (personal)
- Conocimiento de archivo y organización de documentos (técnico)
- Capacidad de trabajar en equipo (personal)
- Conocimientos informáticos(técnicos)

- Análisis financiero y operativo(técnico)
- Conocimiento de leyes tributarias y pago de impuesto (técnico)
- Eficacia.(personal)

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIVISIONALES

Divisionales:

<p>Conocimiento de los procesos contables: Sabe la administración financiera, basados en proceso contables como los balances, estados de cuenta, libros diarios, fijación de precios de los productos, con el fin de reducir costos y aumentar la producción, además la organización de los documentos que respaldan todo tipo de transacciones económicas, tanto ingresos como egresos, siempre generando un margen de ganancia que posibilite la estabilidad y el desarrollo de la empresa.</p>
<p>A) Tiene conocimientos de finanzas, y todo lo que involucra un proceso contable, se preocupa por reducir permanentemente costos producción, optimizar tiempo dinero, está informado constantemente de las transacciones financieras que se realizan dentro y fuera de la empresa con sus respectivos respaldos, buscando siempre lograr un margen amplio de ganancia.</p>
<p>B) Conoce el manejo correcto de un proceso contable, desarrolla destrezas de optimización de dinero y mayor producción con proyectos financieros claves, sabe de las transacciones que realiza la empresa, busca saber del desenvolvimiento del área de ventas para posibles transacciones</p>
<p>C) Se desenvuelve correctamente en finanzas, apoya a la logística de los procesos contables que realiza que realiza el departamento, sabe cómo reducir costos de producción, tiene buenas ideas para agilizar transacciones que posteriormente tendrán que ser analizadas.</p>
<p>D) Conocimientos básicos de los procesos contables que se dan en el departamento, siempre se informa de las transacciones que se realizan y da apoyo para el</p>

Conocimiento de los procesos contables: Sabe la administración financiera, basados en proceso contables como los balances, estados de cuenta, libros diarios, fijación de precios de los productos, con el fin de reducir costos y aumentar la producción, además la organización de los documentos que respaldan todo tipo de transacciones económicas, tanto ingresos como egresos, siempre generando un margen de ganancia que posibilite la estabilidad y el desarrollo de la empresa.

cumplimiento de metas establecidas.

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control del proceso contable de la empresa, resultados que presentará posteriormente al departamento financiero.

A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar el proceso contable

B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros

C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.

D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control del proceso contable de la empresa, resultados que presentará posteriormente al departamento financiero.

e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.

B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, realiza el trabajo de manera superior a sus compañeros, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.

C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, y realiza las actividades necesarias que exige su cargo.

D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.

A) Se destaca de los demás por las buenas relaciones sociales que le permiten generar confianza en los demás, tiene facilidad para desenvolverse en el medio, se preocupa además por el desempeño de sus compañeros, se involucra en problemas para resolverlos de la mejor manera, en procura del bienestar colectivo.

<p>Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.</p>
<p>B) Es una persona que brinda confianza, se desenvuelve fácilmente dentro de la organización, sabe de los roles y problemas de sus compañeros y da estrategias para la posible resolución y mejor desenvolvimiento.</p>
<p>C) Es una persona que se desenvuelve dentro de la organización, tiene buenas relaciones interpersonales, se preocupa por el bienestar colectivo</p>
<p>D) Es una persona que se relaciona con el medio en el que se desarrolla, es poco conflictivo y comparte opiniones con los demás</p>

ANALISIS DE CARGOS.-

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de contabilidad
AREA:	Financiero/Contabilidad
REPORTA A:	Director Financiero
SUPERVISA A:	ninguna
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	7:00 a 16:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Contable

SUNSET VALLEY FLOWERS

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Receptar documentación contable, archivar cronológicamente; de acuerdo la manera y el tiempo en que se vayan realizando las transacciones, estas son generalmente a diario; para que la empresa tenga el orden cronológico adecuado que cualquier organización de esta índole debe llevar, con la finalidad de facilitar el manejo de la documentación para este departamento.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Agregar los diarios de contabilidad, después de organizar los documentos en sus respectivas fechas tomando en cuenta cada documento de ingreso para el rápido desempeño del departamento financiero.

Adjuntar a los respectivos documentos todos los depósitos realizados en el banco respectivo, para llevar un correcto control de presupuestos.

Archivar toda la información necesaria, de acuerdo a un orden establecido por el departamento para lograr el orden que necesita un departamento de esta índole.

Tareas Periódicas:

Receptar documentación contable de manera semanal, mediante la entrega de ingresos y egresos, para tener un soporte de todas las transacciones diarias.

Ordenar secuencialmente la documentación tomando en cuenta la fecha, número de documentos, etc., mediante un registro; con el fin de agilizar los trámites que se debe realizar, mensual o diariamente.

Tareas Eventuales:

Buscar documentación que solicitan funcionarios de la empresa, por lapsos muy largos de tiempo, mediante la organización del archivo contable que lleva la empresa, para tener un soporte de información que pretenden emitir.

Anexar varios tipos de impuestos anuales que realiza la empresa como: el impuesto a la renta, IVA, etc., mediante una previa solicitud del funcionario que lo requiera, para que el pago del impuesto sea realizado a su debido tiempo.

Hacer solicitudes de informaciones confidenciales, mediante memos o peticiones verbales de los solicitantes, para proceder a cumplir con los trámites que se requieran.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Primeros años universitarios en carreras como Auditoría y Contabilidad, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima de 1 año, trabajando en cargos similares

Idioma: inglés Básico

OTRAS APTITUDES:

- Rapidez mental
- Tolerancia y paciencia / documentación y archivo
- Concentración por posibles equivocaciones
- Sentido Común
- Manejo de sistemas de computación

Sexo: Cualquiera de los dos sexos están hábiles para este cargo

Edad: Desde los 19 años en adelante

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo Físico:

Levantar libros empastados de documentos de mucho tiempo.

Concentración mental:

- Al archivar documentos
- Al buscar la documentación que soliciten los funcionarios
- Al procesar de manera adecuadamente la información

Esfuerzo Visual: Al pasar los datos al computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: ninguno

Por áreas físicas: ninguno

Por confidencialidad:

- Responsabilidad por la documentación que está a su cargo
- Por toda la información que maneja

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de Trabajo: ninguna

Humedad: ninguna

Ruidos: ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para manejarse en su puesto de trabajo

Competencias.-

- Conocimiento del proceso contable de la organización (Técnicos)
- Aptitud para desarrollar un trabajo ordenado (personal)

- Trabajo bajo presión (personal)
- Conocimiento de archivo y documentación (técnico)
- Actitud paciente y concentración mental(personal)
- Habilidad numérica(personal)
- Manejo de paquetes utilitarios(técnico)
- Facilidad para someterse a ordenes (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Puntualidad (personal)

<p>Conocimiento de los procesos contables: Tiene conocimientos firmes de registros y procesos contables como los balances, estados de cuenta de bancos, libros diarios, comprobantes cheques y demás, adicional la organización de los documentos que respaldan todo tipo de transacciones económicas, en archivos minuciosamente ordenados tanto ingresos como egresos.</p>
<p>A) Conoce firmemente el proceso de registros y procesos contables como libros diarios, estados de cuentas bancarias comprobantes de cheques y archivo con el manejo minucioso de los documentos para facilitar el manejo llevadero del departamento y la información para el resto de departamentos.</p>
<p>B) Conoce el manejo de proceso contable, y maneja de manera eficiente los documentos y las cuentas tanto de ingreso y egreso del departamento financiero y contable con apoyo al resto del departamento.</p>
<p>C) Conoce de procesos contables y maneja de manera eficiente los documentos en un archivo ordenado.</p>
<p>D) Conocimientos básicos de procesos contables y archivo.</p>

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.

B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, realiza el trabajo de manejo superior a sus compañeros, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.

C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, y realiza las actividades necesarias que exige su cargo.

D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control de las negociaciones y ventas de la empresa, resultados que se presentarán posteriormente al departamento de mercadeo y ventas.

A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar negociaciones importantes con clientes.

B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control de las negociaciones y ventas de la empresa, resultados que se presentarán posteriormente al departamento de mercadeo y ventas.

C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.

D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos

Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales inter grupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.

A) Se destaca de los demás por las buenas relaciones sociales que le permiten generar confianza en los demás, tiene facilidad para desenvolverse en el medio, se preocupa además por el desempeño de sus compañeros, se involucra en problemas para resolverlos de la mejor manera, en procura del bienestar colectivo.

B) Es una persona que brinda confianza, se desenvuelve fácilmente dentro de la organización, sabe de los roles y problemas de sus compañeros y da estrategias para la posible resolución y mejor desenvolvimiento.

C) Es una persona que se desenvuelve dentro de la organización, tiene buenas relaciones interpersonales, se preocupa por el bienestar colectivo.

D) Es una persona que se relaciona con el medio en el que se desarrolla, es poco conflictivo y comparte opiniones con los demás

Capacidad de trabajar bajo presión: Tendrán alto discernimiento y capacidad de reacción frente a situaciones de alto stress.
A) Se destaca de los demás por las buenas decisiones y resultados en situaciones exigentes.
B) Se desenvolverán fácilmente dentro de la organización y demuestra resultados a voluntad y más aún cuando se los exijan.

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Financiero
AREA:	Financiero/Contabilidad
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Contador General
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Contable

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es la persona responsable de la planificación, organización, dirección y control de los procesos financieros de la empresa; administrando de manera eficiente los recursos económico/ financieros, y, entregando ágil y oportunamente la información requerida.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Revisar estados de cuenta por cobrar, flujos de caja, cuenta bancos, saldos diarios y ejecutar los depósitos pendientes.

Revisar y aprobar los estados financieros.

Autorizar pagos, pedidos de transferencias al exterior y formatos de información contable y financiera.

Supervisar y controlar la cantidad de la información generada en el sistema financiero automatizado.

Tareas Periódicas:

Planear y controlar el presupuesto de la empresa.

Planear y evaluar el sistema de control de bienes de la empresa.

Controlar el cumplimiento de normas, leyes y resoluciones de organismos de control, externos a la compañía: Superintendencia de Compañías, SRI, Fondo de Solidaridad, etc.

Tareas Eventuales:

Planear y evaluar el sistema de control de bienes de la empresa.

Ejecutar el plan financiero anual.

Planear las inversiones generales de la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Profesional en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.

Estudios de Post-grado en Administración de Empresas.

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Ingles 90%

OTRAS APTITUDES:

- Es responsable por la supervisión de personas, manejo económico, equipos asignados e información confidencial.
- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.

Sexo: Indistinto

Edad: entre 38 y 48 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo Físico: ninguno

Concentración mental: en el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo Visual: en el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: ninguno

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: ninguna

Humedad: ninguna

Ruidos: ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias:

- Conocimiento del proceso contable de la organización (Técnicos)
- Aptitud para desarrollar un trabajo ordenado (personal)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Actitud paciente y concentración mental(personal)
- Habilidad numérica (personal)
- Facilidad para dirigir subordinados (personal)
- Puntualidad (personal)

Conocimiento de los procesos contables: Sabe la administración financiera, basados en proceso contables como los balances, estados de cuenta, libros diarios, fijación de precios de los productos, con el fin de reducir costos y aumentar la producción, además la organización de los documentos que respaldan todo tipo de transacciones económicas, tanto ingresos como egresos, siempre generando un margen de ganancia que posibilite la estabilidad y el desarrollo de la empresa.

A) Tiene conocimientos de finanzas, y todo lo que involucra un proceso contable, se preocupa por reducir permanentemente costos producción, optimizar tiempo dinero, está informado constantemente de las transacciones financieras que se realizan dentro y fuera de la empresa con sus respectivos respaldos, buscando siempre lograr un margen amplio de ganancia.

B) Conoce el manejo correcto de un proceso contable, desarrolla destrezas de optimización de dinero y mayor producción con proyectos financieros claves, sabe de las transacciones que realiza la empresa, busca saber del desenvolvimiento del área de ventas para posibles transacciones

C) Se desenvuelve correctamente en finanzas, apoya a la logística de los procesos contables que realiza que realiza el departamento, sabe cómo reducir costos de producción, tiene buenas ideas para agilizar transacciones que posteriormente tendrán que ser analizadas.

D) Conocimientos básicos de los procesos contables que se dan en el departamento, siempre se informa de las transacciones que se realizan y da apoyo para el cumplimiento de metas establecidas.

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control del proceso contable de la empresa, resultados que presentará posteriormente al departamento financiero.

<p>Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control del proceso contable de la empresa, resultados que presentará posteriormente al departamento financiero.</p>
<p>A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar el proceso contable</p>
<p>B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros</p>
<p>C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.</p>
<p>D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos</p>

<p>Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.</p>
<p>A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.</p>
<p>B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, realiza el trabajo de manera superior a sus compañeros, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.</p>
<p>C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, y realiza las actividades</p>

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

necesarias que exige su cargo.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

SUNSET VALLEY FLOWERS

NOMBRE DEL CARGO:	Contador General
--------------------------	------------------

AREA:	Financiero/Contabilidad
REPORTA A:	Gerente Financiero
SUPERVISA A:	Asistente de Contabilidad
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Contable

ANALISIS DE CARGO

Realizar labores superiores para el buen desarrollo de la organización; tomar decisiones que ayuden al buen funcionamiento de la empresa, ejecutar órdenes superiores.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Coordinar, planeación, evaluación y control de todos los procesos financieros.

Elaboración de presupuestos, nominas, estudio y planeación de las inversiones a realizar

Consultar las especificaciones acerca del destino de las inversiones (capacitaciones, mantenimiento, compra de materia prima, ingresos, gastos)

Tareas Periódicas:

Analizar las tendencias contables, fiscales y financieras que se han desarrollado

Calcular y presentar los de impuestos que se generen de acuerdo a la contabilidad general de la empresa

Manejar documentación y diseñar procedimientos acorde a disposiciones fiscales vigentes

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Auditor Contador Público autorizado o carreras afines

Experiencia: 2 a 3 años de experiencia

Idioma: inglés 100%

OTRAS APTITUDES:

- Planear y organizar su trabajo hacia resultados
- Toma de decisiones
- Ejercer y delegar autoridad
- Conocimientos avanzados de informática
- Trabajo en equipo y negociación

Sexo: Indistinto

Edad: entre 38 y 48 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo Físico: Ninguno

Concentración mental: en el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo Visual: en el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: ninguno

Por áreas físicas: ninguno

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: ninguna

Humedad: ninguna

Ruidos: ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Conocimiento del proceso contable
- liderazgo
- Disciplina
- Puntualidad
- Compromiso responsabilidad y confidencialidad

<p>Liderazgo: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.</p>
<p>A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.</p>
<p>B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas mostrando la habilidad de dirección y delegación con un fin colectivo.</p>

- | |
|---|
| C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Con el fin de direccionar de manera adecuada al personal delegando funciones y cumpliendo con los objetivos. |
| D) Delegar de manera adecuada funciones |

Conocimiento de los procesos contables: Sabe la administración financiera, basados en proceso contables como los balances, estados de cuenta, libros diarios, fijación de precios de los productos, con el fin de reducir costos y aumentar la producción, además la organización de los documentos que respaldan todo tipo de transacciones económicas, tanto ingresos como egresos, siempre generando un margen de ganancia que posibilite la estabilidad y el desarrollo de la empresa.

A) Tiene conocimientos de finanzas, y todo lo que involucra un proceso contable, se preocupa por reducir permanentemente costos producción, optimizar tiempo dinero, está informado constantemente de las transacciones financieras que se realizan dentro y fuera de la empresa con sus respectivos respaldos, buscando siempre lograr un margen amplio de ganancia.

B) Conoce el manejo correcto de un proceso contable, desarrolla destrezas de optimización de dinero y mayor producción con proyectos financieros claves, sabe de las transacciones que realiza la empresa, busca saber del desenvolvimiento del área de ventas para posibles transacciones

C) Se desenvuelve correctamente en finanzas, apoya a la logística de los procesos contables que realiza que realiza el departamento, sabe cómo reducir costos de producción, tiene buenas ideas para agilizar transacciones que posteriormente tendrán que ser analizadas.

D) Conocimientos básicos de los procesos contables que se dan en el departamento, siempre se informa de las transacciones que se realizan y da apoyo para el cumplimiento de metas establecidas.

<p>Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control del proceso contable de la empresa, resultados que presentará posteriormente al departamento financiero.</p>
<p>A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar el proceso contable</p>
<p>B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros</p>
<p>C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.</p>
<p>D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos</p>

4.8.1.4 Departamento Administrativo

MISION:

Participar activamente en la planificación dirección ejecución y control de las actividades empresariales capaces de responder a las crecientes necesidades de la empresa en el campo de los negocios a través de la investigación y proyección, fundamentados en la excelencia y en los valores éticos que vuelvan más humana la organización

VISION:

La visión del Departamento de Administración de está orientada a promover la eficiencia personal y empresarial de la comunidad de trabajadores en su desempeño profesional y optimizando las diversas actividades de la empresa.

OBJETIVOS:

- Investigar y analizar el negocio en el mercado
- Conocer y comprender al consumidor
- Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto
- Lograr utilidades o beneficios para la empresa
- Lograr que las actividades de promoción sean eficientes y cumplan con su objetivo de informar.
- Se mantenga dentro de los límites presupuestarios.
- Que las actividades sean culminadas a tiempo.

COMPETENCIAS DIVISIONALES.-

- Conocimiento de procesos de administrativos (Técnicas)
- Conocimientos informáticos (técnicos)
- Orientación al cliente (técnico)
- Responsabilidad (personal)
- Habilidad numérica (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo (personal)
- Capacidad de trabajar bajo presión (personal)
- Eficacia.(personal)

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DIVISIONALES

Conocimiento de administración: Proporciona información general sobre la industria, del marketing, incluye puntos de referencia, pronósticos de mercado, tendencias y anuncios de productos

A) La gerencia de administración provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado.

B) Es responsabilidad del gerente administrativo asegurar los recursos (dinero, equipos, personal de apoyo, espacio físico, etc.) que le permita al equipo funcionar en forma efectiva.

C) Controlar las actividades y asegurar que las metas se están logrando y que el proyecto sigue el curso planificado. En el transcurso, surgirán cambios e imprevistos.

D) Planificar el proyecto: planificar el proyecto implica proponer la solución a desarrollar, en base a los objetivos y resultados necesarios, y establecer cómo la desarrollará. Los puntos más importantes a considerar son: estrategia (cómo se relaciona el proyecto con el plan estratégico de la empresa), recursos (que necesito y con qué cuento), finanzas (cuánto costará y dónde obtener el dinero) y tiempo (de cuánto tiempo se dispone).

Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así

como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

A) Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

B) Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

C) Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha

establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.
B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, realiza el trabajo de manejo superior a sus compañeros, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.
C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, y realiza las actividades necesarias que exige su cargo.
D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control de las negociaciones y ventas de la empresa, resultados que se presentarán posteriormente al departamento de mercadeo y ventas.
A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar negociaciones importantes con clientes.
B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros
C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.
D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos

Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.

A) Se destaca de los demás por las buenas relaciones sociales que le permiten generar confianza en los demás, tiene facilidad para desenvolverse en el medio, se preocupa además por el desempeño de sus compañeros, se involucra en problemas para resolverlos de la mejor manera, en procura del bienestar colectivo.

B) Es una persona que brinda confianza, se desenvuelve fácilmente dentro de la organización, sabe de los roles y problemas de sus compañeros y da estrategias para la posible resolución y mejor desenvolvimiento.

C) Es una persona que se desenvuelve dentro de la organización, tiene buenas relaciones interpersonales, se preocupa por el bienestar colectivo

D) Es una persona que se relaciona con el medio en el que se desarrolla, es poco conflictivo y comparte opiniones con los demás

Capacidad de trabajar bajo presión: Tendrán alto discernimiento y capacidad de reacción frente a situaciones de alto stress.

A) Se destaca de los demás por las buenas decisiones y resultados en situaciones exigentes.

B) Se desenvolverán fácilmente dentro de la organización y demuestra resultados a voluntad y más aún cuando se los exijan.

ANALISIS DE CARGOS.-

SUNSET VALLEY FLOWERS

NOMBRE DEL CARGO:	Bodeguero
AREA:	Administrativo
REPORTA A:	Jefe de Apoyo Administrativo
SUPERVISA A:	Ninguna
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	7:00 a 16:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Resguardar, equipos, insumos y cualquier otro material que sea requerido en un futuro cercano para todas las etapas de la producción de flores

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Almacenar insumos ordenadamente y despacharlos acorde a los requerimientos de los diferentes departamentos.

Tareas Periódicas:

Contar las cantidades existentes de cada uno de los insumos y equipos.

Solicitar la compra de los insumos o equipos que no estuvieran disponibles

Tareas Eventuales:

Realizar un inventario físico en relación a los reportes emitidos por el jefe de proyectos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Estudios Básicos, primeros años universitarios en carreras como Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima de 1 año, trabajando en cargos similares

Idioma: Inglés Básico

OTRAS APTITUDES:

- Rapidez mental
- Tolerancia y paciencia/ documentación y archivo
- Concentración por posibles equivocaciones
- Sentido Común
- Manejo de sistemas de computación

Sexo: Masculino

Edad: Desde los 21 años en adelante

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Levantar paquetes pesados.

Concentración mental: Al ingresar a la bodega los insumos y equipos.

Esfuerzo visual: Al pasar los datos al computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: Ninguno

Por áreas físicas: Bodega

Por confidencialidad: Ninguna

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Pesos

Humedad: Relativa

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para manejarse en su puesto de trabajo

Competencias.-

- Trabajo bajo presión (personal)
- Responsabilidad (personal)
- Proactivo (personal)
- Relaciones personales (personal)
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás (personal)
- Amabilidad (personal)
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.

Diccionario de competencias

Individuales.-

Trabajo a presión: Desarrollo al esfuerzo, físico e intelectual en determinada actividad, puede desenvolverse de manera rápida en las peticiones que se le hagan dentro de su área de trabajo o no, es eficiente y eficaz al realizar sus tareas. Atiende de la mejor manera las demandas aunque sean varias

A) Siempre manifiesta un gran nivel de entusiasmo en el cumplimiento de las

<p>Trabajo a presión: Desarrollo al esfuerzo, físico e intelectual en determinada actividad, puede desenvolverse de manera rápida en las peticiones que se le hagan dentro de su área de trabajo o no, es eficiente y eficaz al realizar sus tareas. Atiende de la mejor manera las demandas aunque sean varias</p>
<p>actividades que se le asignan, es rápido, activo, y eficaz, puede cumplir varias actividades a la vez si ese fuese el caso en el que se encuentre.</p>
<p>B) Resuelve los problemas con entusiasmo, logra cumplir con las exigencias que involucra desarrollar determinada actividad, es participativo y poco complicado.</p>
<p>C) Resuelve los problemas que demanda su cargo, en todas sus funciones de manera eficaz y rápida</p>
<p>D) Generalmente resuelve los problemas que se le presenten, tiene un carácter aceptable en el medio.</p>

<p>Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.</p>
<p>A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.</p>
<p>B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.</p>
<p>C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la</p>

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

empresa, se siente comprometido con la empresa, desempeña sus actividades como lo exige su cargo.

A) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

Relaciones personales: Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

A) Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

B) Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

C) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

Disponibilidad hacia el servicio a los demás: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.

- A) Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.
- B) Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Apoyo Administrativo
AREA:	Administrativo
REPORTA A:	Gerente Administrativo
SUPERVISA A:	Bodeguero
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Ejecutar y controlar la gestión administrativa y operativa de la empresa, ejecutar estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Reporta acerca de toda la actividad de producción de la empresa.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Controlar actividades de bodega, receptar requerimientos de bodega y procesar compras en caso

Tareas Periódicas:

Supervisar y apoyar en tareas de conteo de inventarios.

Tareas Eventuales:

Elaboración de presupuestos, costos de manufactura y planificación financiera, control de gastos

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Profesional en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.

Experiencia: Dos años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Ingles 90%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión de personas, manejo económico, equipos asignados e información confidencial.

- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.

Sexo: Indistinto

Edad: entre 25 y 35 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: Ninguno

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Conocimiento del proceso administrativo de la organización (Técnicos)
- Aptitud para desarrollar un trabajo ordenado (personal)
- Trabajo bajo presión(personal)
- Conocimiento de archivo y documentación (técnico)
- Actitud paciente y concentración mental(personal)
- Habilidad numérica(personal)
- Manejo de paquetes utilitarios(técnico)
- Facilidad para someterse a ordenes (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Puntualidad (personal)

Diccionario de competencias:

Individuales.-

Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

- | |
|--|
| A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado. |
| B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. |
| C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio. |

Creatividad e Innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.
--

- | |
|--|
| A) Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. |
| B) Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo. |
| C) Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales. |

Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

- | |
|--|
| A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué |
|--|

<p>parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.</p>
<p>B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.</p>
<p>C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.</p>

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Procesos
AREA:	Administrativo
REPORTA A:	Gerente Administrativo
SUPERVISA A:	Bodeguero
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO:

<p>Elaborar planes, para la gestión administrativa y operativa de la empresa, control del manejo de la relación con los diferentes proveedores.</p>

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Conocimiento de procesos administrativos, manejo de proyectos, elaboración de presupuestos, costos de manufactura y planificación financiera, control de gastos, análisis de resultados y proyección financiera

Tareas Periódicas:

Desarrollará las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

Tareas Eventuales:

Evaluar resultados de las estrategias de administrativas, presupuestos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Ing. Comercial, administrador de empresas, o ingeniero industrial

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Ingles 90%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión de personas, manejo de procesos, equipos asignados e información confidencial.

- Conocimientos del mercado florícola
- Capacidad, de planificar, dirigir, ejecutar y controlar actividades
- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.

Sexo: Indistinto

Edad: entre 25 y 35 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: Equipos y Bodegas

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Pensamiento Analítico (técnico)
- Habilidad de control (Técnicos)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Gestión de Conflictos (personal)
- Dirección de Personas (técnico)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Creatividad e Innovación (personal)
- Proactivo (personal)
- Capacidad de toma de decisión (personal)

- Capacidad de negociación (personal)
- Don de Mando (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

<p>Pensamiento Analítico: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.</p>
<p>A) Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>
<p>B) Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización</p>
<p>C) Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.</p>

<p>Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.</p>
<p>A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.</p>

B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Creatividad e Innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

A) Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

B) Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

C) Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradiciones.

Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Administrativo
AREA:	Administrativo
REPORTA A:	Ninguno
SUPERVISA A:	Jefe de Procesos y Jefe de Apoyo Administrativo
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Conocimiento de procesos administrativos, manejo de proyectos, elaboración de presupuestos, costos de manufactura y planificación financiera, control de gastos, análisis de resultados y proyección financiera, conocimiento de procesos administrativos, manejo de

proyectos, elaboración de presupuestos, costos de manufactura y planificación financiera, control de gastos, análisis de resultados y proyección financiera

Tareas Periódicas:

Desarrollará las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario de todo el personal.

Tareas Eventuales:

Evaluar resultados de la empresa, realizar estrategias administrativas, presupuestos y proyecciones

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Ing. Comercial, administrador de empresas, o ingeniero industrial, Economía, Masterado

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Ingles 90%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión y control del personal, manejo de procesos, e información confidencial.

- Conocimientos del mercado florícola
- Capacidad, de planificar, dirigir, ejecutar y controlar actividades
- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.

Sexo: Indistinto

Edad: entre 38 y 48años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: Ninguno

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Pensamiento Analítico (técnico)
- Pensamiento estratégico (técnico)
- Preocupación por el orden y la calidad (técnico)
- Habilidad de control (Técnicos)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Gestión de Conflictos (personal)
- Dirección de Personas (técnico)

- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Creatividad e Innovación (personal)
- Proactivo (personal)
- Capacidad de toma de decisión (personal)
- Capacidad de negociación (personal)
- Don de Mando (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

<p>Pensamiento Analítico: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.</p>
<p>A) Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>
<p>B) Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización</p>
<p>C) Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.</p>

<p>Pensamiento estratégico: Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.</p>

- | |
|--|
| A) Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva. |
| B) Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo. |
| C) Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva. |

- | |
|---|
| Preocupación por el orden y la calidad: Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral. |
| A) Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente. |
| B) Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen. |
| C) Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa. |

Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma decisiones que aseguren este control.
--

- | |
|--|
| A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones. |
| B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores. |

- | |
|---|
| Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización. |
| A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación. |
| B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. |

- | |
|--|
| Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”. |
| A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado. |
| B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. |

C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Creatividad e Innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

A) Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

B) Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

C) Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

4.8.1.5 Departamento de Mercadeo y Ventas

MISION:

Actuar como un guía y encabezar los otros departamentos de la compañía en desarrollar, producir, incentivar, y finalmente servir los productos o servicios los clientes. La comunicación es vital. El departamento de marketing normalmente tiene un mejor conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, pero no debería actuar de un modo independiente del grupo de desarrollo o servicio al cliente. La idea del marketing dentro de la compañía debe estar siempre presente y debería haber un acercamiento de mentes y opiniones cuando se trata de reuniones sobre nuevos productos o algo relacionado con los clientes.

VISION:

Ayudar a entender lo que quiere el cliente y las nuevas ideas que se tienen para conseguir los objetivos y proveerá de una visión clara al resto de la compañía lo que se quiere conseguir.

OBJETIVOS.-

- Investigar y analizar el negocio en el mercado
- Conocer y comprender al consumidor
- Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible
- Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto
- Lograr utilidades o beneficios para la empresa

- Conceptualizar productos y/o servicios que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes
- Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar
- Fidelizar a los clientes actuales
- Lograr que el Servicio a los Clientes Sea Excelente

COMPETENCIAS DIVISIONALES.-

- Conocimiento de procesos de mercadeo y ventas (Técnicas)
- Conocimientos informáticos(técnicos)
- Orientación al cliente (técnico)
- Responsabilidad (personal)
- Habilidad numérica (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo (personal)
- Capacidad de trabajar bajo presión (personal)
- Eficacia.(personal)

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DIVISIONALES

<p>Conocimiento de mercadeo y ventas: Proporciona información general sobre la industria, del marketing, incluye puntos de referencia, pronósticos de mercado, tendencias y anuncios de productos</p>
--

<p>A) Formular el Programa Anual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.</p>

- | |
|--|
| B) Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas. |
| C) Participar en el proceso de adquisición de material bibliográfico y de otros productos culturales. |
| D) Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con las áreas respectivas las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa. |

- | |
|--|
| <p>Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p> |
| A) Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado. |
| B) Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para |

mejorar la calidad de vida de los clientes.

- C) Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntual a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.

B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, realiza el trabajo de manejo superior a sus compañeros, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.

C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, y realiza las actividades necesarias que exige su cargo.

D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control de las negociaciones y ventas de la empresa, resultados que se presentarán posteriormente al departamento de mercadeo y ventas.

A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar negociaciones importantes con clientes.

B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros

C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.

D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos

Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.

A) Se destaca de los demás por las buenas relaciones sociales que le permiten generar confianza en los demás, tiene facilidad para desenvolverse en el medio, se preocupa además por el desempeño de sus compañeros, se involucra en problemas para resolverlos de la mejor manera, en procura del bienestar colectivo.

B) Es una persona que brinda confianza, se desenvuelve fácilmente dentro de la organización, sabe de los roles y problemas de sus compañeros y da estrategias para la posible resolución y mejor desenvolvimiento.

<p>Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.</p>
<p>C) Es una persona que se desenvuelve dentro de la organización, tiene buenas relaciones interpersonales, se preocupa por el bienestar colectivo</p>
<p>D) Es una persona que se relaciona con el medio en el que se desarrolla, es poco conflictivo y comparte opiniones con los demás</p>

<p>Capacidad de trabajar bajo presión: Tendrán alto discernimiento y capacidad de reacción frente a situaciones de alto stress.</p>
<p>A) Se destaca de los demás por las buenas decisiones y resultados en situaciones exigentes.</p>
<p>B) Se desenvolverán fácilmente dentro de la organización y demuestra resultados a voluntad y más aún cuando se los exijan.</p>

ANALISIS DE CARGOS.-

SUNSET VALLEY FLOWERS

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de comercial administrativo
AREA:	Mercadeo/ Ventas
REPORTA A:	Gerente de Ventas y Gerente de Mercadeo
SUPERVISA A:	Ninguna

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de comercial administrativo
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	7:00 a 16:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Mercadeo - Ventas

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Dar soporte al departamento de mercadeo y ventas en efectos administrativos, emitir reportes y colaborar en las estrategias planteadas por las gerencias

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Adjuntar a los respectivos documentos para el proceso de venta tales como: cotizaciones, órdenes de compra.

Archivar toda la información necesaria, de acuerdo a un orden establecido por el departamento para lograr el orden que necesita un departamento de esta índole.

Tareas Periódicas:

Preparar documentación para la exportación de las flores, mediante la entrega de la documentación respectiva para tener un soporte de todas las transacciones de comercio exterior.

Ordenar secuencialmente la documentación tomando en cuenta la fecha, número de documentos, etc., mediante un registro; con el fin de agilizar los trámites que se debe realizar, mensual o diariamente.

Tareas Eventuales:

Dar seguimiento a los procesos de ventas que no se han cerrado dentro del proceso normal, buscar documentación que solicitan funcionarios del departamento, por lapsos muy largos de tiempo, mediante la organización del archivo que lleva la empresa, para tener un soporte de información que pretenden emitir.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Primeros años universitarios en carreras como Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima de 1 año, trabajando en cargos similares

Idioma: Inglés Medio o Avanzado

OTRAS APTITUDES:

- Rapidez mental
- Tolerancia y paciencia/ documentación y archivo
- Concentración por posibles equivocaciones
- Sentido Común
- Manejo de sistemas de computación

Sexo: Cualquiera de los dos sexos están hábiles para este cargo

Edad: Desde los 21 años en adelante

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Levantar libros empastados de documentos de mucho tiempo, ya generalmente pesan mucho.

Concentración mental:

- Al archivar documentos
- Al buscar la documentación que soliciten los funcionarios
- Al procesar de manera adecuadamente la información

Esfuerzo visual: Al pasar los datos al computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: Ninguno

Por áreas físicas: Ninguno

Por confidencialidad:

- Responsabilidad por la documentación que está a su cargo.
- Por toda la información que maneja

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para manejarse en su puesto de trabajo

Competencias.-

- Conocimiento del proceso comercial de la organización (Técnicos)
- Aptitud para desarrollar un trabajo ordenado (personal)
- Trabajo bajo presión(personal)
- Conocimiento de archivo y documentación (técnico)
- Actitud paciente y concentración mental(personal)
- Habilidad numérica(personal)
- Manejo de paquetes utilitarios(técnico)
- Facilidad para someterse a ordenes (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Puntualidad (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

<p>Trabajo a presión: Desarrollo al esfuerzo, físico e intelectual en determinada actividad, puede desenvolverse de manera rápida en las peticiones que se le hagan dentro de su área de trabajo o no, es eficiente y eficaz al realizar sus tareas. Atiende de la mejor manera las demandas aunque sean varias</p>
<p>A) Siempre manifiesta un gran nivel de entusiasmo en el cumplimiento de las actividades que se le asignan, es rápido, activo, y eficaz, puede cumplir varias actividades a la vez si ese fuese el caso en el que se encuentre.</p>
<p>B) Resuelve los problemas con entusiasmo, logra cumplir con las exigencias que involucra desarrollar determinada actividad, es participativo y poco complicado.</p>
<p>C) Resuelve los problemas que demanda su cargo, en todas sus funciones de manera eficaz y rápida</p>
<p>D) Generalmente resuelve los problemas que se le presenten, tiene un carácter aceptable en el medio.</p>

<p>Conocimiento de archivo y documentación: Conoce el proceso para archivar los documentos de manera ordenada, es una persona muy detallista que coloca los documentos de acuerdo a los nombres, cargos , funciones, trámites, etc., para agilizar las demandas que exige la empresa para realizar los trámites o peticiones</p>
<p>A) Realiza el proceso de archivo y documentación, de manera excelente, detalla el orden de acuerdo a grupos, subgrupos según como se le vayan presentando los casos, es muy eficiente conoce las necesidades de todos los miembros de la empresa que tenga vinculación con documentos financieros.</p>

B) Realiza el proceso de archivo de manera ordenada, es una persona eficiente y detalla en orden la documentación que se requiera, lleva un cronograma de las actividades de los funcionarios
C) Conoce el proceso de archivo y documentación, es ordenada y lo realiza con de manera diaria.
D) Conoce los procesos básicos de archivo para mejorar el orden de la documentación.

Conocimientos informáticos: Conoce de procesos informáticos, paquetes utilitarios, office, sabe manejar estadísticas, detallar cuentas estadísticas en gráficos de Excel, procesar datos, redactar una carta en Word, hacer formularios, etc. Maneja de manera adecuada las demandas que le exige la empresa dentro de la informática
A) Se desenvuelve excelentemente de acuerdo a las exigencias de la empresa en materia de informática de acuerdo a sus funciones , no pide ayuda, ya que puede realizar sola su trabajo.
B) Sabe de informática, se desenvuelve eficazmente en el procesamiento de datos computarizados, es una persona que optimiza tiempo de esta manera.
C) Puede desenvolverse en el procesamiento de datos en equipos computarizados
D) Conoce básicamente el procesamiento de datos en programas informáticos.

<p>Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.</p>
<p>A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.</p>
<p>B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.</p>
<p>C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, desempeña sus actividades como lo exige su cargo.</p>
<p>D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.</p>

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Mercadeo
AREA:	Mercadeo y Ventas
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Asistente de Comercial Administrativo

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Mercadeo
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Mercadeo

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Supervisar las actividades de relaciones públicas, manejo de clientes, evaluar resultados

Tareas Periódicas:

Evaluar resultados de las estrategias de mercadotecnia aplicados hacia el mercado

Tareas Eventuales:

Dar seguimiento a los procesos de ventas que no se han cerrado dentro del proceso normal, buscar documentación que solicitan funcionarios del departamento, por lapsos muy largos de tiempo, mediante la organización del archivo que lleva la empresa, para tener un soporte de información que pretenden emitir.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Profesional en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.

Estudios de Post-grado en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Inglés 90%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión de personas, manejo económico, equipos asignados e información confidencial.

- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.
- Sexo: Indistinto
- Edad: entre 38 y 48 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: Ninguno

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Habilidad de control (Técnicos)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Gestión de Conflictos (personal)
- Dirección de Personas (técnico)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Creatividad e Innovación (personal)
- Proactivo (personal)
- Capacidad de toma de decisión (personal)
- Pensamiento estratégico (personal)
- Capacidad de negociación (personal)
- Don de Mando (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de

trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Creatividad e Innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

A) Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

B) Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

C) Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradiciones.

Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Ventas
AREA:	Mercadeo y Ventas
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Asistente de Comercial Administrativo
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento Ventas

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Coordinar la estrategia de ventas, cumplimiento de presupuestos, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades relacionadas con posventa

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Supervisar las actividades de relaciones comerciales con clientes, prospectar nuevos clientes, buscar clientes referidos.

Tareas Periódicas:

Evaluar resultados de las estrategias de ventas, presupuestos cumplimiento de ventas

Tareas Eventuales:

Dar seguimiento a los procesos de ventas que no se han cerrado dentro del proceso normal, buscar documentación que solicitan funcionarios del departamento, por lapsos muy largos de tiempo, mediante la organización del archivo que lleva la empresa, para tener un soporte de información que pretenden emitir.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Profesional en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.

Estudios de Post-grado en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Ingles 95%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión de personas, manejo económico, equipos asignados e información confidencial.

- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.
- Sexo: Indistinto
- Edad: entre 38 y 48 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: Ninguno

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Habilidad de control (Técnicos)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Gestión de Conflictos (personal)
- Dirección de Personas (técnico)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Creatividad e Innovación (personal)
- Proactivo (personal)
- Capacidad de toma de decisión (personal)
- Pensamiento estratégico (personal)
- Capacidad de negociación (personal)
- Don de Mando (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

- B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.
- C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Creatividad e Innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

- A) Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
- B) Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.
- C) Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

- A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.
C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

4.8.1.6 Departamento de Producción

MISION:

La misión del Departamento de Producción Agrícola es la de contribuir a las ciencias y tecnologías agrícolas para el desarrollo en la producción y post cosecha en cultivos anuales, industriales ornamentales bajo una concepción de sustentabilidad y de protección del medio ambiente. En concreto esta contribución se llevará a cabo a través de la formación de recursos humanos, de la generación de conocimiento científico y tecnológico y de su divulgación. Los valores que sustentan la acción de esta unidad serán la excelencia académica, la creatividad, el respeto académico y el compromiso institucional.

VISION:

Ser líderes en la producción de flores de la más alta calidad por medio de la utilización de procesos innovadores y tecnológicos.

OBJETIVOS.-

- Investigar y analizar procesos agrícolas innovadores
- Conocer y comprender al consumidor y la calidad que espera de nuestro producto
- Lograr un crecimiento sostenible de los volúmenes de producción acorde a la capacidad de los recursos disponibles.

- Optimización de los costos de producción a fin de lograr utilidades y beneficios para la empresa
- Diseñar nuevas variedades de productos que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes

COMPETENCIAS DIVISIONALES.-

- Conocimiento de procesos de producción y logística (Técnicas)
- Innovación y diseño de productos (técnica)
- Conocimientos informáticos (técnicos)
- Orientación al cliente (técnico)
- Responsabilidad (personal)
- Habilidad numérica (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo (personal)
- Capacidad de trabajar bajo presión (personal)
- Eficacia.(personal)

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DIVISIONALES

<p>Conocimiento de procesos de producción y logística: Proporciona información general sobre la producción de las flores, y el manejo del producto en las diferentes etapas del mismo incluye transporte y almacenamiento</p>
<p>A) Formular el Programa Anual de producción, de acuerdo a la demanda del mercado.</p>
<p>B) Proponer a la Gerencia estrategias de producción e inversión para mejorar el rendimiento de los recursos que permitan incrementar la eficiencia de los recursos.</p>

C) Participar en el proceso de adquisición de equipos y maquinarias y de otros productos con especificaciones técnicas.

Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

A) Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

B) Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

C) Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.

B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, realiza el trabajo de manejo superior a sus compañeros, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.

C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, y realiza las actividades necesarias que exige su cargo.

D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control de las negociaciones y ventas de la empresa, resultados que se presentarán posteriormente al departamento de mercadeo y ventas.

A) Aptitud para la resolución de problemas matemáticos, generalmente es una persona muy eficaz en los resultados que presenta, por lo que genera confianza en procesar datos que son de su responsabilidad, para efectuar negociaciones importantes con clientes.

<p>Habilidad numérica: Facilidad para desarrollar resultados objetivos y prácticos con operaciones matemáticas indispensables para el correcto y adecuado control de las negociaciones y ventas de la empresa, resultados que se presentarán posteriormente al departamento de mercadeo y ventas.</p>
<p>B) Tiene agilidad mental en la resolución de guías y problemas matemáticos, casi siempre es muy eficiente y genera confianza en sus compañeros</p>
<p>C) Facilidad en la resolución de problemas matemáticos, brinda gran apoyo al departamento.</p>
<p>D) Aptitud destinada al buen desenvolvimiento de procesos mentales numéricos</p>

<p>Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.</p>
<p>A) Se destaca de los demás por las buenas relaciones sociales que le permiten generar confianza en los demás, tiene facilidad para desenvolverse en el medio, se preocupa además por el desempeño de sus compañeros, se involucra en problemas para resolverlos de la mejor manera, en procura del bienestar colectivo.</p>
<p>B) Es una persona que brinda confianza, se desenvuelve fácilmente dentro de la organización, sabe de los roles y problemas de sus compañeros y da estrategias para la posible resolución y mejor desenvolvimiento.</p>
<p>C) Es una persona que se desenvuelve dentro de la organización, tiene buenas relaciones interpersonales, se preocupa por el bienestar colectivo</p>

Capacidad de trabajar en equipo: Tiene muy buenas relaciones sociales intergrupales, e interpersonales, se preocupa por el desarrollo no solo individual, sino mas bien colectivo, realiza las funciones de su cargo tomando en cuenta el desempeño de actividades complementarias que permitan la optimización del trabajo. Es catalogado como un individuo que brinda confianza y se preocupa por la resolución de problemas del departamento.

D) Es una persona que se relaciona con el medio en el que se desarrolla, es poco conflictivo y comparte opiniones con los demás

Capacidad de trabajar bajo presión: Tendrán alto discernimiento y capacidad de reacción frente a situaciones de alto stress.

A) Se destaca de los demás por las buenas decisiones y resultados en situaciones exigentes.

B) Se desenvolverán fácilmente dentro de la organización y demuestra resultados a voluntad y más aún cuando se los exijan.

ANALISIS DE CARGOS.-

SUNSET VALLEY FLOWERS

NOMBRE DEL CARGO:	Trabajadores agrícolas
AREA:	Producción
REPORTA A:	Supervisores de Producción
SUPERVISA A:	Ninguna
PERSONAS EN EL CARGO:	102 personas

NOMBRE DEL CARGO:	Trabajadores agrícolas
HORARIO DE TRABAJO:	7:00 a 16:00
LUGAR DE TRABAJO	Plantaciones, Departamento de producción

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Sembrar y cosechar acorde a las instrucciones las flores

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Controlar el crecimiento adecuado de las plantas y avisar cualquier novedad o inconveniente con el proceso

Tareas Periódicas:

Abonar, podar las plantaciones

Tareas Eventuales:

Cortar y recolectar las flores, para su empaque y almacenamiento

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Estudios Básicos

Experiencia: Experiencia mínima de 1 año, trabajando en cargos similares

Idioma: castellano

OTRAS APTITUDES:

Tolerancia y paciencia a la recepción de órdenes

Sexo: Cualquiera de los dos sexos están hábiles para este cargo

Edad: Desde los 18 años en adelante

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Levantar paquetes de flores que generalmente pesan mucho.

Concentración mental: Ninguna

Esfuerzo visual: Ninguna

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: Ninguno

Por áreas físicas: Plantaciones

Por confidencialidad: Por toda la información que maneja

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Pesticidas, carga de paquetes pesados

Humedad: Relativa

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para manejarse en su puesto de trabajo

Competencias.-

- Conocimiento del proceso de cosecha y pos cosecha (Técnicos)
- Trabajo bajo presión(personal)
- Responsabilidad (personal)
- Facilidad para someterse a ordenes (personal)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Puntualidad (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

<p>Trabajo a presión: Desarrollo al esfuerzo, físico e intelectual en determinada actividad, puede desenvolverse de manera rápida en las peticiones que se le hagan dentro de su área de trabajo o no, es eficiente y eficaz al realizar sus tareas. Atiende de la mejor manera las demandas aunque sean varias</p>
<p>A) Siempre manifiesta un gran nivel de entusiasmo en el cumplimiento de las actividades que se le asignan, es rápido, activo, y eficaz, puede cumplir varias actividades a la vez si ese fuese el caso en el que se encuentre.</p>
<p>B) Resuelve los problemas con entusiasmo, logra cumplir con las exigencias que involucra desarrollar determinada actividad, es participativo y poco complicado.</p>
<p>C) Resuelve los problemas que demanda su cargo, en todas sus funciones de manera eficaz y rápida</p>
<p>D) Generalmente resuelve los problemas que se le presenten, tiene un carácter aceptable en el medio.</p>

<p>Facilidad de someterse a órdenes: Disposición y capacidad para recibir y ejecutar actividades designadas por medio de una comunicación oral entre dos o varias personas.</p>
<p>A) Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.</p>
<p>B) Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el</p>

comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

Responsabilidad: Actitud de compromiso, realiza todas las funciones designadas a su cargo, además acota varias tareas en base a su iniciativa propia, se destaca como una persona ejemplar en cuanto a la realización de sus obligaciones, es puntal a la hora de asistir y entregar proyectos asignados, para el correcto desarrollo del departamento y un alto nivel de clima laboral.

A) Es una persona excepcional en el desempeño de sus labores, trabaja de manera sobresaliente, es decir, ejemplar a los ojos de sus compañeros, por su compromiso e identificación con la empresa. Generalmente logra superar las metas él se ha establecido, y se desarrolla eficazmente en sus responsabilidades principales.

B) Es una persona que cumple con responsabilidad las metas que se le han designado, y su desempeño coincide con la descripción de las funciones que realizará su puesto de trabajo.

C) Es una persona que realiza correctamente sus tareas, se rige a las normas de la empresa, se siente comprometido con la empresa, desempeña sus actividades como lo exige su cargo.

D) Es una persona responsable en el cumplimiento de las labores que se le han designado.

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Supervisores
--------------------------	--------------

AREA:	Producción
REPORTA A:	Gerente de Producción
SUPERVISA A:	Trabajadores agrícolas
PERSONAS EN EL CARGO:	5 personas
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento de producción

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Controlar la ejecución de las actividades de siembra, cosecha y pos cosecha realizada por los trabajadores agrícolas

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Supervisar las actividades de los trabajadores agrícolas y emitir avances

Tareas Periódicas:

Supervisar los programas de producción por cultivo

Velar por la ejecución del plan de actividades de cultivo

Tareas Eventuales:

Revisar la programación de riego y fertilización

Controlar el plan de monitoreo para control de plagas y enfermedades.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación: Bachillerato en agronomía o estudios a fines

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Inglés 30%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión de personas, manejo de recursos, equipos asignados e información confidencial.

- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.
- Sexo: Indistinto
- Edad: entre 25 y 35 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 0%

Por áreas físicas: Cuartos fríos, invernaderos

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Fungicidas

Humedad: Relativa

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Habilidad de control (Técnicos)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Gestión de Conflictos (personal)
- Dirección de Personas (técnico)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Creatividad e Innovación (personal)
- Proactivo (personal)
- Capacidad de toma de decisión (personal)
- Don de Mando (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

<p>Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.</p>
<p>A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.</p>
<p>B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.</p>
<p>C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.</p>

SUNSET VALLEY FLOWERS

ANALISIS DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente de Producción
AREA:	Producción
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Supervisores
PERSONAS EN EL CARGO:	1 persona
HORARIO DE TRABAJO:	9:00 a 17:00
LUGAR DE TRABAJO	Departamento de Producción

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Coordinar y dirigir las diferentes áreas productivas de la empresa, generando, alta productividad, reducción de costos, mejora continua y compromiso del personal

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Tareas diarias:

Elaborar el cronograma de actividades de producción de las diferentes etapas del departamento.

Planificación y control de la producción

Tareas Periódicas:

Evaluar resultados de las estrategias de producción, control de presupuestos de materiales e insumos y volúmenes de producción.

Supervisión de producción, distribución, y almacenaje de productos programación de pedidos con base a prioridades

Determinar fechas de entrega de pedidos

Tareas Eventuales:

Dar seguimiento a los procesos de ventas que no se han cerrado dentro del proceso normal, buscar documentación que solicitan funcionarios del departamento, por lapsos muy largos de tiempo, mediante la organización del archivo que lleva la empresa, para tener un soporte de información que pretenden emitir.

Medir y controlar el desempeño del área productiva estableciendo indicadores clave en el área

Participar activamente en la mejora de la competencia del personal

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Ingeniero Agrónomo, con conocimientos en manejo de la norma ISO 9000, MRP, administración y control de inventarios, determinación de costos, planificación de la producción, operación y mantenimiento de CNC, inglés 80%, buenas prácticas de manufactura, productividad y reducción de costos, planeación estratégica, seguridad e higiene industrial.

Experiencia: Tres años de experiencia en funciones y posiciones similares.

Idioma: Inglés 80%

OTRAS APTITUDES:

Es responsable por la supervisión de personas, manejo logístico del producto, equipos asignados e información confidencial.

- Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.
- Requiere capacidad analítica, liderazgo y toma de decisiones.
- Exige capacidad para trabajo a presión.
- Requiere habilidad para coordinar acciones con las demás personas de la empresa.

Sexo: Indistinto

Edad: entre 38 y 48 años

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico: Ninguno

Concentración mental: En el ejercicio de todo su trabajo

Esfuerzo visual: En el computador

RESPONSABILIDADES:

Por dinero: 100%

Por áreas físicas: Plantaciones, cuartos de almacenamiento de insumos, cuartos fríos.

Por confidencialidad: 100%

CONDICIONES DE TRABAJO:

Riesgos de trabajo: Ninguna

Humedad: Ninguna

Ruidos: Ninguna

Ergonomía: Cuenta con lo necesario para la ejecución del trabajo.

Competencias.-

- Habilidad de control (Técnicos)
- Trabajo bajo presión (personal)
- Gestión de Conflictos (personal)
- Dirección de Personas (técnico)
- Capacidad de trabajar en equipo(personal)
- Creatividad e Innovación (personal)
- Proactivo (personal)
- Capacidad de toma de decisión (personal)
- Pensamiento estratégico (personal)
- Capacidad de negociación (personal)
- Don de Mando (personal)

Diccionario de competencias

Individuales.-

Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

A) Capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

B) Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

A) Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

B) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Dirección de Personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

A) Distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

- B) Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.
- C) Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

Creatividad e Innovación: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

- A) Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
- B) Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.
- C) Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

Don de Mando: Se define como la capacidad de el individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

- A) Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados puedan acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B) Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.
C) Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

4.8.2 Diseñar herramientas de evaluación

La elección de las herramientas de evaluación en este proyecto dependerá básicamente del tipo de variable a medir (consulta, rasgo y resultado tangible). Se excluyen los rasgos porque la evaluación del desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también se hace la medición del trabajo.

La Evaluación de Resultados se realizará mediante indicadores de desempeño que deben ser establecidos por SVF. La evaluación de resultados estará inmersa en los procedimientos de control de gestión.

La evaluación del desempeño por competencias incluirá:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo
- Evaluación de las destrezas

4.8.3 Evaluación de competencias o destrezas

Aquí se establecerá si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo o actividad, incluirá la evaluación de conocimientos y destrezas.

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas. En caso que las evaluaciones no sean

satisfactorias para la empresa esto no significará que la institución cambie a sus directivos y otros colaboradores. Simplemente sabrá qué debe hacer: entrenar, cambiar de puesto a algún colaborador o, cómo desarrollar en el futuro a su personal, procurando aumentar las actividades esenciales.

Qué significa una actividad esencial:

- Son las que tienen el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades)

4.8.4 Escala de calificaciones de actividades de trabajo

Escala / Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta:
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias por Omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara.	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

(Realizado por las autoras)

4.8.5 Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Siempre	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/habilidades
4	A veces	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos, habilidades.
3	Casi nunca	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo /conocimientos/ habilidades.
2	Nunca	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo /conocimientos/ habilidades.
1	No aplica	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.

(Realizado por las autoras)

Este proceso se realizó con el Gerente General de la empresa, se llevaron a cabo diversas reuniones, con la finalidad de definir las competencias, conocimientos y habilidades o destrezas a ser evaluadas, acordes a la actividad o grupo ocupacional y el personal que sería evaluado.

Para ello se tomo de la muestra el Área Administrativos con 16 colaboradores, dentro del personal operativo son 86 trabajadores, divididos en 39 mujeres y 63 hombres. En total son 102 miembros que conforman la empresa. De aquí se dividió por cargos, y se realizó un cuadro con cada una de las competencias que requiere cada uno.

GRUPOS	No. de Evaluados
ADMINISTRATIVO	16
OPERATIVO	86
TOTAL	102

La elección de las herramientas de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir, en este caso se consideró por cada competencia, dirigidas a la empresa (50 puntos), a las técnicas (25 puntos); y personales (actitudes 25 puntos).

Se distinguen objetivos específicos para la Evaluación del Desempeño:

- Detección de necesidades de capacitación
- Ascensos y promociones
- Rediseño de puestos
- Identificación de potenciales
- Planes de Desarrollo

4.8.6 Cuadro de Competencias

COMPETENCIAS	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
INSTITUCIONALES		
Orientación a los resultados	X	X
Trabajo en equipo	X	
TECNICAS		
Profesionalismo	X	
Calidad de trabajo		X
Solución de problemas	X	
PERSONALES		
Comunicación	X	X
Orientación al cambio		X
Ética Profesional	X	
Liderazgo	X	

(Realizado por las autoras)

Los programas de evaluación serán difundidos a todos los participantes, a través de correos internos, carteles, memorandos directos, etc., es decir por medios que garanticen la efectividad comunicacional.

4.8.7 Ejecutar el Proceso

La evaluación del desempeño debe ser ejecutada en el lapso de 30 días, una vez cumplidos los requisitos antes indicados; evaluación que debe ser efectuada por departamentos o áreas administrativas, tomando en consideración los formularios con las preguntas, conforme a cada grupo ocupacional. (Anexo 7 y 8)

4.8.8 Analizar los Resultados

Para el análisis de los resultados de la Evaluación por Competencias, se debe utilizar datos numéricos, cuadros estadísticos y gráficos que dan a conocer más claramente, la manera en que será aplicada la evaluación.

La calificación de las evaluaciones se realizará sobre 100 puntos, en escalas de efectividad del 1 al 5.

4.8.9 Retroalimentar

Consiste en hacer saber a los evaluadores sobre los resultados obtenidos en la evaluación. Los resultados de la retroalimentación se los elabora entre el evaluado, el evaluador y así cumplir los objetivos que se obtiene de un plan de desarrollo individual o grupal.

4.8.10 Evaluación de Potencial

Se centra en el futuro de una persona en la organización. En los Sistemas de Gestión del Desempeño, se busca identificar del grupo actual de colaboradores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro. Es conocido como Política Organizativa de Sistemas de Promoción, Ascensos, Carreras y Sucesión.

La forma para identificar potenciales se realizará mediante:

El análisis longitudinal del desempeño laboral que se realiza examinando las Evaluaciones del Desempeño y de Competencias de una persona a lo largo del tiempo, nos sirve para conocer su trayectoria y así pronosticar su futuro profesional.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POLITICAS DE CONTRATACION

5.1. Planteamiento de la propuesta

El recurso humano sin duda el más importante que tiene Sunset Valley Flowers, apoyados en la declaración de los principios corporativos existentes.

En el proceso de selección de personal se pretende elegir al candidato más idóneo para nuestro puesto vacante, con el propósito fundamental de obtener el mejor desarrollo tanto personal como profesional de la persona.

Al mismo tiempo se busca que los valores personales de los candidatos se identifiquen con los valores organizacionales de Sunset Valley Flowers.

5.1.1 Normas de contratación

OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo definir el proceso a seguir para seleccionar el Recurso Humano idóneo a Sunset Valley Flowers, con el fin de garantizar la eficiencia calidad y adaptación del personal que se vincula a la empresa.

ALCANCE

Su campo de aplicación se extiende a todas las personas seleccionadas como candidatos a ingresar a Sunset Valley Flowers

RESPONSABLE

El Jefe de Recursos Humanos del departamento a crear será el encargado de elaborar, difundir, mantener y hacer cumplir el presente procedimiento.

Los Gerentes y Jefes de Área son los responsables de suministrar al Jefe de Recursos Humanos la información necesaria establecida por este departamento.

DEFINICIONES

Selección: Acción de escoger o elegir entre varias personas al candidato que se considera apto en base a la descripción y perfil de cargo.

Análisis del cargo: Documento básico en el cual se identifican las principales funciones, las características especiales de los diferentes cargos y las características que debe poseer un candidato para cumplir con el buen desempeño en el puesto de trabajo.

Vacante: Ausencia de cualquier funcionario que deba ejecutar alguna función específica requerida o no en el manual de funciones.

Reclutamiento: Actividad que busca escoger el mayor número de aspirantes calificados que posean las cualidades necesarias para desempeñar el cargo y pertenecer a la organización.

Requisición (de personal): Solicitud que se hace para vincular una persona a la empresa

5.1.2 Metodología

Análisis y descripción de cargos

El primer paso que se dio fue la recopilación de información con cada jefe inmediato, en esta se delimitó las funciones respectivas de cada uno de los cargos, se lo realizó mediante una entrevista con los jefes de cada área.

El siguiente paso a seguir fue la observación directa a cada uno de los puestos en pleno cumplimiento de sus funciones, se complementó esta actividad con la entrevista directa con

el empleado que desempeña cada cargo, esta entrevista fue fundamental para recopilar la información necesaria no únicamente respecto a las funciones específicas del puesto, sino para abarcar el mismo en su total amplitud (requisitos, preparación, entorno, personalidad, etc.

Con toda la información recopilada se procedió a la elaboración del diseño y perfil de cargo de los puestos los mismos que fueron analizados y aprobados por los jefes de área y finalmente por gerencia general.

5.1.3 Selección

Como primer paso de esta fase se procedió a identificar y describir el proceso de selección a seguir de la empresa.

Se elaboró todos los formatos y herramientas que requiere este procedimiento los mismos que harán la selección de personal más rápida y eficiente.

Estos incluyen:

NOMBRE	NOMENCLATURA
Requerimientos de personal	RH – RP – 01
Solicitud de empleo	RH – SE – 02
Entrevista de preselección	RH – EP – 03
Identificación de pruebas psicológicas	RH – IP – 04
Formulario de referencias	RH – FR – 05
Informe de la terna final	RH – IF – 06
Requisitos para el ingreso	RH – RI – 07
Condiciones de contratación	RH – CC – 08

5.1.4 Diagrama de Flujo de Proceso

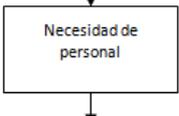
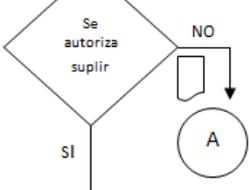
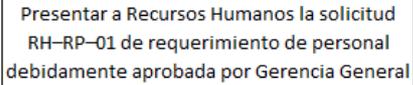
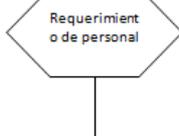
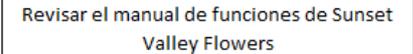
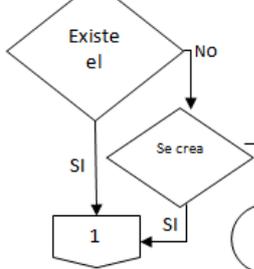
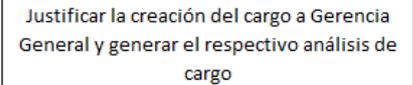
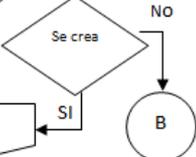
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
		
	Identificar y notificar a Gerencia General, la necesidad de personal debidamente justificada, mediante el formato RH-RP-01 de Requerimiento de Personal	Gerente o jefe de área
		Gerente o Jefe de área
		Jefe de Recursos Humanos
		<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Gerente o Jefe de área - Jefe de Recursos Humanos
		

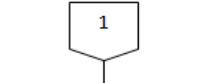
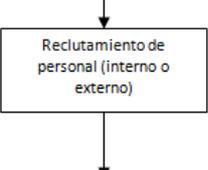
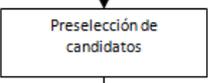
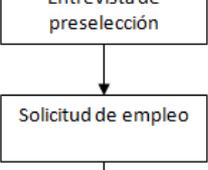
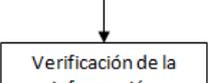
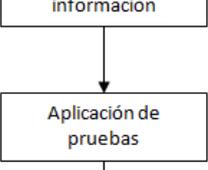
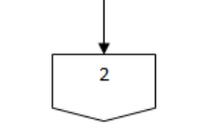
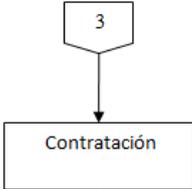
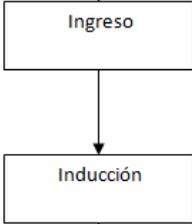
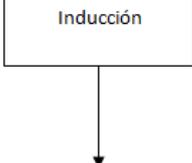
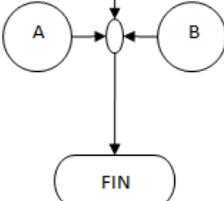
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
		
	Reclutar candidatos en base a :Fuentes internas (promoción o traslado), Fuentes externas, (revisión del banco, anuncios de prensa y centros de formación académica	Jefe de Recursos Humanos
	Recepción, preselección y clasificación de hojas de vida	Jefe de Recursos Humanos
	Realizar contacto telefónico con el candidato para fijar la fecha día y hora de la entrevista	Jefe de Recursos Humanos
	Llenar la solicitud de empleo según formato RH-SE-02	- Aspirante - Jefe de Recursos Humanos
	Realizar la entrevista en base al formato RH-EP-03, verificando la información registrada en la hoja de vida del candidato	Jefe de Recursos Humanos
	Aplicar pruebas psicológicas y técnicas según el cargo utilizar el formato de identificación de pruebas psicológicas RH-IP-04	Jefe de Recursos Humanos
	Interpretar y/o calificar pruebas aplicadas	Jefe de Recursos Humanos
		

DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
<pre> graph TD 2{{2}} --> A[Selección de tema] A --> B[Verificación de referencias] B --> C[Presentación] C --> D[Entrevista definitiva] D --> E[Condiciones de contratación] E --> F[Agradecimiento] F --> G[Documentación] G --> 3{{3}} </pre>		
	Seleccionar los tres mejores candidatos	
	Realizar la verificación de referencias y/o personales , telefónicamente o por escrito. Según el formulario de referencia RH-FR-05	Jefe de Recursos Humanos
	Presentar el informe de la terna seleccionada RH-IF-06 al Gerente o Jefe de área	Jefe de Recursos Humanos
	Entrevistar los tres candidatos para la selección final.	Gerente o Jefe de Recursos H.
	Una vez seleccionada la persona, establecer las condiciones de contratación en el formato RH-CC -08	Gerente o Jefe de Recursos H.
	Elaborar cartas o llamadas de agradecimiento por su participación en el proceso a los dos aspirantes de la terna no seleccionada.	Jefe de Recursos Humanos
	Recibir toda la documentación necesaria especificada en el formato de requisitos para el ingreso	Jefe de Recursos Humanos

DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
		
	Elaborar contrato según lo establecido en las condiciones de Contratación	Jefe de Recursos Humanos
	Incorporación del candidato seleccionado a la empresa	Jefe de Recursos Humanos / Gerente o Jefe de área
	Coordinar la inducción al nuevo colaborador	Jefe de Recursos Humanos
	Realizar la evaluación en el periodo de prueba (90 días)	Jefe de Recursos Humanos / Gerente o Jefe de área
		

5.2 Taller de Selección de Personal

5.2.1 Justificación del taller

El taller a desarrollar tiene el propósito de aplicar las técnicas de la selección de personal por competencias, en un caso real, esto se ha dado debido a una vacante que se ha generado en Sunset Valley Flowers a nivel gerencial (Gerente de Mercadeo), considerando esta coyuntura vemos oportuno implementar uno de los subsistemas de la investigación, donde se buscará obtener resultados medibles sobre la utilidad de este proyecto.

5.2.2 Descripción/Propósito del Taller

Este taller está desarrollado para los postulantes al puesto de Gerente Financiero de Sunset Valley Flowers. El propósito del taller es aplicar el proceso desarrollado para este proyecto, reforzando las competencias de búsqueda de empleo, desarrollando un plan de búsqueda que considere los siguientes aspectos: actualizar de manera eficaz la base de datos de postulantes y de este modo convocar a una entrevista de empleo de acuerdo a la evaluación del perfil adecuado.

Debido a temas de confidencialidad tanto con Sunset Valley Flowers como con los candidatos al puesto, dentro del desarrollo de este taller únicamente se adjuntarán los formatos estándar sin señalar datos de las personas que aplicaron a este ejercicio.

5.2.3 Objetivos Generales del Taller

1. Seguir el plan de búsqueda desarrollado
2. Seleccionar una persona idónea para el cargo solicitado

Competencias Específicas Cubiertas en el Taller

1. Reconocimiento de actitudes y rasgos que son valuados por empleadores;

2. El desarrollo de un plan de búsqueda que sea sistemático;
3. Preparación y desarrollo de una entrevista de empleo;
4. Seguimiento después de la entrevista.

5.2.4 Resultados Esperados del Taller

Competencia 1: Identificar características personales que son valuadas por empleadores

-Los entrevistadores identificarán las características personales que son valuadas por empleadores.

-Los entrevistadores utilizarán estas características como un enfoque para sus currículos y durante entrevistas.

Competencia 2: Desarrollar un plan de búsqueda que sea sistemático

-Los entrevistadores enfocarán su búsqueda basado en criterios que permitirán una mayor gama de competencias laborales.

-Los entrevistadores mantendrán un archivo de las aplicaciones y continuarán recibiendo currículos hasta conseguir el puesto solicitado.

Competencia 3: Prepararse y desenvolverse eficazmente como entrevistador durante una entrevista de empleo

-Los entrevistadores expresarán las características y actitudes efectivamente durante una entrevista.

-Los entrevistadores se prepararán apropiadamente (apariencia y actitud) para una entrevista de empleo.

Competencia 4: Hacer seguimiento después de la entrevista

-Los entrevistadores contactan a los respectivos candidatos después de su entrevista, cordialmente agradecen el tiempo otorgado.

-Los entrevistadores son cordiales y comunican que la organización mantendrá su currículum para la próxima vacante, aunque no consigan el empleo inmediatamente.

5.2.5 Aplicación del proceso

Antecedentes:

- Debido a una renuncia del Gerente de Mercadeo de Sunset Valley Flowers, el Gerente General, Eco. Víctor Aguilar, realiza el requerimiento de personal documento sumillado por el mismo



REQUERIMIENTO DE PERSONAL

FECHA

AREA SOLICITANTE: _____

RESPONSABLE: _____

N| PERSONAL SOLICITADO _____

CARGO(S): _____

TEMPORAL:

SI

NO

TIEMPO _____

VACANTE

PROMOCION

REEMPLAZO

CREACION DE CARGO

TRASLADO

SEXO:

M

F

EDAD _____ AÑOS

FORMACIÓN _____

ANALISIS DE CARGO DEFINIDO

SI

NO

PARA CREACIÓN DEL CARGO ESPECIFIQUE:

1. OBJETIVO DEL CARGO

2. FUNCIONES DEL CARGO

SE AUTORIZA

SI

NO

MOTIVO: _____

OBSERVACIONES

SOLICITANTE

GERENTE GENERAL

- Esta requisición de personal se ha llevado a recursos humanos, donde la Srta. María Fernanda Recalde, empieza con la selección de personal dado que el puesto es bastante especializado y entre las personas que trabajan actualmente no existe nadie

con esa especialización. Se revisa conjuntamente con GG, el manual de funciones y se decide empezar el proceso de selección

- Se coloca anuncios en el periódico de más circulación un anuncio

GERENTE DE MERCADEO

Empresa líder en el ramo floricultor busca

INGENIERO COMERCIAL O CARRERAS AFINES CON CONOCIMIENTOS DEL MERCADO FLORICOLA, EXPERIENCIA POR LO MENOS BASICOS DE 3 O 4 IDIOMAS CON ACTITUDES Y APTITUDES TALES COMO:

- PROACTIVO
- CAPACIDAD DE TOMA DE DECISION
- PENSAMIENTO ESTRATEGICO
- CAPACIDAD DE NEGOCIACION
- DON DE LIDER

Dentro de las principales funciones se encuentran:

- DESARROLLAR DETALLADAMENTE LA ESTRATEGIA DE MECADOTECNIA DE LA EMPRESA.
- EVALUACIÓN DE OBJETIVOS
- ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES GLOBALES EN LA EMPRESA
- SUPERVISIÓN DE PERSONAL

La empresa ofrece:

Estabilidad laboral
Capacitación
Alimentación
Sueldo Competitivo y comisiones
Transporte

Interesados enviar su hoja de vida a: Alpallana 289 y Diego de Almagro, 2232378 o vía Email a: sunset@uio.satnet.net

- Luego de la convocatoria se dio un plazo de 7 días para la presentación de las hojas de vida.

- Dentro de los postulantes que dejaron su hoja de vida se filtran las personas que efectivamente cumplan con el perfil solicitado y se los llama telefónicamente para coordinar una fecha y hora de la entrevista



ENTREVISTA DE PRESELECCION

APELLIDOS Y NOMBRES DEL CANDIDATO _____

CARGO AL QUE ASPIRA _____

FECHA _____

DATOS PERSONALES

EDAD: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____

NUMERO DE CEDULA: _____

DIRECCION: _____

TELEFONO: _____

ASPECTO FAMILIAR

DESCRIPCION DE LA FAMILIA

ESTADO CIVIL

SOLTERO

CASADO

UNION LIBRE

VIUDO

DIVORCIADO

NOMBRE DEL CONYUGE _____

EDAD _____

OCUPACION _____

Nº DE HIJOS _____

Nº DE PERSONAS A CARGO _____

DESCRIPCION FAMILIAR ACTUAL

NIVEL EDUCATIVO

PRIMARIA

SECUNDARIA

ESPECIALIZADO EN

ESPECIALIZADO EN

PERFIL DEL CARGO	AC- DM-GM	Páginas:
		Versión:
		Actualización:

IDENTIFICACION	
NIVEL:	GERENCIAL
DENOMINACION DEL EMPLEO:	GERENTE DE MERCADEO
CODIGO	AC- DM-GM
GRADO:	
No. CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	SUPERIOR
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
PROPOSITO PRINCIPAL	
COORDINAR LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, LA ESTRATEGIA DE MARKETING, VENTAS, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN, POLÍTICAS DE PRECIOS, DESARROLLO DE PRODUCTOS Y LAS ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> * DESARROLLAR DETALLADAMENTE LA ESTRATEGIA DE MECADOTECNIA DE LA EMPRESA. * EVALUACIÓN DE OBJETIVOS * ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES GLOBALES EN LA EMPRESA * SUPERVISIÓN DE PERSONAL 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> * INFORMATICA: WORD, EXCEL, OUTLOOK * IDIOMA: ESPAÑOL E INGLES 100% 	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
PERFIL OCUPACIONAL	
EDUCACIÓN:	INGENIERO COMERCIAL O CARRERAS AFINES
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> * CONOCIMIENTOS DEL MERCADO FLORICOLA * CONOCIMIENTOS POR LO MENOS BASICOS DE 3 O 4 IDIOMAS
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> * PROACTIVO * CAPACIDAD DE TOMA DE DESICION * PENSAMIENTO ESTRATEGICO * CAPACIDAD DE NEGOCIACION * DON DE LIDER
EXPERIENCIA:	* 2 A 3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
EDAD:	25 y 35 AÑOS

Emitido Por: N/N	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA	Fecha: DD-MM-AA
Firma:	Firma:	Firma:

- Se llena la solicitud de empleo (solicitud)



Formulario de Solicitud de Empleo

Información Personal

Nombre(s): _____ Apellido(s): _____

Dirección Completa: _____

Teléfono: _____ Lugar de Nacimiento: _____

Nacionalidad: _____ Fecha de nacimiento: _____

No. de cédula: _____ No. de Seg. Seguro Social: _____

Estado Civil: Casado(a) Unido(a) Soltero(a) Viudo(a) Divorciado(a)

Posee Automóvil?: Sí No Licencia de Conducir?: Sí No Tipo: _____

Nombre de esposo(a): _____ Nacionalidad: _____

Trabaja su esposo (a) Sí No Si trabaja, en qué compañía? _____

Si tiene hijos, favor dar sus nombres: _____ Fecha de nacimiento: _____

Actualmente vive en? Casa propia Alquiler Con algún pariente Otros

Nombre del padre: _____ Ocupación: _____

Nombre de la madre: _____ Ocupación: _____

Formación Educativa

Describa detalladamente su educación. Si estudio en alguna Universidad, cite el nombre y detalle los estudios realizados y años en que los terminó.

Nombre del Centro de Estudio	Especialidad o Título obtenido	Año(s) cursados
Educación Primaria: _____	_____	_____
Educación Secundaria: _____	_____	_____
Educación Universitaria: _____	_____	_____
Cursos que ha obtenido (Indique el centro educativo, el curso recibido y el tiempo y fechas de asistencia): _____		

Antecedentes de Empleo

Suministrar a continuación un resumen de su experiencia. (Describa detalladamente en orden cronológico, comenzando con el puesto más reciente).

	Empresa actual o más reciente	Empresa anterior	Empresa anterior
Nombre de la Empresa:	_____	_____	_____
Teléfono:	_____	_____	_____
Jefe Inmediato:	_____	_____	_____
Índole del negocio:	_____	_____	_____
Fechas de Empleo:	_____	_____	_____
Posición:	_____	_____	_____
Salario Inicial:	_____	_____	_____
Salario Final:	_____	_____	_____
Razón de Salida:	_____	_____	_____
	Empresa actual o más reciente	Empresa anterior	Empresa anterior
Nombre de la Empresa:	_____	_____	_____
Teléfono:	_____	_____	_____
Jefe Inmediato:	_____	_____	_____
Índole del negocio:	_____	_____	_____
Fechas de Empleo:	_____	_____	_____
Posición:	_____	_____	_____
Salario Inicial:	_____	_____	_____
Salario Final:	_____	_____	_____
Razón de Salida:	_____	_____	_____

Idiomas

Hablado

Escrito

Español: Básico Intermedio Avanzado Básico Intermedio Avanzado

Inglés: Básico Intermedio Avanzado Básico Intermedio Avanzado

Otro (Especifique): _____

Otros

Máquinas o equipos que sabe operar: _____

Pertenece a alguna organización comercial, educativa, social u otra? (En caso de ser afirmativo, favor especifique: _____)

Información de Salud

Tipo de sangre: _____					
Ha recibido algún tipo de tratamiento o ha sido informado que sufre de lo siguiente:					
Sistema Respiratorio	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Columna Vertebral	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Sistema Cardiovascular	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Alta/Baja Presión	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Sistema Digestivo	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Cáncer	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Sistema Urinario	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Diabetes	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Sistema Nervioso	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	Hernia	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Sistema Locomotor	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	VIH (SIDA)	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Otro? (Especifique): _____					
Si respondió afirmativamente en alguno del listado favor especifique su padecimiento: _____					
Si es mujer, está usted embarazada? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
Es usted fumador? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					

En caso de emergencia, favor comunicarse con: _____ No. de tel.: _____
Dirección: _____ Parentesco: _____

Posición(es) a la que aspira:	_____

Salario al que aspira:	_____

Declaro que todos los datos que he suministrado en esta solicitud son verdaderos y les autorizo para que sean verificados. En caso de ser empleado tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en mi solicitud o entrevista es causa de terminación de la relación de trabajo. También entiendo que debo cumplir con todas las reglas y normas de la compañía.

Firma

Fecha

- Se realiza la entrevista acorde al nivel (ejecutivo) verificando la información registrada en la hoja de vida del candidato y en la solicitud de empleo

SUNSET VALLEY FLOWERS

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

El objetivo de la entrevista de selección de personal basada en competencias consiste en encontrar evidencia de que el candidato cuenta con las competencias requeridas en el puesto.

Recomendaciones para el entrevistador:

- Para evaluar competencias no debe utilizar preguntas hipotéticas.
- Recuerde que: Identificar conductas pasadas, ayuda a predecir conductas futuras.

Competencias que se busca en esta entrevista

Niveles Ejecutivos	1. Desarrollo de colaboradores 2. Liderazgo 3. Liderazgo para el cambio 4. Pensamiento estratégico 5. Empowerment 6. Dinamismo – energía 7. Relaciones públicas 8. Orientación al cliente 9. Trabajo en equipo 10. Orientación a resultados	11. Iniciativa 12. Anejo del conflicto 13. Comunicación afectiva 14. Planeación 15. Organización 16. Capacidad de análisis y síntesis 17. Energía y perseverancia 18. Visión estratégica 19. Negociación 20. Orientación a resultados
Niveles Intermedios	1. Liderazgo 2. Empowerment 3. Iniciativa 4. Flexibilidad 5. Desarrollo de colaboradores 6. Trabajo en equipo 7. Comunicación efectiva 8. Orientación al cliente 9. Orientación a resultados 10. Planeación	11. Liderazgo 12. Empowerment 13. Iniciativa 14. Flexibilidad 15. Desarrollo de colaboradores 16. Trabajo en equipo 17. Comunicación efectiva 18. Orientación al cliente 19. Orientación a resultados 20. Planeación
Niveles Iniciales	1. Dinamismo – energía 2. Orientación al cliente 3. Trabajo en equipo 4. Orientación a resultados 5. Iniciativa	6. Dinamismo – energía 7. Orientación al cliente 8. Trabajo en equipo 9. Orientación a resultados 10. Iniciativa

SUNSET VALLEY FLOWERS

Preguntas a realizar acorde a cada nivel

1. Nivel Ejecutivo

Competencias requeridas en el puesto	Preguntas
Desarrollo de colaboradores	1. Por favor relate una situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejo?, ¿qué fue lo que usted hizo?
	2. Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entreno?, ¿Cuáles fueron los resultados?
	3. Deme un ejemplo específico de cómo usted entrena a sus colaboradores
Liderazgo	1. ¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Qué resultados obtuvo?
	2. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo?, ¿qué hizo usted para lograrlo?
	3. Deme un ejemplo específico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo.
Liderazgo para el cambio	1. ¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿Qué hizo usted para lograr dicho cambio?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Cuáles fueron los resultados?
	2. ¿Deme un ejemplo de qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo?
	3. ¿Qué cambios a propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores?, ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo realizó?, ¿Cuáles fueron los resultados?
Pensamiento estratégico	1. ¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿Qué hizo usted para lograr dicho cambio?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Cuáles fueron los resultados?
	2. ¿Deme un ejemplo de qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo?
	3. ¿Qué cambios a propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores?, ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo realizó?, ¿Cuáles fueron los resultados?
Orientación al cliente	1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?
	2. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted a identificado para su empresa en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión?
	3. ¿Alguna vez a participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?

- Pasada la primera entrevista se pasa a realizar las pruebas psicológicas
- Se califican e interpretan las pruebas aplicadas conforme a los aspectos necesarios para cumplir el cargo.
- Se escogerán los candidatos con los mejores resultados para verificar las referencias , y emitir el informe de la terna seleccionada



FORMULARIO DE REFERENCIAS

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

CARGO QUE VA DESEMPEÑAR _____

REFERENCIA # _____

NOMBRE DEL REFERENTE: _____

PROFESION: _____

INSTITUCION ALA QUE REPRESENTA _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

1. TIEMPO QUE CONOCE AL CANDIDATO: _____

2. SEGÚN USTED LA PERSONA SE ENCUENTRA TOTALMENTE CAPACITADA PARA DESEMPEÑAR CON ÉXITO LAS FUNCIONES REFERENTE A SU CARGO

SI NO

PORQUE _____

3. CON TOTAL HONESTIDAD CUALES SON LAS PRINCIPALES VIRTUDES Y DEFECTOS DEL CANDIDATO

4. DE FE DE QUE TODO LO PRESENTADO EN ESTE DOCUMENTO ES VERDADERO

SI NO

5. EN CASO DE SER NECESARIO LUGARES Y NUMEROS DE TELÉFONO DONDE SE LE PUEDA CONTACTAR.



INFORME DE LA TERNA

NOMBRE DEL CARGO _____

FECHA: _____

Son cinco los factores evaluados por Recursos Humanos, a cada uno de los mismos se han otorgado un puntaje sobre 20 puntos que nos proporciona un porcentaje de 100 puntos

NOMBRE DEL CANDIDATO A _____
NOMBRE DEL CANDIDATO B _____
NOMBRE DEL CANDIDATO C _____

FACTORES	CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C
INSTRUCCIÓN ACADEMICA formación, cursos, etc.			
EXPERIENCIA LABORAL funciones desempeñadas estabilidad, etc.			
REFERENCIAS personales y de trabajo			
PRUEBAS DE APTITUD			
ENTREVISTA DE RRHH			
OBSERVACIONES			

- Se llamará a los tres candidatos finales para una segunda entrevista donde se revisarán nuevamente las competencias más necesarias
- De la aplicación de la segunda entrevista, se escoge la persona y se ingresa los datos en el formato de condiciones de contratación



CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____

NUMERO DE CÉDULA _____

CARGO _____

FECHA DE INGRESO _____

SUELDO _____

TIPO DE CONTRATO _____

OBSERVACIONES

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE GENERAL

- Se generan llamadas de agradecimiento por la participación a los demás aspirantes de la terna seleccionada

- Solicitar información para registrar en el formato de requisitos de ingreso



REQUISITOS PARA EL INGRESO

DOCUMENTACION

1. Record policial actualizado (original y copia)
2. Copia de cédula de identidad
3. Copia de papeleta de votación
4. Copia de la libreta militar
5. Carnet de afiliación del IESS (si lo tiene)
6. Certificado ultimo año de estudios
7. Dos certificados de trabajos anteriores
8. Dos certificados de honorabilidad
9. Dos fotografías tamaño carnet
10. Letra de cambio (en caso de manejar dinero)

EXAMENES MEDICOS

1. Coproparasitario
2. Sanguineo
3. Orina (microscópico y elemental)
4. Radiografía de pulmones

- Se genera el contrato predefinido con los datos del candidato seleccionado

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Cayambe, el día, comparecen por una parte la empresa SVF, Sunset Valley Flowers S.A., representada por su Gerente General N/N CC, y por otra parte el Sr. con CC, que de aquí en adelante para efectos de este contrato se conocerá como COLABORADOR por sus propios derechos, quienes acuerdan celebrar el siguiente contrato de trabajo, de conformidad con las estipulaciones que libre y voluntaria se indican a continuación:

PRIME RA: El señor COLABORADOR se obliga a ejecutar su trabajo con el horario establecido por el empleador y aun en horas suplementarias o extraordinarias si fuera necesario.

SEGUNDA- El señor COLABORADOR se obliga a ejecutar su trabajo con el horario establecido por el empleador y aun en horas suplementarias o extraordinarias si fuera necesario.

TERCE RA- Por la prestación de servicios la empresa pagará al Sr. COLABORADOR la remuneración mensual de USD \$ 650.00 (Seiscientos cincuenta dólares americanos con 00/100). De esta suma se harán los descuentos que correspondan a los aportes personales del trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, retenciones de impuesto de la renta, en caso de haberlas, los ordenados por el juez o autoridad competente y los demás terminados por la ley. El empleador pagará además las remuneraciones adicionales, vacaciones, utilidades y otros beneficios sociales que se llegare a acordar, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente.

CUARTA- El tiempo de duración del presente contrato a prueba es de noventa días de conformidad con lo expuesto el Art. 15 del Código de Trabajo. Vencido este plazo de prueba se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que faltare hasta completar el año, periodo dentro del cual una de las dos partes podrá darlo por terminado de conformidad con las disposiciones contenidas en los Art. 169 y 84 del Código de Trabajo vigente.

QUINTA- Independientemente a lo acordado en la cláusula cuarta se establece y se deja constancia en este instrumento que se considera faltas graves y por consiguiente causales suficientes para dar por terminado el contrato de trabajo previo trámite de visto bueno según Art. 172 del Código de Trabajo.

SEXTA- Para los efectos de este contrato las partes se someten a las disposiciones del Código de Trabajo, a las autoridades administrativas y jueces competentes de esta jurisdicción y constituyen su domicilio en la ciudad de Cayambe, sujetándose al procedimiento oral en caso de controversia.

Por constancia y en fe de aceptación, firman las partes por duplicado de igual tenor y valor en Cayambe 01 de septiembre del 2015.

N/N

Gerente General

Sr.

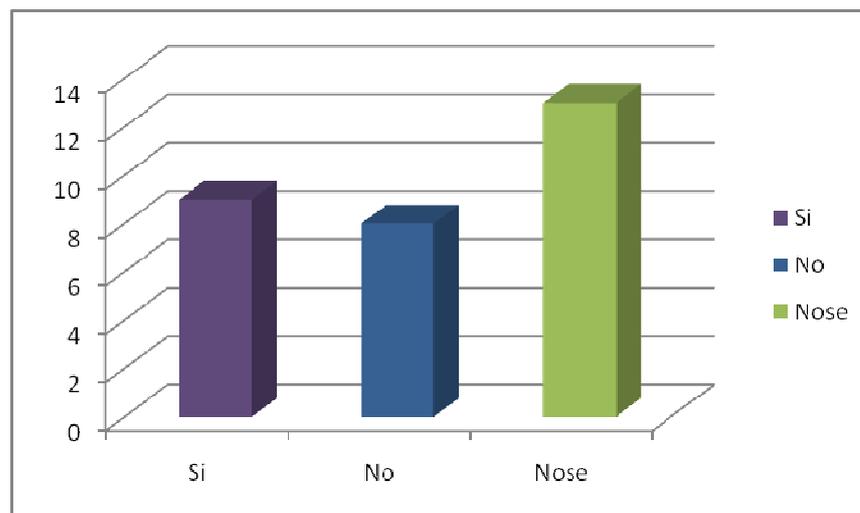
Colaborador

Posterior a todo este proceso, se incorpora al nuevo colaborador a su puesto de trabajo, se lo presenta de manera general con el personal y se da paso al subsistema de capacitación y entrenamiento.

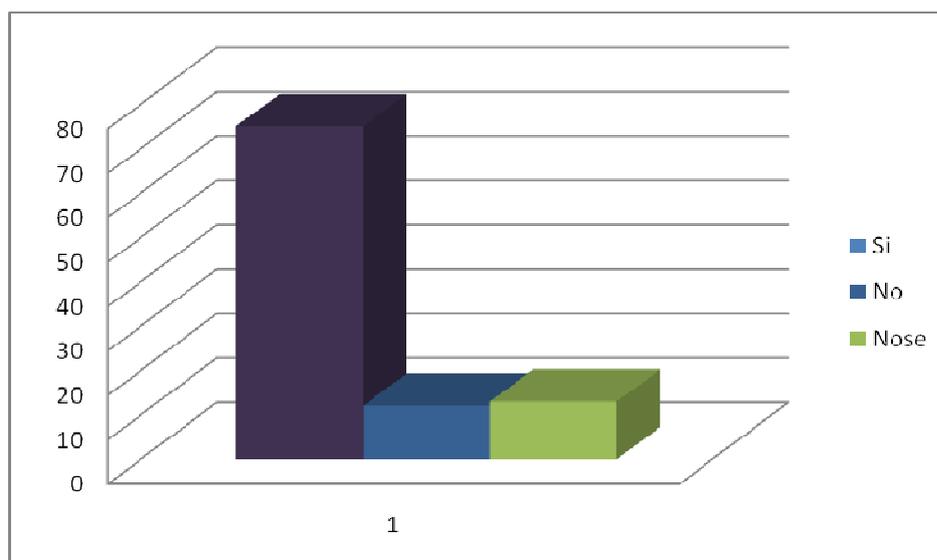
5.3 Análisis de resultados de la aplicación del Subsistema

Considerando el análisis situacional inicial y luego de aplicar el taller se obtuvieron los siguientes resultados

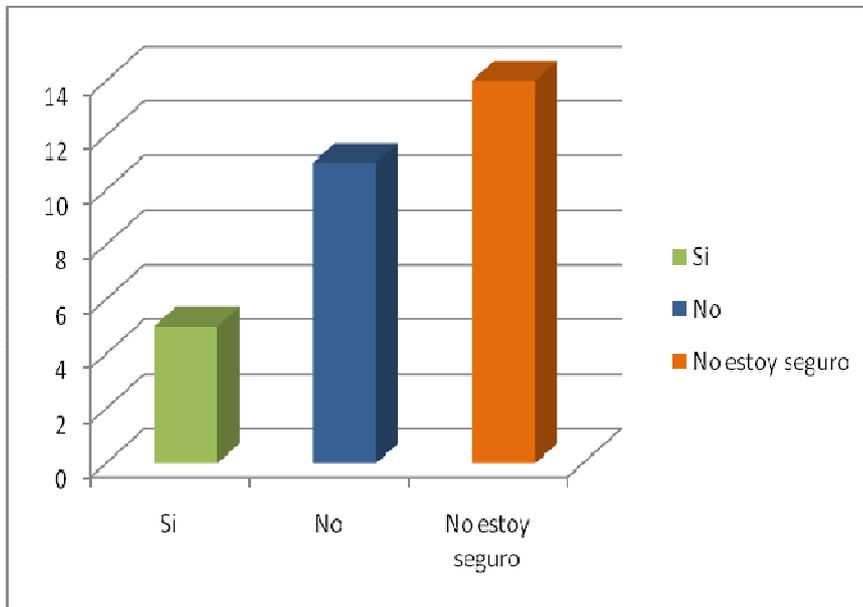
¿Se siente usted seguro de su empleo en Sunset Valley? Cree que va a trabajar muchos años aquí?



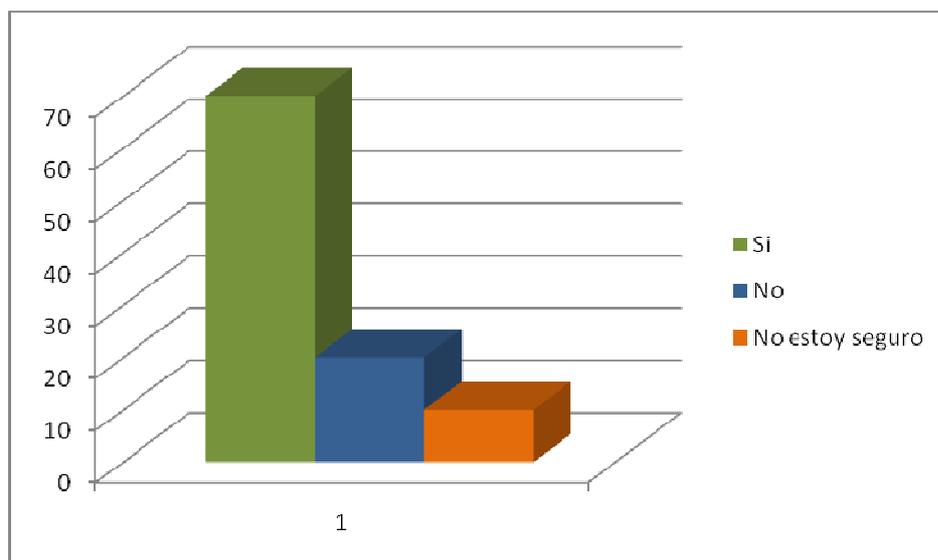
Posterior al taller



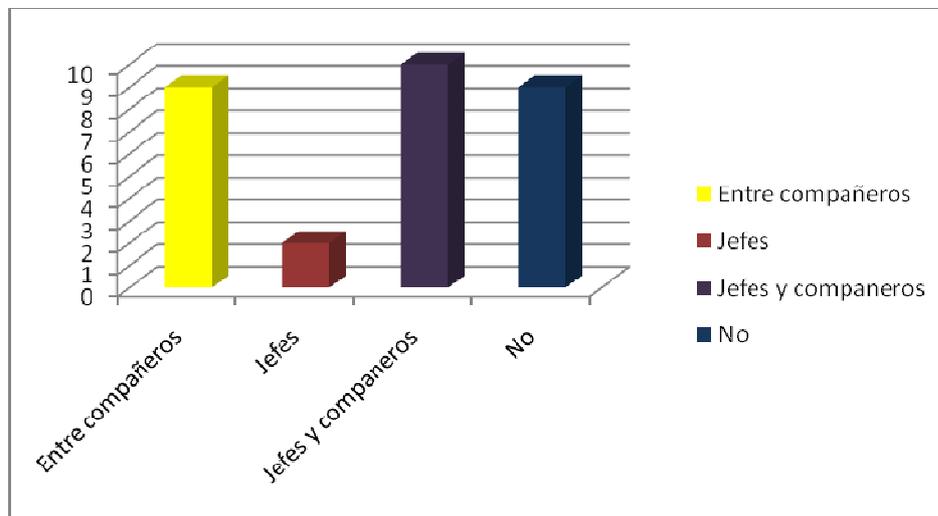
¿Siente usted que tiene posibilidad de crecer dentro de la empresa o ser promovido a otro cargo más alto?



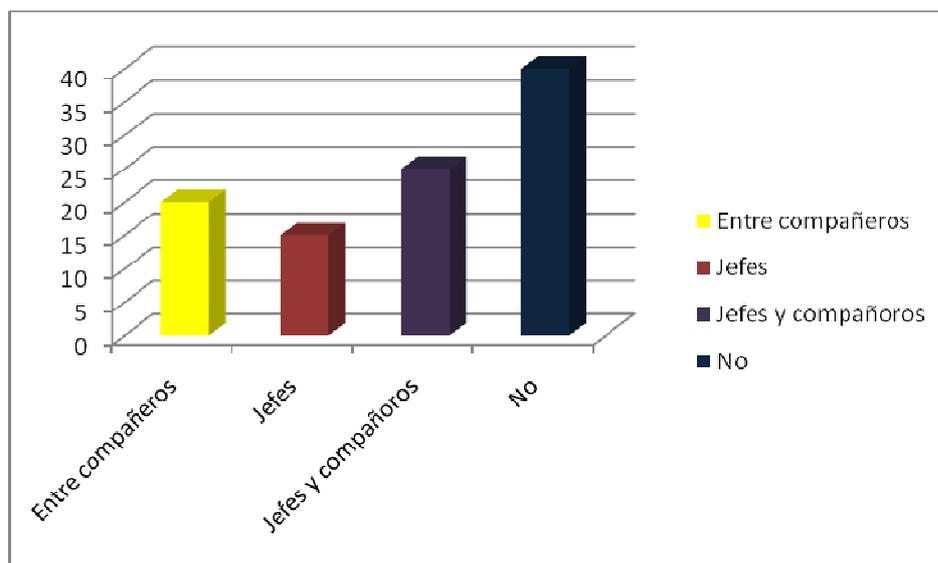
Posterior al taller



¿Se producen discusiones y peleas frecuentemente dentro de la empresa:



Posterior al taller



CAPITULO VI

APLICABILIDAD DE CAPACITACION EN LA EMPRESA SUNSET VALLEY FLOWERS

6.1 Propuesta de intervención

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de Sunset Valley Flowers.

La capacitación a aplicar, será un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado del 3% de la venta corporativa del mes de Marzo, Abril, Junio y Julio.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

6.1 Plan de capacitación

6.1.1 Justificación

El motivo para desarrollar el taller del subsistema de capacitación y entrenamiento al personal Sunset Valley Flowers, es elevar la baja cordialidad percibida entre colaboradores de diversos niveles, además de mejorar la interrelación personal en un caso real, esto se ha dado debido a constantes discusiones entre el recurso humano de la empresa; considerando está coyuntura vemos oportuno implementar oportunamente este subsistema, donde colateralmente obtendremos información de primera sobre resultados medibles y la utilidad de este proyecto.

6.1.2 Introducción

El recurso más importante en SVF lo forma el personal implicado en las actividades laborales, un personal motivado y trabajando en equipo, serán los pilares fundamentales en los que SVF sustentará sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que SVF alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basarán los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

Esta etapa del proyecto se basa en la premisa que una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Estas premisas conducirán a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos principales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de Sunset Valley Flowers.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en el desarrollo profesional y personal de los empleados.

6.1.3 Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Sunset Valley Flowers.

6.1.4 Fines del Plan de Capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

6.2 Objetivos del Plan de Capacitación

6.2.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

6.2.3 Metas

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa Sunset Valley Flowers.

6.2.4 Estrategias

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos particulares en cada área
- Realizar talleres

- Metodología de exposición - diálogo

6.3 Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación

6.3.1 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrollará como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizarán programas de capacitación para postulantes y se seleccionará a los que muestren mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

6.3.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

6.3.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.
Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.
Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.
Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

6.4 Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

6.4.1 Temas de Capacitación

- Mejoramiento Del Clima Laboral
- Asesoría en producción y pos cosecha
- Asesoría contable-financiera

6.4.2 Recursos

- **Humanos.-** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

- **Materiales.-** cuadernos para anotar, bolígrafos, lápices.
- **Infraestructura.-** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **Mobiliario, equipo y otros.-** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, TV-DVD, y ventilación adecuada.
- **Documentos técnico – educativo.-** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

6.4.3 Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

6.4.4 Presupuesto

PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO		
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO
PAPEL A4	20	0.50
CERTIFICADOS	20	3
BOLIGRAFOS	20	4
REFRIGERIOS	20	22
TOTAL		29.50

PRESUPUESTO OPERATIVO		
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO
PAPEL A4	150	4
CERTIFICADOS	82	8
BOLIGRAFOS	82	12
REFRIGERIOS	82	75
TOTAL		99.00

6.4.5 Cronograma

Nombre de tarea	ago '10					sep '10					oct '10				nov '10				dic '10				ene '11
	01	08	15	22	29	06	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21	28	05	12	19	26	02
Mejoramiento del Clima Laboral																							
Asesoría de producción y pos-cosecha																							
Asesoría Contable Financiera																							

6.5 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

Aplicar cursos de capacitación sin un previo análisis de las necesidades que tiene la empresa, sus empleados o su medio, poco o nada le ayudará a la empresa.

El plan de capacitación que se desarrolló en este proyecto se basó en la información obtenida de dos fuentes importantes. La primera de ellas fue a través de una encuesta aplicada a todo los empleados de la empresa, para detectar sus falencias o necesidades en el desempeño de sus tareas. La encuesta hizo referencia tanto a las habilidades, actitudes, como conocimiento de los empleados.



ENCUESTA PARA EL PERSONAL

CARGO: _____

FECHA: _____

1. En general como consideraria su trabajo en Sunset valley Flowers:

Excelente Bueno Malo

2. Considera que debe mejorar algo, que es:

3. Considera usted que necesita mayor capacitación, en que temas:

4. Qué actividad de su cargo le cuesta más realizar y por qué:

5. Para brindar a los clientes un servicio optimo, que considera que se debe hacer:

6. Como considera usted que se puede mejorar la imagen de la empresa en relación a sus actividades:

7. Escriba tres aspectos positivos y negativos de Sunset valley Flowers:

8. Escriba tres aspectos positivos y negativos del cargo que desempeña:

Buenos

Malos

9. Considera que el ambiente de trabajo es:

Excelente Bueno Malo

10. Si usted fuera el Gerente de la empresa que haria para mejorar su departamento:

Las necesidades de los empleados fue evidenciada también a través de reuniones con Jefes de Área y el Gerente General, respecto a los problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en los informes que presenta mensualmente cada departamento, sobre resultados alcanzados, cumplimiento de metas, quejas de clientes, gastos en reparación de errores, entre otros.

La segunda fuente de información fueron los clientes de la empresa, quienes sirvieron de muestra para detectar las exigencias del mercado.

Para conocer lo que los clientes opinaban del servicio que presta la empresa, de sus necesidades y del desempeño de los empleados, se creó una encuesta, la misma que fue entregada a los clientes, luego de ser informados sobre su utilidad y aplicación. Para garantizar que el mayor número de clientes aporten con información valiosa en la encuesta, se les dio diversas facilidades como ir personalmente a realizar la encuesta, mandarles las encuestas vía email, o darles algunos días para que la llenen.

Cuando se obtuvo toda la información de las dos fuentes (encuestas a empleados y a clientes), se prosiguió a evaluar cada una de las respuestas, dándoles un valor por importancia, urgencia, resultados a obtener a corto, mediano o largo plazo.

Con los datos obtenidos y analizadas las respuestas se prosiguió a realizar una comparación de la situación actual de cada puesto, con los requisitos exigidos por el cargo, de acuerdo al manual de funciones.

Es decir que los requisitos exigidos por el cargo menos los requisitos cumplidos por el personal, nos dan como resultado las necesidades de capacitación.

6.5.1 Diseño de un Plan de Capacitación

Toda esta información dio paso a la creación del plan de capacitación que sería aplicado a los empleados de la empresa.

Se realizó una abstracción del plan de capacitación presentado a Gerencia, de los cursos que se consideraron más importantes administrar como se muestra en el siguiente cuadro.

ABSTRACCION DEL PLAN DE CAPACITACION

CURSO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	TEMARIO	METODODLOGIA UTILIZADA	DURACION	FACILITADOR
Mejoramiento Del Clima Laboral	Proporcionar un conjunto de métodos y estrategias que motiven la unidad y no la mala relación de los trabajadores.	Brindar al participante las herramientas necesarias para la administración de un grato clima organizacional.	* Factores de riesgo de conflicto y desmotivación * Satisfacción Laboral * Generar y cultivar personal proactivo	Talleres, ejercicios escritos, dinámicas de participación.	1 día (8 horas)	Gerente General
Asesoría en producción y pos cosecha	Brindar asesoría en la planificación y el establecimiento de los cultivos de rosas .	Profundizar los conocimientos teóricos y metodológicos relativos a la problemática que plantea la manipulación de las rosas para su conservación e industrialización.	* Refrigeración de granos y semillas * Práctica de manejo de tallos * Fumigación y Feromonas * Almanaje hermético y conservación	Teorico - Práctico	4 horas	Experto en Producción y pos cosecha
Asesoría contable-financiera	Brindar apoyo en todas las áreas que abarca el proceso contable y financiero, principalmente en lo relacionado con procedimientos y políticas, con el fin de que el ciclo contable constituya una herramienta útil y oportuna para la toma de decisiones.	Dar asesoría en el área, tal como análisis de los Estados Financieros, Inversiones, rendimientos financieros, entre otras.	* Toma de decisiones estratégica * Contabilidad de la Inversión * Control de Gestión Financiera * Rentabilidad de la Inversión	Talleres, ejercicios escritos, dinámicas de participación.	6 horas	Experto en Contabilidad Financiera interviene Gerente General

6.5.2 Preparación del primer taller de capacitación

Para poder administrar un programa de capacitación es necesario prepararlo, es decir diseñar todos los detalles para la realización del curso y el logro de los objetivos que se hayan planteado.

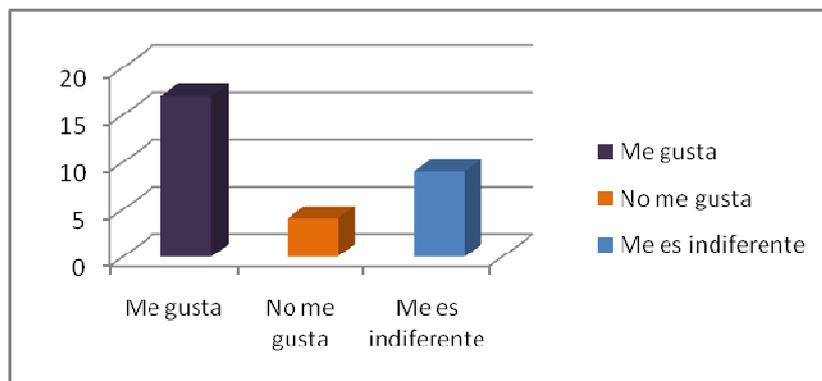
Dentro de la preparación del primer curso de capacitación, fue necesario responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué fecha y horario es el más adecuado?
- ¿Dónde se llevara a cabo el curso o taller?
- ¿Quién será el instructor?
- ¿Cuál es el contenido del programa?
- ¿Qué recursos o métodos educativos se van a utilizar?

Las mismas que fueron la base para que el primer curso de capacitación sobre Mejoramiento del Clima Laboral, esté listo para ser administrado a todos los empleados, ya que de acuerdo al diagnóstico de las necesidades de capacitación realizada anteriormente nos pudimos dar cuenta que la mayor necesidad radicaba en disminuir los problemas en las relaciones laborales, ya que muchos empleados tienen relaciones familiares en el trabajo, y comparten mucho tiempo en esta actividad.

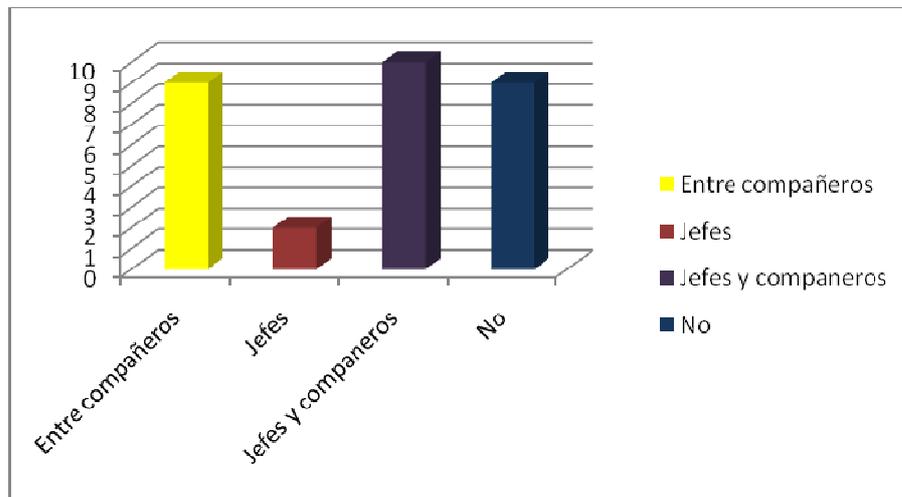
En la encuesta realizada al principio del desarrollo de este proyecto pudimos notar lo siguiente:

¿Cómo describiría el clima y ambiente de trabajo con sus compañeros?



En general en este ítem podemos ver que a pesar de que a la mayoría de los encuestados si les gusta el clima o ambiente laboral, se generan disputas o conflictos entre los miembros de la empresa; especialmente entre jefes y empleados. En las conversaciones de tipo personal hemos escuchado que son conflictos de tipo común que se pueden dar en cualquier instancia donde exista una constante dinámica grupal.

Se producen discusiones y peleas frecuentemente dentro de la empresa:



Estos son los resultados que nos dio la primera encuesta realizada a los trabajadores, ahora es importante incluir más datos y conocer a fondo el tema, por lo que se realizó una encuesta para conocer los puntos más relevantes a tratar; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.



CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

Indicaciones: El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me gusta mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Tengo las competencias que el puesto requiere

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Entre los miembros de mi organización

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Mi jefe

TA: 1 2 3 4 TD NA

c) Del personal de otras áreas o departamentos

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LIDERAZGO

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Siento confianza con mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.

TA: 1 2 3 4 TD NA

13. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

TA: 1 2 3 4 TD NA

14. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

TA: 1 2 3 4 TD NA

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. La empresa se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. La empresa reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Las promociones se dan a quien se las merece.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La empresa manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. Existe reconocimiento de la empresa para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

EN GENERAL

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

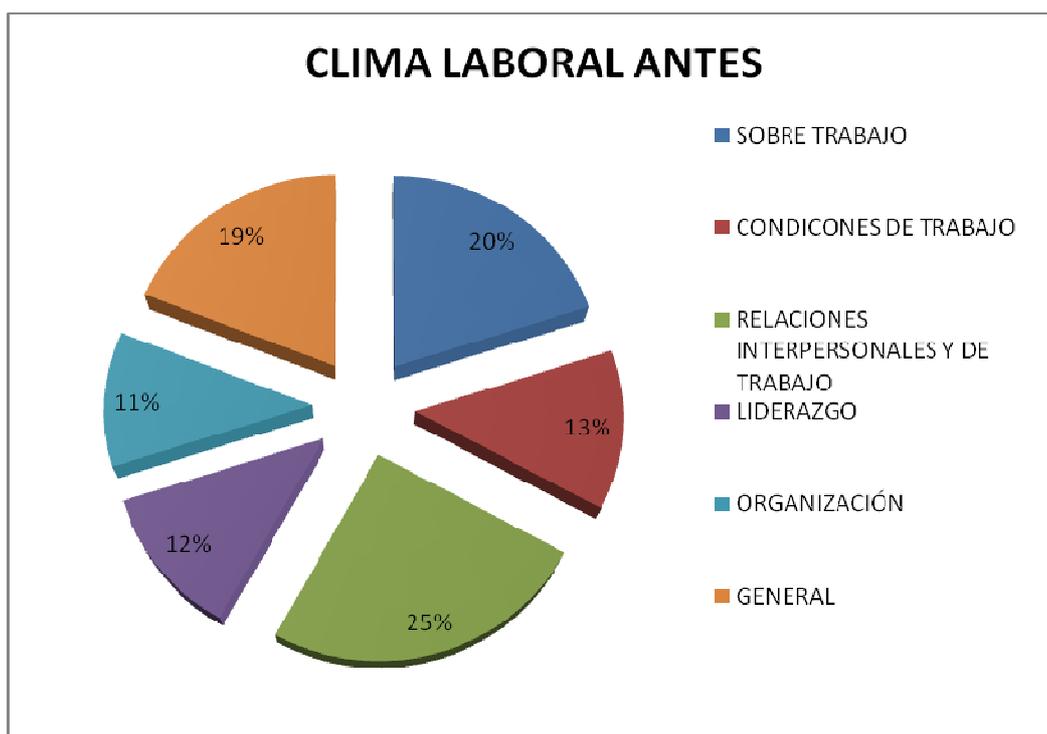
TA: 1 2 3 4 TD NA

Si usted fuera el Gerente General, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

Algún otro comentario que quisiera compartir:

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización los cuales se muestran en el siguiente gráfico.



Según el gráfico el 25% del total de los trabajadores, presenta problemas en las relaciones interpersonales y de trabajo, además existen porcentajes acordes entre las condiciones de trabajo, liderazgo, y la organización, de manera que este es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

Por el contenido que posee este curso en particular, se decidió que la metodología se basaría en un taller dinámico – práctico, en donde los participantes podrían poner en práctica los conocimientos adquiridos en la teoría.

6.5.3 Administración del primer taller

TALLER CLIMA LABORAL

OBJETIVO:

Proporcionar un conjunto de métodos y estrategias que motiven la unidad y no la mala relación de los trabajadores, identificando separaciones, grupos negativos, resistencia y rechazo al cambio, resolviendo los conflictos latentes y anticipándose a sus consecuencias para promover un buen clima laboral, la motivación y por ende el incremento del personal en la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Brindar al participante las herramientas necesarias para la administración de un grato clima organizacional, logrando desarrollar herramientas prácticas para la administración de conflictos y desarrollar técnicas de trabajo en equipo.

TEMARIO:

TEMAS PRINCIPALES:

- Factores de riesgo de conflicto y desmotivación
- Satisfacción Laboral
- Generar y cultivar personal proactivo

TEMAS SECUNDARIOS:

- Gestión de conflicto
- Como resolver y prevenir un conflicto

TEMAS TRANSVERSALES:

- Escuchar con empatía / Asertividad
- Valores para convivir en un clima laboral productivo

MATERIAL DIDÁCTICO:

Papel A4, marcadores, lápices, bolígrafos, pizarra, papelografos, infocus.

NIVEL MÍNIMO DE ESCOLARIDAD:

Todas las personas, sin requerimiento mínimo de educación.

METODOLOGÍA UTILIZADA:

Talleres, ejercicios escritos, dinámicas de participación.

DURACIÓN: 1 Día (8 horas)

NÚMERO MÁXIMO DE PARTICIPANTES: 50 participantes

TIPO DE CERTIFICACION ENTREGADA: Diploma emitido por la empresa.

El taller de Mejoramiento del Clima Laboral fue administrado en las salas de Sunset valley Flowers, por encontrarse como el mejor lugar para evitar interrupciones, y molestias a otras personas por el ruido que pudieran provocar por las sirenas de las alarmas.

El taller fue dictado en dos módulos, el primero con la participación de 50 empleados y el segundo con la participación de 52 empleados, los días sábados 14 y 21 del mes de Agosto del 2010, para no causar atrasos en el cronograma de actividades.

En las primeras cuatro horas del taller, se dieron las bases teóricas para que los trabajadores conocieran a fondo la importancia de mantener un buen clima laboral en el trabajo.

En las cuatro horas restantes y como segunda parte del taller, se puso en práctica lo que se aprendió anteriormente con dinámicas y actividades que facilitaron la comunicación grupal.

El aspecto más importante a considerar, es que el instructor principal de este taller fue el Gerente General de la empresa, detalle que provoco mayores y mejores expectativas por parte del personal.

En el taller se menciono varios puntos clave entre ellos conocer que la importancia del clima laboral radica en la influencia directa que este ejerce sobre los trabajadores y su comportamiento. Dado que el factor principal que conforma a las empresas y a su buen funcionamiento es el recurso humano, un buen diagnóstico es fundamental para el diseño de sus instrumentos de gestión. De esta manera si el entorno laboral carece de equilibrio y las compañías descuidan tanto la estética como a los empleados no pueden esperarse más que inconvenientes.

Hay que tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización es bastante personal y se ve influido por una multiplicidad de variables. Los factores interaccionan entre sí de diversas maneras ya que dependen de las circunstancias y de los mismos individuos. La apreciación que éstos hacen está a su vez influida por cuestiones internas y externas a ellos.

De esta manera, cuestiones que no dependen solamente de asuntos laborales influyen en su consideración y su predisposición ante determinados acontecimientos que escapan de las manos de los directivos de la empresa. Tal es así que aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación, económicos o sucesos que rodean la vida de cada individuo intervienen en el ambiente laboral.

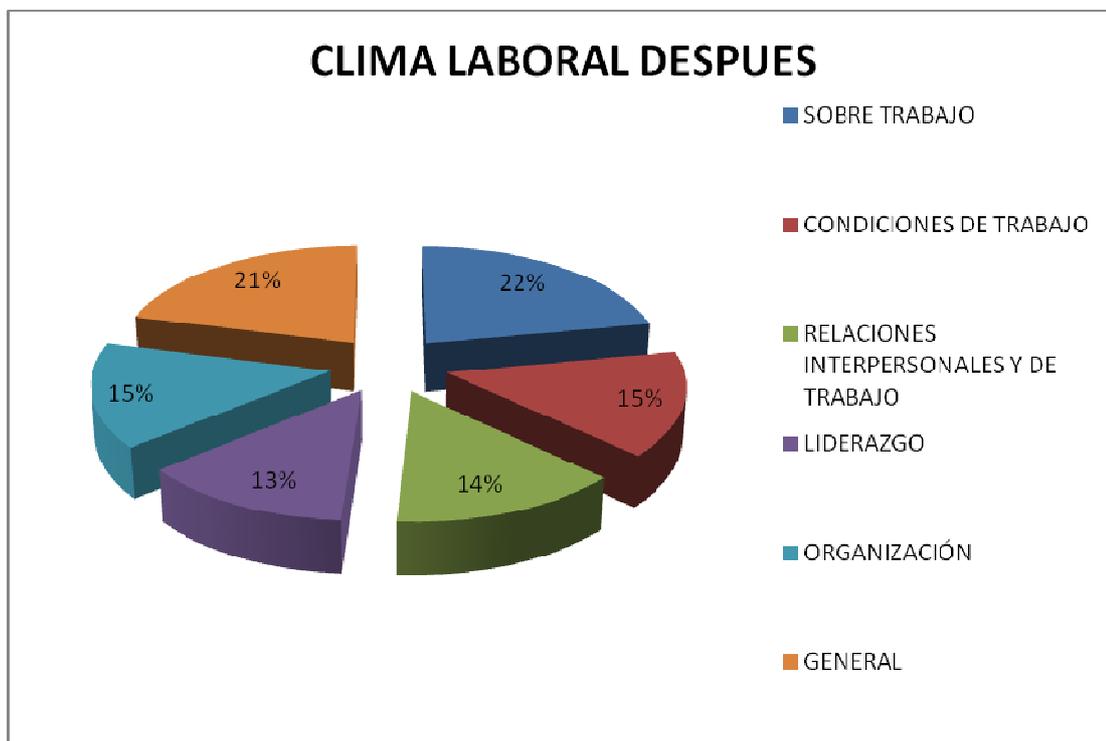
Por esta razón aspectos exógenos al trabajo puede hacerle a una persona ver la misma situación en positivo o en negativo y de esta manera predisponerse en el trato interpersonal con el resto de los compañeros.

Por otro lado están las estrategias, tanto las individuales como las grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones.

6.5.4 Evaluación de los resultados del primer taller

Los resultados del taller pudieron ser apreciados a corto plazo y evaluados a las dos semanas siguientes de su administración. Esto fue posible porque la empresa realiza cada dos semanas una evaluación con los jefes de área para analizar el comportamiento el desarrollo de cada departamento y en lo que se pudo encontrar un cambio en la actitud de los

empleados frente las relaciones con los colegas. Además para corroborar la entrevista con los jefes de área, se realizó nuevamente la encuesta para analizar los resultados actuales y compararla con la antigua. Los cuales indicaron lo siguiente:



Por consiguiente se redujeron en lo siguiente:

GRADO	ANTES	DESPUES
SOBRE TRABAJO	20%	22%
CONDICIONES DE TRABAJO	13%	15%
RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO	25%	14%
LIDERAZGO	12%	13%
ORGANIZACIÓN	11%	15%
GENERAL	19%	21%

En muchas ocasiones los empleados se ven sumergidos en problemas o situaciones personales que afectan su comportamiento y funcionamiento, razón por la cual no pueden

ser totalmente objetivos e inconscientemente generan situaciones tensas y un clima de trabajo no adecuado.

Lo que se obtuvo en el proceso es inculcar la retroalimentación acerca de ellos mismos hacia los demás, cambio que no se lo hacía antes en forma activa. Además los trabajadores modificaban su conducta, actitudes, etc., cuando se percataban de algún cambio en la empresa, actualmente cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de capacitación que se les brindará.

Se incremento la interacción y la comunicación entre individuos y grupos lo que produce cambios en las actitudes y la conducta. Lo que se inculco en el taller es lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Actualmente los trabajadores se involucran como compañeros en la resolución de algún problema, generan nuevas ideas, y la participación entre ellos incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y promueve el bienestar de los ellos mismos.

Como conclusión el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. Y de un buen clima o un mal clima laboral, depende a nivel positivo o negativo, la percepción que los miembros tienen de la organización, además es determinante

en la forma que toma la empresa, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se muestran tanto las conclusiones obtenidas, fruto de los análisis realizados a Sunset Valley Flowers, así como también los resultados obtenidos de la aplicación de este proyecto.

CONCLUSIÓN ANTE EL ANÁLISIS SITUACIONAL	RESULTADOS POS APLICACIÓN Y RECOMENDACIONES
El Gerente General asume mucha sobre los procesos de administración de personal, dedicando varias horas al día a resolver temas que no están involucradas dentro de sus funciones.	La Gerencia General ha destinado su tiempo para temas más administrativo en relación a su cargo, en tal virtud, la Gerencia General ha obtenido mejores resultados en temas tales como: negociación con proveedores, y aumento en las ventas, se recomienda no asignar tareas de RRHH a Gerencia y enfocar sus actividades a generar más y mejores negocios, mediante la toma de decisiones conforme a los datos entregados por el personal respectivo
El departamento contable realiza las actividades de selección de personal	El departamento Contable ha destinado su tiempo para temas más acorde a sus funciones y por tales motivos, este departamento ha logrado presentar la información tributaria con los organismos de controles sin tener que incurrir en horas extras y contratar personas adicionales, además se mejoró la recaudación con respecto al cobro con clientes. Se recomienda

	<p>no asignar tareas de RRHH a Contabilidad y enfocar sus actividades a generar más y mejor información para la toma de decisiones gerenciales y asesorar desde el punto de vista financiero.</p>
<p>No hay percepción de crecimiento profesional</p>	<p>Dentro de la selección y reclutamiento se definirá claramente los plazos y metas a cumplir para postular a un ascenso.</p> <p>Se recomienda evaluar periódicamente al personal a fin de incentivar su crecimiento profesional y/o económico.</p>
<p>Existen conflictos entre trabajadores y clima laboral no apropiado en varias ocasiones.</p>	<p>Dentro de la selección y capacitación posterior se definirá claramente las actividades y autoridad de los diferentes plazas de trabajo y evitar controversias.</p> <p>Se recomienda periódicamente generar actividades de integración y fraternidad.</p>
<p>Mano de obra con baja capacitación</p>	<p>Programas de capacitación acorde a las actividades de cada área de trabajo.</p> <p>Se recomienda generar planes de capacitación continua que vaya enfocada al plan estratégico de SVF.</p>

<p>Profesionales poco capacitados en floricultura</p>	<p>Capacitación técnica a profesionales de otras áreas sobre el giro floricultor.</p> <p>Se recomienda invertir en capacitadores del ramo floricultor para ayudar a enfocar los conocimientos profesionales en el específico giro de la siembra y cultivo de flores.</p>
<p>Accidentes imprevistos</p>	<p>Capacitación técnica al personal en el manejo de equipos y maquinarias, acorde a las actividades de cada área.</p> <p>Se recomienda en invertir en personal que genere y ejecute planes de seguridad industrial.</p>
<p>Rotación de personal</p>	<p>La rotación de personal se disminuye dado que SVF ha invertido en capacitaciones, adiestramiento y selección técnica del personal, los trabajadores que se contratan eventualmente son nuevamente buscados de acuerdo a cada estación de cultivo. Se recomienda generar una base de datos con el personal con mejores evaluaciones a fin de reclutarlos recurrentemente acorde a la necesidad del giro floricultor.</p>
<p>No conocen su supervisor inmediato y se reciben órdenes de otros</p>	<p>Se capacita a las personas en cada área y se explica el organigrama estructural y funcional. Se recomienda elaborar organigramas funcionales de fácil acceso y comprensión a fin de evitar controversias entre puestos.</p>

BIBLIOGRAFIA

DÍAZ, Luis, *Análisis y Planeamiento*, Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José – Costa Rica – 2005.

WERTHER, Willian, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Quinta edición, México, 2000.

PRIETO, José Luis, *Introducción a la Psicología*, Editorial Ramón Aredes.

WAYNE, Mondy y NOE, Roberth, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Novena edición, México, Año 2005.

DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Editorial Pearson Prentice Hall, Octava edición, México, Año 2001.

PUCHOL, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Séptima edición, Editorial Díaz Santos, España, 2007, p. 29.

DELOITTE & TOUCH, *Boletín informativo gerencial*, Quito.

BUTTERISS Margaret, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Edición: 2000, Editora: EDIPE.

ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos*, Segunda edición, Ediciones Granica, Argentina, 2004.

ABAD, Darío. *Control de Gestión*. Colombia 2000.

William B. Werther Jr., Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Sexta edición, México, Año: 2002.

NOYA, María y Otros, *Selección de Personal*, Segunda Edición, Esic Editorial, 2000.

MORA, Consuelo, “*Administración de recursos humanos*”. México, Editorial Unison. 2000.

RICHINO Susana, *Selección de personal*, Editorial Paidós.

COBACH, *Recursos Humanos*, 4ta. Edición. México, Editorial Limusa, 2005.

SPENCER, L.M. y Spencer, S.M.. “*Competence at Work*”, New York, John Wiley and Sons.

AQUINO, Jorge; Vola, Roberto; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo. “*Recursos Humanos*” Ediciones Macchi.2004. Segunda edición.

BOHLANDER, G; SNELL Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Thomson. México. 2000

ANSORENA, Alvaro. *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.2004.

BLAKE, O. *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*, Cuarta edición, Ediciones Macchi, Argentina, 2003.

GORE, Ernesto, *La educación en la empresa*, Editorial Granica. 2000.

SILICEO Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Limusa. Mexico. Tercera Edición.

LEVY-LEBOYER, Claude, *Gestión de Competencias*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003

LUNA, Angel Giovanni, *Capital Humano, Gestión por competencias laborales*, Editorial Trillas, 2009.

RAMIREZ, Gabriel Eugenio, *Procesos de Inducción y Entrenamiento*, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad.

Paredes & Asociados Cía. Lda, *Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencia*.

www.rrhh-web.com/capacitacion.html

ANEXOS

ENCUESTA ANEXO 1
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
CARRERA DE PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL
ANTEPROYECTO DE TESIS

Agradecemos por su tiempo para responder estas preguntas. La información recopilada en esta encuesta será totalmente confidencial y de uso exclusivo con fines de mejora.

EMPRESA

1. Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la empresa?

- meses - 1 año
- 1 - 3 años
- 3 - 5 años
- 6 años - o más

2. Conoce cuales son sus funciones y obligaciones dentro de su puesto de trabajo?

- Si
- No
- A veces
- Cambia Siempre

3. Tuvo algún entrenamiento formal al empezar a trabajar en Sunset Valley?

- Si 1 día 1 semana
- No

4. Tiene usted claramente identificado quien es su supervisor inmediato?

- Si
- No

5. Cuantas veces recibe órdenes de otros jefes, que no sean su supervisor ?

- 1 vez al día
- 2 veces al día
- Más de 3 veces

6. Siente usted que las ordenes que recibe de sus jefes son:

- Claras
- Confusas
- No las entiendo

SATISFACCION LABORAL

1. ¿Cómo se siente al venir a trabajar en Sunset valley todos los días:

- Contento
- Satistecho
- Cansado
- No me gusta venir

2. ¿Se siente usted seguro de su empleo en Sunset Valley, es decir, cree que va a trabajar muchos años en la empresa Sunset Valley?

- Si 1 año 2 años
- No 5 años toda la vida

3. Siente usted que tiene posibilidad de crecer dentro de la empresa o ser promovido a otro cargo más alto?

- Si
- No
- No estoy seguro

4. Tiene usted algún problema personal que le impide trabajar más contento y dar mayor esfuerzo a la empresa?

- Si El Problema es: _____
- No
- No quiero compartir

5. En caso de enfermedad, a quien acude para solicitar permisos?

- Supervisor
- Técnico
- Gerente General
- Otro Quién? _____

6. Trabajaría usted con más esfuerzo y dedicación si tuviera una persona a quien acudir dentro de la empresa para conversar de sus inquietudes?

- Si
- No
- Indiferente

CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo describiría el clima y ambiente de trabajo con sus compañeros?

- Me gusta
- No me gusta

ANEXO 2								
Información Estadística de Rotación del Personal								
Muestra desde: 01-ENE-2009 al 31-DIC-2009								
Estructura Organizacional	Personal Activo			Personal Retirado			% Rotación	H.H.Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombre	Mujeres	Total		
Contabilidad	0	1	1	0	0	0	0%	2
Contraloría	2	0	2	0	0	0	0%	4
Cultivo	22	22	44	35	34	69	160%	86
Departamento Administrativo	2	1	3	0	0	0	0%	6
Departamento de Mercadeo y Ventas	1	2	3	0	0	0	0%	6
Departamento de Producción	1	1	2	1	0	1	50%	4
Departamento Financiero	0	1	1	1	0	1		0
Fertilización y Riegos	2	1	3	1	0	1	100%	2
Fumigación	10	0	10	17	0	17	213%	16
Gerencia General	1	0	1	0	0	0	0%	2
Mantenimiento	8	1	9	4	0	4	44%	18
Post Cosecha	13	9	22	26	21	47	214%	44
Presidencia	1	0	1	0	0	0	0%	2
TOTAL	63	39	102	85	55	140	146%	192

ANEXO 3						
CAUSAS DE ROTACION						
Estructura Organizacional	Abandono Voluntario	Despido unilateral	Renuncia Voluntaria	Supresión de partida	Visto Bueno	Total
Cultivo	37	1	29	1	1	69
Departamento de Producción			1			1
Departamento Financiero	1					1
Fertilización y Riegos			1			1
Fumigación	11		6			17
Mantenimiento	1		3			4
Post Cosecha	20		26		1	47
TOTAL	70	1	66	1	2	140
Porcentajes	50%	0.71%	47%	0.71%	1.43%	100%

ANEXO 4

Formulario para entrevista

Realizada por: _____

Nombre del Entrevistado: _____

División: _____

Departamento: _____

Puesto al que aplica: _____

Fecha: _____

Iniciativa-Autonomía: Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores.

Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, de estar orientado a la acción, y de utilizar la iniciativa y la rapidez como ventajas competitivas.

Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES (Jóvenes Profesionales sin experiencia laboral)

1- ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir la Universidad en la que estudió?

2- ¿Qué aspectos consideró para elegir graduarse en la universidad que estudió? ¿Piensa que hizo una elección correcta?

3- ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles? ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos?

4- ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse por ese empleo y no por otro?

5- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?

6- ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para que fuesen más efectivos o más gratificantes?

7- Deme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos seis meses.

8- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación universitaria más interesante para usted? ¿Por qué lo considera el más interesante? ¿Cómo se manejó con él?

9- ¿Cuál es el trabajo o la asignación universitaria más aburrida que ha tenido? ¿Cómo se manejó?

10- ¿Por qué desea trabajar aquí?

11- ¿Qué otras actividades lo han preparado para trabajar en esta compañía además de los estudios?

12- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos? ¿Qué tipo de trabajo le agradecería obtener ahora para alcanzarlos?

13- Cuénteme sobre sus objetivos profesionales a largo plazo. ¿Qué planes ha realizado para poder lograr dichos objetivos?

14- ¿Qué proyectos o ideas fueron aplicados satisfactoriamente en su trabajo o durante sus estudios gracias a Usted?

15- ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?

Responsabilidad: asociada al compromiso con las tareas encaradas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral es un factor a considerar contrastado con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió su trabajo.

PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS (Personas con experiencia e historia laboral)

- 1- Cuénteme los problemas del día a día de su sector y de otros sectores y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? ¿Estas soluciones fueron estandarizadas?

- 2- ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de reporte está ausente o cuando exceden sus atribuciones?

- 3- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

- 4- ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?

5- Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.

6- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación más interesante para usted? ¿Cómo se manejó?

7- ¿Cuál es el trabajo o la asignación más aburridos que ha tenido? ¿Cómo se manejó?

8- ¿Por qué desea trabajar aquí?

9- ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?

10- ¿En su última posición, ¿cuáles fueron sus logros más significativos?

11- ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, instrumentados o llevados a cabo fundamentalmente gracias a usted?

12- Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento. ¿Cómo fue? ¿Cómo la ejecutó? ¿Cuáles fueron los resultados?

13- ¿Cuénteme sobre alguna idea nueva en el método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?

14- ¿Qué elementos consideró para cambiar de organización? ¿Cómo y cuándo decidió cambiar de cargo? ¿Qué efectos tuvo esto en su carrera?

15- ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿cuáles son sus objetivos profesionales actuales y futuros? ¿En qué plazos se propone lograrlos?

16- ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

17- ¿Cuántos proyectos ha iniciado usted en el último año?

18- ¿Cuénteme un ejemplo de un proyecto o idea que usted haya llevado a cabo a pesar de limitaciones u oposición de algunos miembros de su organización. ¿De qué se trataba el proyecto? ¿Qué estrategia utilizó con los opositores?

19- ¿De dónde provienen sus asignaciones de trabajo? ¿Usted genera alguna de sus propias asignaciones? Deme algunos ejemplos.

Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

1- Defina el concepto de atención al cliente.

2- ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.

3- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?

4- ¿Tenía que responder pedidos de otros sectores en su anterior empleo? Describa alguno que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?

5- ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?

6- ¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes? ¿Cómo la ha manejado?

PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

1- Defina el concepto de atención al cliente

2- Defina quiénes son sus clientes. ¿De qué forma releva sus necesidades?

3- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente ¿Qué ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué aprendió de eso?

4- ¿Tiene que responder pedidos de otros sectores en su empleo? Describa alguno que haya sido difícil de complacer. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?

5- ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? ¿Con qué áreas interacciona en su tarea habitual?

6- ¿Qué impacto tienen en las otras áreas las deficiencias que se generan en su sector?

7- Cuénteme un caso donde las necesidades de un cliente externo no pudieron ser solucionadas por los procedimientos habituales de la compañía. ¿Qué hizo usted?

8- ¿Qué cambiaría de la política actual de procedimiento de atención al cliente?

9- ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?

10- ¿Cuál fue el último cliente que perdió? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse aplicado y no se implementaron? ¿Pudo preverlo?

11- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?

12- Describa alguna mejora que haya tenido que practicar por una insatisfacción particular de un cliente. ¿Qué implicó esta mejora?

13- ¿Qué hace Usted para mejorar la calidad de los proyectos a su cargo? Deme un ejemplo de un proyecto donde Usted sintió que su equipo llegó a los estándares de calidad deseados. ¿Qué función tuvo Usted en eso?

14- ¿Qué mejoras ha propuesto en los procedimientos administrativos y circuitos de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de su departamento?

15- ¿Cómo maneja las objeciones y reclamos de otras áreas?

16- Cuénteme de algún trabajo en el que su departamento o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente.

Alta adaptabilidad – Flexibilidad: hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo o de su estudio? ¿Qué hizo?

- 2- ¿Tuvo oportunidad de cambiar su grupo habitual de estudio para alguna tarea escolar? ¿Cómo se adaptó al cambio?

- 3- ¿Tuvo oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta de la suya? ¿Cómo manejó la situación?

4- Cuénteme de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?

5- ¿Hizo algún pasaje por otro sector en su anterior empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Le resultó beneficioso el cambio a otro sector? ¿Cómo hizo para adaptarse?

6- En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendió de eso?

7- ¿Cómo considera la posibilidad de hacer un entrenamiento en subsidiarias de esta compañía fuera del país?

8- ¿Le interesa viajar?

9- ¿Le interesa comenzar a trabajar como trainee durante al menos los primeros seis meses en esta organización?

10- ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su organización en los últimos seis meses? ¿Qué rutinas propias tuvo que cambiar para adaptarse?

PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

1- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?

2- Cuénteme sobre una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?

3- ¿Hizo algún pasaje por otro sector o por la casa matriz en su último o actual empleo?
¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización?
¿Cómo se manejó en las otras áreas?

4- Cuénteme sobre una situación en la que haya tenido que asumir nuevas tareas.

5- ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya?
¿Cómo se manejó?

6- ¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay
entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo se adaptó a este cambio?

7- ¿Cómo se actualiza en lo profesional? Cuénteme de algo nuevo que haya tenido que
aprender recientemente.

8- Cuénteme de algún nuevo software que se haya incorporado en la empresa y que usted y su equipo hayan tenido que aprender a usar rápidamente.

9- ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?

10- En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendió de eso?

11- ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?

12- ¿Qué tareas manejó en su último trabajo que no estaban originalmente en la descripción de su puesto? ¿Cómo se sintió al respecto?

13- ¿Alguna vez se topó con una caída del sistema? ¿Cómo lo manejó?

14- ¿Cuál es el cambio más significativo hecho en su organización en los últimos seis meses que lo haya afectado directamente? ¿Cuán exitosa cree que fue la ejecución de ese cambio?

15- Deme un ejemplo de una sugerencia hecha por alguno de sus colaboradores, que hayan influenciado o cambiado una decisión que usted había tomado.

16- ¿Qué piensa sobre la posibilidad de traslado al interior o al exterior para avanzar en su carrera?

Liderazgo: acotando el concepto al liderazgo de grupos, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- ¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su trabajo actual, en la Universidad o en un Club? ¿Cuándo? Describa la situación.

- 2- Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted coordinaba en su (último) trabajo, ¿cómo logró que todos respondieran?

- 3- ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema?

4- ¿Cómo se ve teniendo gente a cargo? ¿Alguna vez ha percibido que tenía impacto sobre la gente con la que trabaja?

5- En los deportes que ha practicado, ¿le ha tocado asumir un papel de liderazgo en la coordinación de su equipo? ¿Qué ha aprendido de esa experiencia?

6- Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor estuviese ausente por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo de trabajo. ¿Qué posición ocupó respecto de sus pares? ¿Cuál fue el resultado?

7- Describa a su Jefe Ideal.

PREGUNTAS PARA NIVELES INTERMEDIOS

1- ¿Cómo motiva a su staff de colaboradores? ¿Qué métodos han probado ser para Usted los de mejores resultados? ¿Por qué?

2- ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?

3- ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió ese problema?

4- ¿Cómo releva las demandas de sus colaboradores? ¿Qué curso les da?

5- ¿Cómo comunica los objetivos de gestión a su staff?

6- ¿Qué lo hace un buen líder?

7- Cuénteme un modelo de liderazgo que usted valore y con el que se identifique

8- Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.

9- ¿Su puesto cuenta con un back up? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?

10- Cuénteme de un programa que usted haya introducido para mejorar el ánimo en su departamento.

11- ¿Cómo hace para mantener informado a su staff sobre temas que tengan que ver con las actividades de la compañía y que puedan afectar a su sector?

12- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus subordinados?

13- ¿Qué estrategia utiliza para conseguir que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento?

14- ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se prepara para estas reuniones? ¿Cómo las maneja? ¿Qué hace después?

15- ¿Cómo consigue reunir a aquellos a quienes no les gusta trabajar en conjunto para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?

16- ¿Alguna vez ha tenido que reprender a un subordinado? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la manejó?

17- ¿Alguna vez ha sentido que tenía una influencia importante en el grupo al que pertenecía? ¿Cómo lo manejó?

Team work (trabajo en equipo): es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- Cuénteme alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo o en la Facultad. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

- 2- ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?

- 3- ¿Cuándo mejora su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos.

- 4- Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.

5- Describa un logro importante laboral que haya obtenido siendo miembro de un equipo.

6- ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo? ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?

Tolerancia a la frustración: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

PREGUNTAS PARA NIVELES INICIALES

- 1- Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver.
¿Cómo procedió para resolverla?

- 2- ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo en la que haya tenido que resistir una presión del medio muy fuerte y prolongado?

- 3- Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlo?

- 4- Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

- 5- Cuénteme de alguna experiencia laboral en donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?

6- Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias utilizó para superarla?

7- ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?

8- ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?

ANEXO 6
IC – Forma A

INSTRUCCIONES

Marque el recuadro () de la columna 1 a la altura de cada seguro de incendios o de accidentes, desde 1500 a 4500 euros inclusive, contratado desde el 15 de Marzo de 2004 y el 10 de Mayo de 2005.

Marque el recuadro () de la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de accidentes hasta 3000 euros inclusive, contratado entre el 15 de Octubre de 2004, y el 20 de Agosto de 2005.

Marque el recuadro () de la columna 3 a la altura de cada seguro de incendios o de vida, desde 2000 a 5000 euros inclusive, contratado entre el 10 de Febrero de 2004 y el 15 de Junio de 2005

CANTIDAD ASEGURADA	CLASE DE SEGURO	FECHA	1	2	3
3000 euros	Incendios	2 Ene. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 euros	Vida	22 Oct. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 euros	Accidentes	14 Sep. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 euros	Vida	13 Nov. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 euros	Incendios	17 May. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 euros	Accidentes	12 Oct. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 euros	Vida	16 Feb. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 euros	Incendios	3 Ago. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 euros	Incendios	11 Ago. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 euros	Accidentes	21 May 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 euros	Vida	9 Mar. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 euros	Incendios	17 Jul. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 euros	Accidentes	4 Jun. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 euros	Vida	23 Nov. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 euros	Vida	18 Abr. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 euros	Accidentes	24 Dic. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 euros	Accidentes	19 Abril 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 euros	Vida	7 Dic. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 euros	Incendios	26 May. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 euros	Accidentes	6 Ene.2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5000 euros	Vida	29 May. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3000 euros	Vida	28 Jun. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4000 euros	Accidente	8 Feb. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1000 euros	Incendios	27 Jul. 2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 euros	Accidentes	21 Ene. 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 8

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (OPERATIVO)		CODIFICACION					
		Página _ de _					
NOMBRE DEL EMPLEADO:							
PUESTO:							
FECHA DE LA EVALUACIÓN:							
OBJETIVO: DETENCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)							
INSTRUCCIONES: LA EVALUACIÓN CUENTA CON 5 PREGUNTAS POR SECCION. MARQUE CON UNA "X" EN LA RESPUESTA QUE CREA CORRECTA. ELIJA SOLO UNA OPCION							
		No aplica	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre	TOTAL
		1	2	3	4	5	
SECCION 1: INSTITUCIONAL							
1	Cumple con el horario laboral establecido						
2	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes						
3	Anima y motiva a los demás						
4	Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de compañeros						
5	Se preocupa por el resultado final de su actividad						
SECCION 2: TECNICA							
1	Conoce los productos utilizados habitualmente						
2	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro						
3	Demuestra respeto por las ideas de otras personas						
4	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones						
5	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad						
SECCION 3: PERSONAL							
1	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles						
2	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente						
3	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas						
4	Escucha a los otros y es escuchado						
5	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día						
Comentarios del Empleado		Comentarios del Evaluador					
Nombre y Firma del Empleado		Nombre y Firma del Evaluador					