

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS
COMERCIALES**

**TEMA:
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA EMPRESA
“LUXUS BLUMEN S.A.” CON APLICACIÓN A LAS PYMES.**

**AUTORAS:
MARÍA FERNANDA CÓRDOVA TULCANAZA
ALEXANDRA JACQUELINE URRESTA RIVAS**

**DIRECTOR:
PEDRO PABLO COLLAGUAZO GUAMÁN**

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad las autoras.

Quito, mayo de 2015

María Fernanda Córdova Tulcanaza
1725315772

Alexandra Jacqueline Urresta Rivas
1715285365

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, quien me ha dado salud, fuerza y la paciencia en todo este tiempo de estudio para adquirir mis conocimientos y culminar la carrera universitaria.

A mis padres, Napoleón Urresta y Elda Rivas, por darme la vida, cuidarme e inculcarme los valores que son necesarios para demostrar la persona que soy día a día, a mis hermanos Danilo, Bairon, Iván y Karina, por los ánimos y aconsejarme en todo momento.

A mis tíos, Eduardo Rivas y esposa, por quienes en momentos difíciles han dado su aporte para que yo pueda seguir con mis estudios universitarios y no quedarme atrás. Finalmente a mis abuelos porque son mi ejemplo de lucha, perseverancia y respeto.

Alexandra Jacqueline Urresta Rivas

A mamá Naty por guiarme, protegerme y ayudarme especialmente en los momentos más difíciles de mi vida.

Mi mami Mónica Tulcanaza por ser una madre ejemplar y por su sacrificio constante para sacarnos adelante pese a todas las adversidades. A mis hermanos Diego y Stefy Córdova por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos. A mis abuelitos Germán Tulcanaza y Angélica de la Torre por ser los mejores abuelitos del mundo.

Mi hijo Juan Pablo Falcón por ser mi ángel y desde el cielo darme la fortaleza necesaria para terminar con éxito mi trabajo de tesis, te amo hijito precioso. A mi esposo Romel por todo el amor, comprensión y apoyo incondicional que me brinda cada día, eres y será el amor de mi vida.

María Fernanda Córdova Tulcanaza

AGRADECIMIENTO

Agradecidas totalmente con la Universidad Politécnica Salesiana, por abrirnos las puertas, conjunto a su personal docente y administrativo para poder formarnos como profesionales y adquirir los conocimientos necesarios a lo largo de la carrera universitaria.

Un especial agradecimiento por su apoyo, responsabilidad y paciencia a nuestro querido tutor de tesis, Ing. Pedro Collaguazo, quién con su capacidad y conocimientos supo guiarnos en todas nuestras dudas en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a la empresa Luxus Blumen S.A. por brindarnos el apoyo y la asesoría necesaria para el desarrollo del tema de tesis.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación y sistematización del problema	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación del proyecto	4
1.4.1 Justificación práctica	4
CAPÍTULO 2.....	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1 Planificación estratégica	5
2.1.1 Definición	5
2.1.2 Dirección estratégica	7
2.1.2.1 Formulación de la visión.....	8
2.1.2.2 Formulación de la misión.....	8
2.1.2.3 Formulación de objetivos.....	9
2.1.2.4 Estrategia.....	9
2.1.2.5 Creación de la matriz FODA	11
2.1.3 Planificación estratégica de recursos humanos	12
2.2 Gestión de talento humano.....	15
2.2.1 Retos de la gestión de talento humano	16
2.2.2 Proceso de la gestión de talento humano.....	17
2.2.2.1 Admisión de personas (reclutamiento y selección de personal).	18
2.2.2.1.1 Reclutamiento de personal	18
2.2.2.1.2 Tipos de reclutamiento	18
2.2.2.1.3 Fases del reclutamiento	18
2.2.2.1.4 Reclutamiento de grupos protegidos	19
2.2.2.2 Selección de personal.....	19
2.2.2.2.1 Proceso de selección.....	19
2.2.2.2.2 Razones de rechazo	21
2.2.2.3 Aplicación de personas (cargos y salarios).....	21

2.2.2.3.1	Cargo	21
2.2.2.3.2	Diseño de cargos.....	21
2.2.2.3.3	Modelo de diseño de cargos	22
2.2.2.3.4	Análisis de puestos	22
2.2.2.3.5	Descripción de puestos	23
2.2.2.3.6	Especificación del puesto	23
2.2.2.4	Compensación de personas (beneficios sociales)	23
2.2.2.5	Desarrollo de personas (capacitación)	24
2.2.2.5.1	Inducción de empleados	24
2.2.2.5.2	Capacitación	25
2.2.2.5.3	Desarrollo de carrera profesional	25
2.2.2.6	Mantenimiento de personas (higiene y seguridad)	26
2.2.2.6.1	Higiene laboral	26
2.2.2.6.2	Seguridad organizacional	26
2.2.2.7	Evaluación de personas (evaluación del desempeño).....	27
2.2.2.7.1	¿Por qué se debe evaluar el desempeño?.....	28
2.2.2.7.2	Métodos de evaluación del desempeño	28
2.3	El trabajo en equipo en las Pymes	30
2.3.1	Importancia del trabajo en equipo en una Pyme.	31
2.3.2	Claves para obtener un equipo de trabajo proactivo.	31
CAPÍTULO 3	32
METODOLOGÍA	32
3.1	Diseño de la investigación	32
3.1.1	Tipos de investigación.....	32
3.1.1.1	Investigación histórica	32
3.1.1.2	Investigación documental	32
3.1.1.3	Investigación descriptiva.....	33
3.1.1.4	Investigación correlacional	33
3.1.2	Métodos de investigación	33
3.1.2.1	Método inductivo	33
3.1.2.2	Método de observación	33
3.1.2.3	Método cuantitativo	34
3.1.3	Técnicas de recolección de datos a ser utilizadas en la investigación.....	34
3.1.3.1	La encuesta	34

3.1.3.2 Observación.....	34
3.1.3.3 Entrevista.....	34
3.1.4 Fuentes de información	35
3.1.4.1 Fuentes primarias	35
3.1.4.2 Fuentes secundarias.....	35
3.1.5 Variables.....	35
3.1.5.1 Variable dependiente	35
3.1.6 Etapas de la investigación	36
3.1.7 Determinación de la población y la muestra para la investigación concluyente.....	37
3.1.7.1 Población.....	37
3.1.7.2 Muestra	37
CAPÍTULO 4.....	38
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	38
4.1 Empresa Luxus Blumen S.A.....	38
4.1.1 Antecedentes de la empresa Luxus Blumen S.A.....	38
4.1.2 Ubicación.....	38
4.1.3 Productos	38
4.2 Filosofía organizacional.....	39
4.2.1 Misión.....	39
4.2.2 Visión	39
4.2.3 Valores.....	39
4.2.4 Organigrama de cargos.....	40
4.3 Diagnóstico situacional.....	41
4.3.1 Macroentorno	41
4.3.1.1 Aspecto económico.....	41
4.3.1.2 Aspecto social	42
4.3.1.2.1 Analfabetismo.....	42
4.3.1.2.2 Desempleo	43
4.3.1.2.3 Pobreza	44
4.3.1.3 Aspecto político-legal	45
4.3.1.3.2 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.	46
4.3.1.3.3 Programas de capacitación	47

4.3.1.4 Aspecto tecnológico.....	48
4.3.2 Microentorno	49
4.3.2.1 Proveedores	49
4.3.2.2 Clientes	51
4.3.2.3 Competencia	52
4.3.3.1 Procesos de la gestión de talento humano.....	53
4.3.3.1.1 Admisión de personas, reclutamiento de personal	53
4.3.3.1.2 Selección de personal	53
4.3.3.1.3 Contratación	54
4.3.3.2 Aplicación de personas	55
4.3.3.3 Compensación de personas	55
4.3.3.4 Desarrollo de personas	55
4.3.3.5 Mantenimiento de personas	56
4.3.3.6 Evaluación del desempeño.....	56
4.3.4 Clima laboral	56
4.3.5 Trabajo en equipo	57
4.3.6 Análisis e interpretación de datos de la encuesta	57
4.4 Matriz FODA	64
4.4.1 Matriz EFI Y EFE	65
4.4.1.1 Matriz EFI.....	65
4.4.1.2 Matriz EFE.....	66
4.4.3 Formulación de objetivos	69
4.4.4 Formulación de estrategias	70
4.4.5 Matriz de formulación de estrategias de acuerdo a fortalezas- oportunidades-debilidades-amenazas (Matriz DOFA).....	70
4.4.6 Alineación de objetivos y estrategias	72
4.5 Desarrollo de estrategias	72
Plan para fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A	73
Plan de comunicación interna para Luxus Blumen S.A.....	77
Plan de señalización de seguridad	81
Plan de capacitación y desarrollo del talento humano.....	87
Manual de funciones.....	94
Proceso de selección de personal operativo	115
Filosofía empresarial	123

Programa de incentivos	129
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES	135
LISTA DE REFERENCIAS	136
ANEXOS	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Universo	37
Tabla 2. Proveedores de Luxus Blumen S.A	50
Tabla 3. Matriz EFI.....	65
Tabla 4. Matriz EFE.....	67
Tabla 5. Fortalezas y Debilidades Priorizadas	68
Tabla 6. Oportunidades y Amenazas Priorizadas	69
Tabla 7. MATRIZ DOFA	71
Tabla 8. Objetivos y Estrategias	72
Tabla 9. Tácticas para fomentar el trabajo en equipo	74
Tabla 10. Presupuesto para fomentar el trabajo en equipo	76
Tabla 11. Cronograma de actividades para fomentar el trabajo en equipo.....	76
Tabla 12. Tácticas del plan de comunicación	78
Tabla 13. Costo del Plan de comunicación	80
Tabla 14. Cronograma del plan de comunicación.....	80
Tabla 15. Costo del Plan de Señalización de seguridad.....	85
Tabla 16. Cronograma plan de señalización de seguridad.....	86
Tabla 17. Inducción De Personal	89
Tabla 18. Curso de Capacitación Informática.....	90
Tabla 19. Taller Trabajo En Equipo.....	90
Tabla 20. Costo del plan de capacitación.....	92
Tabla 21. Cronograma del plan de capacitación	93
Tabla 22. Costo del Manual de Funciones	113
Tabla 23. Cronograma del manual de funciones.....	114
Tabla 24. Costo del proceso de selección	122
Tabla 25. Cronograma del diseño del proceso de selección para el personal operativo	122
Tabla 26. Matriz para determinar los elementos de la misión	126
Tabla 27. Matriz para determinar los elementos de la Visión	127
Tabla 28. Costo del replanteamiento de la filosofía empresarial	128
Tabla 29. Cronograma de actividades para el replanteamiento de la filosofía empresarial	128

Tabla 30. Tácticas del programa de incentivos.....	130
Tabla 31. Costos del programa de incentivos	132
Tabla 32. Cronograma de actividades del programa de incentivos.	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de una planificación estratégica.....	7
Figura 2. Definición de estrategia.....	11
Figura 3. Detalle de factores externos e internos.....	12
Figura 4. Planificación estratégica organizacional.	13
Figura 5. Consecuencias de la planificación.....	14
Figura 6. Tres aspectos principales de la gestión de talento humano.	16
Figura 7. Seis fases que compone el proceso de gestión de Talento humano.	17
Figura 8. Diversas clasificaciones de los beneficios sociales.....	24
Figura 9. Pasos del proceso de capacitación.....	25
Figura 10. Desarrollo de un programa de higiene y seguridad.....	27
Figura 12. Índice de pobreza del cantón Pedro Moncayo en el periodo 2013-2014..	44
Figura 13. Principales oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del talento humano en la empresa Luxus Blumen S.A.....	64
Figura 14. Señales de advertencia para prevención de accidentes.....	83
Figura 15. Señales de prohibición necesarias para la prevención de accidentes en la empresa Luxus Blumen S.A.	83
Figura 16. Señales de obligación para la prevención de accidentes.	84
Figura 17. Señales de la lucha contra incendios.	84
Figura 18. Señales de socorro para prevención de accidentes.....	84
Figura 19. Flujograma que define el proceso de selección.....	121
Figura 20. Matriz axiológica para determinar los valores organizacionales de la empresa.	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta	138
Anexo 2. Resultados de la encuesta	142
Anexo 3. Matriz Holmes	149
Anexo 4. Solicitud de Empleo	150
Anexo 5. Guía de la Entrevista de Selección de Personal Operativo	150
Anexo 6. Guía de la Investigación de Referencias	150
Anexo 7. Examen médico	150

RESUMEN

El presente trabajo plantea el diseño de un plan estratégico para mejorar el trabajo en equipo, ya que dentro de la organización se determinó varios factores que causan problemas en la gestión del talento humano e inciden en el comportamiento de los empleados y de manera directa en el clima laboral.

Un elemento importante para desarrollar las estrategias a aplicar dentro de este trabajo es conocer la gestión de talento humano y su implicación dentro de la organización, conocer los objetivos, el proceso de selección y reclutamiento de personal que se realiza dentro de la organización.

Se cuenta con un análisis de datos por medio de encuestas realizadas a los empleados de Luxus Blumen S.A., además se ha realizado una matriz FODA para indicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por medio de esta obtener un orden de las mismas y cuales tienen más impacto dentro de la organización.

Esto conlleva al planteamiento y desarrollo de diferentes estrategias para dar una solución a los problemas encontrados, por ende se propone focalizar la filosofía empresarial, además se desarrolla un manual de funciones para conocer el cargo que debe ocupar cada individuo dentro de la empresa y sus tareas a cumplir, así como también se implementa un proceso de selección de personal, en el cual se detalla la solicitud de empleo, una guía para la selección de personas, pruebas psicológicas y por último los exámenes médicos.

En la actualidad la comunicación, la capacitación y la motivación están al alcance de todas las empresas y la única diferencia que puede existir entre las organizaciones son sus colaboradores y la capacidad que estos tienen para adaptarse al cambio siempre y cuando se los capacite para obtener los resultados esperados, mejorando de esta forma el trabajo en equipo, dejando de lado el individualismo y compartiendo los conocimientos adquiridos entre todos los colaboradores.

ABSTRACT

This project presents the design of a strategic plan to improve teamwork, since within the organization several factors that cause problems in the management of human talent and influence the behavior of employees and directly in the determined working environment.

An Important element for developing strategies to implement within this work is to know the human talent management and involvement in the organization, meet the objectives, the process of selection and recruitment that takes place within the organization.

It boasts an analysis of data through surveys of employees Luxus Blumen SA, Addition has been made to indicate one SWOT strengths, weaknesses, opportunities and threats through this obtain an order of them being Dwellings and impact within the organization.

This leads to the planning and development of different strategies to provide a solution to the problems encountered, therefore it is proposed to focus the business philosophy, also a manual function is developed to meet the charge must occupy each individual within the company and tasks to fulfill, as well as a process of recruitment is also implemented, which job application, a guide to the selection of persons, psychological testing and finally detailed medical examinations.

At present communication, training and motivation are available to all companies and the only difference that can exist between organizations are colleagues and the ability to adapt to change as long as, training enables them to obtain the expected results, thus improving teamwork, leaving aside individualism and sharing lessons learned among all employees.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Luxus Blumen S.A. es una empresa florícola dedicada a la producción y comercialización de flores tropicales y follajes a nivel nacional e internacional, entre sus principales mercados se puede mencionar a Rusia y Estados Unidos. Actualmente la empresa ofrece 50 variedades súper Premium de rosas, flores tropicales y follajes.

Mediante el desarrollo de una investigación exploratoria en la empresa, se logró determinar múltiples problemas en la gestión de talento humano, determinando que estos inciden de manera directa en el clima laboral y por ende en el rendimiento de los empleados.

Gabriela Raza, Gerente de Talento Humano, manifiesta que al implementar un plan estratégico mejorara tanto la calidad de vida de los empleados como también el desempeño laboral, adicionalmente es necesario fomentar valores como el compañerismo, la tolerancia, el respeto y el compromiso ya que son claves para desarrollar un trabajo en equipo eficiente.

Gracias a la aplicación de encuestas se pudo conocer que un buen porcentaje de empleados considera que la empresa no es un buen lugar para trabajar debido a la falta de comunicación, conflictos entre compañeros y ausencia de incentivos que los motiven. El individualismo es un inconveniente a la hora de cooperar con el equipo de trabajo, obstaculiza el desempeño de las actividades diarias de los empleados y retrasa la toma de decisiones.

Adicionalmente, por medio de la observación, se determinó que existe un ambiente físico inadecuado para el desarrollo de sus actividades diarias, perjudicando directamente a la salud de los empleados, por ejemplo las instalaciones de la organización deben mejorar las normas mínimas de seguridad especialmente para evitar accidentes laborales y lograr un ambiente agradable.

Tanto la falta de capacitación como la de oportunidades de mejoramiento personal y profesional dan como resultado que los empleados limiten su conocimiento y experiencia, por esta razón es necesario realizar programas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño laboral.

Para finalizar los trabajadores en su gran mayoría desconoce la misión, visión y objetivos de la empresa por tal motivo los empleados no saben hacia donde direccionar sus esfuerzos y provoca la falta de compromiso y cooperación. Una vez mencionado los problemas más importantes en la gestión de talento humano se puede notar que con un plan estratégico eficaz mejoraría la calidad de vida de los empleados y elevar la productividad de la organización.

1.2 Formulación y sistematización del problema

1.2.1 Formulación

¿Cómo establecer las bases de una gestión de talento humano eficiente y eficaz que permita mejorar la calidad de vida de los empleados y fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A.?

1.2.2 Sistematización

- a) ¿Cómo determinar la situación actual de la gestión empresarial desarrollada en Luxus Blumen S.A. respecto a las variables de macro y microambiente, y su impacto en la gestión del talento humano?
- b) ¿Cómo determinar la situación actual de los procesos de la Gestión del Talento Humano y su efecto en la calidad de vida y el trabajo en equipo que desarrollan los empleados en la empresa Luxus Blumen S.A.?
- c) ¿Cómo desarrollar estrategias que viabilicen alternativas de mejora que se pueden y deben implementar para corregir los problemas encontrados en el análisis situacional de la gestión del talento humano de Luxus Blumen S.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la gestión del talento humano, que permita mejorar la calidad de vida de los empleados y fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la gestión empresarial desarrollada en Luxus Blumen S.A. respecto a las variables de macro y microambiente, y su impacto en la gestión del talento humano.
- Realizar un análisis situacional de los procesos de la gestión del talento humano, para determinar su efecto en la calidad de vida y el trabajo en equipo que desarrollan los empleados en la empresa Luxus Blumen S.A.
- Desarrollar e implementar estrategias que permitan corregir los problemas encontrados en el análisis situacional de la gestión del talento humano de Luxus Blumen S.A.

1.4 Justificación del proyecto

1.4.1 Justificación práctica

Hoy en día, las empresas se desarrollan dentro de un ambiente competitivo, motivo por el cual cada vez son más las organizaciones que toman conciencia de lo importante que es el factor humano para alcanzar el éxito empresarial deseado; por esta razón, la presente tesis tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico que permita mejorar la gestión de talento humano dentro de la empresa Luxus Blumen S.A.

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

En el cantón Pedro Moncayo actualmente se encuentran establecidas 160 empresas florícolas; sin embargo, Luxus Blumen S.A. según su participación en el mercado se encuentra ubicada en el puesto ochenta y nueve. Mediante el diseño e implementación de un plan estratégico se pretende crear una ventaja competitiva y a la vez de contribuir para que un futuro esta empresa se posicione entre las 50 mejores empresas florícolas.

El siguiente trabajo de investigación se enfoca en convertir al talento humano en un socio estratégico de apoyo a las diferentes áreas de la empresa, potenciando el trabajo en equipo y transformando eficazmente a la organización.

Finalmente, los principales beneficiados serán los empleados que puedan desempeñar sus actividades individuales y grupales en un clima laboral totalmente saludable consiguiendo que desarrollen sus habilidades y destrezas de manera productiva obteniendo como resultado final el crecimiento de la organización.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Planificación estratégica

2.1.1 Definición

Es un proceso que diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes son a largo plazo, ya que implica que cantidad de actividades debe de ejecutar cada unidad operativa sean los mismos de niveles superiores o niveles inferiores.

La mayor parte de las organizaciones realizan cierto tipo de planificación a largo plazo, llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. Gran parte de los procesos de planificación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. (Oriaza Vargas, 1998, pág. 11)

En contraste, se define planificación estratégica como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar sus objetivos. Se necesita identificar las razones para prever el futuro que son:

- Contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- Deseo de controlar el destino de la empresa.
- Obtener recursos para la planificación.
- Necesidad de salir de los problemas.
- Explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
- Percepción de éxitos operativos actuales de la compañía se serán garantía del futuro.

Para que tenga éxito una planificación estratégica se debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe administrar el patrón frente al cual se pueden evaluar tales decisiones.

La planificación estratégica trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización a involucrar a la gerencia de manera directa en el proceso de planificar. No obstante, el involucramiento no es suficiente, la alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla esta planeación; esta unidad de compromiso es sencillamente el factor más importante en la implementación de la estrategia. (Goodstein, Nolan, Pfeiffer & William, 2012, pág. 1)

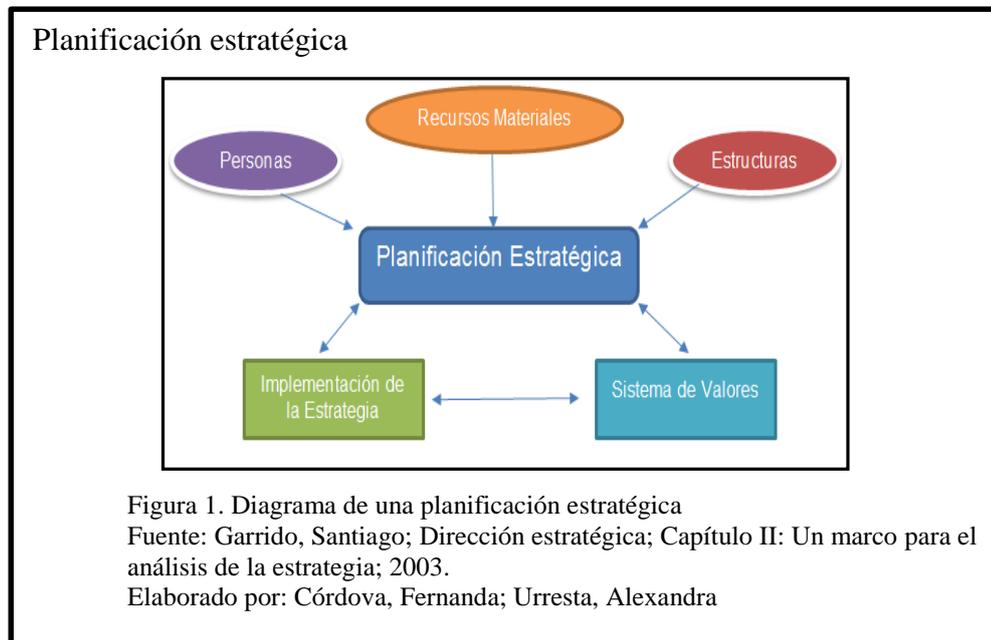
Dentro de las organizaciones existen otro tipo de planificación como son la táctica y la operativa, ambas se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planificación estratégica se relaciona con qué se debe hacer; es decir, los planes tácticos y operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que los diferentes departamentos de la organización deben alcanzar en tiempo corto y específico.

La planificación estratégica debe responder tres preguntas:

- ¿Hacia dónde va usted?
- ¿Cuál es el entorno?
- ¿Cómo lograr mediante modelos de negocios específicos lograr las metas y distribuir los recursos?

Al responder este cuestionamiento la organización se ve obligada a tener en claro cuáles son sus objetivos y metas, se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva ante su entorno global quién es su competencia, cuáles son sus oportunidades y amenazas.

Las metas y los objetivos desarrollados en la planificación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.



“La planificación estratégica debe concebirse como un conjunto de esfuerzos de la organización, que de forma disciplinada y bien definida aúne sus acciones para conseguir el logro de los objetivos buscados a través de la estrategia.” (Goodstein, Nolan, Pfeiffer & William, 2012, pág. 109)

2.1.2 Dirección estratégica

Se entiende por dirección estratégica como la estructura teórica para la reflexión de varias opciones de la organización que se sustenta en base a la cultura y diferentes actitudes de los directivos, la misma desata la improvisación en busca de lo analítico e integra a lo operativo de forma ordenada y coherente. (Garrido Buj, 2007, pág. 582)

Está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional configurando un ciclo comprendido de tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

Es complicado entender que los procesos de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, son parte del ciclo para gestionar íntegra y completamente un proceso de cambio organizacional.

La dirección estratégica empieza por la planeación, planear significa determinar el curso a seguir, en resumen es un modelo anticipado de la realidad futura para la cual es necesario:

- Fijar los objetivos que se derivan de la organización, con el fin de determinar los resultados finales.
- Desarrollar estrategias que permitan decidir cómo y cuándo se alcanzarán las metas adecuadas.
- Establecer prioridades y secuencias a seguir.
- Presupuestar recursos necesarios.
- Determinar métodos para seguir el proceso.
- Formular políticas que conlleven a la fácil toma de decisiones permanentes.

2.1.2.1 Formulación de la visión

“La visión implica ponerse metas y declararlas, ya que principalmente sus empleados podrían sentir incertidumbre sobre el rumbo del negocio y hacia donde se dirigirán sus esfuerzos, pero también es importante que realmente la sigamos para evitar perder credibilidad como empresa.” (Cuesta, 2010, pág. 16)

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La innovación para el cambio proviene, en medida, de la visión que se establezca lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad presente.

2.1.2.2 Formulación de la misión

“Expresa su razón de ser y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo, es la expresión general de sus aspiraciones en la sociedad.” (Cuesta, 2010, pág. 17)

Se añade que también es el planteamiento que expresa los propósitos fundamentales de la organización. Aquí debe establecerse el motivo por el cual existe la empresa, sus características y de qué forma está involucrada con su clientela, sociedad y sus propios empleados.

Debe cumplir con cuatro propósitos:

- Inspiradora y creadora
- Amplia y clara
- Duradera
- Expresada de manera correcta

2.1.2.3 Formulación de objetivos

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del problema y contribuyen a la función del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos logrando la satisfacción con los resultados obtenidos.

“La teoría del establecimiento de objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral para la realización de tareas.” (Psicología Online, 2012, pág. 1)

2.1.2.4 Estrategia

El término estrategia significa desplegar fuerzas para la batalla, efectivamente las empresas no funcionan de manera aislada, sino que tienen que interactuar con otros agentes del entorno; de acuerdo con este significado de estrategia y teniendo en cuenta el nivel empresarial en el que se fijan los objetivos, podemos hablar de estrategias corporativas, estrategias de negocio y estrategias funcionales. (Garrido Buj, 2007, pág. 579)

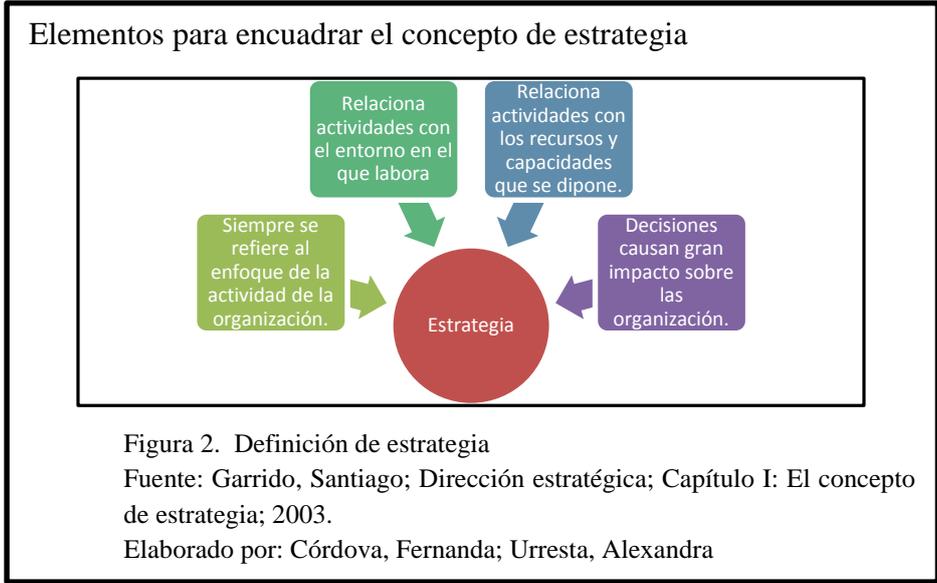
- La estrategia corporativa es el plan general de una empresa que establece los sectores y negocios donde debe competir la compañía, determinar el ámbito geográfico y su desarrollo.
- La estrategia competitiva determina como compite la empresa en cada uno de los negocios a los que se dedica.
- La estrategia funcional es el plan de tareas en un área determinada.

Se considera que el área de talento humano es un área funcional más dentro de la organización; por lo tanto deben diseñar su propia estrategia, esta debe enmarcarse en la estrategia de negocio a la que se dedica y a la estrategia corporativa, pues el proceso de formulación de estrategias empresariales debe entenderse un proceso en cascada en el que una vez definidos la misión y los objetivos para toda la organización, se deben diseñar los relativos a los distintos negocios en los que compite y finalmente los que tienen que ver con las distintas áreas funcionales. (Arias Galicia, 2006, pág. 113)

Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto nos quiere decir que su desarrollo es consciente, explícito y creativo. Además constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos siendo esta la prueba de fuego de la planificación estratégica.

También se define a la estrategia del dominio competitivo de la compañía en qué tipo de negocio se halla en realidad porque presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcionales; de tal manera que la estructura se ajuste a la función. (Goodstein, Nolan, Pfeiffer & William, 2012, pág. 66)

La importancia de la estrategia es que constituye una forma de contribución económica y no económica que la organización hará a los individuos respectivamente.



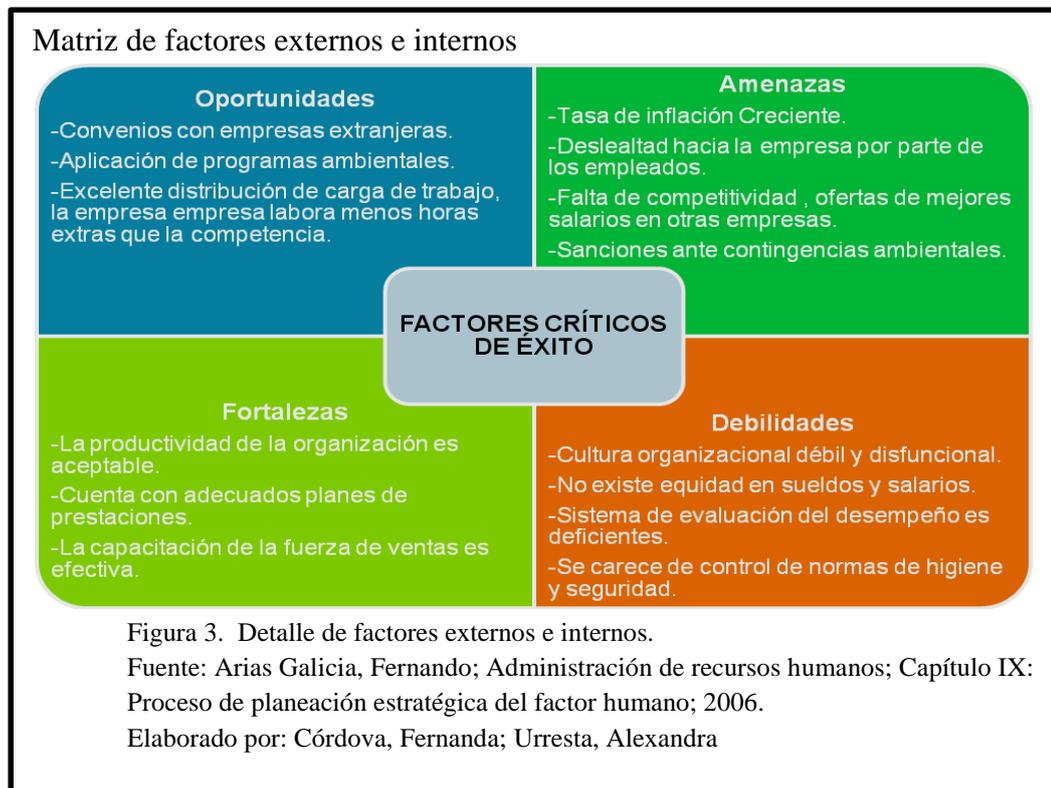
Después de tener claros estos elementos cabe hablar que la estrategia debe partir de los fines como un presupuesto básico para lograr la formulación, intensidad y alcance de los objetivos.

La necesidad de contar con una estrategia beneficia a que la organización genere rendimientos aceptables teniendo validez universal, añadimos que las pequeñas empresas precisan de una estrategia para defenderse de los competidores sin contar con grandes recursos.

2.1.2.5 Creación de la matriz FODA

“Instrumento para el análisis estratégico que relaciona dos dimensiones: las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (Garrido Buj, 2007, pág. 580)

La matriz FODA de la organización tiene como objetivo esencial de conocer y actuar sobre las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del entorno es una técnica de grupo participativa que tiene reconocimiento de su aplicación y poder de concentración en asuntos esenciales.



Mediante el empleo de la matriz FODA, se formulan las estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo.

2.1.3 Planificación estratégica de recursos humanos

“La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la gestión de recursos humanos, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.” (Cuesta, 2010, pág. 4)

Se define como el proceso en el cual una organización asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana previendo las necesidades futuras desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, se debe determinar el número total de empleados calificándolos para tener una competencia oportuna en los puestos adecuados en los que se designe a los mismo en el presente o el futuro.

Ubicación de la planificación de recursos humanos en la planificación estratégica organizacional

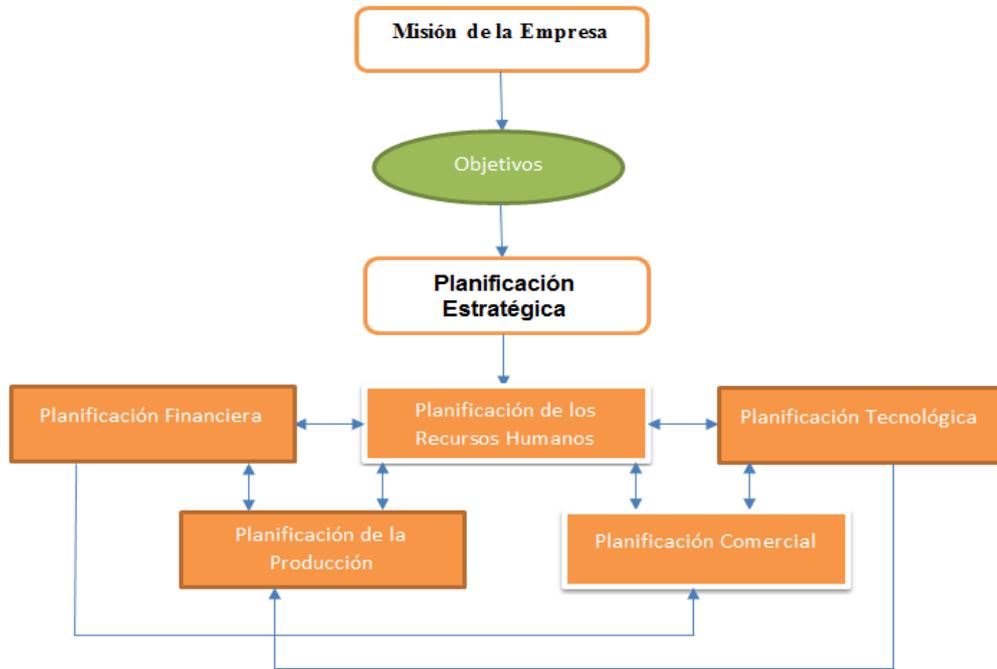


Figura 4. Planificación estratégica organizacional.

Fuente: Cuesta, Armando; Gestión del talento humano y el conocimiento; Capítulo IV: Planificación estratégica de recursos humanos; 2010.

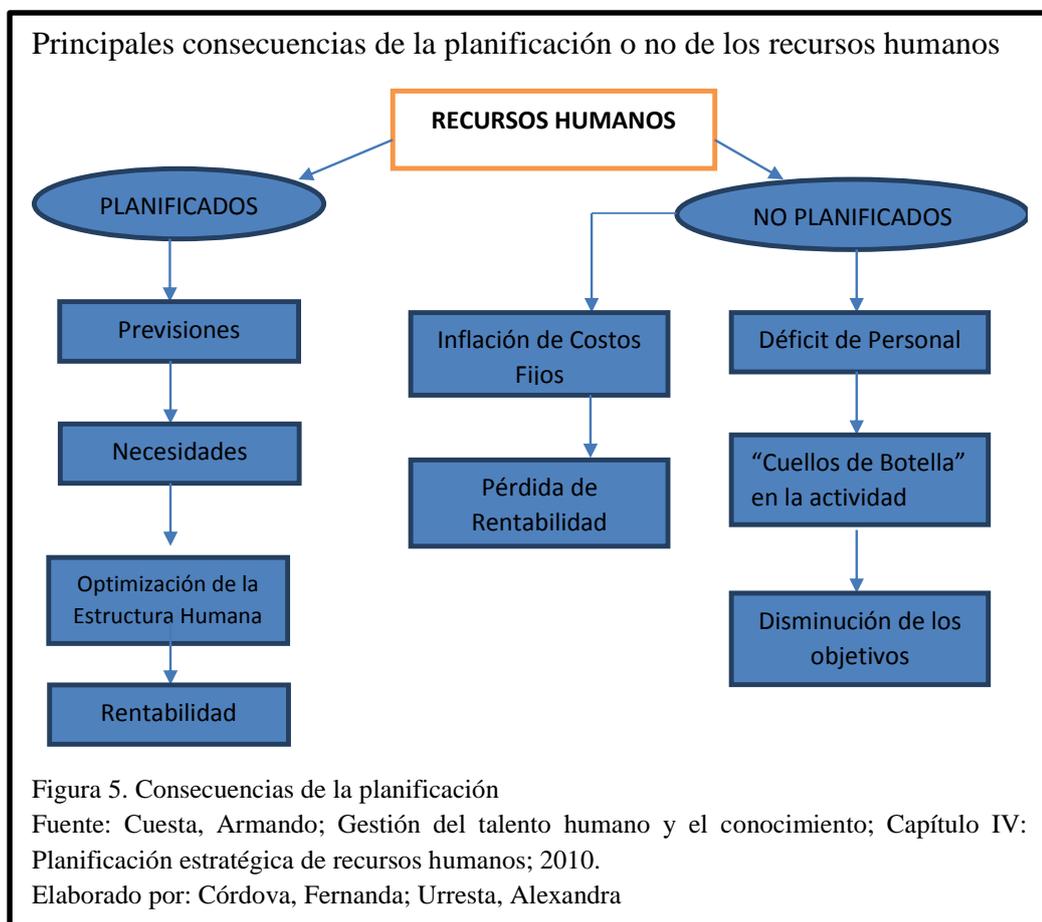
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

La gestión de recursos humanos posee el papel preponderante de la planeación de los recursos humanos y en la planeación estratégica, pero ésta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planificación estratégica empresarial en su interacción con las planeaciones de los restantes procesos. (Cuesta, 2010, pág. 19)

Esto no quiere decir que la actividad de planificación corresponde a la dirección de recursos humanos. No se puede olvidar que la técnica gerencial de la planificación estratégica es muy reciente teniendo sus orígenes desde el análisis contable de la organización y desde ahí nace toda la planificación empresarial optimizando la producción y aprovechando de manera coherente los recursos.

Desglosando el objetivo general de la planificación de recursos humanos, podrá percibirse un sistema conjunto lleno de actividades claves de la Gestión de RH:

- a) Aseguramiento, en cada momento en la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista. En correspondencia tendrán que desarrollarse los análisis y diseño de puestos, la selección de persona, las evaluaciones de desempeño, las promociones y jubilaciones y remuneraciones necesarias.
- b) Acompañamiento de las actividades formativas del personal con actividades futuras que desarrollará la empresa.
- c) Mejoramiento del clima laboral por la disminución de la incertidumbre que la imprevisión de acontecimientos supone.
- d) Beneficio de la organización y la satisfacción laboral por la previsión de necesidades futuras de Recursos Humanos disminuyendo el riesgo de déficit de personal.



La figura 5 permite interpretar en dos objetivos específicos que focalizan la atención fundamental del proceso de planificación de Recursos Humanos:

1. Interpretar las previsiones de producción y ventas para tener mejor rentabilidad tomando en cuenta las necesidades del personal.
2. Indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro la organización

2.2 Gestión de talento humano

En el mundo globalizado en el que actualmente se desarrollan las empresas la gestión de talento humano se ha convertido en la herramienta clave de competitividad empresarial y sin duda alguna es uno de los mayores desafíos de la administración del siglo XXI.

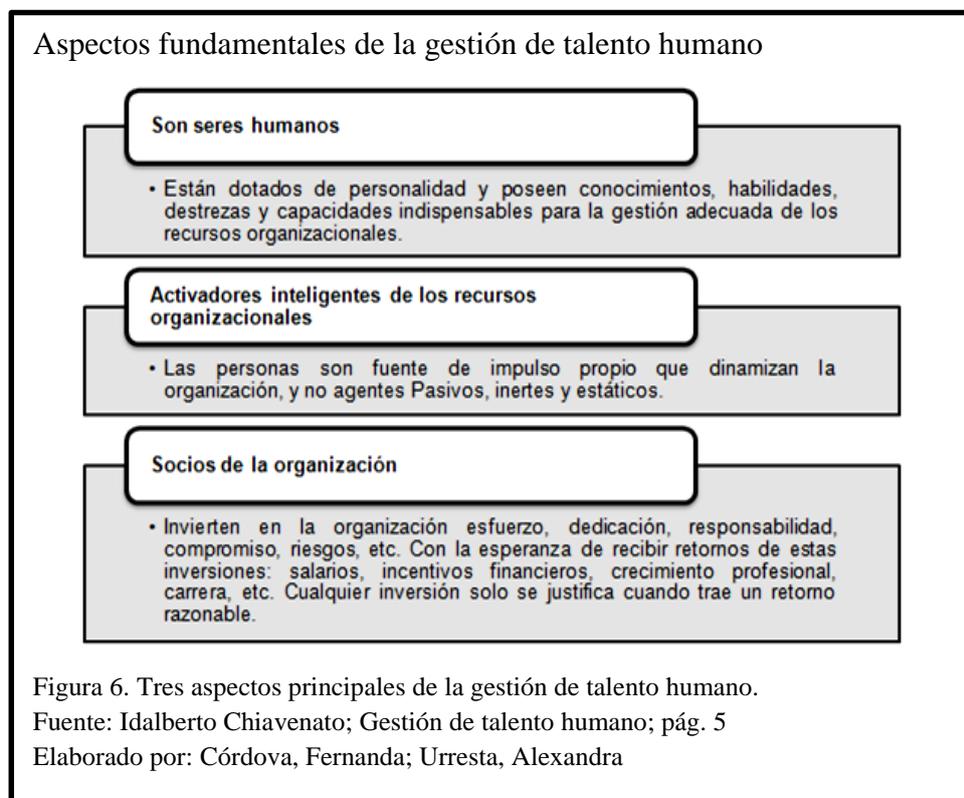
La gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Eslava, 2010, pág. 86)

Según, (Chiavenato, 2009) afirma que:

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido ni la magnitud ni la rapidez de hoy. Varios factores han contribuido a este fenómeno: cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos. En este contexto, el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta, los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la

denominación que le dan a la administración de recursos humanos está sustituyéndose a la gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión de capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. (pág. 2)

En otras palabras el autor quiere expresar que hoy en día la gestión de talento humano ha dejado de ser una simple administración de personal con poco valor agregado y se ha convertido en socio estratégico de la organización.



2.2.1 Retos de la gestión de talento humano

En la actualidad los directivos de las empresas deben enfrentarse a tres tipos de retos:

- Retos del entorno

Se dan principalmente por las siguientes causas: cambios tecnológicos, mayor grado de profesionalización, globalización, participación de grupos vulnerables de la sociedad en el ámbito laboral, cambios en las leyes, etc.

- Retos organizativos

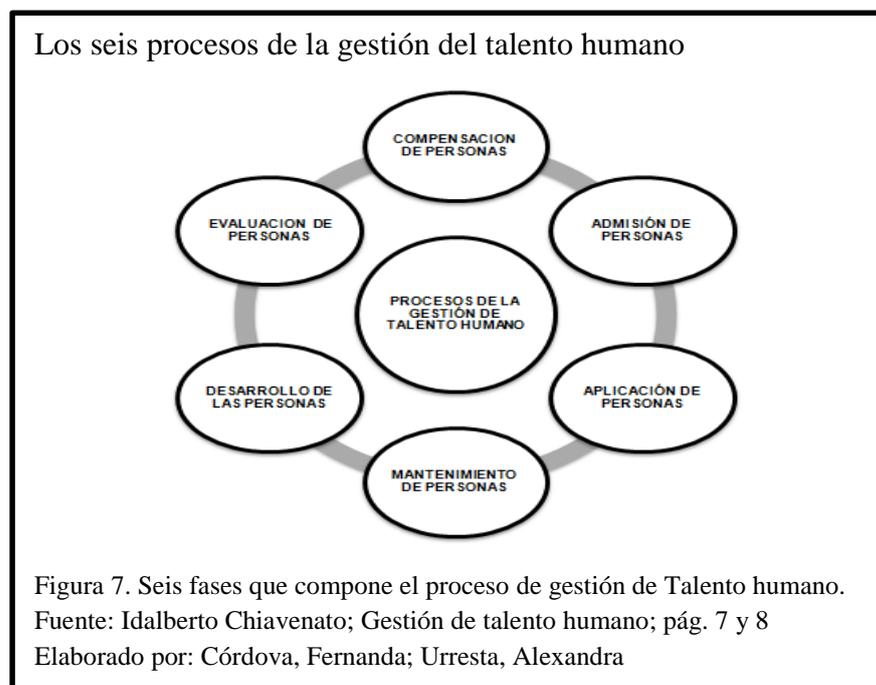
En los retos organizativos tenemos: mayor competitividad empresarial, cambios en la cultura organizacional, incremento de pequeñas y medianas empresas, aumento de contratación externa, etc.

- Retos individuales

Los retos individuales se enfocan en: la conducta ética de los empresarios, mejorar el desempeño laboral, mayor seguridad dentro de los puestos de trabajo, participación de empleados en la toma de decisiones, etc.

2.2.2 Proceso de la gestión de talento humano

“El proceso de la gestión de talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (Chiavenato, 2002, pág. 2)



2.2.2.1 Admisión de personas (reclutamiento y selección de personal).

El proceso de reclutamiento y selección de personal se da una vez que se presenta una vacante dentro de una empresa y es necesario cubrirla lo más pronto posible con el candidato más idóneo.

2.2.2.1.1 Reclutamiento de personal

“El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer candidatos cualificados que soliciten el puesto.”
(Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2007, pág. 138)

El reclutamiento es un importante proceso, ya que se establece pasos, normas y políticas que se debe considerar para tener éxito en las futuras contrataciones que se realice en la empresa.

2.2.2.1.2 Tipos de reclutamiento

Existen dos tipos de reclutamiento y son los siguientes:

- Reclutamiento interno: Se presenta una determinada vacante en la empresa y se decide cubrirla mediante una reubicación de empleados.
- Reclutamiento externo: Se presenta una determinada vacante en la empresa y se decide cubrirla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

2.2.2.1.3 Fases del reclutamiento

- a) Requisición del empleado: documento que contiene toda la información acerca de la vacante que se va a cubrir.

- b) Análisis de las fuentes de reclutamiento: analizar donde se va a localizar o encontrar el candidato adecuado.
- c) Elección de los medios de reclutamiento: son los medios utilizados para informar a los posibles candidatos sobre la vacante existente en la empresa.
- d) Elección del contenido del reclutamiento: consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante.

2.2.2.1.4 Reclutamiento de grupos protegidos

De acuerdo a la constitución política del Estado los empresarios están obligados a dar empleo a todos los ecuatorianos incluidos los discapacitados, adultos mayores y mujeres solas.

2.2.2.2 Selección de personal

Una vez que se han reclutado a los posibles candidatos a ocupar una vacante se inicia con el proceso de selección de personal. Según (Chiavenato, 2002) afirma que la selección de personal es una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos entre varios reclutados mas adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.(pág. 51)

2.2.2.2.1 Proceso de selección

- Entrevista preliminar

En la entrevista preliminar podemos detectar aspectos como apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. También la empresa deberá informar al candidato el horario, el sueldo, la naturaleza del trabajo y prestaciones con el fin de que decida si continua en el proceso de selección o no.

- Solicitud de empleo

Sirve para rechazar amablemente a los candidatos que no cumplen con los requerimientos establecidos para ocupar un cargo. Adicionalmente es necesario complementar con la presentación del currículum vitae del candidato.

- Investigación de referencias

La investigación de referencias se la realiza vía correo electrónico o vía telefónica, es necesario realizar esta investigación para informarnos acerca del desempeño laboral del candidato en su antiguo empleo.

- Entrevista formal

En la entrevista intervienen dos personas el entrevistador y el entrevistado. El fin de la entrevista no es solamente mantener una conversación sino también tomar en cuenta la actitud del entrevistado para luego ser evaluados por el entrevistador.

- Pruebas de empleo

Las pruebas de empleo se las realiza con el fin de conocer y comprobar los conocimientos, actitudes y aptitudes de los candidatos a ocupar un puesto de trabajo.

- Examen medico

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

- Entrevista final

En algunas ocasiones es recomendable que el jefe inmediato del candidato elegido se entreviste por última vez, con el fin de que lo conozca y apruebe su selección.

- Contratación

Para finalizar se realiza la contratación es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías, filiación dactilografía, etc.

2.2.2.2.2 Razones de rechazo

En el proceso de decisión el organismo solicitante toma la decisión final esta puede ser aceptar o rechazar al candidato, en el caso de que se produzca el rechazo este puede darse por las siguientes causas: calificaciones bajas, habilidades y conocimientos insuficientes, bajos resultados, comportamiento y actitud inadecuada, incapacidad física para el trabajo y bajo potencial general.

2.2.2.3 Aplicación de personas (cargos y salarios)

2.2.2.3.1 Cargo

“El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.” (Chiavenato, 2002, pág. 67)

2.2.2.3.2 Diseño de cargos

“El diseño de cargos es el proceso de organizar el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un determinado trabajo.” (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2007, pág. 145)

El diseño de cargos es un aspecto fundamental en la motivación y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, al mismo tiempo que se añade valor a las tareas que se desempeñara en el cargo.

2.2.2.3.3 Modelo de diseño de cargos

- Modelo clásico o tradicional

Diseño de cargos divulgado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

- Modelo humanístico

Denominada también de relaciones humanas, surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la afectación en las personas y los grupos sociales

- Modelo situacional o contingente

“El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.” (Chiavenato, 2002, pág. 68)

2.2.2.3.4 Análisis de puestos

“El análisis de puestos es un procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.” (Dessler, 2009, pág.126)

El análisis de puestos también es un proceso donde se recopila información por medio de entrevistas, observación y cuestionarios, que ayudara a tomar decisiones acerca del puesto de trabajo.

2.2.2.3.5 Descripción de puestos

“La descripción de puesto se define como la lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis de puesto”. (Dessler, 2009, pág. 126)

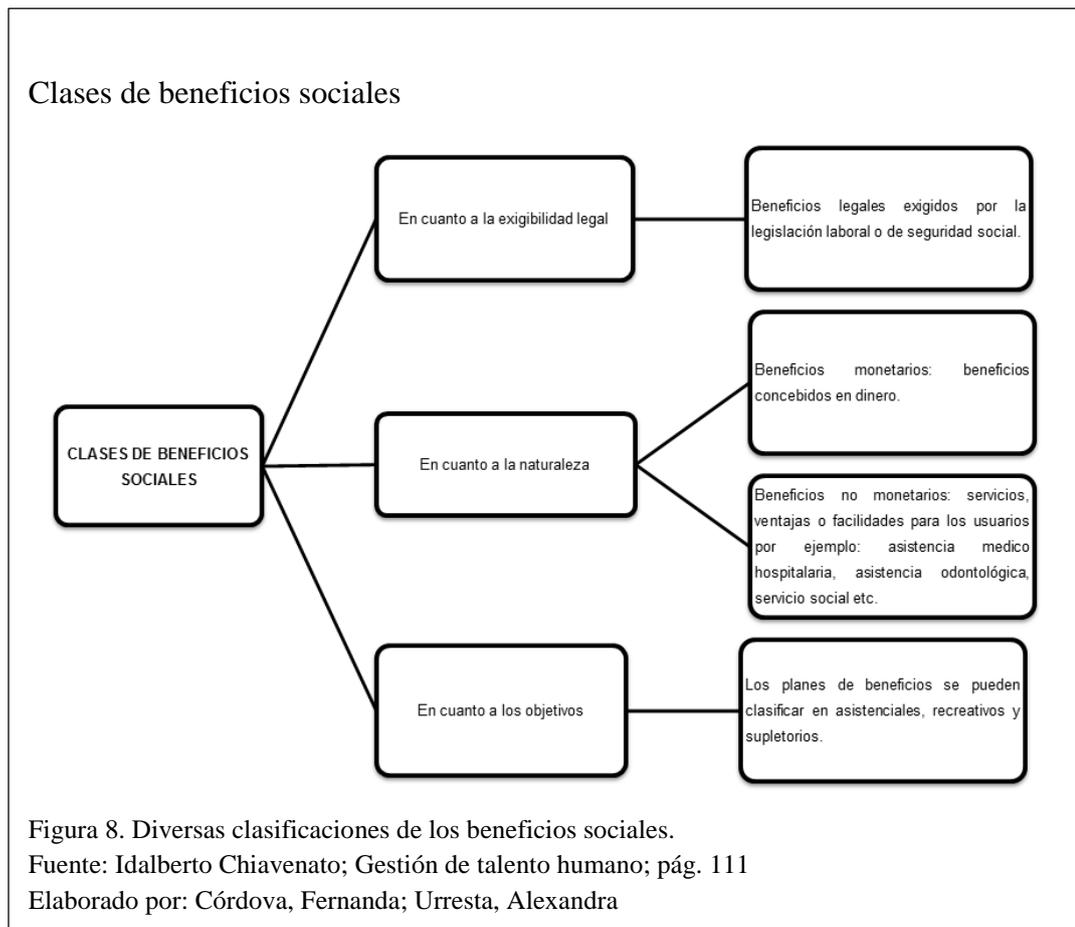
Una descripción del puesto de trabajo es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades, esta asociado con las estrategias del flujo de trabajo destacando eficiencia.

2.2.2.3.6 Especificación del puesto

“La especificación de un puesto de trabajo es la lista de los requerimientos humanos de un puesto, o sea la educación, capacidad, experiencia previa, personalidad, etc., necesarias para cubrir un puesto. También es producto del análisis mencionado.” (Poyer, 2013, pág. 1)

2.2.2.4 Compensación de personas (beneficios sociales)

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. (Chiavenato, 2002, pág. 111)



2.2.2.5 Desarrollo de personas (capacitación)

Antes de implementar un proceso de capacitación es necesario realizar la inducción a los nuevos empleados ya que estos deben conocer la filosofía empresarial, normas, políticas, etc.

2.2.2.5.1 Inducción de empleados

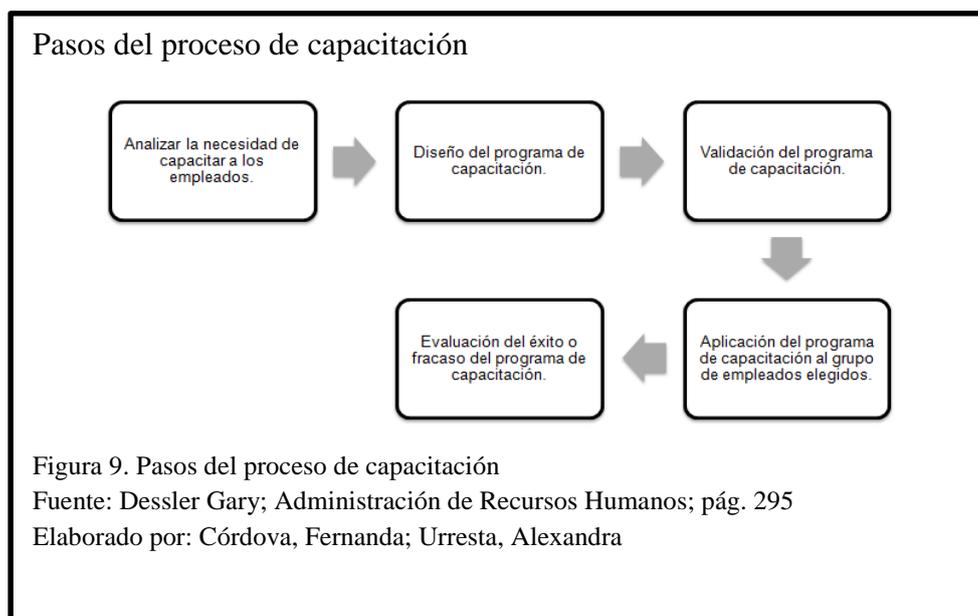
“La inducción es el procedimiento en el que a los empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa, entre otras las normas que rigen.” (Dessler, 2009, pág. 292)

La inducción de empleados debe cumplir cuatro objetivos principales:

- El empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.
- Comprender de manera general todo sobre la organización.
- Entender claramente los términos del trabajo.
- Iniciar el proceso de conocer la forma de realización de las cosas dentro de la empresa.

2.2.2.5.2 Capacitación

“Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.” (Dessler, 2009, pág. 294)



Capacitar es un punto clave dentro de la administración, se la debe tomar en cuenta ya que suministra a la empresa empleados productivos y con conocimientos claros en cuanto al desarrollo de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.

2.2.2.5.3 Desarrollo de carrera profesional

(Werther & Davis, 2008, pág. 238) menciona que el desarrollo de la carrera profesional está constituido por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una

persona. No hay que confundirla con una carrera académica, integrada por años de estudio en escuelas y universidades.

El desarrollo de carrera profesional puede motivar a los empleados a seguir capacitándose y formarse académicamente y técnicamente en varias actividades que mejoren su desempeño laboral.

2.2.2.6 Mantenimiento de personas (higiene y seguridad)

La higiene y seguridad laboral en los últimos años se ha vuelto un aspecto importante dentro de las empresas. La mayoría de organizaciones consideran que es una inversión que se orienta a desarrollar e implementar planes y programas de prevención de accidentes laborales.

2.2.2.6.1 Higiene laboral

“La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.” (Chiavenato, 2002, pág.133)

Un ambiente laboral seguro garantiza en gran medida el nivel de satisfacción del empleado, pues podrá laborar con mayor confianza y tranquilidad sabiendo que no corre ningún riesgo de sufrir accidentes dentro de su puesto de trabajo.

2.2.2.6.2 Seguridad organizacional

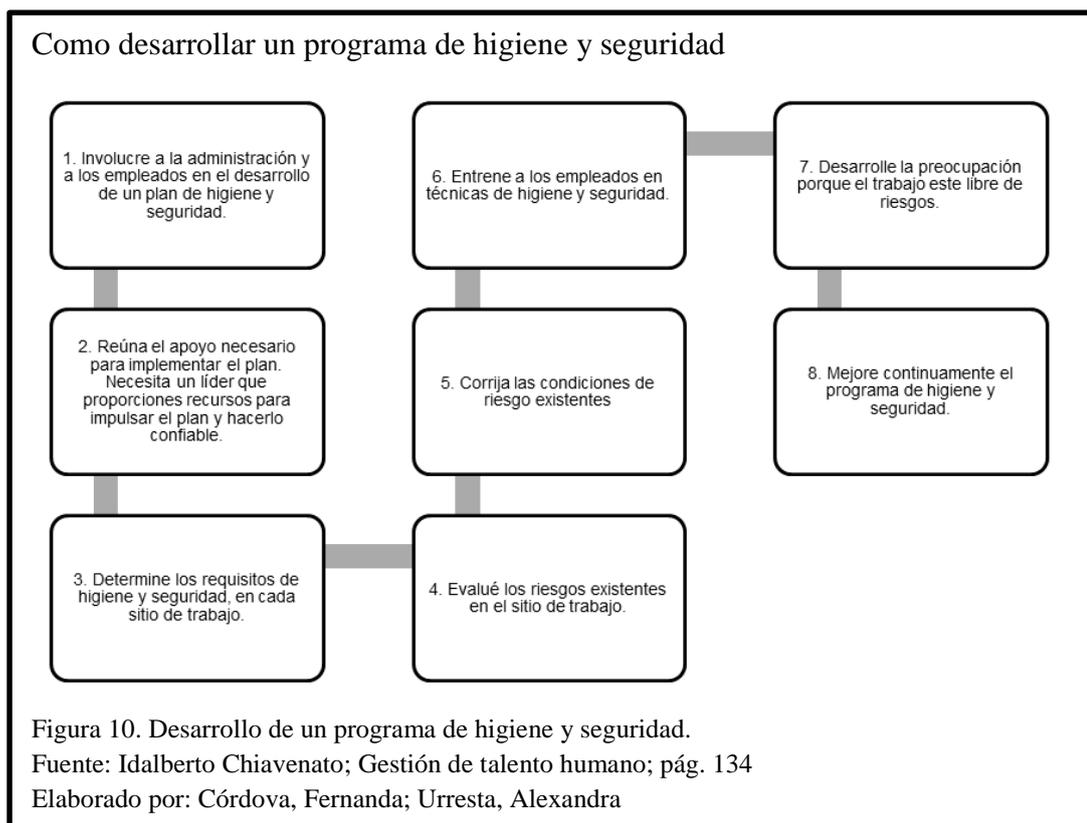
La seguridad organizacional se refiere al uso de una buena administración para mejorar la seguridad. Por ejemplo, significa capacitar y motivar de forma adecuada al personal de seguridad y a los empleados que atienden la recepción, así como garantizar que el personal de seguridad cuente con órdenes escritas que definan sus obligaciones, en especial durante las situaciones de incendios, personas atrapadas, entre otras. (Dessler, 2009, pág. 638)

La seguridad en el trabajo se enfoca específicamente en la prevención de accidentes, incendios y robos. Una adecuada capacitación puede evitar que ocurra un suceso lamentable por desconocimiento o por falta de precaución.

2.2.2.6.3 Administración de seguridad y salud en el trabajo

“Se creó la administración de seguridad y salud ocupacional dentro del departamento de talento humano, con el propósito de administrar la ley y establecer normas de seguridad y salud para aplicarlas a casi todos los trabajadores.” (Dessler, 2009, pág. 639)

Esta administración garantiza a los trabajadores un empleo y un lugar de trabajo libre de riesgos de accidentes que pueden desencadenar en daños físicos graves o la muerte.



2.2.2.7 Evaluación de personas (evaluación del desempeño)

Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele

efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Werther & Davis, 2008, pág. 302)

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es dar a la organización una idea clara de como el empleado esta realizando sus actividades, si esta es excelente o si es necesario corregir ciertas falencias.

2.2.2.7.1 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

(Chiavenato, 2002) manifiesta que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

2.2.2.7.2 Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño mas utilizados son los siguientes:

- Escalas gráficas

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. (Chiavenato, 2002, pág 85)

- Listas de verificación

“El método de listas de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. En muchos casos el evaluador es el jefe inmediato.” (Werther & Davis, 2008, pág. 315)

- Selección forzada

La selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. (Werther & Davis, 2008, pág. 316)

- Incidentes críticos

Método de los incidentes críticos es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).

“El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.” (Chiavenato, 2002, pág. 89)

- Verificación de campo

Es uno de los métodos mas utilizados para evaluar el desempeño de los empleados, especialmente en el area operativa.

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. (Werther & Davis, 2008, pág. 318)

2.3 El trabajo en equipo en las Pymes

Los equipos de trabajo para las pequeñas y medianas empresas es un aspecto trascendental en el ámbito empresarial, debido a que este tipo de empresas pueden encontrar una ventaja competitiva en esta modalidad de trabajo.

“Los equipos de trabajo se convirtieron en un elemento clave para que las pequeñas empresas mejoren la competitividad y retengan talentos.” (Galizia, 2013, pág. 1)

Las Pymes requieren habilidades específicas, destrezas y competencias que se adapten a la nueva tecnología, adicionalmente un elemento fundamental es que cuente con un equipo de trabajo en el cual predomine la integración y la confianza.

El trabajo en equipo en el lugar de trabajo ofrece a la empresa y al personal la posibilidad de familiarizarse con los demás y aprender a trabajar juntos. Hay varias maneras en las que el trabajo en equipo es importante y vital para el éxito de la empresa y para el desarrollo de cada empleado.(Root, 2010)

2.3.1 Importancia del trabajo en equipo en una Pyme.

El trabajo en equipo dentro de las Pymes es importante, ya que nos presenta múltiples ventajas que sin duda alguna contribuirán a que tanto empresas grandes, medianas y pequeñas sean competitivas.

La formación de equipos de trabajo es importante para la Pyme pero a su vez cuando se adopta este criterio de producción es fundamental sostenerlo en el tiempo. Evitar la fuga de empleados capacitados es crucial debido a que la empresa no sólo corre el riesgo de perder a un trabajador, sino a un miembro de un equipo ya constituido y consolidado. (Galizia, 2013, pág. 1)

Una de las ventajas que nos ofrece el trabajo en equipo es que resulta más fácil y rápido resolver problemas o tomar decisiones debido a que pueden intercambiar ideas y sugerencias entre los miembros del equipo de trabajo.

2.3.2 Claves para obtener un equipo de trabajo proactivo.

Para obtener un equipo de trabajo de alto rendimiento en una Pyme es necesario conocer tres aspectos claves que son:

- **Objetivos claros:** los colaboradores deben tener claro los objetivos que persigue la empresa, con el fin de que haya mayor compromiso y colaboración.
- **Personal competente:** los miembros del equipo de trabajo deben tener las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder desenvolverse de manera eficiente en sus actividades.
- **Buena relación y confianza:** el clima laboral dentro de cualquier equipo de trabajo debe ser saludable para que los miembros se sientan en confianza y puedan trabajar con mayor eficiencia.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

Establecido el planteamiento del problema, se ha definido el alcance inicial de la investigación, donde se debe visualizar la manera concreta de responder preguntas de la investigación además de cubrir los objetivos fijados; esto implica desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular de su estudio.

El diseño constituiría el plan estratégico para confirmar si es o no cierto que se debe concebir otras estrategias de acuerdo a las que se vayan planteando. En la investigación se dispone de distintas clases de diseños pero se puede diseñar de nuestra propia estrategia siempre y cuando el diseño este concebido cuidadosamente se tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento.

3.1.1 Tipos de investigación

3.1.1.1 Investigación histórica

Se ha aplicado una investigación histórica de acuerdo a la relación que se ha obtenido de hechos anteriores con los del presente para aplicar las estrategias que se establecen logrando resultados eficientes en sucesos del futuro.

Es decir se aplica a toda el área del conocimiento que se quiere hacer un análisis con la ayuda de fuentes principales con la obtención de información, revisión de documentos y la observación de la labor de los empleados dentro de la organización.

3.1.1.2 Investigación documental

Esta investigación consiste en un análisis de la información escrita sobre el diseño del plan estratégico, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto a las estrategias.

Nos ha servido como fundamento teórico de la investigación que se realizó para así determinar diversos aspectos de talento humano que beneficien a los empleados a tener un mejor estilo de vida dentro de la organización.

3.1.1.3 Investigación descriptiva

Esta investigación permite que se reseñen de mejor forma las características o rasgos de la situación para describir de mejor forma el diseño del plan estratégico de acuerdo a las diferentes estrategias planteadas en el mismo, y que aspectos se toman en cuenta para mejorar las actividades diarias que se realizan dentro de la organización identificando hechos, situaciones, rasgos etc.

3.1.1.4 Investigación correlacional

Este tipo de investigación nos ha ayudado a mostrar la relación entre las variables y sus resultados obtenidos, examinando de esta manera casualmente el cambio de una estrategia u otra influye directamente en el diseño del plan estratégico.

3.1.2 Métodos de investigación

Para la realización del trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos de investigación:

3.1.2.1 Método inductivo

Mediante el método inductivo se ha determinado que la inexistencia de un análisis situacional de los procesos de la gestión de talento humano es una de las causas para que perdure el problema principal que es la falta de un sistema de gestión de talento humano eficiente y eficaz.

3.1.2.2 Método de observación

El método de observación ha sido uno de los más utilizados para nuestro trabajo de investigación; se pudo establecer varios problemas que influyen directamente en la

calidad de vida de los empleados por lo que se nos facilitó el desarrollo de alternativas de solución para los mismos.

3.1.2.3 Método cuantitativo

El método cuantitativo se aplicó al utilizar datos estadísticos que nos sirvieron como base para determinar las posibles hipótesis acerca del tema de investigación.

3.1.3 Técnicas de recolección de datos a ser utilizadas en la investigación

Las técnicas utilizadas se han focalizado según la labor que realiza el empleado dentro de la organización Luxus Blumen, así como la colaboración que tienen dentro de la misma con la perspectiva de encontrar resultados exactos para fomentar el trabajo en equipo y beneficiar además su estilo de vida a diario.

3.1.3.1 La encuesta

Se ha utilizado una encuesta en donde se clasifica en diferentes temas de: relaciones laborales, comunicación interna, compromiso laboral, etc. El objetivo es determinar diferentes problemas que influyen en el trabajo en equipo.

3.1.3.2 Observación

Para identificar las necesidades y las posibles soluciones que se den para mejorar el trabajo en equipo en la organización, se ha realizado una observación directamente en el ambiente laboral, el sentimiento y satisfacción que tienen los colaboradores al momento de acudir a su trabajo, así como las condiciones externas, ambiente y las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades diarias.

3.1.3.3 Entrevista

Se ha realizado una entrevista como técnica que estructura una guía en la cual se receptará información más amplia, ésta se ha realizado a personas que tengan un conocimiento más amplio del tema a investigarse.

3.1.4 Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la presente tesis son:

3.1.4.1 Fuentes primarias

Se recurrió a varios tipos de fuentes primarias como son: entrevista a directivos de la empresa, encuestas a empleados y la observación en el trabajo de campo al visitar la empresa. Las fuentes primarias son importantes en nuestro caso debido a que nos proporciona información de primera mano confiable y clara.

3.1.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias más utilizadas en la realización de la presente tesis fueron textos de autores reconocidos, por ejemplo: Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, entre otros; esto sirvió principalmente para la elaboración de la fundamentación teórica y otras investigaciones adicionales.

3.1.5 Variables

“Una variable es una propiedad que puede variar o adquirir distintos valores y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2007, pág. 47)

3.1.5.1 Variable dependiente

- a) Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de Luxus Blumen S.A.
- b) Desarrollo del trabajo en equipo en Luxus Blumen S.A., que permita generar sinergia, eficiencia y eficacia.
- c) Capacitación de diferentes tareas laborales a los empleados.
- d) Charlas motivacionales que ayuden a mejorar la actitud del empleado.

- e) Cooperativismo y disposición por parte del empleado.

3.1.5.2 Variable independiente

- a) Mejoramiento de la gestión del talento humano en Luxus Blumen S.A, a través del diseño e implementación del plan estratégico de recursos humanos.
- b) Trabajo en equipo e individual de los empleados de las diferentes actividades diarias que se realizan dentro de la organización.

3.1.6 Etapas de la investigación

- a) En la primera parte se presenta una síntesis del planteamiento y definición del problema, los objetivos y la metodología que se utilizó para la investigación.
- b) Se determinó la fundamentación teórica, que se constituye en la base que permitió el desarrollo de la investigación sobre base científica-técnica.
- c) Se desarrolló un análisis situacional de la gestión empresarial desarrollada en Luxus Blumen S.A. respecto a las variables de macro y microambiente, identificando oportunidades y amenazas, que impactan en la gestión del talento humano.
- d) Se desarrolló también un análisis situacional de los procesos de la gestión del talento humano, identificando oportunidades y amenazas, para determinar su efecto en la calidad de vida y el trabajo en equipo que desarrollan los empleados en la empresa Luxus Blumen S.A.
- e) Sobre la base de estos dos análisis se desarrolló estrategias que permitan corregir los problemas encontrados en la gestión del talento humano de Luxus Blumen S.A.
- f) Conclusiones y recomendaciones

3.1.7 Determinación de la población y la muestra para la investigación concluyente.

3.1.7.1 Población

La población o universo son un grupo de objetos, elementos o personas que poseen alguna característica en común. Para nuestro caso la población está conformada por todo el personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

Tabla 1. Universo

Departamentos o áreas	Número de personas por Departamento
Gerencia General	2
Departamento de Contabilidad	2
Departamento Comercial	3
Departamento de Talento humano	5
Departamento de Adquisiciones	5
Departamento de Producción	89
Total de encuestas	106

Nota: muestra el número de personas que conforma la planta de personal de la empresa Luxus Blumen S.A.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

3.1.7.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo que se utiliza cuando el universo es demasiado grande. En la presente tesis no se utilizará la muestra por dos razones: precisión en los resultados que arroje las encuestas y la población no es de tamaño considerable.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 Empresa Luxus Blumen S.A.

4.1.1 Antecedentes de la empresa Luxus Blumen S.A.

Luxus Blumen S.A. es una empresa florícola ubicada en un privilegiado sector de la serranía ecuatoriana, cuenta con más de 5 hectáreas de terreno ideal para la producción de rosas de alta calidad. Actualmente, Luxus Blumen exporta el 100% de su producción al mercado ruso.

La empresa cuenta con la estructura, experiencia y soporte profesional necesario para brindar a cada uno de sus clientes un servicio personalizado y garantizado de rosas de lujo en el destino final.

4.1.2 Ubicación

- Provincia: Pichincha.
- Cantón: Pedro Moncayo.
- Parroquia: Tupigachi.
- Dirección: Hacienda Génova junto a ex flores.

4.1.3 Productos

Luxus Blumen S.A. produce y comercializa las siguientes variedades de rosas de lujo:

- Carrusel
- Engagement
- Forever Young

- Freedom
- High Magic
- Iguana
- Limbo
- Malibu
- Polar Star
- Vendela

4.2 Filosofía organizacional

4.2.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes rosas de lujo que cumplan los más altos estándares de calidad, proveyendo de un servicio eficiente, buscando siempre mejorar las expectativas de nuestros clientes en mercados que garanticen satisfactorios niveles de rentabilidad para nuestros accionistas. (Luxus Blumen S.A., 2010)

4.2.2 Visión

Ser reconocidos como líderes en la producción y comercialización de rosas de lujo en el ámbito mundial por la calidad, innovación y servicio. (Luxus Blumen S.A., 2010)

4.2.3 Valores

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Calidad

4.2.4 Organigrama de cargos

Organigrama de cargos de la empresa Luxus Blumen S.A.

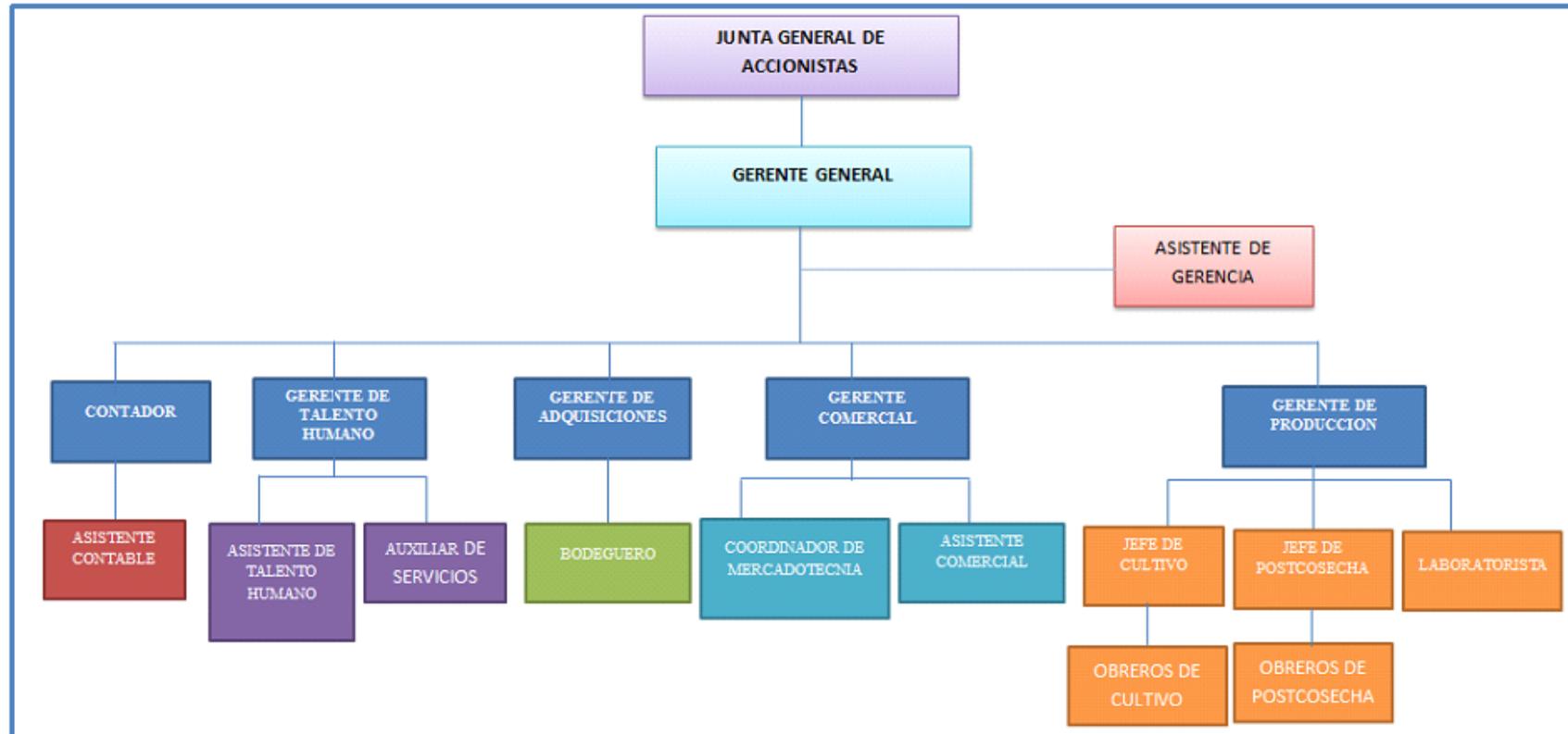


Figura 1. Organigrama de cargos de la empresa.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

4.3 Diagnóstico situacional

4.3.1 Macroentorno

4.3.1.1 Aspecto económico

Una de las variables más importantes del aspecto económico dentro de la empresa Luxus Blumen S.A. son las exportaciones, debido a que el 100% de su producción florícola es exportado al mercado ruso.

Rusia es uno de los principales mercados de destino de las flores ecuatorianas, pues tiene una participación del 25%. Para el presente año se espera que el nivel de exportaciones a Rusia incremente, ya que el Presidente Vladimir Putin busca proveedores en Latinoamérica de productos que dejó de importarlos desde E.E.U.U y la Unión Europea debido a las sanciones que impusieron estas naciones a Rusia por la crisis en Ucrania.

Durante los últimos años el sector florícola ha crecido considerablemente, pues ha recibido total apoyo por parte del actual gobierno para incrementar la exportación de rosas a nuevos mercados.

Otra de las variables que se encuentra dentro del aspecto económico es el incremento del sueldo básico unificado para el 2015, ya que aumentó un 4,11% debido a la apreciación del dólar y las diferencias entre remuneraciones de países vecinos, con esta medida se pretende mantener el nivel de empleo y no poner en riesgo los puestos de trabajo.

Gracias al incremento de exportaciones al país ruso, el apoyo gubernamental al sector florícola y el leve aumento del sueldo básico unificado, hace que el aspecto económico represente una oportunidad para la empresa Luxus Blumen S.A. ya que garantiza a sus colaboradores estabilidad laboral y crea la posibilidad de aumentar las fuentes de empleo en la empresa.

Es necesario mencionar que durante los últimos meses también se ha comenzado a exportar otro tipo de flores que tienen un precio menor al de las rosas de lujo, por lo que se teme que en un futuro los principales distribuidores de flores en Rusia se inclinen por este tipo de productos y este suceso represente una amenaza para la empresa.

Las Pymes juegan un papel importante dentro de la economía nacional ya que inciden directamente en la generación de empleo como en el desarrollo económico del país. El crecimiento de pequeñas y medianas empresas es mucho más fácil cuando trabajan directamente con las empresas grandes, todo dependerá del buen desempeño y la calidad de sus productos.

Se estima que en el Ecuador un 90% de empresas son Pymes, y su principal concentración se encuentra en las provincias de Pichincha y Guayas, los sectores que mayor número de Pymes son: construcción, alojamiento, servicios de comida, comunicaciones, cría de animales y agricultura.

4.3.1.2 Aspecto social

El aspecto social influye en toda la organización, ya que este debe motivar la participación de las fuerzas productivas, implementación y desarrollo de herramientas de producción junto al apoyo del departamento de talento humano obteniendo el beneficio en general para toda la empresa.

Se analizará varios factores en lo que se encuentra actualmente el país y afecta a la organización.

4.3.1.2.1 Analfabetismo

Según el último censo realizado en el año 2010, el cantón Pedro Moncayo tiene una tasa de analfabetismo del 13,3% del total de su población. Muchas de las personas que sufren de esta condición trabajan en las distintas florícolas que se encuentran dentro de la zona; en calidad de operarias.

Hace varios años atrás, las personas no podían acceder a programas de educación a distancia que les permita concluir la educación básica ya sea por el tiempo o por su situación económica pero en la actualidad nuestro país por medio del ministerio de educación ha creado programas de alfabetización dirigidas a personas mayores de 15 años, con el objetivo de disminuir la tasa de analfabetismo en el Ecuador.

Uno de los programas de alfabetización que promueve el gobierno nacional desde el año 2010 es el proyecto E.B.J.A. que significa Educación Básica de jóvenes y Adultos, tiene cobertura nacional y tres ofertas educativas: Dolores Cacuango, Yo sí puedo y Manuela Sáenz. Este proyecto es una buena opción para contrarrestar el analfabetismo dentro de las empresas florícolas por la flexibilidad de horarios y la gratuidad, lo que hace falta es motivación y apoyo por parte de los empresarios.

El analfabetismo dentro de la empresa representa una amenaza, debido a que en ciertas ocasiones es un factor limitante en el desempeño laboral y en procesos de aprendizaje, por ejemplo en la participación activa de los trabajadores en programas de capacitación.

4.3.1.2.2 Desempleo

Parte del motor laboral se debe incluir a las personas cesantes y a las que buscan trabajo por primera vez, siempre y cuando estén en condiciones de trabajar y no se encuentren realizando otras actividades productoras a la vez.

Para que no exista una situación de desempleo es necesario que la persona no solo desee trabajar sino que esté dispuesto a aceptar los sueldos actuales que se estén pagando.

Ecuador hasta septiembre de 2014 registro que la ocupación plena a nivel nacional alcanza el 44,57%, el subempleo el 51,20% y el desempleo 3,90%. Según el INEC de cada 10 fuentes empleo 8 son generadas por el sector privado.

En el cantón Pedro Moncayo, específicamente en la parroquia de Tupigachi ha disminuido el índice de desempleo a partir de la década de los 90, pues en esos años la producción agrícola especialmente la floricultura incremento notoriamente, hoy en día el 70% de los habitantes se dedican a la agricultura y el 30% a la ganadería.

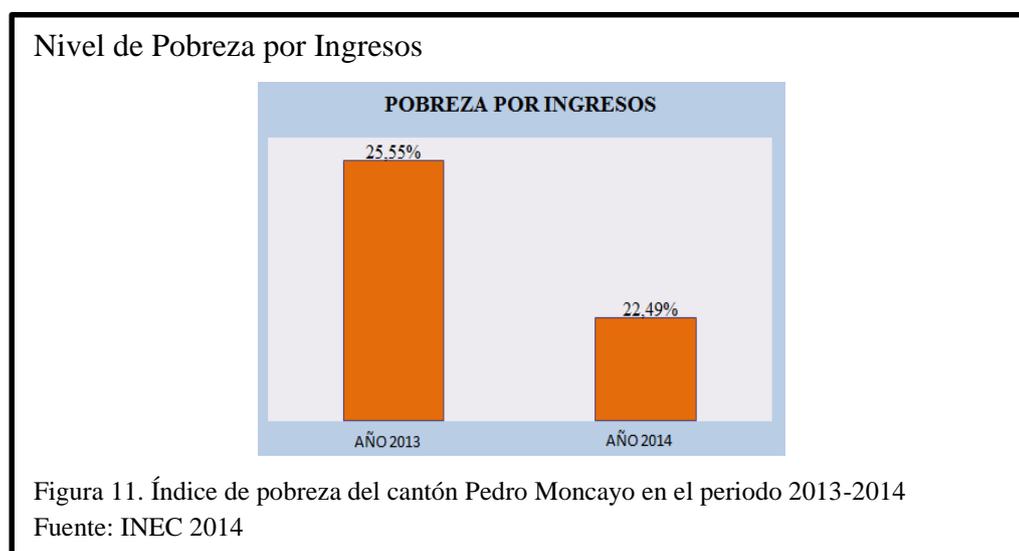
Actualmente en los cantones de Pedro Moncayo y Cayambe, se puede observar un incremento de migrantes en su mayoría son de las provincias de: Carchi, Imbabura, Manabí y Guayas, quienes ven en las florícolas una oportunidad laboral que en sus provincias no la pueden encontrar; es por esta razón que una de las oportunidades que cuenta la empresa es la disponibilidad mano de obra calificada dentro del zona.

El sector florícola está compuesto en su mayoría por Pymes, por lo que estas empresas generan cientos de fuentes de empleo, se considera que una Pyme da empleo a un promedio de 45 personas. Por lo general las pequeñas y medianas empresas florícolas solo se dedican a producir la flor ya que cuentan con estructuras pequeñas, sin embargo, al generar fuentes de empleo en la zona contribuyen a disminuir los índices de desempleo y por ende de pobreza.

4.3.1.2.3 Pobreza

Se considera como la situación en la cual las personas no poseen la capacidad económica para llevar un nivel de vida mínimo, es decir, no cuentan con los ingresos suficientes para procurarse dicho nivel de vida.

En el Ecuador la pobreza por ingresos a finales del año 2014 disminuyó 3,06 puntos en comparación al 2013 según la última encuesta nacional de empleo y desempleo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.



En diciembre del año 2013 la línea de pobreza fue de 81,04 dólares mensuales per cápita, lo que quiere decir que las personas que tengan un ingreso inferior a la cantidad mencionada son considerados pobres.

La pobreza en el cantón Pedro Moncayo es el 2,8% con respecto a la provincia de Pichincha, esto se debe al incremento de oportunidades laborales que ofrecen las empresas del sector, especialmente las florícolas.

4.3.1.3 Aspecto político-legal

4.3.1.3.1 Código laboral

Actualmente, la política ecuatoriana atraviesa momentos de diversos cambios que abarca a todos los sectores de la sociedad, uno de ellos y de los más relevantes son los que se han dado alrededor del código de trabajo y que por su importancia para la presente tesis es el que más se analizó.

El presidente Rafael Correa anunció el 15 de noviembre del 2014 un nuevo paquete de enmiendas para el código laboral, las mismas que se dividen en cinco ejes: Profundización del derecho de estabilidad, búsqueda de la equidad, modernización del sistema laboral, democratización de la representación laboral y la universalización de la seguridad social.

Entre los principales aspectos que menciona la enmienda y que influyen directamente en la gestión de talento humano tenemos:

- Nulidad del despido a mujeres embarazadas y dirigentes sindicales.
- Eliminación del contrato a plazo fijo.
- Mensualización voluntaria de décimos.
- Sobre las utilidades, se establece un techo máximo de 24 salarios básicos unificados.

4.3.1.3.2 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Mediante decreto ejecutivo 2392, el IESS emitió el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, el cual tiene como objetivo la prevención, disminución o eliminación de riesgos del trabajo y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Entre las principales obligaciones de los empleadores tenemos:

- a) Los empleadores tienen la obligación de adoptar medidas necesarias para la prevención de riesgos que pueden afectar a la salud y bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo.
- b) Mantener en buen estado las instalaciones, maquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.
- c) Dotar a los empleados de la vestimenta adecuada y medios de protección personal y colectivos necesarios.
- d) Realizar revisiones médicas periódicas a los trabajadores que realizan actividades peligrosas o cuando sufran dolencias físicas que no les deje responder a las exigencias del puesto de trabajo.
- e) Capacitar a los trabajadores acerca de los riesgos de los diferentes puestos de trabajo, en especial a los empleados que recién ingresan a la empresa.
- f) Especificar en el reglamento interno de seguridad e higiene, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo.

Entre las principales obligaciones de los empleados tenemos:

- a) Participar en la prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los puestos de trabajo cumpliendo las normas establecidas.

- b) Usar de manera adecuada los medios de protección personal y colectiva que la empresa proporcione.
- c) Acudir a los cursos de prevención de riesgos que la empresa organice con entidades especializadas del sector público.
- d) Informar al empleador acerca de posibles riesgos en su puesto de trabajo con el fin de prevenir un accidente laboral adoptando las medidas necesarias.
- e) Cuidar su higiene personal con el fin de prevenir posibles contagios de enfermedades.
- f) No ingresar bebidas alcohólicas, ni acudir a los centros de trabajo en estado etílico o bajo efecto de otras sustancias tóxicas.

Las disposiciones del reglamento de salud y seguridad de los trabajadores influyen de manera directa en la empresa Luxus Blumen S.A.; convirtiéndose en una amenaza debido a que por la actividad económica a la que se dedica, los empleados no están a salvo de sufrir de accidentes laborales o contraer enfermedades, por tal motivo si la empresa no realiza los cambios que se establece en dicho reglamento es probable que en un futuro tenga problemas con las respectivas instituciones gubernamentales.

Tanto las reformas del código laboral como el reglamento de seguridad y salud ocupacional son aplicables para todas las empresas sin excepción; para el sector florícola estos cambios son positivos debido a que las empresas florícolas especialmente en las Pymes no se toma en cuenta los riesgos a los que están expuestos los empleados.

4.3.1.3.3 Programas de capacitación

Otro de los aspectos relevantes que fue necesario analizar son los múltiples programas de capacitación dirigidos tanto al sector público como privado y que son impulsados por el gobierno nacional a través del ministerio de trabajo y otras instituciones.

- Secretaría técnica de capacitación y formación profesional

Es una institución pública enfocada a la gestión de formación y capacitación profesional en base a competencias laborales adaptables al nuevo modelo de estructura democrática del Estado. La S.E.T.E.C. presenta planes de capacitación en diferentes áreas y temas con un enfoque solidario, incluyente y equitativo. La secretaria técnica de capacitación y formación profesional plantea un trabajo conjunto entre el sector público y privado con el fin de mejorar el desarrollo tanto empresarial como humano.

- Servicio ecuatoriano de capacitación profesional

El S.E.C.A.P. es una institución orientada a la formación y capacitación profesional para el trabajo, está presente en todas las provincias del país y presenta una amplia oferta de capacitación. Los cantones de Pedro Moncayo y Cayambe se ven beneficiados de manera periódica de cursos de capacitación con aval del S.E.C.A.P. y apoyo de diversas instituciones como la asociación de floricultores de los distintos cantones, Expoflores, gobiernos municipales entre otras. El más reciente curso de capacitación se desarrolló en agosto del 2014 referente al manejo de talento humano, para el presente año se espera nuevos cursos y talleres de gran importancia para el sector florícola.

Los programas de capacitación a los que actualmente pueden acceder las empresas del sector privado son una oportunidad para Luxus Blumen S.A., ya que da la posibilidad de tener mano de obra capacitada con una menor inversión.

- Cursos de capacitación de la Asociación de Floricultores Pedro Moncayo

Las empresas florícolas afiliadas a la asociación de floricultores del cantón Pedro Moncayo tienen como uno de sus beneficios, descuentos en cursos de capacitación impartidas por empresas particulares que mantienen convenios directos con dicha asociación, por lo que esto constituye también una oportunidad para las empresas florícolas.

4.3.1.4 Aspecto tecnológico

En el sector florícola la tecnología es un factor de gran importancia, pues es necesaria en casi todas las áreas de la empresa, por ejemplo contar con una plataforma tecnológica

de alta calidad beneficia en gran medida a la comunicación dentro y fuera de la empresa, ya que se puede mantener interconectados a los departamentos de la organización.

Un gran número de empresas florícolas cuentan con equipos especializados y comprometidos a la creación y producción de productos agroecológicos, pues sus laboratorios poseen tecnología de punta que permite obtener un alto nivel de rendimiento y calidad, además que ayudan a desarrollar técnicas de preservación ambiental, control de plagas y salubridad de la planta.

En la gestión de talento humano las herramientas tecnológicas nos presenta múltiples ventajas como: mantener una base de datos actualizada del talento humano, optimización de tiempo y recursos, agilización de procesos, seguridad y accesibilidad de información relevante, etc.

La tecnología es indudablemente una oportunidad en la gestión de talento humano principalmente porque en la actualidad las herramientas tecnológicas son accesibles, económicas y fáciles de usar.

Uno de los motivos por el que las Pymes crecen de manera lenta es la falta de infraestructura y recursos tecnológicos, en su gran mayoría las pequeñas y medianas empresas florícolas no cuentan con el espacio suficiente y mucho menos con la tecnología necesaria como para procesar la flor y exportarla directamente a los mercados internacionales.

4.3.2 Microentorno

4.3.2.1 Proveedores

Luxus Blumen S.A. escoge de manera estratégica a sus proveedores, toma en cuenta aspectos como:

Recursos materiales: calidad, precio, tiempo de entrega, descuentos y disponibilidad inmediata.

Recursos humanos: experiencia, conocimiento y disponibilidad de tiempo.

Tabla 2. Proveedores de Luxus Blumen S.A

Proveedor	Detalle	Bases y condiciones	Nivel de preferencia
Recursos humanos			
Personal de planta	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo • Personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia ✓ Conocimientos sólidos ✓ Competitividad 	Alto
Outsourcing INVIN Restaurant de Tania Tranflower S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de guardiana • Servicio de alimentación • Servicio de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio eficiente y eficaz 	Medio
Suministros , materiales, equipos y herramientas			
Global Service S.A Empresa ubicada en la ciudad de Tabacundo, dedicada a la comercialización de materiales e insumos para empresas florícolas.	<ul style="list-style-type: none"> • Grapas • Cajas de cartón • Separadores de cartón • Ligas • Cinta de embalaje y plástica • Mallas plásticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena calidad ✓ Precio cómodo ✓ Disponibilidad de grandes cantidades ✓ Rápida entrega ✓ Descuentos 	Alto
FERRIGONZ Se encuentra ubicada en las ciudades de Tabacundo y Cayambe, distribuye materiales de construcción de buena calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Guantes de caucho. • Botas de agua • Materiales de construcción. • Tijeras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena calidad ✓ Precio cómodo ✓ Rápida entrega 	Medio
Patrones Rey Empresa dedicada a la producción y comercialización de patrones de flores de alta calidad y durabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de flores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente calidad ✓ Variedad 	Alto
FLORALCOM Empresa situada en el cantón Cayambe, comercializa equipos aptos para la actividad florícola.	<ul style="list-style-type: none"> • Mascarillas • Trajes para cuartos fríos • Delantales plásticos • Medias térmicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena calidad ✓ Buen precio ✓ Disponibilidad inmediata 	Alto
AGROSYSTEM Distribuye, asesora e instala sistemas agrícolas de buena calidad y a precios accesibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas para actividades florícolas • Suministros químicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena calidad ✓ Servicio de instalación gratuito. ✓ Buen funcionamiento del sistema. 	Alto
FACILCOMPU Empresa dedicada a la comercialización de equipos de computación y	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de computación. • Software 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenos precios ✓ Facilidades de pago ✓ Buena calidad 	Medio

la prestación de servicios informáticos.		✓ Servicio técnico eficiente.	
Papelería Gaby Distribuidor de una amplia gama de útiles de escolares y de oficina. Ubicado en la ciudad de Cayambe en el centro comercial Autónomos.	<ul style="list-style-type: none"> • Resmas de papel. • Bolígrafo • Cuadernos • Grapas • Perforadoras • Carpetas • Clips • Calculadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenos precios ✓ Facilidades de pago 	Bajo

Nota: engloba a todos los principales proveedores Luxus Blumen S.A. ya sea mano de obra o materiales.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

La mano de obra en la empresa es fundamental para poder llevar a cabo las actividades productivas; Luxus Blumen S.A cuenta con personal con experiencia y conocimientos esenciales para realizar sus funciones, por tal motivo se convierte en una importante fortaleza en la organización.

Otra de las fortalezas que debemos recalcar es la accesibilidad y disponibilidad de: insumos, equipos y maquinaria necesarios para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, evitando de esta manera retrasar la producción por falta de recursos materiales.

Muchas de las pequeñas y medianas empresas florícolas del sector son proveedores de Luxus Blumen S.A., estas empresas producen rosas de alta calidad, sin embargo, no tienen los medios necesarios para exportar directamente, por lo que optan por vender su producto a Luxus Blumen para que ellos procesen y exporten las rosas al mercado ruso.

4.3.2.2 Clientes

Los clientes son la base fundamental de toda organización ya que son la meta a la cual se debe dirigir el producto o el servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y requerimientos, tomando siempre en cuenta que el objetivo es que los clientes sean permanentes.

Los clientes de Luxus Blumen S.A. son de procedencia rusa, pues en ese mercado las rosas de lujo son muy cotizadas por su calidad y belleza única. La empresa cuenta con

un número de clientes muy reducido, sin embargo lo que marca la diferencia, es que los pocos clientes que posee realizan frecuentemente grandes pedidos de rosas.

Una de las fortalezas que tienen la organización es la puntualidad en los pagos a sus colaboradores, esto se debe en gran medida a la seriedad y fidelidad de sus clientes, pues realizan sus pagos a tiempo y sus pedidos son permanentes.

4.3.2.3 Competencia

La gestión de talento humano es una realidad similar en varias empresas florícolas de la zona. Los problemas más comunes que podemos encontrar son: la ausencia de un departamento de talento humano, clima laboral conflictivo, baja calidad de vida laboral y por ende la insatisfacción de los empleados. A continuación como un caso de referencia presentamos la gestión de talento humano en la empresa Sunset Valley Flowers.

- Sunset Valley Flowers

Empresa florícola ubicada en el cantón Pedro Moncayo, es una de las organizaciones más reconocidas en el mercado internacional. Sunset Valley Flowers, ha dado oportunidades de trabajo a muchas personas que lo necesitan, sin embargo la gestión de talento humano tienen algunas debilidades que no le permiten ser más competitiva. Entre los problemas principales están: falta de un departamento de talento humano debidamente constituido, inestabilidad laboral, alta rotación de personal, accidentes laborales, etc. Sus principales directivos creen que aunque su fortaleza está en la calidad del producto que comercializan, la organización mejoraría notablemente si se diseñara un plan estratégico enfocado a resolver los problemas de la gestión de talento humano y convertir a Sunset Valley Flowers en una organización productiva.

Sin embargo también podemos encontrar empresas florícolas con estructuras organizacionales sólidas y competitivas como es el caso de Florana Farms, Florifrut, Rosedal y muchas más que ofrecen mejores oportunidades laborales especialmente para el personal administrativo, por lo que para Luxus Blumen S.A. esto se convierte en una gran amenaza.

4.3.2 Análisis capacidades organizacionales de Luxus Blumen S.A

4.3.3.1 Procesos de la gestión de talento humano

4.3.3.1.1 Admisión de personas, reclutamiento de personal

Luxus Blumen S.A. recurre por lo general a fuentes externas de reclutamiento. Los medios que se utiliza para informar a los posibles candidatos acerca de la vacante son:

- Perifoneo por las principales calles de las ciudades de Cayambe, Tabacundo y Tupigachi.
- Volantes con información acerca de la vacante.
- Anuncio en la radio Inti Pacha de la ciudad de Cayambe.

Sin embargo, gracias a la disponibilidad de mano de obra en la zona, el proceso de reclutamiento principalmente para el personal operativo resulta ser más sencillo, pues las personas acuden a la empresa en busca de un puesto de trabajo disponible.

4.3.3.1.2 Selección de personal

Una vez reclutado los posibles candidatos, hay dos procesos para la selección del personal una para el personal administrativo y otra para el operario.

- Sección administrativa

En el caso de los empleados administrativos se sigue los siguientes pasos:

- a) Recepción de hojas de vida.
- b) Revisión y análisis de cada hoja de vida para seleccionar los mejores candidatos a ocupar la vacante.
- c) Se comunica a los aspirantes que cumplen los requisitos que deben acercarse para una entrevista en la empresa.

- d) Se realiza una entrevista formal con el candidato.
- e) Para finalizar se procede a la elección del candidato más idóneo a ocupar el cargo.

Lo que la empresa considera en un candidato para ocupar un puesto administrativo es que posea una amplia experiencia que le ayude a desenvolverse de mejor manera en su cargo.

- Sección operativa

Para el personal operario el proceso de selección es mucho más simple y rápido, pues el candidato se presenta personalmente en el departamento de talento humano donde se le realiza una breve entrevista, posteriormente se decide si se le contrata o no y por último el candidato seleccionado entrega los documentos solicitados.

El proceso de selección para el personal operativo constituye una debilidad de la empresa pues al momento de realizar la selección no se cumple con el proceso establecido y esto trae como consecuencia contratar a personal no idóneo para laborar en la organización.

En la mayoría de las pequeñas empresas florícolas del sector, la selección de personal no cumple con un proceso técnico adecuado, pues en muchos casos contratan de manera temporal al personal por lo que no ven la necesidad de establecer una selección de personal óptima.

4.3.3.1.3 Contratación

Tanto para el personal administrativo como para el operario la empresa aplica primero un contrato a prueba, una vez que haya pasado los 90 días de este periodo automáticamente se le hace un contrato indefinido. Luxus Blumen S.A. es una de las empresas que mayor estabilidad laboral ofrece a sus empleados ya que prefiere el contrato indefinido y evitar tener una alta rotación de personal.

4.3.3.2 Aplicación de personas

Una de las principales debilidades de la empresa Luxus Blumen S.A. es que tanto las funciones esenciales de los empleados y el perfil de cargos no estén completamente definidos, es decir, no existe un manual de funciones que facilite el proceso de selección y evite problemas en el trabajo en equipo.

4.3.3.3 Compensación de personas

La remuneración que perciben los empleados de Luxus Blumen S.A. depende del puesto que desempeñan en la empresa y las actividades que realicen, la mayor parte de empleados reciben el sueldo básico unificado más los beneficios que estipula la ley.

Los descuentos que se realizan son: el aporte personal y un pequeño porcentaje de la alimentación, en lo que es el transporte la empresa lo cubre completamente.

Por ética empresarial y con el fin de ser recíprocos con sus empleados, el pago de su sueldo y los beneficios sociales lo realizan de manera puntual, pues creen que si las personas trabajan es porque necesitan el dinero para cubrir sus necesidades, por esta razón el pago puntual del sueldo y los beneficios de ley se convierte en una fortaleza de la empresa.

4.3.3.4 Desarrollo de personas

En la actualidad no existe ningún programa de capacitación a desarrollarse a futuro, sin embargo a los empleados que ingresan a la empresa se les da una breve inducción acerca de lo que es la empresa y normas básicas de seguridad. Por las actividades que realizan los empleados es necesario que reciban capacitación de cómo prevenir accidentes laborales, trabajo en equipo y manejo adecuado de maquinaria y sistemas de tecnología avanzada.

El no contar con personal capacitado, es una debilidad de la empresa ya que trae los siguientes problemas: manejo inadecuado de maquinaria, problemas en el trabajo en equipo, accidentes laborales por falta de señalización, mal uso de sustancias químicas, etc.

4.3.3.5 Mantenimiento de personas

La empresa no cuenta con planes y programas de seguridad industrial que ayude a prevenir accidentes laborales. Los principales directivos de la empresa están conscientes que se debe desarrollar un programa de seguridad laboral enfocado a las condiciones ambientales de trabajo con el fin de garantizar el bienestar físico y mental de los trabajadores.

4.3.3.6 Evaluación del desempeño

Los empleados son evaluados cada 3 meses, el proceso comienza desde que el encargado del departamento de talento humano solicita información al supervisor acerca de cada empleado para posteriormente analizarla y poner la calificación correspondiente. Dependiendo la puntuación que obtenga, el encargado conversa con el empleado acerca de su rendimiento trimestral; sí el empleado tiene una puntuación alta se le felicita para que continúe trabajando bien, caso contrario sí el empleado obtiene una puntuación baja se procede averiguar la razón por la cual su rendimiento es bajo y manifestarle que debe mejorar su puntuación para la siguiente evaluación de este modo evitara descuentos, amonestaciones o incluso el despido.

4.3.4 Clima laboral

El clima laboral es un factor determinante a la hora de aumentar la productividad de la empresa. En Luxus Blumen S.A. el ambiente se torna algo conflictivo ocasionado por los siguientes problemas: poca comunicación entre jefes y subordinados, individualismo, problemas personales y desacuerdos en las decisiones a tomar.

A pesar de los inconvenientes que se presentan, los directivos de la empresa por medio de charlas motivacionales tratan de mantener un clima laboral lo más armonioso que se pueda ya que están conscientes que al momento de que se torna el ambiente muy conflictivo el rendimiento de los empleados no es el que ellos esperan.

El clima laboral dentro del equipo de trabajo de una Pyme es un aspecto importante, debido a que los miembros del equipo deben mantener buenas relaciones laborales y tener confianza para que puedan integrar un equipo eficiente y bien consolidado.

4.3.5 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo no solo influye directamente en la calidad de vida laboral del empleado sino también en la calidad de producto que ofrece la organización a sus clientes.

El principal problema del trabajo en equipo es el individualismo de los miembros del equipo, pues tienen la idea errónea de que los compañeros se aprovecharán de su trabajo, sin embargo una gran fortaleza del equipo de trabajo de Luxus Blumen S.A. es la buena disposición de las personas al cambio, son trabajadores muy flexibles a los cambios que propongan los directivos de la empresa.

En la empresa no existe un sistema de recompensa que motive el trabajo en equipo y el desempeño laboral en general, es por esto que el nivel de compromiso laboral es medianamente aceptable.

En las pequeñas y medianas empresas florícolas ubicadas en la parroquia Tupigachi, el trabajo en equipo no es muy bueno debido a que existe: falta de motivación, egoísmo, falta de confianza y sus objetivos no son claramente establecidos. Los principales directivos de muchas empresas no ven la importancia del trabajo en equipo en sus empresas por lo que no cuentan con estrategias adecuadas para obtener equipos de alto rendimiento.

4.3.6 Análisis e interpretación de datos de la encuesta

Como sabemos la encuesta es un instrumento de investigación que sirve para recopilar datos por medio de un cuestionario, es por ello que se aplicó esta herramienta con el objetivo de obtener información para poder determinar los principales problemas que influyen directamente en el trabajo en equipo, ambiente laboral y en la gestión de talento humano en general.

Dicha encuesta se aplicó a 106 colaboradores de la empresa Luxus Blumen S.A., es decir se encuestó al 100% de la población, la misma que está conformada tanto por el personal administrativo como operativo. La fecha de realización fue Noviembre del 2014.

Formato de la encuesta y resultados de la misma (Anexo1).

a. ¿Considera usted que Luxus Blumen S.A. es un buen lugar para trabajar?

En la pregunta N°1 el 77% de las personas que laboran en la empresa respondieron que Luxus Blumen S.A. si es un buen lugar para trabajar, argumentan que es una empresa seria que les ofrece estabilidad laboral y puntualidad en sus pagos adicionalmente existe un trato respetuoso entre todos los empleados, mientras que el 23% de personas opina lo contrario, pues cree que su trabajo es algo forzado y no cuentan con beneficios que otras empresas florícolas si ofrecen a sus empleados.

b. De acuerdo a su cargo, tiene usted claro quién son:

- Su Supervisor
- Sus Subordinados
- Sus Pares

El 100% de las personas que trabajan en Luxus Blumen S.A. tienen claro quién es su supervisor. En el caso de la pregunta 2.2 solo se encuestó a 7 personas debido a que no todos tienen subordinados; un 80% manifestó que si conoce a sus subordinados y el 20% dijo que no conoce a todos ya que es un número grande de personas y es difícil conocerlos en su totalidad. Para finalizar en la pregunta 2.3 un 88% de los colaboradores respondió que si conoce a sus pares y el 12% dijo que no conoce a todos sus compañeros especialmente los que ingresaron recién y los que trabajan en otras áreas.

c. ¿La comunicación entre sus compañeros y usted es fluida?

En la tercera pregunta el 50% de personas está totalmente de acuerdo que la comunicación es buena con sus compañeros, sin embargo el 27% de los encuestados manifestaron que con la mayoría de sus compañeros la comunicación es satisfactoria pero es un poco difícil dirigirse hacia sus supervisores por la falta de confianza y por ultimo un 23% de los empleados no tiene buena comunicación con sus compañeros por diversos motivos, por ejemplo desacuerdos en sus opiniones y falta de toma de decisiones.

d. ¿Existen conflictos entre sus compañeros?

Un 60% de los empleados respondió que no tenía conflictos con sus compañeros de trabajo, el 40% de personas contestó que si existen conflictos laborales, la razón principal que supieron manifestar fue porque hay actitudes individualistas que tienen algunos miembros del equipo de trabajo, otra de las causas es la falta de recursos para realizar sus tareas diarias por ejemplo: tijeras, guantes, mascarillas, etc.

e. ¿Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo diferencias?

El 65% de personas contestaron que los miembros del equipos expresan los conflictos de forma abierta y se puede discutir las diferencias, el 21% responde que está parcialmente de acuerdo debido a que no siempre al expresar los conflictos de forma abierta los resultados son los esperados y para finalizar un 14% está en desacuerdo ya que manifiestan que muchos de los miembros no expresan los conflictos por temor a una actitud negativa por parte de los demás miembros del equipo de trabajo.

f. ¿Ha presenciado o ha sido víctima de acoso o maltrato dentro de su área laboral (raza, edad, género, etc.)?

El 92% de empleados respondió que no ha sufrido ninguna clase de maltrato dentro de su área de trabajo, sin embargo un bajo porcentaje de personas equivalente al 8% contestó que si ha sido maltratado psicológicamente en pocas ocasiones y hace ya algún

tiempo atrás; la causa más común es por cumplimiento poco satisfactorio de sus actividades diarias.

g. ¿Considera usted que le pagan lo justo por su trabajo?

En la séptima pregunta el 78% de trabajadores contestó que el pago por su trabajo es justo y se sienten satisfechos, el 14% de personas respondió que están parcialmente de acuerdo pues aunque su pago es justo no les permite cubrir sus necesidades económicas y por último el 8% dijo que está en desacuerdo con su pago ya que su trabajo es algo forzoso.

h. ¿Usted recibe de manera puntual el pago de su sueldo?

El sueldo en toda organización es el recurso fundamental de todo empleado, por lo que el 90% de personas opina que se paga de manera puntual su sueldo, el 10% está parcialmente de acuerdo pues preferiría que se pague de manera quincenal y ninguna persona está en desacuerdo que los pagos de fin de mes son puntuales.

i. ¿Está satisfecho con los beneficios que recibe?

El 57% de los colaboradores contestaron que están totalmente satisfechos con los beneficios que reciben de la empresa, el 32% de las personas encuestadas respondieron que están parcialmente satisfechos y el 11% se siente insatisfecho. El 32% de personas que no están completamente satisfechos en su mayoría son mujeres pues creen que la empresa debería proporcionar a sus empleados el servicio de guardería para sus niños, de esta manera evitarían atrasos a su lugar de trabajo y estarían más seguros.

j. ¿Conoce y entiende claramente la visión y misión de su organización?

El 25% de empleados conoce y entiende claramente la visión y misión de su organización sin embargo un 42% de personas está parcialmente de acuerdo y por último un 33% de colaboradores desconoce la misión y visión de Luxus Blumen S.A. La mayoría de personas sugirió que la empresa debería colocar la visión y misión en un

lugar llamativo dentro de sus instalaciones para conocerlas y de paso entenderlas con mayor claridad.

- k. ¿Considera usted que es necesario recibir capacitación para poder desempeñar sus actividades diarias en su puesto de trabajo?

El 73% de encuestados manifestaron que están totalmente de acuerdo que necesitan capacitación para poder realizar sus actividades diarias debido a que se ha implementado cambios en los procesos productivos y mediante una adecuada capacitación se podría realizar su trabajo de mejor manera, el 16% contestaron que están parcialmente de acuerdo ya que aunque la capacitación es necesaria su experiencia es fundamental para hacer sus labores y finalmente un 11% de personas opina que no es necesario ningún programa de capacitación, con sus años de experiencia basta para realizar bien su trabajo.

- l. ¿Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización?

El 34% de personas encuestadas opinan que la empresa si brinda oportunidades de mejoramiento profesional, un 26% considera que si existen oportunidades de carrera pero sólo para el área administrativa y un 40% de los empleados respondió que no hay oportunidades de carrera.

- m. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarios para llevar sus tareas?

El 75% de los colaboradores encuestados dijeron que si cuentan con los materiales y herramientas necesarios para realizar sus actividades diarias, el 14% manifestó que está parcialmente de acuerdo y un 8% de trabajadores respondió que no cuenta con los materiales suficientes para hacer su trabajo, la razón para que un 22% de personas no estén totalmente de acuerdo es porque muchas veces los materiales se extravían y eso retrasa su trabajo, otro de los motivos es que no todo está en óptimas condiciones especialmente guantes y botas de trabajo.

- n. Acerca de las condiciones ambientales, usted piensa que su puesto de trabajo es:

- Un sitio cómodo

El 82% de encuestados contestó que su puesto de trabajo si era un sitio cómodo para laborar y un 18% dijo que no lo era, pues opinan que hay áreas especialmente de producción que resultan un tanto incomodas para realizar sus labores.

- Tiene la iluminación necesaria

Un 87% de empleados cree que las instalaciones si tienen la iluminación necesaria, mientras que un 13% opina que es necesario mejorar la iluminación en algunos espacios de la empresa para agilizar el trabajo y por seguridad.

- Las instalaciones son seguras

El 64% de colaboradores respondió que la empresa si era un lugar seguro para trabajar el 36% de empleados dijo que las instalaciones no son muy seguras y que se debe tomar nuevas medidas de seguridad que garanticen el bienestar de todos los colaboradores.

- La temperatura es la adecuada

El 80% de los empleados de luxus blumen s.a considera que la temperatura es adecuada dentro de las instalaciones y el 20% cree que no lo es, pues hay lugares donde hace demasiado frío.

- El ruido es soportable

El 92% de las personas contestaron que el ruido era soportable y un 8% opinó lo contrario prefiere el silencio y tranquilidad para poder trabajar.

- Es un sitio limpio, cumple con las condiciones higiénicas y salubres

El 58% de empleados manifestó que las instalaciones son limpias y cumple con las condiciones higiénicas adecuadas sin embargo un 42% opina que no es un sitio 100%

salubre pues en la mañana todo está limpio pero con el transcurso del día, la mayoría de trabajadores no colabora para mantenerlo limpio como al principio.

o. ¿Usted se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

El 58% de los empleados se sienten totalmente motivados en su trabajo, el 25% de personas respondió que se siente parcialmente motivado y un 17% se encuentra desmotivado. El principal motivo para que exista un 42% de personas que no están motivadas totalmente es la ausencia de un plan motivacional para los empleados.

p. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas y objetivos establecidos?

El 69% de empleados se siente comprometido con la empresa y está contento de contribuir con sus metas y objetivos, el 23% de personas manifiesta que su compromiso es parcial pues necesitan más motivación y un 8% manifestó que no se siente comprometido debido a que no está conforme con el trabajo que realiza en la empresa.

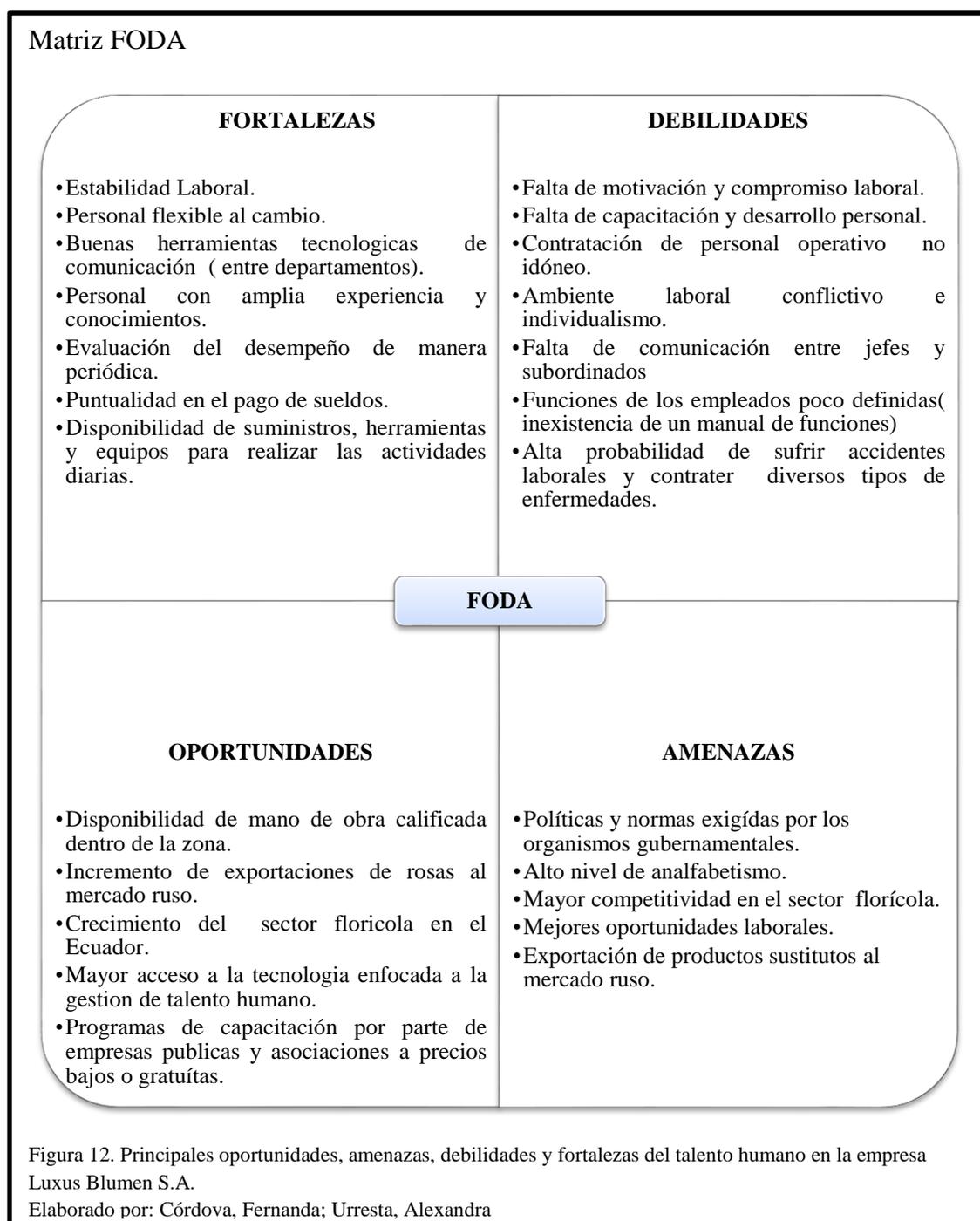
Conclusión de la encuesta

Una vez que se realizó la encuesta, se tabuló los datos y analizado los resultados se pudo concluir que las principales debilidades encontradas fueron: falta de comunicación, conflictos entre compañeros de trabajo, desconocimiento de la misión y visión de la organización, individualismo y ausencia de un sistema de recompensas que incrementa el nivel de motivación y compromiso laboral. A su vez, las fortalezas que se pudo investigar son: disponibilidad de los suministros materiales y equipos para realizar las actividades diarias, pago justo y puntual del sueldo y beneficios sociales, la mayoría de colaboradores conoce a sus compañeros de trabajo y el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto al espacio físico en el que trabajan es aceptable.

Con la ayuda de los resultados y el análisis de la encuesta se pudo determinar que es beneficioso para la empresa que sus empleados cuenten con las herramientas necesarias y el conocimiento suficiente para que su desempeño sea positivo dentro de la organización, de tal manera se crea cierta competitividad en el mercado contando con personal competente.

Hoy en día el empleado debe estar motivado y tener un sitio de trabajo con las mejores condiciones posibles, que cumpla con el reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional establecido para su bienestar laboral; una correcta administración de los recursos propios de la organización permitirá establecer claves de éxito y factores de crecimiento dentro de las Pyme.

4.4 Matriz FODA



4.4.1 Matriz EFI Y EFE

4.4.1.1 Matriz EFI

- Calificación:
 - Debilidad mayor 1
 - Debilidad menor 2
 - Fuerza menor 3
 - Fuerza mayor 4

- Peso:
 - No Importante 0.00
 - Muy Importante 1.00

Tabla 3. Matriz EFI

Factores clave del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1.- Estabilidad laboral	0,05	4	0,20
2.- Personal flexible al cambio	0,05	3	0,15
3.- Buenas herramientas tecnológicas de comunicación	0,07	3	0,21
4.- Personal con amplia experiencia y conocimientos	0,09	4	0,36
5.- Evaluación del desempeño de manera periódica	0,07	3	0,21
6.- Puntualidad en el pago de sueldos	0,09	3	0,27
7.- Disponibilidad de suministros, herramientas y equipos para realizar las actividades diarias.	0,09	4	0,36
Subtotal	0,51		1,76
Debilidades			
1.- Falta de motivación y compromiso laboral	0,06	1	0,06

2.- Falta de capacitación y desarrollo personal	0,06	2	0,12
3.- Contratación de personal operativo no idóneo	0,10	1	0,1
4.- Ambiente laboral conflictivo e individualismo	0,05	2	0,1
5.- Falta de comunicación entre jefes y subordinados	0,09	1	0,09
6.- Funciones de los empleados poco definidas(inexistencia de un manual de funciones)	0,05	1	0,05
7.- Alta probabilidad de sufrir accidentes laborales y contraer diversos tipos de enfermedades	0,08	1	0,08
Subtotal	0,49		0,60
Total	1,00		2,36

Nota: matriz EFI, se obtuvo a raíz de la matriz FODA de la empresa.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Análisis de la matriz EFI

Una vez que se analizó los factores internos por medio de la matriz EFI se pudo determinar que las fortalezas son mayores que las debilidades, sin embargo el valor total del peso ponderado fue de 2,36 siendo inferior al promedio de 2,50 lo que indica debilidad en la posición interna de la empresa.

4.4.1.2 Matriz EFE

- Calificación
 - Respuesta mala 1
 - Respuesta media 2
 - Respuesta superior a la media 3
 - Respuesta superior 4

- Peso
 - No importante 0.00
 - Muy importante 1.00

Tabla 4. Matriz EFE

Factores clave del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1.- Disponibilidad de mano de obra calificada dentro de la zona.	0,10	4	0,40
2.- Incremento de exportaciones de rosas al mercado ruso.	0,10	3	0,30
3.- Crecimiento del sector florícola en el Ecuador.	0,09	3	0,27
4.- Mayor acceso a la tecnología enfocada a la gestión de talento humano.	0,08	2	0,16
5.- Programas de capacitación por parte de empresas públicas y asociaciones a precios bajos o gratuitos.	0,09	4	0,36
6.- Apoyo gubernamental al sector florícola.	0,10	4	0,40
Subtotal	0,56		1,89
Amenazas			
1.- Políticas y normas exigidas por los organismos gubernamentales.	0,10	3	0,30
2.- Alto nivel de analfabetismo	0,06	2	0,12
3.- Mayor competitividad en el sector florícola.	0,10	4	0,40
4.- Mejores oportunidades laborales.	0,09	2	0,18
5.- Exportación de productos sustitutos al mercado ruso.	0,09	2	0,18
Subtotal	0,44		1,18
Total	1,00		3,07

Nota: matriz EFE, se obtuvo en base a la matriz FODA de la empresa.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Análisis de la matriz EFE

Una vez que se analizó los factores externos mediante la aplicación de la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 3,07 superando el promedio de 2,50 lo que quiere decir que el sector tiene más oportunidades que amenazas y que la empresa se desempeña en un ambiente favorable.

4.4.2 Priorización FODA

Una vez que se ha realizado el análisis respectivo de las matrices de factores interno (EFI) y factores externos (EFE), se obtuvieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pudieron priorizar mediante la aplicación de una matriz estratégica denominada Holmes, adjunta en el anexo 2, con el fin de obtener los factores con mayor relevancia para desarrollar las estrategias que se efectuarán en la organización.

Se han presentado los siguientes resultados:

Tabla 5. Fortalezas y Debilidades Priorizadas

ORDEN	FORTALEZAS	ORDEN	DEBILIDADES
1	Puntualidad en el pago de sueldos	1	Ambiente laboral conflictivo e individualismo
2	Disponibilidad de suministros, herramientas y equipos para realizar las actividades diarias.	1	Contratación de personal operativo no idóneo
3	Personal con amplia experiencia y conocimientos	2	Funciones de los empleados poco definidas (inexistencia de un manual de funciones)
4	Evaluación del desempeño de manera periódica	3	Falta de comunicación entre jefes y subordinados
5	Estabilidad laboral	3	Falta de motivación y compromiso laboral
5	Personal flexible al cambio	4	Alta probabilidad de sufrir accidentes laborales y contraer diversos tipos de enfermedades
6	Buenas herramientas tecnológicas de comunicación e información	5	Falta de capacitación y desarrollo personal

Nota: Es el resultado obtenido mediante la aplicación de la matriz HOLMES (Anexo 2)
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra.

Tabla 6. Oportunidades y Amenazas Priorizadas

ORDEN	OPORTUNIDADES	ORDEN	AMENAZAS
1	Disponibilidad de mano de obra calificada dentro de la zona.	1	Políticas y normas exigidas por los organismos gubernamentales.
2	Incremento de exportaciones de rosas al mercado ruso.	1	Exportación de productos sustitutos al mercado ruso.
2	Apoyo gubernamental al sector florícola.	2	Mayor competitividad en el sector florícola. (recurso humano)
3	Mayor acceso a la tecnología enfocada a la gestión de talento humano.	2	Mejores oportunidades laborales.
4	Programas de capacitación por parte de empresas públicas y asociaciones a	3	Alto nivel de analfabetismo
4	Crecimiento del sector florícola en el Ecuador.		

Nota: es el resultado obtenido mediante la aplicación de la matriz HOLMES (Anexo 2)

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

4.4.3 Formulación de objetivos

- a) Mejorar las interrelaciones personales y profesionales generando empatía entre el personal de la empresa.
- b) Reducir la probabilidad de sufrir accidentes laborales y contagio de enfermedades.
- c) Desarrollar habilidades, destrezas y comportamientos de los empleados acorde a las necesidades de la empresa y su contexto.
- d) Incrementar la capacidad productiva de los empleados especialmente en el área de producción.
- e) Elevar el nivel de satisfacción de los empleados, creando un ambiente laboral saludable.

4.4.4 Formulación de estrategias

Se formulan estrategias en base un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, de esta manera se podrá tener diferentes opciones o alternativas estratégicas para mejorar el trabajo en equipo y administrar de mejor manera la gestión del talento humano, dichas estrategias tratan de emprender resultados positivos para crear una posición defendible de la organización en el sector florícola.

4.4.5 Matriz de formulación de estrategias de acuerdo a fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (Matriz DOFA)

La matriz DOFA nos ayuda a diferenciar las variables que ayudan a superar por ejemplo una debilidad o una amenaza que impiden el logro de un propósito:

Tabla 7. Matriz DOFA

<p>MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA</p>	<p>FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad en el pago de sueldos. 2. Disponibilidad de suministros, herramientas y equipos para realizar las actividades diarias. 3. Personal con amplia experiencia y conocimientos 4. Evaluación del desempeño de manera periódica. 5. Estabilidad laboral. 6. Personal flexible al cambio. 7. Buenas herramientas tecnológicas de comunicación e información. 	<p>DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral conflictivo e individualismo. 2. Contratación de personal operativo no idóneo. 3. Funciones de los empleados poco definidas (inexistencia de un manual de funciones). 4. Falta de comunicación entre jefes y subordinados. 5. Falta de motivación y compromiso laboral. 6. Alta probabilidad de sufrir accidentes laborales y contraer diversos tipos de enfermedades. 7. Falta de capacitación y desarrollo personal.
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de mano de obra calificada dentro de la zona. 2. Incremento de exportaciones de rosas al mercado 3. Apoyo gubernamental al sector florícola. 4. Mayor acceso a la tecnología enfocada a la gestión de talento humano. 5. Programas de capacitación por parte de empresas públicas y asociaciones a precios bajos o gratuitos. 6. Crecimiento del sector florícola en el Ecuador. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F4-F5-F7 O5: Desarrollar programas de capacitación sobre la base de los resultados de la evaluación del desempeño.</p> <p>F7 O4-O6: Disponer de una base de datos actualizada de los empleados administrativos y operativos de la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D2-D1 O1: Implementar el proceso de selección de personal operativo de la empresa.</p> <p>O5 O2-O6: Incrementar el nivel de motivación y compromiso laboral de los empleados.</p> <p>O4-O5 O4-O6: Promover la comunicación interna en la empresa.</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y normas exigidas por los organismos gubernamentales. 2. Exportación de productos sustitutos al mercado ruso. 3. Mayor competitividad en el sector florícola. (recurso 4. Mejores oportunidades laborales. 5. Alto nivel de analfabetismo. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F3-F4 A4: Replanteamiento de la filosofía</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D6 A1: Plan de señalización de seguridad.</p> <p>D2-D3-D7 A3: Desarrollo de un Manual de Funciones.</p> <p>D1-D4-D5 A3-A4: Fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A.</p>

Nota: representa la matriz DOFA, y se la ha realizado con el fin de formular estrategias en base a las matrices antes realizadas.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

4.4.6 Alineación de objetivos y estrategias

Cada una de las estrategias se encuentra enfocadas en la consecución de un determinado objetivo, en la siguiente tabla se podrá visualizar de manera clara la alineación de objetivos estratégicos con las estrategias propuestas:

Tabla 8. Objetivos y estrategias

Objetivos	Estrategias
<ul style="list-style-type: none">Mejorar las interrelaciones personales y profesionales generando empatía entre el personal de la empresa.	Fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A
	Promover la comunicación interna en la empresa.
<ul style="list-style-type: none">Reducir la probabilidad de sufrir accidentes laborales y contagio de enfermedades.	Plan de señalización de seguridad.
<ul style="list-style-type: none">Desarrollar habilidades, destrezas y comportamientos de los empleados acorde a las necesidades de la empresa y su contexto.	Desarrollar programas de capacitación sobre la base de los resultados de la evaluación del desempeño.
<ul style="list-style-type: none">Contribuir con el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.	Desarrollo de un Manual de Funciones.
	Implementar el proceso de selección de personal operativo de la empresa.
	Replanteamiento de la filosofía empresarial.
<ul style="list-style-type: none">Elevar el nivel de satisfacción de los empleados, creando un ambiente laboral saludable.	Incrementar el nivel de motivación y compromiso laboral de los empleados

Nota: confronta a las estrategias con los objetivos que se desea alcanzar.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

4.5 Desarrollo de estrategias

A continuación se presentarán detalladamente las estrategias a aplicar en Luxus Blumen S.A. para lograr los objetivos planteados y los resultados deseados:

Objetivo 1: mejorar las interrelaciones personales y profesionales generando empatía entre el personal de la empresa.

Estrategia: fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A.

Plan para fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A

Introducción

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que trabajan de manera organizada para alcanzar un objetivo en común. El punto clave para que se dé un trabajo en equipo eficiente es la sinergia, pues es la suma de esfuerzos y capacidades de cada miembro que conforma un determinado equipo.

Los resultados del trabajo en equipo sean positivos o negativos dependerán de la compatibilidad de los objetivos individuales con los objetivos colectivos, además se considera tres aspectos fundamentales dentro de un equipo de alto rendimiento: el querer, el saber y el poder de cada miembro.

Las ventajas del trabajo en equipo son: satisfacción de necesidades sociales, desarrollo de habilidades de comunicación, de negociación y de persuasión, motivación por la posibilidad de aportar ideas y desarrollo de proyectos complejos.

Luxus Blumen S.A. mediante el siguiente plan pretende fomentar el trabajo en equipo en la empresa, su principal fin es lograr mayor colaboración y desempeño laboral de sus empleados; este plan contiene actividades de integración, motivación y recreación que contribuirán a la obtención de un equipo de alto rendimiento.

I. Alcance

El presente plan para fomentar el trabajo en equipo será aplicado a todo el personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

II. Objetivo

Objetivo general

Fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A.

Objetivos específicos

- Mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores.
- Incrementar el nivel de cooperación, confianza y coordinación éntrelos empleados.
- Generar un liderazgo positivo en la empresa.
- Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

III. Acciones a desarrollar

El presente plan para fomentar el trabajo en equipo está compuesto por las siguientes tácticas a desarrollar:

Tabla 9. Tácticas para fomentar el trabajo en equipo

Táctica	Actividades a realizar	Responsable
Eventos de recreación e integración	Bienvenida Ejercicio de risoterapia. Dinámica de integración Dinámicas de constitución de grupos. Refrigerio Partidos de fútbol femenino y masculino. Premiación al ganador.	Departamento de Talento Humano
Video acerca del trabajo en equipo.	Proyectar un video acerca del trabajo en equipo a todos los empleados de la empresa; una vez terminado dicho video el empleado expresará lo que comprendió y como lo aplicará dentro de sus actividades diarias.	Departamento de Talento Humano
	Se realizará una publicación quincenal de frases, imágenes y recortes de	

Publicación de carteles de trabajo en equipo.	periódico o revista en la cartelera de la empresa con el fin de captar la atención del empleado y mantenerlo informado de los beneficios tanto individuales como colectivos de un trabajo en equipo eficiente.	Departamento de Talento Humano
Taller de liderazgo	Impartir un taller de corta duración con el fin de desarrollar un liderazgo positivo en todos los gerentes de la organización.	Departamento de Talento Humano TH SOLUTION S.A.
Recompensa por objetivo alcanzado.	Se realizará un pequeño paseo en el mes de diciembre a la Quinta “La Victoria”, esto será posible siempre y cuando los principales directivos determinen que el trabajo en equipo durante el año 2015 mejoró notablemente, es decir, si hubo un mayor nivel de cooperación y coordinación por parte de los empleados contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Departamento de Talento Humano. Departamento de contabilidad. Gerencia general.

Nota: reúne todas las tácticas a realizar con el fin de fomentar el trabajo en equipo.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

IV. Recursos

- Humanos: Planta de personal de la empresa Luxus Blumen S.A.
- Materiales

Infraestructura: Instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A.

Mobiliario, equipo y otros: Equipo de computación, conexión a internet, sillas, mesas, proyectores, parlantes, cartelera, etc.

Material técnico de apoyo: Texto “Administración de recursos humanos” de Idalberto Chiavenato.

V. Financiamiento

El total de la inversión del plan para fomentar el trabajo en equipo en Luxus Blumen S.A. será financiado con recursos propios de la empresa.

VI. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto para fomentar el trabajo en equipo

PLAN PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Evento de recreación e integración. (material didáctico, premios, refrigerio)	GLOBAL	1	\$335,80	\$335,80
Proyección del video (material didáctico)	IMPRES.	212	\$0,04	\$8,40
Publicación de carteles acerca del trabajo en equipo.	UNID.	24	\$0,05	\$1,20
Taller de liderazgo (capacitación)	HORAS	2	\$52,50	\$105
Recompensa por objetivo alcanzado. (transporte, transporte y entradas)	EMPL.	106	\$12,64	\$1339
Planificación del plan para fomentar el trabajo en equipo.	HORAS	10	\$11,03	\$110,3
Total del plan para fomentar el trabajo en equipo				\$1899,7

Nota: especifica el presupuesto para realizar el plan para fomentar el trabajo en equipo.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VII. Cronograma

Tabla 11. Cronograma de actividades para fomentar el trabajo en equipo

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Evento de recreación e integración.				■						■		
Proyección del video				■								
Publicación de carteles de trabajo en equipo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Taller de liderazgo						■						
Recompensa por objetivo alcanzado.												■

Nota: indica el cronograma a cumplirse para fomentar el trabajo en equipo.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Nota: la estrategia para fomentar el trabajo en equipo se encuentra ejecutándose.

Objetivo 1: mejorar las interrelaciones personales y profesionales generando empatía entre el personal de la empresa.

Estrategia: promover la comunicación interna en la empresa.

Plan de comunicación interna para Luxus Blumen S.A.

Introducción

La comunicación es un aspecto fundamental dentro de las organizaciones, ya sea que se produzca de manera natural o intencionada. Al existir una buena comunicación en la empresa, también existirá mayor cooperación, confianza y coordinación entre los empleados, dando como resultado un clima laboral saludable.

El presente plan de comunicación de la empresa Luxus Blumen S.A tiene el propósito de mejorar la comunicación formal e informal dentro de la empresa, para lo cual se pretende desarrollar múltiples actividades que de una u otra manera contribuya al cumplimiento del propósito establecido.

Una comunicación eficaz es el pilar fundamental para mantener buenas relaciones interpersonales, en el caso de Luxus Blumen S.A la comunicación será un medio para incrementar la motivación del empleado y se espera que con la implementación de este plan mejore el funcionamiento organizacional en general.

I. Alcance

El presente plan de comunicación será aplicado a todo el personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

II. Objetivos del plan de comunicación

Objetivo general

Mejorar las interrelaciones personales y profesionales generando empatía entre el personal de la empresa.

Objetivos específicos

- Fomentar la confianza, cooperación y coordinación en la empresa Luxus Blumen S.A.
- Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados.
- Facilitar el desarrollo de las actividades programadas en la empresa.
- Mantener una comunicación directa y efectiva con los clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.

III. Acciones a desarrollar

El presente plan de comunicación está compuesto por las siguientes tácticas a desarrollar:

Tabla 12. Tácticas del plan de comunicación

Táctica	Actividades a realizar	Responsable
Desayunos de trabajo con los gerentes departamentales.	Se lo realizara el primer lunes de cada mes. Se trataran temas importantes como el desempeño de los empleados, planificación de actividades, etc.	Departamento de Talento Humano y Gerencia General
Publicación Institucional	Con el fin de mantener informado al personal acerca de temas de interés común, la empresa creara y difundirá un boletín informativo cada mes.	Gerentes departamentales.
Buzón de quejas y sugerencias	Se colocara un buzón cerca al ingreso principal de las instalaciones de la empresa donde los empleados depositaran un formato, que exprese con toda confianza y libertad sus desacuerdos, ideas, opiniones, propuestas, etc. Posteriormente cada mes el departamento de talento humano lo abrirá y realizara una reunión con el gerente general para dar soluciones, analizar las mejores ideas o propuestas para poderlas ejecutar.	Departamento de Talento Humano

Reuniones departamentales	El gerente general conjuntamente con el gerente de cada área realizara una pequeña reunión trimestral con los empleados, el fin de dichas reuniones es tratar asuntos como felicitaciones, objetivos a cumplir, actividades a desarrollarse, pequeñas charlas motivacionales.	Gerentes departamentales.
Redes sociales	La empresa creara un perfil en Facebook, donde se publicara noticias y asuntos importantes relacionados con la empresa, por este medio también se pretende enviar mensajes e imágenes de motivación para los empleados, clientes, proveedores, accionistas y demás seguidores.	Gerente de Talento Humano
Carnet de identificación	Se les entregara a los empleados un carnet de identificación; el jefe inmediato podrá ver su nombre en el carnet y al dirigirse al empleado lo hará respetuosamente por su nombre además esto servirá también como un medio de seguridad para evitar que entren personas ajenas a la organización.	Gerente de Talento Humano.
Llamadas telefónicas	Como una política interna de la empresa se establece que al momento de recibir una llamada telefónica los empleados deben seguir el siguiente formato: 1.- Nombre de la empresa. 2.- Saludo 3.-Nombre de la persona quien está recibiendo la llamada 4.- Preguntar en que le puede ayudar 5.- Proporcionar la información requerida o comunicar con la persona solicitada, en el caso que deba esperar activar la música de fondo posteriormente agradecer por la espera 6.- Para finalizar despedirse de manera cordial.	Todos los departamentos de la empresa.
Cartelera	Se instalará una cartelera en el comedor de la empresa con el fin de publicar comunicados que se consideren urgentes y notas de revistas, periódicos o internet de temas interesantes, para que lean los empleados en sus horas de descanso.	Departamento de Talento Humano

Nota: indica las diferentes tácticas para cumplir el plan de comunicación.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

IV. Recursos

- Humanos: Planta de personal de la empresa Luxus Blumen S.A.
- Materiales

Infraestructura: Instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A.

Mobiliario, equipo y otros: Equipo de computación, teléfonos, impresora, internet.

Material técnico de apoyo: Líneas de comunicación.

V. Financiamiento

El total de la inversión del plan de comunicación será financiado con recursos propios de la empresa.

VI. Presupuesto

Tabla 13. Costo del Plan de comunicación

PLAN DE COMUNICACIÓN				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Desayunos	DESAY.	60	\$1,75	\$105
Publicación Institucional (impresiones)	IMPR.	2544	\$0,05	\$127,2
Buzón de quejas y sugerencias	UNID.	1	\$37	\$37
Carnet de identificación	UNID.	106	\$0,50	\$53
Cartelera	UNID	1	\$85	\$85
Planificación del plan de comunicación	HORAS	15	\$11,03	\$165,45
Total del plan de comunicación				\$ 572,65

Nota: indica el presupuesto que se necesitará para que se efectúe el plan de comunicación.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VII. Cronograma

Tabla 14. Cronograma del plan de comunicación

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Desayunos de trabajo con los gerentes departamentales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicación Institucional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Buzón de quejas y sugerencias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones departamentales			■			■			■			■
Carnetización		■										
Instalación de la cartelera	■											

Nota: detalla las fechas de las diferentes actividades a realizar en el plan de comunicación.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Nota: la estrategia del plan de comunicación se encuentra ejecutándose

Objetivo 2: reducir la probabilidad de sufrir accidentes laborales y contagio de enfermedades.

Estrategia: plan de señalización de seguridad.

Plan de señalización de seguridad

Introducción

El plan de señalización de seguridad implica llevar a cabo una serie de actividades encaminadas a disminuir los riesgos y emergencias que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

Por lo general, el plan de señalización industrial es una de las principales medidas de un plan de seguridad y emergencia en las organizaciones, ya que contribuye en la creación de sitios de trabajos seguros y confiables para laborar.

En nuestro país se han producido cambios en las leyes laborales, las cuales tienen como objetivo garantizar el bienestar del trabajador. Una de las nuevas exigencias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es la aplicación de un manual de salud y seguridad para los trabajadores, mismo contiene derechos y responsabilidades del empleador y del empleado. Con el fin de cumplir con las disposiciones que obliga la ley y disminuir el número de accidentes laborales se decidió realizar un plan de señalización de seguridad, que indudablemente será de gran utilidad para Luxus Blumen S.A.

I. Alcance

El presente plan de señalización de seguridad será aplicado en toda la empresa Luxus Blumen S.A.

II. Objetivos

Objetivo general

Reducir la probabilidad de sufrir accidentes laborales y contagio de enfermedades dentro de la empresa Luxus Blumen S.A.

Objetivos específicos

- Crear un ambiente laboral seguro y confiable.
- Evitar sanciones por parte de las instituciones gubernamentales, al no acatar sus disposiciones.
- Incrementar la satisfacción del empleado al laborar en un espacio físico seguro.
- Salvaguardar la salud física de nuestros colaboradores.

III. Metas

Instalar señales de seguridad y sistemas contra incendios en las instalaciones de la empresa.

IV. Acciones a desarrollar

Encargado(s):

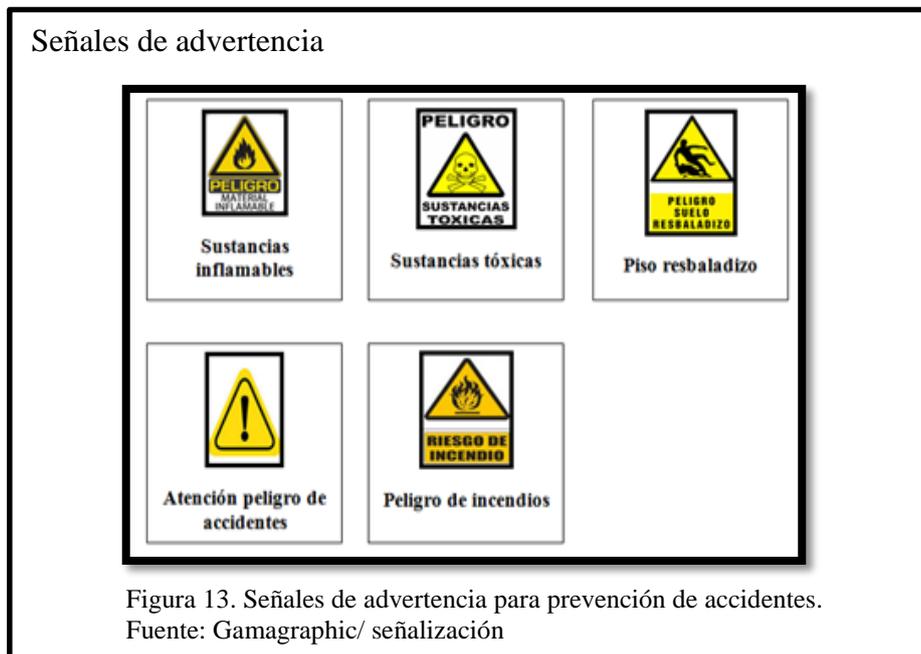
- Departamento de talento humano de la empresa Luxus Blumen S.A.: diseño y ejecución del plan de señalización de seguridad.
- Cuerpo de bomberos del cantón Pedro Moncayo: asesoría acerca de señalética y gestión de riesgos.

Actividades a realizar en plan de señalización de seguridad:

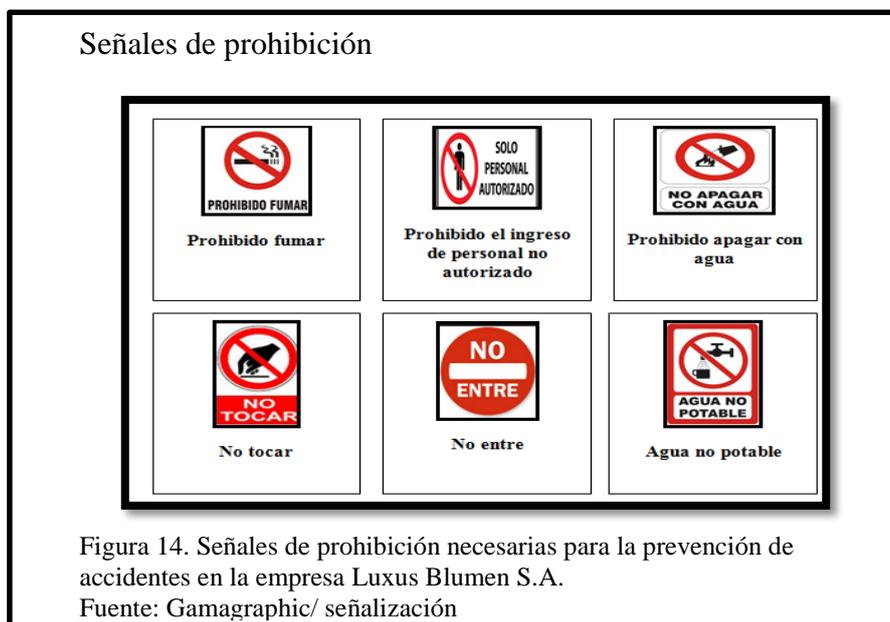
- Analizar y detectar los lugares donde es necesario colocar las respectivas señalizaciones para prevenir un riesgo o una condición peligrosa.
- Colocación de rótulos de señales de seguridad y prevención.
- Ubicación de extintores en sitios estratégicos.

- Instalación de un sistema de detección de incendios específicamente detectores de humo dentro de las oficinas, bodega y comedores.
- Elaborar y repartir volantes con información necesaria acerca de las señales que se ubicaran en la empresa a todo el personal.
- Vigilar que los rótulos estén en buen estado, permanezcan visibles y bien ubicados.

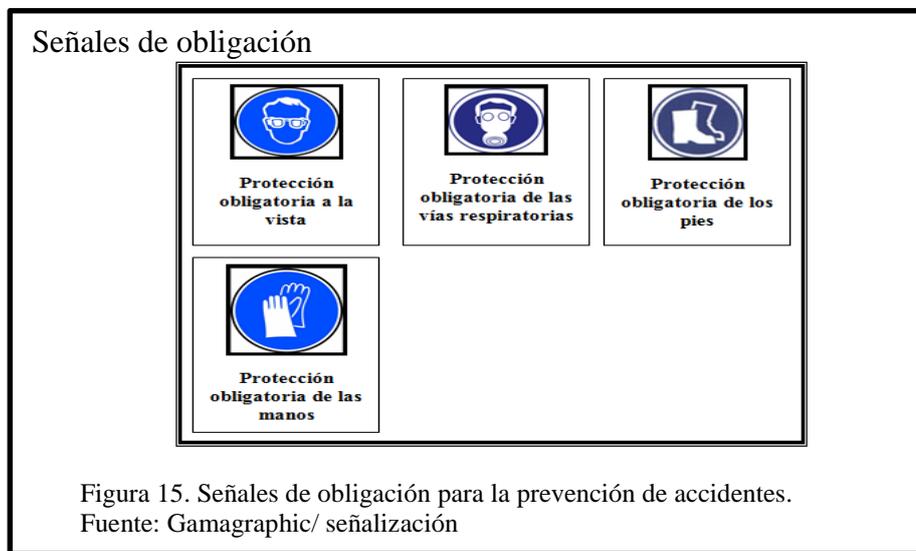
Señales de seguridad importantes en la empresa



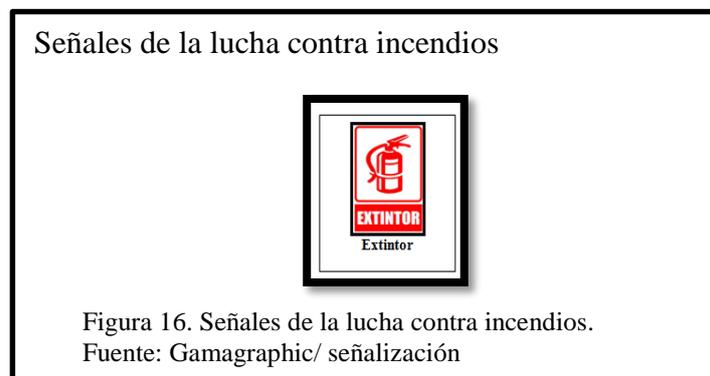
Los principales lugares donde se instalaran las señales de advertencia son: la bodega, las oficinas y los invernaderos recién fumigados.



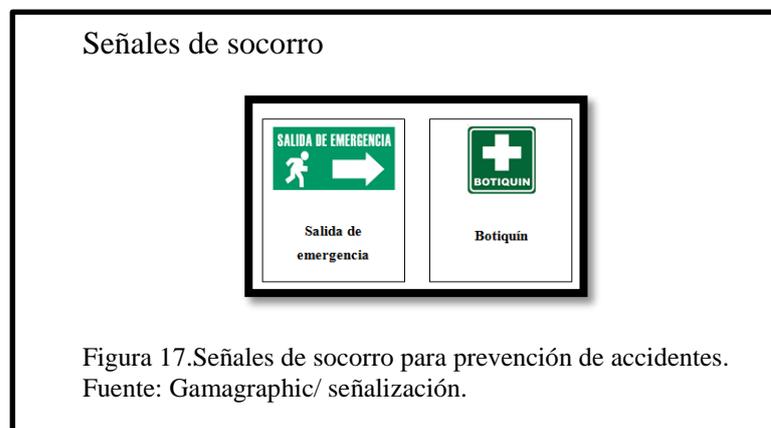
Los principales lugares donde se instalarán las señales de prohibición son: el ingreso al reservorio, bodega, área de cultivo y los cuartos fríos



Los principales lugares donde se instalarán las señales de obligación son: el área de cultivo y el área de postcosecha.



Los principales lugares donde se instalarán las señales de la lucha contra incendios son: las oficinas principales, la postcosecha, el comedor y la bodega.



Los principales lugares donde se instalaran las señales de socorro son: el parqueadero y el departamento de talento humano.

V. Recursos

- Humanos

Empleados: respetar y cuidar la señalización de seguridad colocada en la empresa.

Responsable: Departamento de talento humano.

Asesoría: Cuerpo de bomberos del cantón Pedro Moncayo.

- Materiales

Material técnico: Decreto Ejecutivo 2393 (Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo), ISO 18000.

Mobiliario, equipo y otros: Instalaciones, herramientas, equipo de computación y acceso a internet.

VI. Financiamiento

El total de la inversión del plan de señalización de seguridad será financiado con recursos propios de la empresa.

VII. Presupuesto

Tabla 15. Costo del plan de señalización de seguridad

PLAN DE SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Asesoría de Cuerpo de Bomberos	GLOBAL	1	\$30	\$30
Planificación del plan de señalización	HORAS	5	\$11,03	\$55,15
Elaboración de las señales de seguridad	UNID.	35	\$4,50	\$157,5
Extintores (10 libras)	UNID.	2	\$21	\$42
Sensores de humo	UNID.	3	\$19,94	\$59,82

Instalación de la alarma de incendios y colocación de rótulos y extintores.	GLOBAL	1	\$50	\$50
Copias de los volantes de información.	UNID.	212	\$0,03	\$6,36
Total del plan de señalización de seguridad				\$400,83

Nota: detalla el presupuesto necesario para el plan de señalización de seguridad.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VIII. Cronograma

Tabla 16. Cronograma plan de señalización de seguridad

ACTIVIDADES	JULIO																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Trámites en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Pedro Moncayo			■	■	■																		
Realización del pago de asesoría							■																
Analizar y detectar los lugares donde es necesario colocar las respectivas señalizaciones												■	■										
Adquisición de los rótulos de la señalización, extintores y sensores de humo.																	■						
Colocación de los rótulos de la señalización e instalación de sensores de humo.																		■					
Ubicación de extintores en sitios estratégicos.																				■			
Diseño, impresión y repartición de volantes informativos.																						■	■

Nota: detalla el cronograma de actividades para el plan de señalización de seguridad.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Objetivo 3: desarrollar habilidades, destrezas y comportamientos de los empleados

acorde a las necesidades de la empresa y su contexto.

Estrategia: desarrollar programas de capacitación sobre la base de los resultados de la evaluación del desempeño.

Una vez que se realizó la última evaluación del desempeño en el año 2014, se pudo determinar que era necesario realizar un plan de capacitación enfocado a mejorar 3 aspectos: fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa Luxus Blumen S.A, mejorar el uso de herramientas informáticas, familiarizar al nuevo empleado a la organización.

Plan de capacitación y desarrollo del talento humano

Introducción

El plan de capacitación y desarrollo de Recursos humanos constituye una herramienta estratégica que busca mejorar las actitudes, conocimientos y habilidades del personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

La necesidad de capacitación se refleja en los resultados de las evaluaciones de desempeño, pues nos damos cuenta que nuestros colaboradores no poseen ciertos conocimientos o competencias que el cargo requiere.

El presente plan de capacitación está enfocado a todos los empleados que laboran en la empresa Luxus Blumen S.A., los temas de la capacitación son puntuales y se encuentran electos en base a los resultados de la última evaluación del desempeño realizada durante el cuarto trimestre del año 2014.

Los diferentes cursos de capacitación serán realizados durante el primer semestre del año 2015 y se espera cumplir con éxito los objetivos y metas establecidos en plan de capacitación.

I. Alcance

El presente plan de capacitación será aplicado a todo el personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

II. Objetivos del plan de capacitación

Objetivo general

Desarrollar habilidades, destrezas y comportamientos de los empleados acorde a las necesidades de la empresa y su contexto.

Objetivos específicos

- Mejorar el trabajo en equipo dentro de Luxus Blumen S.A.
- Proveer y actualizar los conocimientos requeridos por los trabajadores de las distintas áreas de la empresa.
- Incrementar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Promover el mejoramiento continuo dentro de la organización.

III. Metas

Capacitar al 100% del personal de la empresa Luxus Blumen S.A, tanto personal administrativo como operativo.

IV. Tipos y modalidades de capacitación

- Tipos de capacitación

Capacitación para el trabajo:

Esta direccionada al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, se puede presentar al momento de un reciente ingreso o reubicación dentro de la misma empresa.

- Inducción

Es una serie de actividades que ayudan a que el empleado se integre a: su puesto, su equipo de trabajo y a la empresa en general.

- Capacitación en el trabajo:

Es una serie de actividades que contribuye al desarrollo y expansión de habilidades y aptitudes enfocadas a mejorar el desempeño laboral y aptitudes del trabajador.

- Modalidades de la capacitación: modalidad presencial y modalidad virtual

V. Acciones a desarrollar

El presente plan de capacitación está compuesto de los siguientes cursos de capacitación:

- ✓ Inducción de personal

Tabla 17. Inducción De Personal

Área a capacitar:	Objetivo de la inducción	Actividades del curso de inducción	Material didáctico
Incluye todas las áreas de la empresa, está dirigido a los empleados que ingresen a la empresa a partir del mes de Enero del 2015.	Proporcionar a los nuevos empleados información básica de la empresa con el fin de ayudar a que se integren al nuevo puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Palabras de bienvenida. - Filosofía empresarial. - Organización departamental. - Información elemental del puesto de trabajo. - Coordinación de transporte. - Entrega de uniformes. - Condiciones básicas del trabajo. - Requerimientos para conservación del empleo. - Presentación del nuevo empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de bienvenida.

Nota: señala el área, objetivo, actividades y material a ocupar para la inducción de personal
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Número de participantes: indeterminado
- Duración: se lo realizara cuando ingrese un nuevo empleado a la empresa, el tiempo estimado de la inducción es de una hora y treinta minutos.
- Capacitador(es): Gerente de talento humano y Asistente de talento humano.
- Lugar: instalaciones de la empresa.
- ✓ Curso de capacitación informática

Tabla 18. Curso de capacitación informática

Área a capacitar	Objetivos del curso de capacitación	Temas	Material didáctico
Departamento de producción – área de post-cosecha. (Gerente de Producción, Jefe de pos-cosecha. Jefe de cultivo, y empacadores).	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar al empleado en el uso adecuado de las diferentes herramientas informáticas (ofimática). • Disminuir el número de errores en el registro del producto. • Mejorar la presentación de los informes del área de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Word básico e intermedio. - Microsoft Excel básico e intermedio. - Microsoft Outlook básico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Folleto y libro trabajo de ofimática. - CD de presentaciones en Power Point.

Nota: indica el área, objetivos, temas y material a ocupar en el curso de capacitación informática.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Número de participantes: 6 personas.
 - Duración: 30 horas (2 horas diarias)
 - Capacitador(es): Centro informático “Flash Net” - Ing. Jairo Hernández.
 - Lugar: instalaciones del centro informático “Flash Net”.
- ✓ Taller para fomentar el trabajo en equipo

Tabla 19. Taller trabajo en equipo

Área a capacitar	Objetivos del taller para fomentar el trabajo en equipo.	Temas específicos	Material didáctico
Incluye todos los departamentos de la empresa. (100% de los colaboradores)	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir y reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan mejorar sus habilidades para trabajar en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Que es el trabajo en equipo. - Bases del trabajo en equipo. - Beneficios individuales y colectivos de trabajar en equipo. - Importancia del trabajo en equipo para la organización. - Aprendizajes personales del equipo. - Manejo de conflictos. - El trabajo en equipo como una alternativa de desarrollo. - Ejercicios prácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Folleto acerca del trabajo en equipo. - Hojas de papel bond para las respectivas anotaciones.

Nota: La tabla 19, detalla el área, objetivo, temas y material a ocupar para el taller de trabajo en equipo.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Número de participantes: 106 personas.
- Duración: 8 horas
- Capacitador(es): Empresa TH SOLUTION S.A.
- Lugar: Instalaciones de la empresa.

VI. Recursos

- Humanos

Participantes: personal de la empresa Luxus Blumen S.A.

Capacitadores: The Solutions S.A., Centro Informático Flash Net y Departamento de Talento humano.

- Materiales

Infraestructura: Instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A. e instalaciones del Centro Informático Flash Net.

Mobiliario, equipo y otros: pizarra, equipo de computación, conexión a internet, mesas de trabajo, DVD, televisor y parlantes.

Material técnico de apoyo: Texto de Administración de Recursos Humanos, Guía de cursos de Capacitación Asociación de floricultores P.M.

VII. Financiamiento

El total de la inversión del plan de capacitación será financiado con recursos propios de la empresa.

VIII. Presupuesto

Tabla 20. Costo del plan de capacitación

INDUCCIÓN DE PERSONAL				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Copias del Manual de bienvenida	UNID.	77	\$0,03	\$2,31
Diseño del manual de bienvenida	HORAS	3	\$7,08	\$21,24
Carpetas de cartón	UNID.	7	\$0,25	\$1,75
CURSO DE CAPACITACIÓN INFORMÁTICA				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Curso de capacitación informática	HORAS	30	\$3,5	\$630
Pasajes Cayambe/Otavalo 1 persona	PASAJE	16	\$0,75	\$12
Pasajes Cayambe/Tabacundo 2 personas	PASAJE	16	\$0,25	\$8
TALLER PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Copias del folleto de trabajo en equipo	UNID.	1378	\$0,03	\$41,34
Refrigerio	UNID.	106	\$0,80	\$84,8
Hojas de papel bond	UNID.	318	\$0,01	\$3,18
Bolígrafos	CAJA	9	\$2,00	\$18
Carpetas de cartón	UNID.	106	\$0,2	\$21,2
Pago del curso de capacitación	CURSO	1	\$448	\$448
Planificación del plan de capacitación anual	HORAS	10	\$7,08	\$70,80
Total del plan de capacitación anual				1362,62

Nota: detalla el presupuesto que se necesita para realizar el plan de capacitación al año.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

IX. Evaluación del plan de capacitación

La evaluación del plan de capacitación se lo realizará en septiembre del 2015, pues es la fecha donde se acostumbra a llevar a cabo la tercera evaluación del desempeño. Los resultados se verán reflejados en las calificaciones que obtengan los empleados en dicha evaluación. Posteriormente se procederá a comparar y analizar los resultados globales, en el caso de detectarse una mejora en el desempeño de los empleados, esto querrá decir que nuestro plan de capacitación fue exitoso y cumplió los objetivos establecidos.

X. Cronograma

Tabla 21. Cronograma del plan de capacitación

ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			JUNIO					
CURSO DE CAPACITACIÓN INFORMÁTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Entrega de material didáctico																								
Inicio del curso de capacitación informática																								
Evaluación de Microsoft Word ,Excel y Outlook																								
Finalización del curso de capacitación informática																								
Entrega de certificados de aprobación del curso																								
TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO																								
Adecuación de las instalaciones de la empresa																								
Entrega de material didáctico																								
Inicio del taller para fomentar el trabajo en equipo																								
Finalización y entrega de certificados del taller																								

Nota: indica el cronograma a cumplir para el plan de capacitación.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Nota: la estrategia de los programas de capacitación se encuentra ejecutándose.

Objetivo 4: contribuir con el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.

Estrategia: desarrollo de un Manual de Funciones.

Manual de funciones

Introducción

El manual de funciones es una importante herramienta de la gestión de talento humano, que permite definir las funciones esenciales y el perfil por competencia de cada cargo según la estructura organizacional de la empresa.

Es recomendable que las organizaciones dispongan de un manual de funciones pues presenta múltiples beneficios, entre los principales tenemos: facilitar el proceso de selección de personal, proporciona información acerca de cada cargo, colabora en la capacitación y entrenamiento a los nuevos empleados, etc.

Durante los últimos meses los directivos de la empresa Luxus Blumen S.A. han visto la necesidad de diseñar y ejecutar un Manual de funciones que colabore en el mejoramiento de los procesos de la organización.

El manual de funciones es de gran valor debido a que muchas de las actividades que se realizan dentro de la empresa son similares y complejas, el manual detalla minuciosamente las funciones y responsabilidades de cada cargo evitando que se dé la duplicidad de tareas.

I. Alcance

El presente manual de funciones es aplicable a todo el personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

II. Objetivos del manual de funciones

Objetivo general

Contribuir con el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.

Objetivos específicos

- Evitar la duplicidad de funciones dentro de las áreas de la empresa.
- Mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa Luxus Blumen S.A.
- Facilitar el proceso de selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal ya sea administrativo como operativo.
- Aumentar la efectividad de los trabajadores.

III. Metas

Establecer las funciones esenciales y perfiles requeridos del 100% de los cargos existentes en la empresa.

IV. Desarrollo del manual de funciones

Manual de funciones de Luxus Blumen S.A.

 MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	1
Denominación del cargo	Gerente General
Dependencia	Gerencia General
Inmediato superior	Junta General de Accionistas
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Administrar eficientemente los recursos económicos y humanos de la empresa Luxus Blumen S.A, mediante una adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none">1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la organización; de igual manera será el encargado de la ejecución de las disposiciones de la Junta General de Accionistas.2. Representar legal y judicialmente a la empresa Luxus Blumen S.A; cumplir con todos los requisitos legales necesarios para el funcionamiento de la organización.3. Diseñar y desarrollar estrategias gerenciales y planes de desarrollo enfocados a alcanzar los objetivos y metas propuestas.4. Ejercer un liderazgo positivo dentro de la organización5. Celebrar contratos y obligaciones de la empresa de acuerdo con los parámetros establecidos en el estatuto de la sociedad.6. Diseñar e implementar una estructura organizacional de acuerdo a la demanda del entorno y a los objetivos organizacionales.	

7. Tomar decisiones relevantes que repercutan directamente en el funcionamiento de la organización.
8. Elaboración del presupuesto general anual.
9. Evaluar y aprobar planes, estrategias, programas y acciones de sus subordinados.
10. Medir y evaluar permanente los resultados de las actividades de los subordinados.
11. Informar a la junta general de accionistas acerca del funcionamiento de la empresa y otros asuntos de gran importancia.
12. Contratar y entrenar a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa.
13. Velar por el cumplimiento de los reglamentos y normas que rigen dentro de la empresa.
14. Desarrollar un ambiente de trabajo: motivante, competitivo y saludable.
15. Impulsar la responsabilidad social enfocada en el respeto a los derechos humanos, ética profesional y preservación del medio ambiente.
16. Invertir los fondos disponibles de la empresa.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Título de tercer nivel: Ingeniería comercial, Licenciatura en Administración de empresas, Economía, Ingeniería Financiera y otras carreras afines.
2. Preferencia con maestría en Administración de empresas o Finanzas.

Requisitos de experiencia

Mínimo 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares. Preferentemente experiencia en empresas florícolas.

Requerimientos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, programas versión pro, etc.)
2. De preferencia que domine los idiomas: ruso e inglés.
3. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Quito, Cayambe, Ibarra, Otavalo, Antonio Ante o Cotacachi.
4. Disponibilidad de tiempo completo.
5. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

Competencias laborales

1. Liderazgo
2. Proactividad
3. Planificación y organización
4. Comunicación eficaz oral y escrita
5. Manejo y solución de conflictos
6. Trabajo en equipo
7. Capacidad de gestión
8. Negociación
9. Toma de decisiones
10. Visión de negocios
11. Orientación a resultados
12. Planificación estratégica
13. Espíritu emprendedor e innovador.
14. Razonamiento lógico, crítico y matemático
15. Inteligencia emocional

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	2
Denominación del cargo	Asistente de Gerencia
Dependencia	Gerencia General
Inmediato superior	Gerente General
Número de personas que ocupan el cargo	1

Objetivo principal

Colaborar en las actividades administrativas que realiza su inmediato superior (Gerente general).

Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar, receptar y archivar documentos y correspondencia de su dependencia. 2. Elaborar documentos e informes solicitados por el Gerente General. 3. Contestar las llamadas telefónicas recibidas en la gerencia general. 4. Recibir y atender de manera cordial a los clientes y visitantes que lleguen a la empresa. 5. Proporcionar de manera rápida y oportuna la información que requieran los otros departamentos de la organización. 6. Organizar la agenda del gerente general. 7. Organizar y coordinar reuniones convocadas por la Gerencia General. 8. Solicitar los materiales y suministros de oficina necesarios al departamento de adquisiciones. 	
Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología en Administración de Empresas, Secretariado Bilingüe, Licenciatura en Asistencia Gerencial, Egresados en Administración de Empresas o carreras afines. 	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 2 años de experiencia en el cargo o posiciones similares.	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, etc.) 2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 3. Disponibilidad de tiempo completo. 	
Competencias laborales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Inteligencia emocional 3. Seguir instrucciones orales y escritas 4. Proactividad 5. Planificación y organización 6. Atención al cliente 7. Comunicación eficaz oral y escrita 8. Integridad 9. Tolerancia el estrés 10. Confidencialidad 11. Manejar tecnologías de la información y comunicación 12. Rápido aprendizaje 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	3
Denominación del cargo	Contador
Dependencia	Departamento de Contabilidad
Inmediato superior	Gerente General
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Dar a conocer la situación financiera de la empresa Luxus Blumen S.A, en un determinado tiempo con el fin de facilitar la toma de decisiones tanto del gerente general como de los accionistas de la empresa.	
Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, certificar y presentar estados financieros en fechas requeridas y con información verídica. 2. Analizar los movimientos contables y realizar los registros contables en los libros de contabilidad. 3. Colaborar en la elaboración y seguimiento del presupuesto general de la empresa. 4. Asignar y supervisar las actividades del personal del departamento de contabilidad. 5. Revisión de facturas, comprobantes y otros documentos que sirven como respaldo de la contabilidad de la empresa. 	

6. Autorización de emisión de cheques y pagos en efectivo a proveedores y acreedores de la empresa.
7. Realizar las declaraciones tributarias y cancelar los impuestos correspondientes.
8. Revisión y aprobación de conciliaciones bancarias.
9. Revisión de los libros auxiliares de contabilidad.
10. Llevar a cabo los procesos de nómina.
11. Colaborar en el proceso de selección de personal y evaluación del desempeño del departamento de contabilidad.
12. Realización de inventarios.
13. Realización del corte mensual de cuentas.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Título de tercer nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A

Requisitos de experiencia

Mínimo 3 años de experiencia en el cargo.

Requisitos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, programas contables).
2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
3. Disponibilidad de tiempo completo.
4. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.
5. Preferentemente que tenga conocimiento y experiencia en labores de auditoría.
6. Conocer e interpretar claramente las leyes y reglamentos que rigen la contabilidad.

Competencias laborales

1. Razonamiento lógico, crítico y numérico
2. Iniciativa
3. Confidencialidad
4. Manejo de sistemas y software
5. Capacidad de trabajar bajo presión
6. Trabajo en equipo
7. Inteligencia emocional
8. Expresión verbal y escrita
9. Planificación y organización
10. Integridad
11. Independencia
12. Compromiso

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	4
Denominación del cargo	Asistente de Contabilidad
Dependencia	Departamento de Contabilidad
Inmediato superior	Contador
Número de personas que ocupan el cargo	1

Objetivo principal

Realizar de manera eficiente las actividades de carácter contable que le sean asignados por parte del contador de la empresa.

Descripción de funciones esenciales

1. Receptar, clasificar y archivar la documentación perteneciente al departamento de contabilidad.
2. Organizar y actualizar toda la información contable.
3. Realizar y presentar las conciliaciones bancarias.
4. Manejar adecuadamente los fondos de caja chica.
5. Colaborar en la realización de los estados financieros y en los registros contables de la empresa.
6. Realizar pagos a los proveedores y acreedores de la organización.

7. Contestar las llamadas telefónicas recibidas en el departamento contable.
8. Recordar vía telefónica a los clientes acerca de las deudas pendientes que mantienen con la empresa.
9. Realización de transacciones bancarias.
10. Colaborar en la realización de inventarios.
11. Suministrar información oportuna al contador de la empresa para que pueda realizar los respectivos informes.
12. Colaborar con la realización de corte mensual de cuentas
13. Transcribir información contable al computador.
14. Apoyar en el proceso de nómina.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Tecnología en Administración de Empresas o Egresado en Contabilidad y Auditoría.

Requisitos de experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.

Requisitos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, programas contables).
2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
3. Disponibilidad de tiempo completo.

Competencias laborales

1. Planificación y organización
1. Razonamiento lógico, crítico y numérico
2. Seguir instrucciones orales y escritas
3. Iniciativa
4. Expresión verbal y escrita
5. Confidencialidad
6. Integridad
7. Compromiso
8. Atención al cliente
9. Capacidad de trabajar bajo presión
10. Rápido aprendizaje
11. Manejo de tecnología y software
12. Inteligencia emocional

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	5
Denominación del cargo	Gerente de Talento Humano
Dependencia	Gerencia de Talento Humano
Inmediato superior	Gerente General
Número de personas que ocupan el cargo	1

Objetivo principal

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades referentes a la administración de personal, con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad, la calidad de vida de los empleados y el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A.

Descripción de funciones esenciales

1. Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
2. Administrar políticas, manuales y procedimientos referentes al Talento Humano.
3. Planear, coordinar, dirigir y controlar programas de salud y seguridad en el trabajo.
4. Realizar el oportuno seguimiento al proceso de nómina, con el fin de vigilar el pago puntual a los empleados.
5. Realizar el proceso de desvinculación de los empleados ya sea por despido, retiro voluntario o terminación del contrato.

6. Diseñar y aplicar un sistema de motivación laboral que permita mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.
7. Organizar y ejecutar el proceso de evaluación del desempeño que permita a la organización tener una idea clara del rendimiento del empleado en su puesto de trabajo.
8. Colaborar con los gerentes de los demás departamento en la solución de conflictos que se presenten con los subordinados.
9. Garantizar una buena comunicación entre los miembros de la organización.
10. Diseñar y ejecutar planes y programas de capacitación e inducción de personal.
11. Elaboración y presentación de proyectos anuales enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
12. Realización de trámites en el Ministerio de Trabajo y en el Instituto De Seguridad Social, a fin de cumplir con la normativa legal que rigen en el ámbito laboral.
13. Realizar informes mensuales acerca del recurso humano de la empresa.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Título de tercer nivel: Ingeniería en Administración de Empresas y Recursos Humanos, Psicología Industrial o carreras afines.
2. Preferentemente poseer una especialización en dirección de personas y talento humano.

Requisitos de experiencia

Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

Requisitos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, Portales Web del Ministerio de Trabajo e IESS).
2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
3. Disponibilidad de tiempo completo.
4. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.
5. Poseer sólidos conocimientos acerca del código de trabajo vigente.

Competencias laborales

1. Manejo y solución de conflictos
2. Toma de decisiones
3. Comunicación eficaz oral y escrita
4. Tolerancia
5. Liderazgo
6. Planificación y organización
7. Inteligencia emocional
8. Tolerancia al estrés
9. Sensibilidad interpersonal
10. Desarrollo de subordinados
11. Trabajo en equipo
12. Confidencialidad

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	6
Denominación del cargo	Asistente de Talento Humano
Dependencia	Departamento de Talento Humano
Inmediato superior	Gerente de Talento Humano
Número de personas que ocupan el cargo	1

Objetivo principal

Contribuir con el desarrollo de los procesos relacionados a la gestión de talento humano.

Descripción de funciones esenciales

1. Colaborar en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
2. Actualizar la base de datos del personal de la empresa (reposos, permisos, maternidad, etc.)
3. Organizar y archivar la documentación de los trabajadores de la empresa.

4. Control de asistencia, atrasos y permisos.
5. Apoyar en el proceso de evaluación del desempeño de los empleados.
6. Realización de informes solicitados por su inmediato superior.
7. Coordinación de la alimentación y transporte de los empleados.
8. Revisar las instalaciones que se encuentren perfectamente limpias.
9. Transcribir información al computador.
10. Coordinar los exámenes médicos periódicos.
11. Colaborar en el proceso de dotación de uniformes y herramientas de trabajo necesarias para las tareas diarias.
12. Apoyar en el proceso de nómina.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Estudiantes o egresados en Administración de Empresas, Psicología industrial o carreras afines.

Requisitos de experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

Requisitos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, Portales Web del Ministerio de Trabajo e IESS).
2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
3. Disponibilidad de tiempo completo.

Competencias laborales

1. Confidencialidad
2. Integridad
3. Sociabilidad
4. Planificación y organización
5. Iniciativa
6. Creatividad
7. Inteligencia emocional
8. Tolerancia al estrés
9. Trabajo en equipo
10. Seguir instrucciones orales y escritas
11. Tolerancia
12. Comunicación eficaz oral y escrita

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	7
Denominación del cargo	Gerente Comercial
Dependencia	Gerencia Comercial
Inmediato superior	Gerente General
Número de personas que ocupan el cargo	1

Objetivo principal

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades referentes al ámbito comercial, mediante estrategias, políticas, planes y programas dirigidos al incremento de ventas y al mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado.

Descripción de funciones esenciales

1. Diseñar y ejecutar estrategias de comercialización orientadas al incremento de ventas anuales.
2. Aprobar planes de marketing y venta propuestos por el coordinador de mercadotecnia.
3. Preparación y presentación del presupuesto anual de ventas.
4. Analizar la posibilidad de creación de nuevos productos identificando nuevas oportunidades de negocio.
5. Colaborar en el proceso de selección del personal, control de asistencia y evaluación del desempeño del departamento comercial.

6. Asignar y supervisar las actividades del personal del departamento comercial.
7. Supervisar que los objetivos, planes y programas se lleven a cabo en el tiempo y de la manera establecida.
8. Realizar los trámites de exportación.
9. Coordinar con la agencia de carga.
10. Analizar y proyectar el volumen de ventas, costos y utilidades.
11. Prestar atención personalizada a los clientes potenciales de la empresa.
12. Ser el vocero de la empresa Luxus Blumen S.A ante los medios de comunicación.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Título de tercer nivel: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing, Ingeniería en Comercio Exterior o carreras afines.
2. Preferentemente poseer una especialización en Comercio Exterior.

Requisitos de experiencia

Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

Requisitos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, Mis clientes 2.10).
2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
3. Disponibilidad de tiempo completo.
4. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

Competencias laborales

1. Proactividad
2. Trabajo en equipo
3. Inteligencia emocional
4. Comunicación eficaz oral y escrita
5. Sociabilidad
6. Espíritu emprendedor e innovador
7. Comunicación oral persuasiva
8. Compromiso
9. Planificación y organización
10. Manejo y solución de conflictos
11. Razonamiento lógico, crítico y matemático
12. Espíritu comercial

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	8
Denominación del cargo	Coordinador de Mercadotecnia
Dependencia	Gerencia Comercial
Inmediato superior	Gerente Comercial
Número de personas que ocupan el cargo	1

Objetivo principal

Elaborar e implementar estrategias, planes y programas del área de marketing con el fin de incrementar: las ventas, la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

Descripción de funciones esenciales

1. Diseño, ejecución y seguimiento de campañas publicitarias (tele marketing y e-mail marketing), con el propósito de dar a conocer nuevos productos, precios, ofertas, etc., a nuestros clientes y a posibles clientes.
2. Elaborar, presentar y ejecutar planes de marketing y ventas.
3. Actualizar la base de datos de los clientes de la empresa.
4. Diseñar y ejecutar mecanismos que estimulen el crecimiento de la demanda del producto.
5. Elaborar e implementar encuestas para conocer el nivel de satisfacción del cliente.
6. Análisis e investigación de mercados.
7. Coordinar la presentación de Luxus Blumen S.A en expoferias nacionales e internacionales.

8. Coordinar y supervisar eventos que realice la empresa para difundir la imagen y los productos que se ofrece. 9. Colaborar en el desarrollo de sistemas de comunicación interna 10. Actualizar la página web de la empresa.	
Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
1. Título de tercer nivel: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing o carreras afines.	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o posiciones similares.	
Requisitos adicionales	
1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, mis clientes 2.10). 2. Dominio del idioma Ruso e Inglés 3. Preferentemente poseer conocimientos en Diseño Web. 4. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 5. Disponibilidad de tiempo completo. 6. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.	
Competencias laborales	
1. Integridad 2. Espíritu emprendedor e innovador 3. Automotivación 4. Autogestión 5. Creatividad 6. Inteligencia emocional 7. Trabajo en equipo 8. Compromiso 9. Proactividad 10. Capacidad analítica 11. Seguir instrucciones orales y escritas 12. Comunicación eficaz oral y escrita	
MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	9
Denominación del cargo	Asistente comercial
Dependencia	Departamento Comercial
Inmediato superior	Gerente Comercial
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Brindar una atención cordial y eficiente a todos los clientes de la organización, con el fin de superar el nivel de satisfacción en cuanto a la información y servicio prestado.	
Descripción de funciones esenciales	
1. Asesorar y sugerir al cliente acerca de los productos que ofrece la empresa actualmente. 2. Consolidación de cartera de clientes. 3. Elaborar y presentar informes de ventas mensuales. 4. Realizar actividades de pedidos, devolución, cambios en los pedidos, y facturación. 5. Verificación en postcosecha la existencia del producto. 6. Colaborar en actividades de cobranza. 7. Coordinar con los clientes las fechas de entrega del producto. 8. Contestar las llamadas telefónicas recibidas en el departamento Comercial. 9. Suministrar información necesaria y oportuna que requiera el cliente ya sea vía telefónica o por e-mail. 10. Contactar al cliente con el fin de verificar las condiciones en las que llegó el producto, averiguar su nivel de satisfacción y por último agradecerle por su compra. 11. Colaborar en la coordinación con la agencia de carga.	

Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
1. Bachiller en Comercio y Administración, Tecnología en Administración de Empresas, Estudiantes de carreras administrativas.	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 1 año de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
Requisitos adicionales	
1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, mis clientes 2.10). 2. Dominio del idioma Ruso e Inglés 3. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 4. Disponibilidad de tiempo completo.	
Competencias laborales	
1. Proactividad 2. Trabajo en equipo 3. Inteligencia emocional 4. Comunicación eficaz oral y escrita 5. Rápido aprendizaje 6. Comunicación oral persuasiva 7. Compromiso 8. Planificación y organización 9. Escucha 10. Atención al cliente 11. Seguir instrucciones orales y escritas 12. Integridad	
MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	10
Denominación del cargo	Gerente de Adquisiciones
Dependencia	Gerencia de Adquisiciones
Inmediato superior	Gerente General
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Adquirir bienes y servicios de excelente calidad, buen precio y en el menor tiempo posible, a fin de evitar la escases de recursos materiales y retrasar las actividades productivas de la empresa.	
Descripción de funciones esenciales	
1. Suministrar a cada departamento los recursos materiales necesarios para que puedan realizar sus actividades diarias. 2. Realizar y presentar los informes requeridos por el Gerente General acerca e asuntos relacionados con el departamento de adquisiciones. 3. Receptar y aprobar las solicitudes de compra emitidos por los diferentes departamentos de la empresa. 4. Evaluar y elegir las mejores ofertas de los proveedores. 5. Coordinar plazos de entrega, formas y fechas de pago, transporte, garantía descuentos y otras condiciones con los proveedores. 6. Mantener actualizada la base de datos de los proveedores. 7. Elaborar y almacenar los documentos necesarios al momento de efectuar una compra. 8. Colaborar en la realización de inventarios. 9. Coordinar con el departamento de contabilidad acerca de los pagos a proveedores y entrega de documentos de respaldo de las compras. 10. Colaborar en la elaboración del presupuesto general de la empresa. 11. Supervisar la recepción, almacenamiento y entrega de materiales, equipos y , herramientas y suministros adquiridos para la empresa.	

12. Llevar un control adecuado de las existencias de bodega con el objetivo de evitar el desperdicio y el robo de recursos materiales.
13. Controlar que los productos almacenados en bodega se encuentren en buen estado.
14. Colaborar con el departamento de talento humano en el control de asistencia y evaluación del desempeño del personal de bodega.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

1. Título de tercer nivel: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Finanzas o carreras afines.

Requisitos de experiencia

Mínimo 3 años en el cargo o en posiciones similares.

Requisitos adicionales

1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, páginas web de compras por internet, etc.).
2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
3. Disponibilidad de tiempo completo.

Competencias laborales

1. Negociación
2. Autogestión
3. Inteligencia emocional
4. Trabajo en equipo
5. Proactividad
6. Compromiso
7. Comunicación eficaz oral y escrita
8. Manejo y solución de conflictos
9. Toma de decisiones
10. Integridad
11. Planificación y organización
12. Razonamiento lógico, crítico y matemático

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	11
Denominación del cargo	Auxiliar de Servicios Administrativos (limpieza)
Dependencia	Gerencia de Talento Humano
Inmediato superior	Gerente de Talento humano
Número de personas que ocupan el cargo	3

Objetivo principal

Mantener limpias y en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa, con el fin de proyectar una buena imagen empresarial y conseguir que empleados de la organización se sientan satisfechos trabajando en un área limpia.

Descripción de funciones esenciales

1. Limpiar diariamente las oficinas de la empresa y las áreas externas a la empresa especialmente el ingreso principal y las áreas comunales.
2. Suministrar en todos los servicios higiénicos: jabón líquido, papel higiénico y gel antibacterial.
3. Limpiar y desinfectar diariamente baterías sanitarias, duchas, vestidores y lavamanos.
4. Solicitar los productos de limpieza necesarios al departamento de adquisiciones a fin de que las instalaciones estén perfectamente limpias.
5. Ofrecer y servir de manera cordial: café, té, agua mineral o gaseosa a los visitantes que lleguen a la empresa.
6. Ayudar a servir la comida a los empleados.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

Mínimo estudios de primaria concluidos	
Requisitos de experiencia	
No requiere experiencia	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 2. Disponibilidad de tiempo completo. 	
Competencias laborales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad 2. Compromiso 3. Iniciativa 4. Trabajo en equipo 5. Atención al cliente 6. Buenas relaciones interpersonales 7. Energía 8. Sociabilidad 9. Adaptabilidad 10. Cooperación 11. Integridad 12. Tolerancia estrés 	
MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	12
Denominación del cargo	Gerente de Producción
Dependencia	Gerencia de Producción
Inmediato superior	Gerente General
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Diseñar e implementar procesos de producción adecuados para garantizar que se cumpla con el volumen de producción requerido y con los estándares de calidad.	
Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del proceso de producción. 2. Realizar y presentar los informes referentes al departamento de producción que el Gerente General requiera. 3. Optimizar tiempo y recursos productivos de la empresa. 4. Colaborar en el proceso de selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de producción. 5. Elaborar y presentar la evolución de los índices de productividad al Gerente General. 6. Investigar y evaluar las variedades de rosas que se va a producir y posteriormente a exportar. 7. Ordenar el envío de plantas al laboratorio de manera periódica para tener un control sobre la calidad de la flor, especialmente cuando se detecte la presencia de enfermedades. 8. Analizar los informes enviados por el laboratorio y tomar las medidas necesarias según sea el caso. 9. Coordinar con el departamento de adquisiciones la compra de suministros, equipos y materiales necesarios para el área de producción. 10. Coordinar con el departamento comercial el volumen de producción requerido para satisfacer la demanda del producto. 	
Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
Título de tercer nivel: Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Agronómica o carreras afines	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	

Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, etc.). 2. Preferentemente poseer conocimientos en sistemas de riego y normas de calidad. 3. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 4. Disponibilidad de tiempo completo. 5. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país. 	
Competencias laborales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Organización y planificación 3. Liderazgo 4. Iniciativa 5. Proactividad 6. Comunicación eficaz oral y escrita 7. Tolerancia a estrés 8. Cooperación 9. Integridad 10. Toma de decisiones 11. Capacidad analítica 12. Inteligencia emocional 	
MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	13
Denominación del cargo	Jefe de Cultivo
Dependencia	Gerencia de Producción
Inmediato superior	Gerente de Producción
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Planificar, coordinar y controlar las actividades referentes al cultivo teniendo como objetivo lograr la producción de rosas de lujo de alta calidad.	
Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar los procesos de producción específicamente el cultivo de la rosa. 2. Solicitar al Gerente de Producción los materiales, equipo, herramientas e insumos necesarios para realizar sus actividades. 3. Colaborar en la evaluación del desempeño del personal de cultivo. 4. Informar de manera rápida y oportuna al Gerente General la presencia de enfermedades o problemas en el proceso de cultivo. 5. Colaborar en el entrenamiento del personal nuevo en la empresa. 6. Llevar un control de los insumos, materiales y equipos entregados al personal de cultivo. 	
Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
Título de tercer nivel: Estudiante de Ingeniería Agronómica, Bachiller en Agronomía, Tecnología en Agronomía.	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, etc.). 2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 3. Disponibilidad de tiempo completo. 	
Competencias laborales	

1. Trabajo en equipo
2. Organización y planificación
3. Seguir instrucciones orales y escritas
4. Integridad
5. Energía
6. Comunicación eficaz oral y escrita
7. Tolerancia a estrés
8. Meticulosidad
9. Tenacidad
10. Manejo y solución de conflictos
11. Compromiso
12. Inteligencia emocional

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	14
Denominación del cargo	Obrero de cultivo
Dependencia	Gerencia de Producción
Inmediato superior	Jefe de Cultivo
Número de personas que ocupan el cargo	50

Objetivo principal

Realizar de manera eficiente las actividades de siembra, cosecha, riego, fumigación y mantenimiento con el fin de cultivar flores de alta calidad.

Descripción de funciones esenciales

Siembra

1. Preparación de la tierra mediante el proceso de rastrada y arada.
2. Aplicar productos fertilizantes en la tierra preparada.
3. Armar camas y sembrar las plantas.
4. Desyerbar
5. Colocar estacas de madera y alambres para fijar el crecimiento de la planta.
6. Quitar las yemas de las rosas.
7. Realizar el pinch requerido.
8. Cortar hojas, tallos y flores enfermas.
9. Limpieza y transporte de residuos.

Riego

1. Instalar el sistema de riego adecuadamente.
2. Controlar que el goteo se realice adecuadamente.
3. Conectar las bombas de agua.
4. Vigilar que el agua trascurra normalmente por la acequia hasta llegar al reservorio.
5. Limpiar y controlar el exceso de impurezas para evitar que se tape las tuberías.

Fumigación

1. Eliminar plagas y enfermedades que perjudican a la planta.
2. Limpiar la maleza que crece alrededor de la planta.
3. Desinfectar las plantas de impurezas o bacterias.

Cosecha

1. Controlar que las plantas no estén enfermas o tengan plagas.
2. Cortar los tallos listos que cumplan con las características necesarias para ser comercializados.
3. Recolectar y ubicar los tallos en las mallas.
4. Llevar hacia las tinas de agua.

Mantenimiento

1. Realizar el respectivo de mantenimiento a los sistemas de drenaje.
2. Reparar la estructura y los plásticos de las naves.
3. Arreglar y limpiar las entradas y caminos de los invernaderos.
4. Hacer el respectivo mantenimiento a los pases de agua.
5. Limpiar los bordes del reservorio
6. Quitar el lechuguín del agua del reservorio.

Especificación del cargo

Requisitos de formación	
No requiere ningún nivel de escolaridad específica.	
Requisitos de experiencia	
No requiere experiencia previa	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 2. Disponibilidad de tiempo completo. 	
Competencias laborales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Seguir instrucciones orales y escritas 3. Buenas relaciones interpersonales 4. Energía 5. Cooperación 6. Meticulosidad 7. Tenacidad 8. Rápido aprendizaje 9. Adaptabilidad 10. Flexibilidad 11. Integridad 12. Inteligencia emocional 	
MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	15
Denominación del cargo	Jefe de postcosecha
Dependencia	Gerencia de Producción
Inmediato superior	Gerente de Producción
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Planificar, coordinar y controlar el proceso de la postcosecha teniendo como objetivo obtener un producto con los terminados perfectos para comercializarlo.	
Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar al Gerente de Producción se abastezca de: materiales, equipos y suministros a la postcosecha. 2. Actualizar la información de la disponibilidad del producto. 3. Confirmar los pedidos de rosas. 4. Colaborar en la evaluación del desempeño del personal de postcosecha. 5. Colaborar en el entrenamiento del personal nuevo en la empresa. 6. Llevar un control de los insumos, materiales y equipos entregados al personal de postcosecha. 7. Colaborar en la realización de inventarios. 	
Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
Título de tercer nivel: Estudiante de Ingeniería Agronómica, Bachiller en Agronomía, Tecnología en Agronomía.	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, etc.). 2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 3. Disponibilidad de tiempo completo. 	

Competencias laborales

1. Trabajo en equipo
2. Organización y planificación
3. Seguir instrucciones orales y escritas
4. Integridad
5. Energía
6. Comunicación eficaz oral y escrita
7. Tolerancia a estrés
8. Meticulosidad
9. Tenacidad
10. Manejo y solución de conflictos
11. Compromiso
12. Inteligencia emocional

MANUAL DE FUNCIONES**Identificación**

N°	16
Denominación del cargo	Obrero de Postcosecha
Dependencia	Gerencia de Producción
Inmediato superior	Jefe de Postcosecha
Número de personas que ocupan el cargo	35

Objetivo principal

Realizar de manera eficiente las actividades de cortar, clasificar, transporte, empaque y control de calidad con el fin procesar la flor cultivada y prepararla para salir al mercado.

Descripción de funciones esenciales**Transporte interno**

1. Transportar la flor del área de cultivo hacia el área de postcosecha.
2. Llevar el rechazo de la flor al sitio de almacenamiento.
3. Transportar los bonches de flores del área de postcosecha hacia el cuarto frío.

Cortar

1. Recepción de los tallos.
2. Medir el tallo de acuerdo al tamaño establecido.
3. Sustraer las hojas de la parte inferior del tallo.
4. Enviar al clasificado

Clasificar

1. Recepción de los tallos cortados.
2. Clasificar la flor según el tamaño, color y variedad.
3. Desechar la rosas que tengan alguna imperfección.
4. Enviar al área de bunch.

Enbonchar

1. Agrupar las rosas según las especificaciones y requerimiento del cliente.
2. Envolver en cartón y colocar las ligas.
3. Colocar en cubetas y enviar al cuarto frío.

Cuarto frío o empaque

1. Recibir los bonches de flores y colocar etiquetas.
2. Realizar el proceso de hidratación y enfriamiento.
3. Ordenar los bonches en las cajas y asegurarlas.
4. Registrar la variedad, color fecha de empaque en el computador.
5. Encargarse del embarque en los respectivos furgones para ser trasladada al aeropuerto.

Especificación del cargo**Requisitos de formación**

No requiere ningún nivel de escolaridad específica.

Requisitos de experiencia	
No requiere experiencia previa	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 2. Disponibilidad de tiempo completo. 	
Competencias laborales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Seguir instrucciones orales y escritas 3. Buenas relaciones interpersonales 4. Energía 5. Cooperación 6. Meticulosidad 7. Tenacidad 8. Rápido aprendizaje 9. Adaptabilidad 10. Flexibilidad 11. Integridad 12. Inteligencia emocional 	
MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación	
N°	17
Denominación del cargo	Laboratorista
Dependencia	Gerencia de Producción
Inmediato superior	Gerente de Producción
Número de personas que ocupan el cargo	1
Objetivo principal	
Diseñar y ejecutar sistemas de protección de cultivos con el fin de mejorar la calidad de la rosa que se cultiva en Luxus Blumen S.A.	
Descripción de funciones esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los sistemas de climatización a utilizar. 2. Crear nuevas variedades de rosas. 3. Elaborar sustancias que eliminen plagas y enfermedades de la flor. 4. Diseñar y ejecutar estrategias que ayuden a disminuir la contaminación ambiental. 5. Medir el impacto de sustancias químicas en la salud de las personas que trabajan en la planta de producción. 6. Elaborar informes requeridos por el gerente de producción. 7. Solicitar materiales, herramienta y equipos para el laboratorio. 	
Especificación del cargo	
Requisitos de formación	
Título de tercer nivel: Ingeniería Agronómica o Ingeniería Química	
Requisitos de experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
Requisitos adicionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de programas informáticos (Outlook, Microsoft office, etc.). 2. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante. 3. Disponibilidad de tiempo completo. 4. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país. 	
Competencias laborales	

1. Creatividad
2. Seguir instrucciones orales y escritas
3. Integridad
4. Comunicación eficaz oral y escrita
5. Flexibilidad
6. Meticulosidad
7. Tenacidad
8. Compromiso
9. Manejo y solución de conflictos
10. Inteligencia emocional
11. Asunción de riesgos
12. Capacidad de trabajar bajo presión

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación

N°	18
Denominación del cargo	Bodeguero
Dependencia	Gerencia de Adquisiciones
Inmediato superior	Gerente de Adquisiciones
Número de personas que ocupan el cargo	4

Objetivo principal

Realizar eficientemente las actividades propias de bodega como son: transportar, almacenar y entregar los bienes requeridos en los diferentes departamentos de la empresa.

Descripción de funciones esenciales

1. Transportar los bienes del ingreso de la empresa hasta las bodegas de almacenamiento.
2. Receptar, clasificar y ubicar de manera correcta cada producto.
3. Colaborar en la entrega respectiva.
4. Ayudar a transportar los bienes desde la bodega hasta el lugar del área donde se lo vaya a utilizar.
5. Informar al Gerente de Adquisiciones las anomalías que se presenten.

Especificación del cargo

Requisitos de formación

No requiere ningún nivel de escolaridad específica.

Requisitos de experiencia

No requiere experiencia previa

Requisitos adicionales

1. Residir en los cantones de: Pedro Moncayo, Cayambe, Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.
2. Disponibilidad de tiempo completo.

Competencias laborales

1. Integridad
2. Energía
3. Flexibilidad
4. Adaptabilidad
5. Predisposición
6. Seguir instrucciones orales y escritas
7. Proactividad
8. Rápido aprendizaje
9. Organización
10. Compromiso
11. Inteligencia emocional
12. Capacidad de trabajar bajo presión

V. Recursos

- Humanos

Departamento de talento humano: diseño y ejecución del manual de funciones.

Personal administrativo: Proporcionar información acerca de sus funciones.

- Materiales

Infraestructura: Instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A.

Mobiliario, equipo y otros: Equipo de computación y conexión a internet.

Material técnico de apoyo: Diccionario de competencias, organigrama de la empresa, Guía para realizar un Manual de funciones.

VI. Financiamiento

El total de la inversión del manual de funciones será financiado con recursos propios de la empresa.

VII. Presupuesto

Tabla 22. Costo del manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño del Manual de Funciones	HORAS	14	\$7,08	\$99,12
Impresiones	IMPRE.	35	\$0,05	\$1,75
Anillado	UNID.	1	\$0,80	\$0,8
Copias	UNID.	105	\$0,03	\$3,15
TOTAL DE LA REALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES				\$104,82

Nota: detalla el costo del manual de funciones.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VIII. Cronograma

Tabla 23. Cronograma del manual de funciones

ACTIVIDADES	FEBRERO																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
Investigación y determinación de las funciones y especificaciones del cargo de la Gerencia General.	█	█																										
Investigación y determinación de las funciones y especificaciones de los cargos del Departamento de Talento Humano.		█	█	█																								
Investigación y determinación de las funciones y especificaciones del cargo del Departamento de Contabilidad.							█	█																				
Investigación y determinación de las funciones y especificaciones del cargo del Departamento Comercial.								█	█																			
Investigación y determinación de las funciones y especificaciones del cargo del Departamento de Adquisiciones.								█																				
Investigación y determinación de las funciones y especificaciones del cargo del Departamento de Producción.														█	█	█	█											
Elaboración del Manual de funciones.																							█	█				
Presentación y aprobación del manual de funciones al Gerente General.																									█			

Nota: indica el cronograma a cumplir del manual de funciones.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Nota: la estrategia del manual de funciones ya fue ejecutada.

Objetivo 4: contribuir con el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.

Estrategia: implementar el proceso de selección de personal operativo de la empresa.

La selección de personal en toda organización es una actividad en el proceso de integración personal, siendo de esta manera un factor más para mejorar el trabajo en equipo.

Proceso de selección de personal operativo

Introducción

La selección de personal se define como el proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa y de evitar que ingresen aquellos que no tengan ganas de superación.

Este proceso es un conjunto de pasos, mediante los cuales se evalúan características y aptitudes de los candidatos reclutados, con la finalidad de elegir a la persona mejor capacitada y con mayores probabilidades de cubrir y desempeñar el puesto vacante que exista según el tiempo de requerimiento.

Se debe tomar en cuenta que la profundidad de este proceso, depende de que persona se busque, el nivel jerárquico del puesto y las necesidades de la empresa. La aplicación del proceso de selección de personal operativo es una actividad sin variantes, por lo que el encargo de seleccionar el personal suele caer en errores comunes que provocan gastos a la empresa debido a que el candidato no tuvo capacidad de adaptarse.

El diseñar un proceso de selección es una herramienta de gran utilidad para la empresa pero también para el candidato reclutado que participa en él, ya que a través de técnicas debidamente seleccionadas y estructuradas tales como: hoja de vida, solicitud de empleo, entrevistas, pruebas de tolerancia, etc., permiten realizar una debida evaluación sobre si dicho candidato cumple con el perfil del puesto que desea cubrir.

Una vez adoptado el proceso de selección se estará en condiciones de tomar decisiones correctas y más objetivas sobre los candidatos más adecuados para el puesto y la empresa, hoy en día las empresas de comercio y productor, son las organizaciones en donde más se necesita personal operativo, por tal es necesario diseñar un proceso de selección que permita seleccionar a la persona que mejor pueda desempeñar un puesto vacante en este caso Luxus Blumen S.A.

I. Alcance

El proceso de selección permitirá realizar una evaluación más objetiva posible de características que posee la persona que participará en dicho proceso para ocupar el puesto vacante en Luxus Blumen S.A.

II. Objetivos del proceso de selección de personal operativo

Objetivo general

Escoger por medio del uso de técnicas válidas y confiables al candidato más idóneo y calificado para desempeñar las diferentes funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.

Objetivos específicos

- a) Determinar un conjunto de pasos que sigan un proceso que permita mejorar la selección del personal operativo.
- b) Proponer el diseño de formatos de acuerdo a cada una de las técnicas consideradas apropiadas, elaboradas adecuadamente a las características de nivel operativo y según necesidades de la organización.

III. Metas

Utilizar las herramientas correctas al realizar la evaluación al candidato pre-calificado a ocupar la vacante a cubrir dentro de la organización, conociendo sus características, destrezas y habilidades.

IV. Estrategias

Se aplicarán las siguientes estrategias para mejorar el proceso de selección de personal operativo: planeación de necesidades de personal, análisis de puestos y reclutamiento.

V. Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección de personal operativo

Se ha considerado tres aspectos importantes:

- ¿Cómo se llevará a cabo el proceso de selección propuesto?

Antes de iniciar el proceso de selección de personal operativo se debe hacer una planeación de cuantos candidatos se van a evaluar de acuerdo a los puestos vacantes a ocupar, en consecuencia con los siguientes puntos:

- Determinar el perfil sintetizado del puesto a ocupar.
 - Verificar las áreas a investigar en cada técnica a adoptar.
 - Revisar la información necesaria para definir los puntos a aclarar.
 - Determinar la duración del proceso de selección especificando la fecha, hora y duración, llevando un control.
- ¿Dónde se llevará a cabo el proceso de selección propuesto?

Se llevará a cabo en un espacio cómodo, con ventilación, aislado de ruidos que interfieran en la evaluación al candidato, evitar el uso de teléfono celular; es decir, un espacio armonioso en donde el individuo no se acompleje y pueda demostrar sus habilidades y destrezas.

- ¿Quién se hará responsable de que el proceso se cumpla?

La persona encargada debe tener el conocimiento preciso y las características idóneas para permitirle realizar una evaluación objetiva, obteniendo la información correcta y requerida logrando así el objetivo que permite la selección de personal. Esta persona debe ser una del departamento de talento humano, ya que es la persona que conoce sobre todos los puestos vacantes que existen en la organización y las necesidades que requiere el mismo para cubrirlo.

VI. Técnicas para crear un proceso de selección de personal operativo

Estas técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al puesto en el nivel jerárquico que se pretende cubrir para de esta manera obtener la selección de los mejores candidatos.

Se adoptará las siguientes técnicas:

a) Información biográfica: recepción de hoja de vida y solicitud de empleo.

- Solicitud de empleo

Técnica de información detallada que ayudará a obtener información de aquellas características de personalidad y profesional del candidato, con el fin de ser una guía para llevar a cabo la entrevista, evaluación y demás técnicas del proceso de selección.

(Anexo 4)

Los datos más importantes que debe contener esta solicitud son: datos personales, estudios, historia laboral, biografía o concepto del candidato, objetivos y meta, pasatiempos, datos familiares, referencias personales, laborales, profesionales, etc.

b) La entrevista de selección

Es una técnica muy viable a dar la oportunidad de orientar y manifestar lo que el candidato debe conocer sobre la organización y el cargo que debe desempeñar, evitando crear falsas expectativas y fracaso a futuro.

Necesariamente para obtener información precisa, se aconseja utilizar una entrevista mixta; es decir, con preguntas directas y conforme el orden la intervención del entrevistado sea cada vez mayor.

La amplitud y profundidad de la información a obtener depende de la información que se obtenga en las técnicas de selección, en este caso es necesario contar con áreas de un panorama más completo sobre el candidato a evaluar, estas áreas que conformarán la

guía de entrevista (Anexo 5) son: información Personal, historial académico, historial laboral, biografía, metas y pasatiempos, datos Familiares, referencias y cierre.

La aplicación de esta técnica se la debe llevar en un tiempo aproximado de 30 minutos, por lo tanto es conveniente planear con anticipación lo siguiente:

- Hora y fecha en que se realizará la entrevista.
- Obtener y analizar la información hasta el momento obtenida.
- Formular preguntas que sean de interés para la empresa.

A su vez se realizarán dos tipos de entrevistas:

- Inicial: identificar de forma personal la información obtenida en la solicitud de empleo, esto es indispensable valorarlo y realizar un filtro hacia el proceso que participará el candidato.
- Profunda: efectuar una elección más selectiva de los candidatos, en la cual se lleva a cabo una investigación amplia y profunda sobre aspectos que se consideran importantes para determinar si el candidato es apto o no para el puesto vacante.

c) Pruebas: psicológicas

La importancia de aplicar estas pruebas al candidato preseleccionado, es conocer su capacidad de razonamiento, predecir su futuro en el desempeño del cargo a cubrir, aquí se evalúan sus aptitudes, personalidad e intereses del individuo.

La prueba se realizará a través de un examen escrito en donde el candidato resolverá operaciones manuales e intelectuales, así la calificación se obtendrá por medio de parámetros ya establecidos. Por lo tanto, se pretende medir al aplicar estas pruebas lo siguiente: medir la inteligencia en general, capacidad de razonamiento, habilidades y desarrollo mental, aptitudes y conocimiento.

d) Investigación de referencias: personales, laborales, académicas, etc.

Comprobar lo mencionado por el candidato en las técnicas anteriormente aplicadas, principalmente su historia laboral, es de gran importancia obtener información por parte de quien haya sido su jefe inmediato, el mismo nos pueda dar información sobre las funciones que desempeñaba, tiempo de empleo, comportamiento y desempeño.

Las referencias que se investiguen, darán pauta sobre lo que piensan los demás del candidato preseleccionado y así completar la información obtenida anteriormente llegando a tomar una decisión objetiva.

Los datos a investigar para conocer la honestidad del empleado son (Anexo 6):

- Referencias personales: carácter y hábitos del candidato.
- Referencias laborales: efectividad, eficiencia, calidad, asistencia, puntualidad en la ejecución de las labores.
- Referencias de crédito: realizar investigaciones de crédito cautelosamente conociendo la solvencia de sus intereses interpersonales.

Es recomendable que el tiempo aproximado para llevar a cabo cada tipo de investigación sea de 10-12 minutos.

e) Exámenes médicos

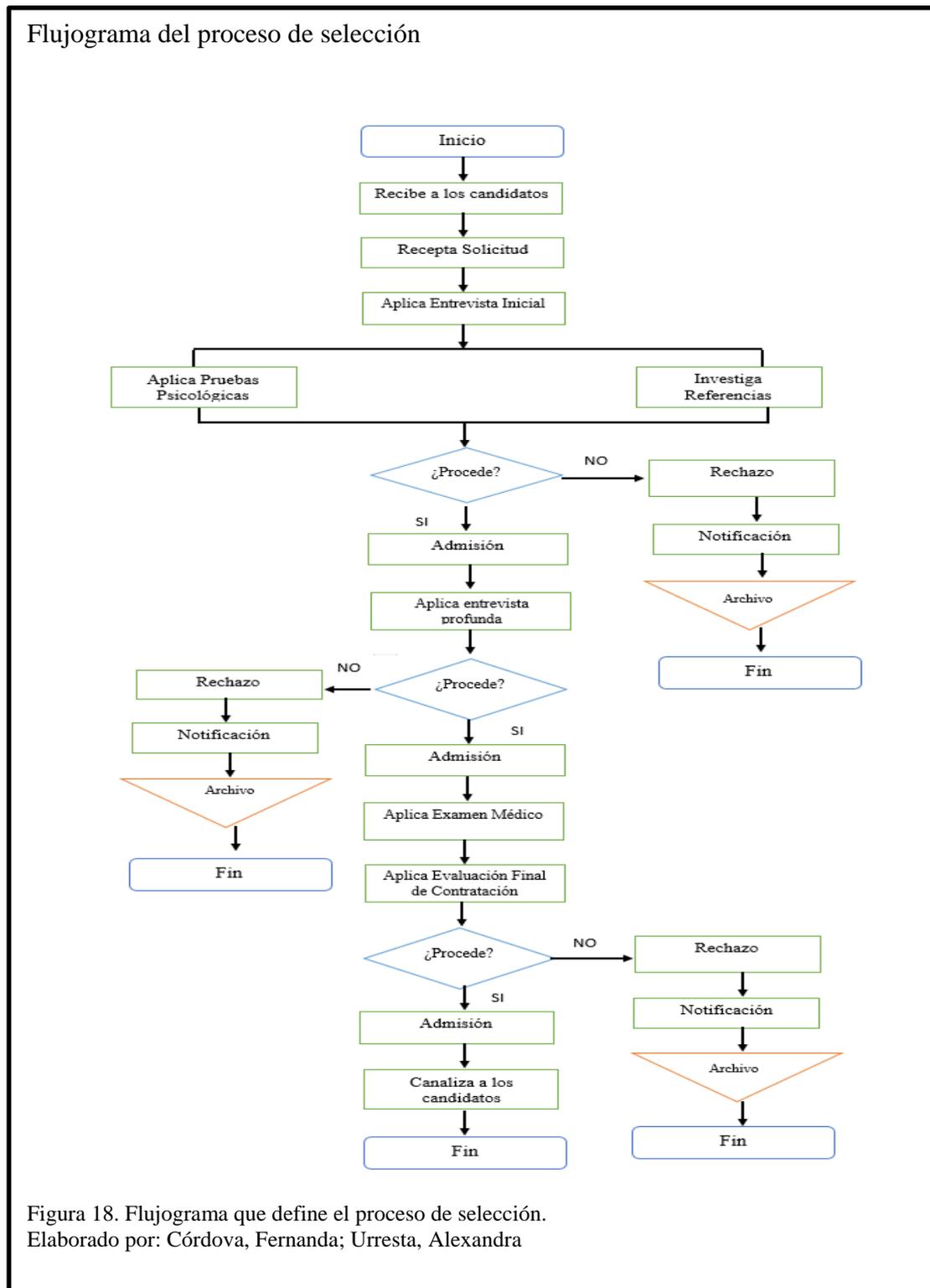
Obtener información de la salud del candidato si se encuentra en facultades físicas para el ejercicio de su actividad laboral evitando ausentismos continuos por problemas de salud del individuo en el puesto de trabajo. Además verificar que el individuo no padezca de alguna enfermedad contagiosa.

Normalmente se debe comprobar lo siguiente (Anexo 7):

- Actitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto de trabajo que va a desempeñar.

- Si no manifiesta enfermedad contagiosa para el equipo de trabajo.

Es necesario aplicar esta técnica al final del proceso ya que el costo que representa es preferible que la alta probabilidad del candidato a contratar avalen la aplicación de este trámite, siendo así la utilidad y el beneficio que para la empresa representa disminuir el riesgo de contratar personal no apto saludablemente.



VII. Presupuesto

Tabla 24. Costo del proceso de selección

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseño del proceso de selección de personal operativo	HORAS	8	\$7,08	\$56,64
Diseño de pruebas psicológicas	HORAS	6	\$7,08	\$42,48
Guía del proceso de selección para personal operativo(impresiones)	UNID.	18	\$0,05	\$,9
Total del proceso de selección del personal operativo				\$100,02

Nota: detalla el costo del proceso de selección dentro de la organización.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VIII. Cronograma

Tabla 25. Cronograma del diseño del proceso de selección para el personal operativo

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Diseño del proceso de selección de personal operacional						
Revisión y aprobación del proceso de seleccio						
Entrada en vigencia del proceso de selección.						

Nota: detalla las actividades conjuntamente con las fechas de ejecución.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Objetivo 4: Contribuir con el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.

Estrategia: replanteamiento de la filosofía empresarial.

Filosofía empresarial

Introducción

La filosofía empresarial es un elemento empresarial importante en el mundo de los negocios que ha ido recobrando fuerza durante los últimos años, muchos la definen como una carta de presentación ya que muestra en resumen la imagen corporativa de cada organización.

Básicamente la filosofía empresarial está compuesta por varios elementos que son: misión, visión, objetivos, valores organizacionales, políticas entre otras, sin embargo los más importantes son los siguientes:

La misión es la razón de ser de la empresa, en este punto podemos encontrar las actividades a las que se dedica la empresa y cuál es su propósito o motivo por la cual existe; la visión es la imagen futura que la empresa quiere proyectar, lo que desea crear, a donde quiere llegar y la manera como lo va a lograr y para finalizar los valores de la organización reflejan la personalidad de la empresa, los valores generalmente orientan las acciones de la empresa.

I. Objetivos

Objetivo general

Contribuir con el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.

Objetivos específicos

a) Rediseñar la filosofía empresarial que se apegue a la nueva realidad de la empresa.

b) Dar a conocer a los empleados la nueva misión, visión y valores organizacionales de la empresa.

c) Proyectar una imagen empresarial renovada.

II. Desarrollo de la filosofía empresarial propuesta

Las actividades que se realizarán son:

- Rediseño de la filosofía empresarial de Luxus Blumen S.A.
- Publicación de la nueva filosofía empresarial en lugares estratégicos de la empresa y en la página web.

Filosofía empresarial

- Valores organizacionales propuestos

Matriz axiológica de valores organizacionales

Grupo de Referencia Valores y Principios	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIEDAD	MEDIO AMBIENTE	COMPETENCIA	TOTAL
HONESTIDAD	3	3	3	3	1	1	14
COMPROMISO	3	3	2	1	1	1	11
RESPECTO	3	3	3	1	2	2	14
PUNTUALIDAD	2	3	3	1	1	1	11
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	3	1	1	1	12
INNOVACIÓN	3	3	3	1	1	3	14
INTEGRIDAD	3	3	2	1	1	1	11
CALIDAD Y SERVICIO	3	2	1	1	1	3	11
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3	3	2	3	3	1	15

Figura 19. Matriz axiológica para determinar los valores organizacionales de la empresa. Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Valores

- Honestidad

Luxus Blumen S.A es una empresa transparente y lo demostramos gracias a la confiabilidad de nuestro producto y la integridad de cada uno de nuestros colaboradores.

- Respeto

Apreciamos y valoramos a todos aquellos que de una u otra forma contribuyen con éxito empresarial de nuestra organización.

- Trabajo en equipo

La cooperación, el compañerismo y la comunicación son los ejes primordiales dentro de Luxus Blumen S.A, por medio de ellos pretendemos alcanzar nuestras metas y objetivos organizacionales.

- Innovación

La generación e implementación de ideas creativas, hacen que la organización se muestre capaz de enfrentar los cambios que se produzcan en su entorno a futuro.

- Responsabilidad Social

Luxus Blumen S.A se siente en la obligación de contribuir con la sostenibilidad ambiental mediante la implementación de programas enfocados a disminuir el grado de contaminación ambiental.

- Misión propuesta

Tabla 26. Matriz para determinar los elementos de la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes son nuestros clientes?	Prestigiosas floristerías que se dedican a la elaboración de bouquets y ramos utilizando flores naturales y de alta calidad.
¿Cuáles son los principales productos y servicios?	Nuestro producto principal son las rosas de lujo.
¿Cuáles son nuestros mercados?	Mercado nacional e internacional.
¿Cuál es nuestra tecnología?	La empresa cuenta con plataformas tecnológicas de alta calidad y con maquinaria de tecnología avanzada apta para cultivar rosas con características únicas.
¿Nos interesamos por alcanzar nuestros objetivos económicos?	Los esfuerzos de todos quienes conforman la planta de personal de la empresa Luxus Blumen S.A orientan sus esfuerzos diariamente para cumplir los objetivos organizacionales, entre ellos los económicos.
¿Cuáles son nuestras creencias, valores y principios?	Nuestro desempeño diario dentro de la empresa está basado en valores organizacionales, que contribuya al éxito empresarial.
¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	Nuestra ventaja competitiva está en las características especiales de nuestro producto como es: la durabilidad, el color y el aroma de la rosa. Esto se debe a la ubicación estratégica de la empresa, las condiciones climáticas del sector y a la experiencia de los trabajadores.
¿Nos preocupamos por asuntos sociales, ambientales y comunitarios?	Nos preocupamos especialmente por asuntos ambientales.
¿Nos interesamos por nuestros trabajadores?	Nuestros trabajadores constituyen el principal recurso que posee la organización, pues gracias a ellos la empresa cada día crece más.

Nota: muestra todas las interrogantes que se debe responder para establecer la visión de la empresa.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Luxus Blumen S.A. es una empresa dedicada a producir y comercializar rosas de excelente calidad a través de todo el mundo; gracias al trabajo eficiente de nuestros colaboradores, las privilegiadas condiciones climáticas del sector y la tecnología de punta que disponemos, hemos podido superar las más altas expectativas de nuestros clientes y accionistas; además nos preocupamos especialmente por el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de la comunidad.

- Visión propuesta

Tabla 27. Matriz para determinar los elementos de la visión

Preguntas	Respuestas
¿Qué tratamos de conseguir?	Ser líderes en la producción y comercialización de las rosas de lujo más bellas del Ecuador
¿Cuáles son nuestros valores?	Calidad, innovación, mejoramiento continuo, responsabilidad social, trabajo en equipo
¿Cómo produciremos resultados?	Generando cambios necesarios en la organización, con el fin de mantener satisfechos a nuestros clientes actuales y atraer a nuevos clientes.
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	Innovando continuamente los procesos de producción con el fin de producir rosas más novedosas, sanas y duraderas. Promoviendo la conservación del medio ambiente
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Fomentando el trabajo en equipo.

Nota: muestra todas las interrogantes que se debe responder para establecer la misión de la empresa.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

- Ser líderes en la producción y comercialización de las rosas de lujo más bellas de la región, mediante el mejoramiento de los estándares de calidad de nuestro producto, innovando continuamente los procesos de producción, promoviendo la conservación del medio ambiente y fomentando el trabajo en equipo.

III. Recursos

- Humanos: departamento de talento humano y gerencia general
- Materiales

Infraestructura: instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A.

Mobiliario, equipo y otros: equipo de computación, conexión a internet y manual para definir la filosofía empresarial de una empresa.

IV. Financiamiento

El total de la inversión que implica el replanteamiento de la filosofía empresarial será financiado con recursos propios de la empresa.

V. Presupuesto

Tabla 28. Costo del replanteamiento de la filosofía empresarial

FILOSOFIA EMPRESARIAL				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Planificación de las actividades filosofía empresarial	HORAS	5	\$7,08	\$35,4
Rótulos e instalación	UNID.	3	\$18,33	\$55
Total del replanteamiento de la filosofía empresarial				\$90,4

Nota: muestra el presupuesto que se necesitara para llevar a cabo el de la filosofía empresarial.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VI. Cronograma

Tabla 29. Cronograma de actividades para el replanteamiento de la filosofía empresarial

ACTIVIDADES	ENERO																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Determinar la misión, visión y valores organizacionales																		
Presentación y aprobación de la filosofía empresarial																		
Realización de rótulos que contengan la misión, visión y valores.																		
Colocación de rótulos en sitios estratégicos de la empresa																		
Modificación de la filosofía empresarial en la página web de la empresa.																		

Nota: La tabla 29, Establece las actividades conjuntamente con las fechas de su realización.
Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Nota: la estrategia del replanteamiento de la filosofía empresarial ya fue ejecutada.

Objetivo 5: elevar el nivel de satisfacción de los empleados, creando un ambiente laboral saludable.

Estrategia: incrementar el nivel de motivación y compromiso laboral de los empleados.

Programa de incentivos

Introducción

El plan de incentivos es parte de la responsabilidad social de la empresa hacia sus empleados y también constituye una poderosa fuente de motivación. Los incentivos pueden ser económicos o no económicos, sea el tipo que sea el efecto que produce es muy beneficioso para la empresa.

En los incentivos económicos tenemos: bonificaciones, sorteos, aumentos de salario, gratificaciones por méritos, etc. Los incentivos no económicos están: felicitaciones, reconocimiento en público, eventos sociales, etc.

Luxus Blumen S.A. ha visto la necesidad de diseñar un programa de incentivos enfocados en motivar el trabajo en equipo, elevar el nivel de satisfacción de los empleados, mayor productividad entre otros, por esta razón se ha desarrollado actividades creativas e innovadoras y que se ajustan al presupuesto de la empresa.

I. Alcance

El presente programa de incentivos será aplicado a todo el personal que labora en la empresa Luxus Blumen S.A.

II. Objetivos

Objetivo general

Elevar el nivel de satisfacción de los empleados, creando un ambiente laboral saludable.

Objetivos específicos

- Reducir la rotación de personal operativo en la empresa.
- Elevar el nivel de motivación de los empleados.
- Incrementar la productividad en la empresa.
- Evitar actitudes de envidia e individualismo en la planta de personal.

III. Acciones a desarrollar

El presente programa de incentivos está compuesto por las siguientes tácticas a desarrollar:

Tabla 30. Tácticas del programa de incentivos

Táctica	Actividades a desarrollar	Responsable
Levantar el ánimo del empleado	Hacer que los empleados sientan orgullo y satisfacción en el trabajo; los gerentes y jefes de los distintos departamentos deberán emplear frases de motivación como: buen trabajo, gracias por su empeño y colaboración, valoro su esfuerzo y dedicación, felicitaciones su trabajo es excelente, su colaboración es valiosa, etc.	Gerentes y jefes de los distintos departamentos de la empresa
“EMPLEADO EJEMPLAR”	La elección y premiación del empleado ejemplar se lo realizara de manera trimestral, en base a los resultados de la evaluación del desempeño. Para evitar desacuerdos se elegirán a dos empleados ejemplares uno perteneciente al área administrativa y otro al área operativa. El nombre y fotografía de las personas elegidas serán publicados en la cartelera de la empresa y en el boletín informativo.	Departamento de talento humano y Gerente General.

Pago de bonificaciones por desempeño	Consiste en otorgar un bono de \$50 en efectivo a las personas elegidas como “empleados ejemplares”	Departamento de talento humano y departamento de contabilidad.
Festejar a los cumpleaños del mes	Se festejara de manera conjunta a todos los empleados que cumplan años en un mes determinado. Se realizara las siguientes actividades: Se entonara la canción “Cumpleaños feliz” en la hora del almuerzo, se obsequiara a cada cumpleaños un pequeño pastel, se publicara en la cartelera una lista de los cumpleaños del mes con su respectiva felicitación. El festejo se lo realizara el segundo viernes de cada mes.	Departamento de talento humano.
Sorteo de fin de año	Se realizara un sorteo entre todos los empleados de la empresa, de 5 canastillas de productos y 2 celulares. Esta rifa se la llevara a cabo en el festejo navideño de la empresa.	Departamento de talento humano.
Convenio con el centro infantil “Caritas alegres”	Una de las principales preocupaciones de la empresa Luxus Blumen S.A es no contar con una guardería de niños, pues el precio que conlleva es muy alto, por esta razón se decidió hacer un convenio con el centro infantil Caritas Alegres, el cual atiende a niños de manera gratuita, sin embargo la empresa proporcionara transporte a los hijos de los empleados (empresa/guardería y viceversa), adicionalmente alimento mensual para todos los niños de la guardería.	Departamento de talento humano, Departamento de Contabilidad y Gerente General.

Nota: indica las diferentes tácticas que tiene el programa de incentivos.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

IV. Recursos

- Humanos: planta de personal de la empresa Luxus Blumen S.A.
- Materiales

Infraestructura: instalaciones de la empresa Luxus Blumen S.A.

Mobiliario, equipo y otros: equipo de computación, conexión a internet, cartelera, etc.

Material técnico de apoyo: resultados de la evaluación del desempeño del personal, texto Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato.

V. Financiamiento

El total de la inversión del programa de incentivos será financiado con recursos propios de la empresa.

VI. Presupuesto

Tabla 31. Costos del programa de incentivos

PROGRAMA DE INCENTIVOS				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Elección y premiación del empleado ejemplar	HORAS	4	\$7,08	\$28,32
Pago de bonificaciones por desempeño	UNID.	8	\$50	\$400
Festejar a los cumpleaños del mes	UNID.	106	\$1,5	\$159
Sorteo de fin de año	PREM.	7	\$40	\$280
Convenio con el centro infantil “Caritas alegres”(alimentación)	MENS.	12	\$120	\$1440
Diseño del programa de incentivos	HORAS	8	\$11,03	\$88,24
Total del programa de incentivos				\$2395,56

Nota: indica el costo del programa de incentivos.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

VII. Cronograma

Tabla 32. Cronograma de actividades del programa de incentivos.

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Empleado ejemplar												
Pago de bonificaciones por desempeño												
Festear a los cumpleaños del mes												
Sorteo de fin de año												
Inicio/ Convenio con el centro infantil "Caritas alegres"												
Inicio/ Levantar el ánimo del empleado												

Nota: indica el cronograma de actividades del programa de incentivos.

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

Nota: la estrategia del programa de incentivos se encuentra ejecutándose.

Costo total de las estrategias propuestas: **\$6926,6**

CONCLUSIONES

- La filosofía empresarial de la organización es la base fundamental para que un empleado tenga el conocimiento de hacia dónde va la empresa no solo en el presente sino a futuro y cómo el mismo empleado puede aportar positivamente en las mismas.
- El presente trabajo nos ha permitido conocer y desarrollar diferentes estrategias que se pueden implementar para mejorar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A
- El personal que trabaja dentro de la empresa Luxus Blumen S.A. de cierta manera podrá mejorar la comunicación, empatía y compañerismo dentro del equipo, mediante la capacitación y motivación que se le brindará al empleado, compartiendo sus ideas y opiniones dentro del grupo, enfocado siempre en un objetivo en común.
- Mediante el desarrollo de la matriz FODA se pudo determinar los factores que benefician y también afectan al macro y micro entorno de la organización, y el impacto que causa en la gestión de talento humano.
- La propuesta de fomentar el trabajo en equipo debe ser un beneficio que genere estabilidad al empleado; por eso, a parte del manejo de la gestión financiera, la capacitación, motivación y comunicación juegan un papel importante dentro de la administración de empresas para llegar a tomar decisiones, estableciendo los objetivos correctos y el desarrollo de estrategias que conlleve a resultados positivos incidiendo de tal manera al crecimiento dentro de las Pymes y llevar una ventaja competitiva frente a las otras empresas.
- Hoy en día la organización debe dar importancia a todos los elementos y herramientas necesarias que mejoren su gestión de talento humano y la gestión estratégica, ya que la mayoría de empresas no diseñan, implementan y evalúan estrategias, lo cual impide llevar a cabo una gestión según un plan a gusto del mercado en el que se desenvuelven.

RECOMENDACIONES

- Conocer las necesidades de los empleados dentro de la organización, para así hacer un seguimiento y que se sienta a gusto en su lugar de trabajo, esto beneficia a la producción de la organización.
- Fortalecer el proceso de reclutamiento mediante las técnicas actuales como por ejemplo ampliando parámetros de búsqueda de los candidatos, no sólo basándose en un perfil, sino también en habilidades y destrezas que el individuo tenga.
- Tener un uso adecuado del manual de funciones, enfocándose en este para que cada cargo sea ocupado con responsabilidad y seriedad según el caso, cumpliendo con las tareas específicas además de colaboración y tolerancia dentro del trabajo de equipo.
- Aplicar las estrategias desarrolladas en este trabajo de tesis, mejorando el proceso de gestión del talento humano dentro de la organización y los efectos positivos que benefician la calidad de vida de los empleados y la productividad de las diferentes tareas que se realizan el día a día.
- Impulsar el desarrollo de la comunidad con la ayuda de las Pymes, en este caso Luxus Blumen S.A., como organización podrá mejorar la calidad de vida de su fuerza laboral mediante el trato cordial a sus colaboradores, incentivos remunerativos y la existencia de comunicación personal que sin duda es algo importante para motivar al talento de la empresa.
- Considerar que Luxus Blumen S.A. siendo una empresa florícola cuenta con el recurso económico necesario para cumplir con los planes desarrollados en este trabajo de investigación, generando de esta manera un factor positivo de empleo dentro del mercado en el que se desenvuelve dentro de las Pymes.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. España: Trillas.
- Chiavenato. (2002). Gestión de talento humano (Primera edición ed.). México: mcgraw-hill. obtenido de <http://es.slideshare.net/ezevillalobos/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato?related=1>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (Tercera edición ed.). distrito federal, México: mcgraw-hill.
- Cuesta, S. (2010). Gestión de talento humano y conocimiento (Primera edición ed.). Colombia: ecoe ediciones.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (Décimo primera edición ed.). México: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (s.f.). Administración de recursos humanos (Quinta edición ed.). PEARSON.
- Eslava, E. (08 de FEBRERO de 2010). Gestipolis. recuperado el diciembre de 2014, de gestión del talento humano en las organizaciones: <http://www.gestipolis.com/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>
- Garrido Buj, S. (2007). La gestión de empresas en la sociedad del conocimiento. Madrid, España: Universitarias Internacional.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). Gestión de recursos humanos (Quinta edición ed.). Madrid, España: pearson.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, & William. (2012). Planificación estratégica. (i. s.a., ed.) México D.F.: ISBN. Obtenido de www.etrillas.com.mx
- Luxus Blumen S.A. (25 de Enero de 2010). luxus. Tupigachi, Pichincha, Ecuador.
- Oriaza Vargas, J. A. (1998). De Jefe a Líder. (L. Solano, Ed.) Santa Fé de Bogotá: McGrawHill Interamericana S.A.
- Poyer, K. (23 de OCTUBRE de 2013). Análisis, Descripción y especificación de puestos. Obtenido de http://katherinepoyerbalado.blogspot.com/2013_10_01_archive.html
- Psicología Online. (2012). Psicología online. recuperado el noviembre de 2014, de Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en

las Organizaciones: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos (Sexta edición ed.). México: MCGRAW-HILL.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Fomentar el trabajo en equipo en la empresa Luxus Blumen S.A

Objetivo de la encuesta: Determinar los principales problemas que influyen directamente en el trabajo en equipo, ambiente laboral y en la gestión de talento humano en general.

Instrucciones:

- Lea atentamente las preguntas de la encuesta.
- Conteste las preguntas con toda la seriedad posible.
- Marque con una x la respuesta que considere correcta.
- La información que usted proporcione es confidencial.

Edad: _____ Género: F M Área de trabajo: _____

Nivel de instrucción: Ninguna Primaria Secundaria Superior
Postgrado

CUESTIONARIO

1. ¿Considera usted que Luxus Blumen S.A. es un buen lugar para trabajar?

Sí

No

¿Por qué?.....

2. De acuerdo a su cargo, tiene usted claro quién son:

Su supervisor Sí No

Sus subordinados Sí No

Sus pares Sí No

3. ¿La comunicación entre sus compañeros y usted es fluida?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

4. ¿Existen conflictos entre sus compañeros?

Sí

No

En el caso que su respuesta sea Si, escoja una de las siguientes razones:

- a. Individualismo
- b. Falta de recursos
- c. Falta de información
- d. Malas relaciones personales
- e. Otras.....

5. ¿Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo diferencias?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

6. ¿Ha presenciado o ha sido víctima de acoso o maltrato dentro de su área laboral (raza, edad, género, etc.)?

Sí

No

En el caso de escoger la opción Sí amplie su respuesta

.....

7. ¿Considera usted que le pagan lo justo por su trabajo?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

8. ¿Usted recibe de manera puntual el pago de su sueldo?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

9. ¿Está satisfecho con los beneficios que recibe?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

¿Con que beneficio extra desearía contar?

.....

10. ¿Conoce y entiende claramente la visión y misión de su organización?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

11. ¿Considera usted que es necesario recibir capacitación para poder desempeñar sus actividades diarias en su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

12. ¿Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

13. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarios para llevar sus tareas?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

14. Acerca de las condiciones ambientales, usted piensa que su puesto de trabajo es:

14.1 Un sitio cómodo

Sí

No

14.2 Tiene la iluminación necesaria

Sí

No

14.3 Las instalaciones son seguras

Sí

No

14.4 La temperatura es la adecuada

Sí

No

14.5 El ruido es soportable

Sí

No

14.6 Es un sitio limpio, cumple con las condiciones higiénicas y salubres

Sí

No

15. ¿Usted se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

16. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas y objetivos establecidos?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

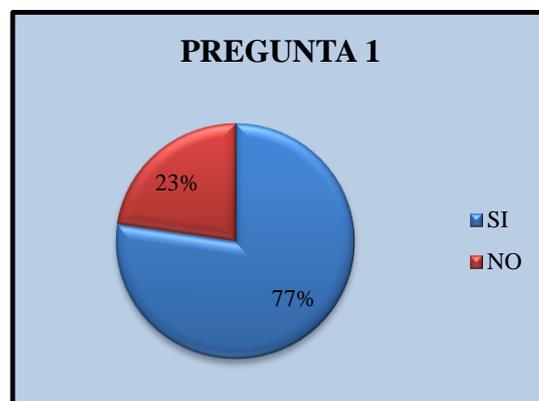
En desacuerdo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Resultados de la encuesta

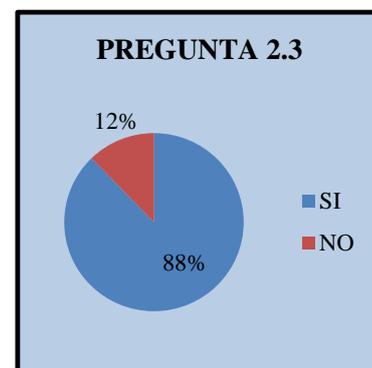
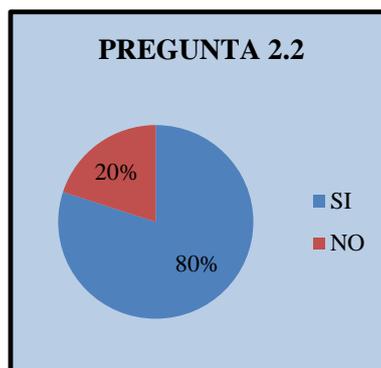
1. ¿Considera usted que Luxus Blumen S.A. es un buen lugar para trabajar?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	82	77%
No	24	23%
TOTAL	106	100%



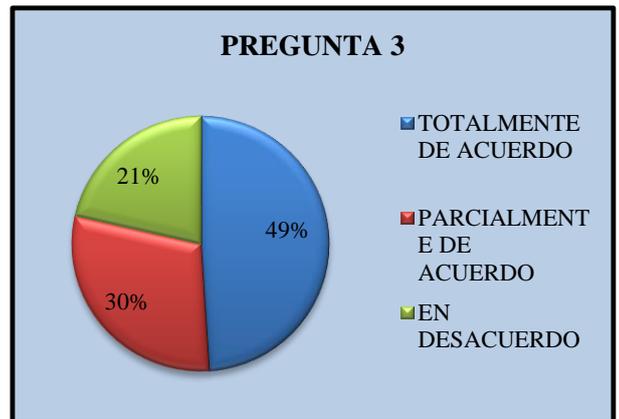
2. De acuerdo a su cargo, tiene usted claro quién son:

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
2.1 SU SUPERVISOR		
Sí	106	100%
No	0	0%
2.2 SUS SUBORDINADOS		
Sí	16	80%
No	4	20%
2.3 SUS PARES		
Sí	86	81%
No	20	19%



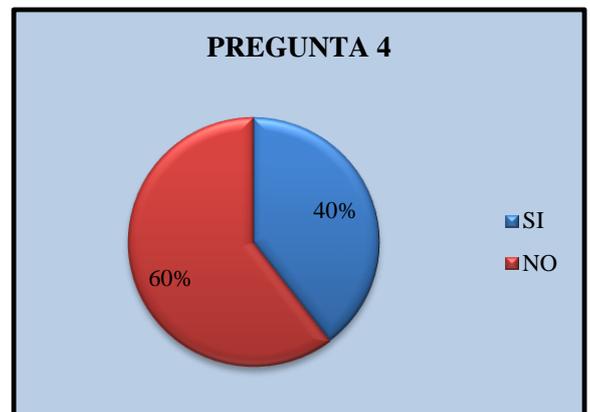
3. ¿La comunicación entre sus compañeros y usted es fluida?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	53	50%
Parcialmente de acuerdo	29	27%
En desacuerdo	24	23%
TOTAL	106	100%



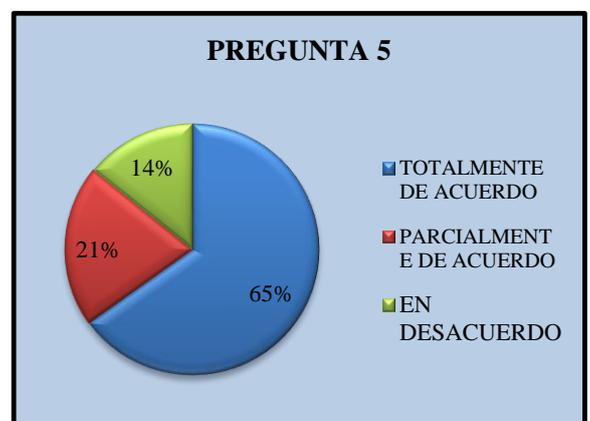
4. ¿Existen conflictos entre sus compañeros?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	42	40%
No	64	60%
TOTAL	106	100%



5. ¿Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo diferencias?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	69	65%
Parcialmente de acuerdo	22	21%
En desacuerdo	15	14%
TOTAL	106	100%



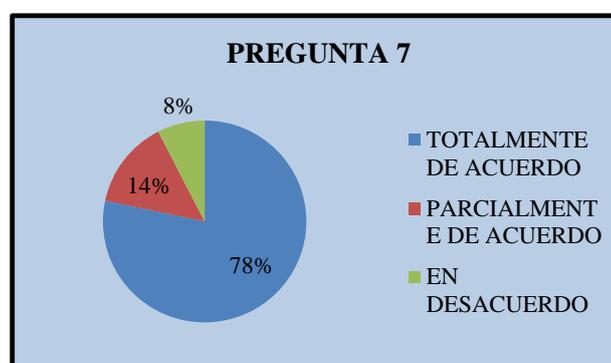
6. ¿Ha presenciado o ha sido víctima de acoso o maltrato dentro de su área laboral (raza, edad, género, etc.)?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	8	8%
No	98	92%
TOTAL	106	100%



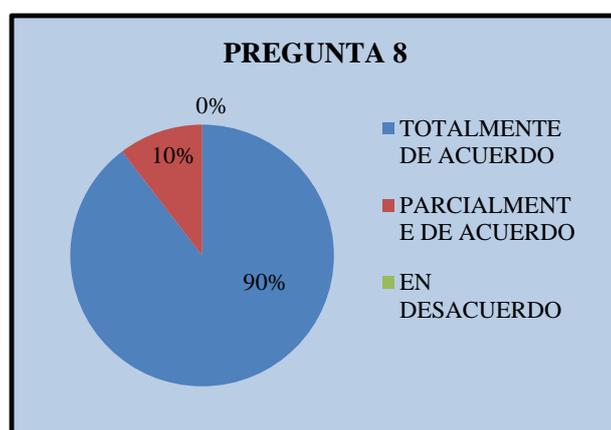
7. ¿Considera usted que le pagan lo justo por su trabajo?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	83	78%
Parcialmente de acuerdo	15	14%
En desacuerdo	8	8%
TOTAL	106	100%



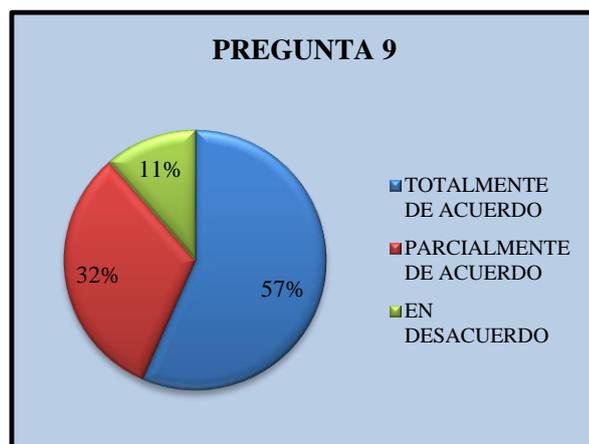
8. ¿Usted recibe de manera puntual el pago de su sueldo?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	95	90%
Parcialmente de acuerdo	11	10%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	106	100%



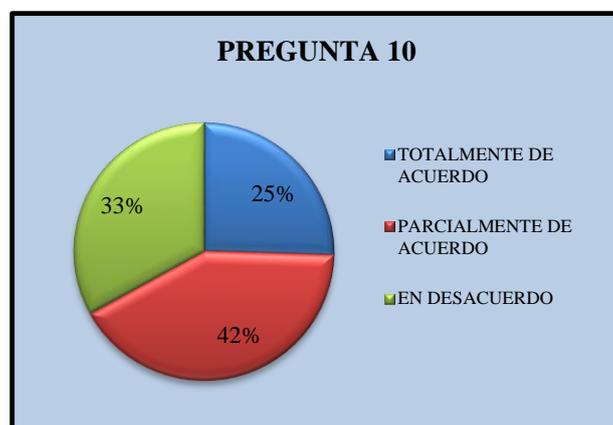
9. ¿Está satisfecho con los beneficios que recibe?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	60	57%
Parcialmente de acuerdo	34	32%
En desacuerdo	12	11%
TOTAL	106	100%



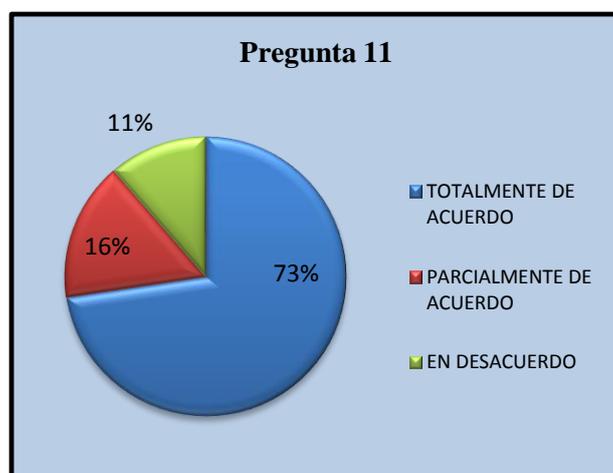
10. ¿Conoce y entiende claramente la visión y misión de su organización?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	27	25%
Parcialmente de acuerdo	44	42%
En desacuerdo	35	33%
TOTAL	106	100%



11. ¿Considera usted que es necesario recibir capacitación para poder desempeñar sus actividades diarias en su puesto de trabajo?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	77	73%
Parcialmente de acuerdo	17	16%
En desacuerdo	12	11%
TOTAL	106	100%



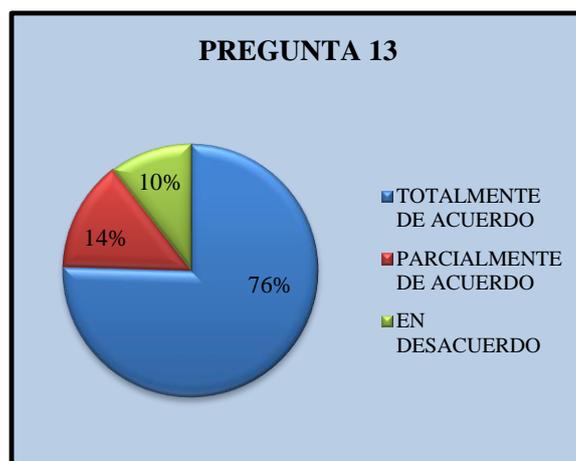
12. ¿Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	36	34%
Parcialmente de acuerdo	28	26%
En desacuerdo	42	40%
TOTAL	106	100%



13. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarios para llevar sus tareas?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	80	75%
Parcialmente de acuerdo	15	14%
En desacuerdo	11	10%
TOTAL	106	100%



13. Acerca de las condiciones ambientales, usted piensa que su puesto de trabajo es:

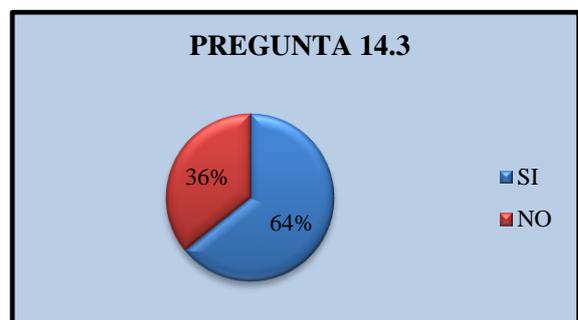
UN SITIO CÓMODO		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	87	82%
No	19	18%
TOTAL	106	100%



TIENE LA ILUMINACIÓN NECESARIA		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	92	87%
No	14	13%
TOTAL	106	100%



LAS INSTALACIONES SON SEGURAS		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	68	64%
No	38	36%
TOTAL	106	100%



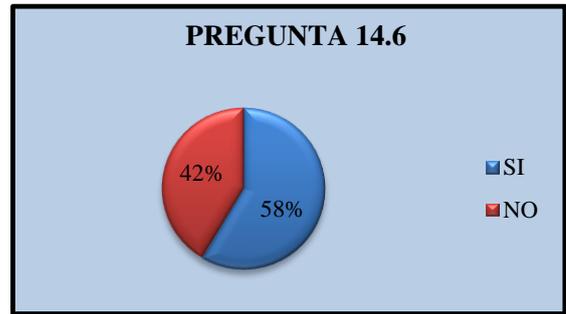
LA TEMPERATURA ES LA ADECUADA		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	85	80%
No	21	20%
TOTAL	106	100%



EL RUIDO ES SOPORTABLE		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	97	92%
NO	9	8%
TOTAL	106	100%

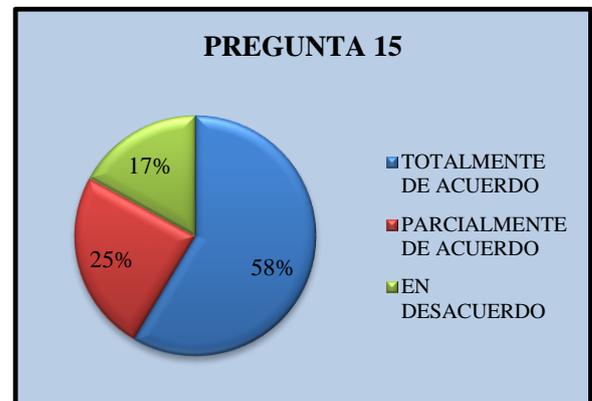


ES UN SITIO LIMPIO, CUMPLE CON LAS CONDICIONES HIGIÉNICAS Y SALUBRES		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	62	58%
No	44	42%
TOTAL	106	100%



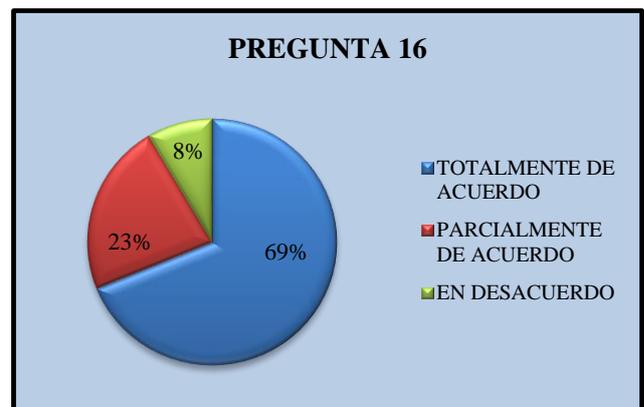
15. ¿Usted se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	62	58%
Parcialmente de acuerdo	26	25%
En desacuerdo	18	17%
TOTAL	106	100%



16. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas y objetivos establecidos?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	73	69%
Parcialmente de acuerdo	24	23%
En desacuerdo	9	8%
TOTAL	106	100%



Anexo 3. Matriz Holmes

MATRIZ HOLMES PRIORIZACIÓN FORTALEZAS											
N°	FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	SUMA	ORDEN	%
1	Estabilidad laboral	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3	5	12%
2	Personal flexible al cambio	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3	5	12%
3	Buenas herramientas tecnológicas de comunicación e información	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1,5	6	6%
4	Personal con amplia experiencia y conocimientos	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	4	3	16%
5	Evaluación del desempeño de manera periódica	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	3,5	4	14%
6	Puntualidad en el pago de sueldos	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	5	1	20%
7	Disponibilidad de suministros, herramientas y equipos para realizar las actividades diarias.	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	4,5	2	18%
TOTAL									24,5		100%

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

MATRIZ HOLMES PRIORIZACIÓN DEBILIDADES											
N°	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	SUMA	ORDEN	%
1	Falta de motivación y compromiso laboral	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	3,5	3	14%
2	Falta de capacitación y desarrollo personal	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	2	5	8%
3	Contratación de personal operativo no idóneo	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	1	18%
4	Ambiente laboral conflictivo e individualismo	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4,5	1	18%
5	Falta de comunicación entre jefes y subordinados	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	3	14%
6	Funciones de los empleados poco definidas (inexistencia de un manual de funciones)	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	2	16%
7	Alta probabilidad de sufrir accidentes laborales y contraer diversos tipos de enfermedades	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2,5	4	10%
TOTAL									24,5		100%

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

MATRIZ HOLMES PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES											
N°	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	SUMA	ORDEN	%	
1	Disponibilidad de mano de obra calificada dentro de la zona.	0,5	0,5	1	1	1	0,5	4,5	1	25%	
2	Incremento de exportaciones de rosas al mercado ruso.	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3,5	2	19%	
3	Crecimiento del sector florícola en el Ecuador.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	2	4	11%	
4	Mayor acceso a la tecnología enfocada a la gestión de talento humano.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	3	14%	
5	Programas de capacitación por parte de empresas públicas y asociaciones a precios bajos o gratuitos.	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	2	4	11%	
6	Apoyo gubernamental al sector florícola.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	3,5	2	19%	
TOTAL									18		100%

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra

MATRIZ HOLMES PRIORIZACIÓN AMENAZAS									
N°	AMENAZAS	1	2	3	4	5	SUMA	ORDEN	%
1	Políticas y normas exigidas por los organismos gubernamentales.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	3	1	24%
2	Alto nivel de analfabetismo	0	0,5	0,5	0,5	0	1,5	3	12%
3	Mayor competitividad en el sector florícola. (recurso humano)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	2	20%
4	Mejores oportunidades laborales.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	2	20%
5	Exportación de productos sustitutos al mercado ruso.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	3	1	24%
TOTAL							12,5		100%

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Córdova, Fernanda; Urresta, Alexandra



Anexo 4.Solicitud de Empleo

Instrucciones: Llenar con letra legible.

Nota: La información expuesta aquí será confidencial.

Lugar y Fecha: _____

Información Personal

Nombres: _____

Apellidos: _____

Lugar de nacimiento: _____

Sexo:

F

M

Fecha de nacimiento: ____ (Día), ____ (Mes), ____ (Año) Edad: ____ (Años)

Estado Civil: Soltero ____ Casado ____ Divorciado ____ Viudo ____

Domicilio Actual: _____

Historial Académico:

Primaria

Nombre de la Escuela: _____

Último grado cursado: _____

Secundaria

Nombre del Colegio y/o Instituto: _____

Último grado cursado: _____

Título obtenido: _____

Universidad

Nombre de la Universidad: _____

Último año o semestre cursado: _____

Título obtenido: _____

Cursos Adquiridos

Nombre del Curso: _____

Lugar donde recibió el curso: _____

Documento recibido: _____

Cursos Adquiridos

Nombre del Curso: _____

Lugar donde recibió el curso: _____

Documento recibido: _____

Estudios que realiza actualmente: _____

Lugar de estudio: _____



Solicitud de Empleo

Historia Laboral:

Primer empleo obtenido: _____

Nombre del puesto desempeñado: _____

Período: _____ Empresa: _____

Domicilio: _____

Tareas desempeñadas en dicho puesto: _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Motivo de separación: _____

Anterior o último empleo obtenido: _____

Nombre del puesto desempeñado: _____

Período: _____ Empresa: _____

Domicilio: _____

Tareas desempeñadas en dicho puesto: _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Motivo de separación: _____

Biografía, metas, pasatiempos:

¿Cómo se describe?, Escriba 5 características que definan su personalidad.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¿Cuáles son sus metas?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué realiza en su tiempo libre?



Solicitud de Empleo

Datos Familiares

Padre

Nombres: _____ Apellidos: _____
Vive: ___ (Si) ___ (No) Domicilio Actual: _____
Teléfono: _____

Madre

Nombres: _____ Apellidos: _____
Vive: ___ (Si) ___ (No) Domicilio Actual: _____
Teléfono: _____

Cónyuge

Nombres: _____ Apellidos: _____
Vive: ___ (Si) ___ (No) Domicilio Actual: _____
Teléfono: _____
N° de Hijos: _____

Referencias:

Personales

Nombre de la persona a contactar: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre de la persona a contactar: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____

Laboral

Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Persona a contactar: _____

Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Persona a contactar: _____

Declaración

Hago constar que toda la información expuesta es verdadera y autorizo que la empresa pueda realizar la debida investigación de las referencias en el presente documento.

Anexo 5. Guía de la Entrevista de Selección de Personal Operativo



Nombre del Entrevistado: _____
Puesto a cubrir: _____
Fecha: _____
Hora Inicial: _____ Hora Final: _____

Información Personal: (Saludo, presentación, breve explicación del objetivo de la entrevista, pregunta inicial informal: Cómo estableció contacto con la empresa).

Identificar: Apariencia, seguridad, confianza, actitudes, relación con la institución, comunicación general.

Nota: Una vez realizada la apertura de la entrevista y debido a que el candidato que se va a evaluar se va a desenvolver en un ambiente con alto grado de contacto personal, se recomienda dejar a que el preseleccionado converse con el fin de detectar: capacidad para relaciones interpersonales, iniciativa y presión a tolerar.

Historial Académico:

Preguntar/Indagar: ¿En dónde realizó sus estudios: primarios, secundarios, universitarios?, Reconocimientos, méritos como estudiante. Participación en actividades culturales, sociales, deportivas, artísticas., Experiencias que lo motivo a obtener tal conocimiento. Intereses actuales: Seguimiento de estudios.

Identificar: Constancia, relevancia, continuidad y responsabilidad en su trayectoria académica, habilidades intelectuales, suficiencia académica, motivación, intereses, logros, actitud frente a la autoridad, sociabilidad, capacidad de interrelación.

Historial Laboral:

Preguntar/Indagar: Trayectoria laboral a partir de la primera experiencia en el trabajo, empleos desempeñados, tareas y labores desempeñadas, sueldo inicial o sueldo final, prestaciones, causas de separación, conflictos o problemas, actitud frente a sus superiores, relaciones con los demás compañeros. Satisfacía el puesto las funciones, la responsabilidad, y la empresa su expectativas? Autoevaluación de su trayectoria laboral, interés por ingresar a la empresa, expectativas en relación al puesto, aspiración salarial, disponibilidad de horario.

Identificar: Estabilidad, consistencia, continuidad, perseverancia, motivación, interés, rendimiento bajo presión, productividad, liderazgo, actitud frente a la autoridad, crecimientos desarrollo, habilidades gerenciales como la organización, supervisión, toma de decisiones.



Guía de la Entrevista de Selección de Personal Operativo

Identificar: Uso del tiempo libre, energía, dinamismo, desarrollo intelectual, cultural, social, valores, convicciones, juicio, liderazgo, manejo y distribución del tiempo.

Referencias

Analizar los datos de las personas y empresas que el candidato expuso en su hoja de vida y solicitud de empleo, preguntando si existe algún inconveniente para realizar la investigación, solicitando la debida aprobación del candidato. En caso de ser la entrevista profunda se debe aclarar dudas sobre las referencias investigadas de ser el caso.

Cierre de la Entrevista:

-Advertencia de terminación

-Agradecimiento

-Aclaración de inquietudes

-Despejar dudas

-Despedida Cordial

Conclusiones, Observaciones, Comentarios:

Entrevistador: _____

Firma: _____

Anexo 6. Guía de la Investigación de Referencias



Llenar las siguientes preguntas antes de iniciar la retroalimentación.

Fecha: _____
Nombre del candidato: _____
Puesto solicitado: _____

Nombre de la compañía contactada: _____
Nombre de la persona contactada: _____
Puesto: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____

Instrucciones:

La persona que solicita información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

Referencia Laboral

1. ¿Cuál era la naturaleza del puesto que desempeñaba (mencionar el nombre del candidato)?

2. ¿Cuáles eran las funciones y responsabilidades principales de (mencionar el nombre del candidato)?

3. ¿Cómo considera el desempeño laboral que tuvo (mencionar el nombre del candidato)?

4. ¿Cuál fue el motivo de su separación con la empresa?

5. ¿Cómo considera el comportamiento de (mencionar el nombre del candidato) durante la relación de trabajo que sostuvo con la empresa?

Comentarios:

Referencia Personal.

1. ¿Qué imagen tiene de (mencionar en nombre del candidato)?

2. ¿Cómo define la personalidad de (mencionar el nombre del candidato)?

3. ¿Qué tiempo tiene de conocerlo?

4. ¿Considera a (mencionar el nombre del candidato) un individuo con valores y principios éticos y morales?



Guía de la Investigación de Referencias

Referencia de Crédito

1. ¿Considera responsable a (mencionar el nombre del candidato) respecto a los compromisos que contrajo con su empresa? ¿Por qué?

2. ¿Cómo define a (mencionar el nombre del candidato) como cliente?

3. ¿Volvería a otorgarle un nuevo crédito a la persona antes mencionada? ¿Por qué?

Comentarios:

Evaluación Final

De acuerdo a la información obtenida ¿Considera que el solicitante es una persona sólida, auténtica y sincera?

Nombre y firma del entrevistador:

Anexo 7. Examen médico

Nombre del Candidato: _____

Vacante a cubrir: _____

Edad: _____ Sexo: _____ F _____ M

Tipo de Sangre: _____

Estado de Salud Actual:

Diagnóstico:

Observaciones Generales

Comentario final sobre contratación futura

_____ Sin Limitaciones _____ Con Limitaciones

_____ Aceptado _____ Rechazado

Nombre del Médico: _____

Firma: _____