

## INTRODUCCIÓN

La empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. ubicada en la Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí se dedica a la exportación de rosas y claves, la misma que está atravesando por un grave problema que es una excesiva rotación del personal provocada por una inadecuada gestión del talento humano ya que esta organización no cuenta con estrategias de motivación ocasionando que sus trabajadores busquen otras fuentes de trabajo y a la vez pérdidas para la misma.

Existe una tendencia moderna en el discurso de las empresas a creer que el talento humano es la clave para el crecimiento y desarrollo futuro del sector empresarial. Las empresas han empezado a comprender que toma mucho tiempo y esfuerzo, seleccionar y capacitar el personal para lograr equipos de trabajo efectivos y altamente competitivos, por lo cual consideran el Talento Humano como su capital más valioso. Ante este hecho, la tarea más importante a la que se enfrentan las organizaciones, es desarrollar formas adecuadas de administración de este capital humano.

El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva moderna. Para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, y para alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de la producción, las empresas han de movilizar a sus recursos humanos renovando las técnicas de dirección y de gestión.

Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten hoy en la base principal de la nueva organización; la nueva cultura organizacional implica que las personas dejan de ser simples recursos humanos para ser considerados los nuevos socios de la organización por su inteligencia, habilidades y destrezas.

Y también es creciente la concientización sobre la importancia del capital humano y de su gerenciamiento eficiente y eficaz. Las empresas que tratan bien a la gente hacen más

que asegurar buenas condiciones laborales y una buena paga: construyen relaciones especiales con los trabajadores y, gracias a ello, mejoran su desempeño a todo nivel.

Al enfocarnos en las diferentes áreas de la vida del hombre, podemos afirmar, que éste se desarrolla en su entorno a través de diferentes situaciones motivacionales que lo conducen al éxito o al fracaso.

Mi propuesta está enfocada a la elaboración de estrategias de motivación laboral con las mismas que pretendo que el capital humano de esta empresa se vuelva activo y eficaz, desarrollando de mejor manera sus actividades y lo más importante lograr una estabilidad laboral, reduciendo su índice de rotación del personal proyectando así una buena imagen empresarial dentro del entorno competitivo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. del Cantón Pujilí

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inadecuada gestión del talento humano genera una alta rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. del Cantón Pujilí.

### **1.2.1 Contextualización**

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación del personal la misma que consiste en el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la misma. Se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo, es decir, en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. Esta a su vez constituye un factor de incertidumbre para las pymes las mismas que tratan de combatirla con la sustitución de los empleados que se separan.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Para enfrentar el desafío de la rotación del personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas del personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una pyme que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una fluctuación laboral en las pymes florícolas se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la pyme, 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.

Además 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 y otra infinidad de variables importantes.

Juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las pymes, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad ya que a través de ella se abre las puertas a la innovación; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las pymes florícolas que aspiren a un posicionamiento dentro de un mercado.

Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por lo tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de la gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

El Capital Humano es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el

equipo más moderno pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mercado. Solamente las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Es por tal motivo que todas las pymes están obligadas a gestionar ese talento que tienen en sus personas y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito.

La gestión del talento humano es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios, las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso por que introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

En la provincia de Cotopaxi existen empresas florícolas en donde la gestión del talento humano no es la adecuada; afectando de manera negativa ya que propician la falta de productividad y la insatisfacción en los empleados, generando un clima tenso, falta de identificación con la organización.

“AGRORAB” Cía. Ltda. es una pyme florícola conformada por 98 obreros, dedicada a la comercialización de rosas y claveles, la misma que presenta ciertas falencias siendo el problema más importante la inadecuada gestión del talento humano debido a la ausencia de las herramientas estratégicas institucionales por parte de los supervisores, falta de mecanismos o herramientas para evaluar el desempeño de los obreros, falta de seguimiento y de exigencia de competencias por parte de los supervisores o responsables de área, falta de integración del Talento Humano y la Alta Dirección, deterioro del clima laboral, deficiencias en el manejo de las situaciones administrativas, ausencia de estrategias de motivación laboral trayendo como consecuencia deficiencias de los procesos, baja calidad del producto, incumplimiento de objetivos institucionales, pagos retrasados de los salarios, pérdida de credibilidad por parte del obrero hacia la florícola y altos índices de rotación de su personal siendo las áreas más afectadas las de

cultivo y post-cosecha presentando un 5.10% de rotación mensual. (Ver ANEXO N° 01).

En “AGRORAB” Cía. Ltda. realizan los siguientes procesos:

Proceso de comercialización: Se inicia con la búsqueda de potenciales clientes a quienes se les proporciona información respecto a las variedades de flores que posee “AGRORAB” Cía. Ltda. Se definen los precios mediante negociación de precios de acuerdo a la temporada, segmento de mercado, volúmenes de venta y tipo de cliente, y demás condiciones de la negociación y se procede a aceptar los pedidos. El Proceso de Comercialización, recibe de post-cosecha todos los días la disponibilidad de flor para que pueda ser ofertada al Cliente.

Proceso de compras: El Proceso de Compras en “AGRORAB” Cía. Ltda. se aplica a la compra de productos que afectan directamente a la calidad de la flor producida y comercializada. Estos son:

- Plantas y Material Vegetal
- Insumos Agroquímicos
- Material de Empaque

La compra de material vegetal se define de acuerdo a la información proporcionada por el Proceso de Comercialización (variedades de mayor y menor venta, tendencias del mercado), y Proceso de Cultivo (productividad por variedades).

Las actividades para definir la compra de Agroquímicos y material de empaque se inician cuando los responsables de los procesos de Cultivo, Apoyo o Post-cosecha elaboran las requisiciones de Materiales y/o Insumos necesarios y lo remiten al administrador de la florícola, éste reúne información proporcionada por el Bodeguero, de la existencia de los productos que fueron requeridos y establece cantidades

efectivamente necesarias (cantidad requerida – saldos en bodega), y procede con la gestión de compra según el procedimiento establecido realizando un análisis en base a las proformas recibidas, el análisis proporcionará la mejor opción de compra en base a precios y tiempos de entrega como sugerencia para el administrador.

Proceso de cultivo: Este proceso se considera desde la planificación de la producción, hasta la entrega de la flor a postcosecha. El proceso se inicia con la preparación del suelo y la compra de material vegetal. Una vez preparado el terreno y seleccionados las plantas o patrones que serán sembrados. A continuación empieza a trabajarse en la formación de plantas y para luego realizar el pinch de las variedades, con la finalidad de obtener tallos productivos. Las flores son cosechadas y finalmente transportadas a la postcosecha.

Proceso de apoyo: El monitoreo de plagas y enfermedades, se realiza con el fin de decidir los productos químicos que deben ser aplicados para combatirlas o controlarlas. Los productos químicos que pueden ser utilizados son aquellos enunciados en el Listado de productos químicos y planificados en el programa de fumigación semanal. Las labores de fumigación son ejecutadas por personal competente, a quien se dota del equipo de protección necesario para realizar el trabajo. Por otro lado, el análisis de suelos realizado aporta información con respecto a las necesidades nutricionales de las plantas, para proveer de los nutrientes requeridos, se prepara una formulación, la misma que es incorporada al suelo a través del riego. Existe además la posibilidad de mejorar el suelo mediante la incorporación de materia orgánica y otros.

Proceso de post-cosecha: Para dar inicio a este proceso, es necesario disponer de todos los materiales e insumos necesarios para empacar la flor requerida por comercialización, y enviada por cultivo. Una vez dispuesto del material, las flores son transportadas desde cultivo hasta la sala de Postcosecha, las flores son sometidas a un período de hidratación en malla, luego continua con el proceso de clasificación, clasificando la flor como nacional o de exportación y seleccionándolas por tamaño de botón, grado, color y punto de corte según petición del cliente ó indicaciones del responsable del área. Las flores



que no cumplan con las especificaciones definidas para exportación, son clasificadas posteriormente como flor nacional. Una vez clasificadas se procede al bonchado o preparación de bouquets cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes para luego proceder a realizar el corte, ligado y etiquetado de los bunches, ubicando luego los bonches en jabas de hidratación, de donde pasan al cuarto frío, para que luego sean empacadas e identificadas según los requisitos de los clientes. La conservación, y almacenamiento adecuado se logra a través de un permanente control de las temperaturas de los cuartos fríos. Finalmente las flores empacadas son ubicadas en las estanterías del cuarto frío de empaque desde donde son despachadas.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La rotación del personal genera consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a pymes florícolas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Las principales causas para que exista una inadecuada gestión del talento humano en las pymes florícolas son: la mala definición de los cargos y las funciones a desempeñar, es decir, no tienen un plan de carreras determinado, la ausencia de índices de rendimientos, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada.

### **1.2.3 Prognosis**

Si en el futuro la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. no cambia la gestión del talento humano provocará rotación del personal, bajos rendimientos laborales, desperdicio de sus productos, retraso en la producción, desinterés de las tareas encomendadas, mala imagen de la empresa, desmotivación provocando desencanto de muchos de los trabajadores, especialmente operarios, vinculados directamente con la línea de producción debido a la ausencia de una gerencia que le garantice satisfacción en el trabajo y ello desde luego incidirá en la productividad de la empresa.

### **1.2.4 Delimitación**

#### **Límite de contenido:**

Campo: Administración

Área: Administración de Recursos Humanos

Aspecto: Gestión del talento humano

#### **Límite espacial:**

AGRORAB Cía. Ltda.

#### **Límite temporal:**

Enero – Septiembre del 2010

### **1.2.5 Formulación del problema**

¿Cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.?

### **1.2.6 Preguntas directrices**

¿Cuál es la gestión del talento humano adecuada de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.?

¿Cómo se podría disminuir la rotación del personal en la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación tendrá una justificación práctica ya que con la solución del problema lograremos un cambio en la gestión del talento humano de la empresa AGRORAB Cía. Ltda. de tal manera que los miembros de esta organización se vuelvan más activos mejorando el desempeño y logrando la eficacia de la organización.

Al tratarse de una empresa dedicada a la producción y comercialización de flores, debe disponer de un modelo organizacional para involucrar al personal en el sentido común de la misión, y reforzar buenos hábitos de trabajo y mantener elevada productividad, lo cual beneficia a mencionada empresa.

La presente investigación se realizará dentro de las fechas previstas, se tendrá acceso a información directa de lo que ocurre diariamente en la empresa, ya que se contará con la predisposición del señor gerente administrador, obreros y con los medios necesarios para conocer las causas más profundamente ya que se pondrá el interés necesario para lograr los objetivos propuestos.

Con la presente investigación quiero demostrar que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin

gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo, es por ello que con esta investigación pretendo además concientizar a las pymes florícolas de la importancia de la administración efectiva del recurso humano, ya que el éxito de una organización está directamente condicionado al desempeño positivo de las personas del grupo que la conforma; pero para que ese desempeño adquiera y mantenga el carácter positivo es preponderante tener presente como factor el Talento Humano en todas sus dimensiones dentro del marco de la organización.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Determinar cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.

### **Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar los motivos de la excesiva rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. mediante una investigación de campo para analizar a la organización, su ambiente laboral y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la misma.
2. Analizar la actual gestión del talento humano de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. mediante herramientas de investigación para identificar los principales problemas que acontece a mencionada empresa.
3. Proponer una planificación de la gestión del talento humano utilizando estrategias motivación para disminuir los índices de rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de las investigaciones realizadas en algunos textos presento los siguientes antecedentes investigativos:

CORDOVA, A. (2005). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para la empresa General Telephony Service S.A.* Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### Objetivos:

1. Crear un sistema de Gestión del Talento Humano basada en competencias que abarque los siguientes subsistemas: Modelado de perfiles de competencias, provisión de personal, evaluación del desempeño por competencias y formación basada en competencias.

### Conclusiones:

1. Hoy en día el reto de las personas que lideran la empresa es construir verdaderos espacios donde el componente humano pueda crear, innovar y aportar lo mejor de su talento para competir con éxito, lo que generará la diferencia entre COMTCEL y su competencia será el establecer con su ventaja competitiva el talento humano.
2. El desarrollo del talento humano mediante una formación estratégica y direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es uno de los procesos que genera mayor valor agregado.

Crear una herramienta efectiva que permita administrar las competencias y talentos de las personas que conforman la empresa General Telephony Service S.A., pero el reto a futuro es lograr que esta propuesta sea aceptada e implementada en la empresa, ya que estoy segura que el manejar formalmente este sistema conseguirá reducir significativamente el efecto de los problemas actuales de la empresa como una carga excesiva de actividades en una sola persona, la duplicidad de actividades, el desconocimiento de sus responsabilidades, la falta de formación, desmotivación, deslealtad, entre otras.

MUÑOZ, K. (2005). *Planificación estratégica y sistema de gestión del talento humano, para la cooperativa "Ángel Flores" Ltda.* Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### Objetivos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.
2. Desarrollar un programa de planificación estratégica de Recursos Humanos.

### Conclusiones:

1. Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias fomentan el desarrollo personal y profesional de sus conocimientos, habilidades y comportamientos; facilitan la comunicación y ayudan a elevar el nivel de competencias de todos los colaboradores.
2. Al estar correctamente identificadas todas las funciones y responsabilidades que tiene cada empleado es su cargo y definidas las actividades esenciales del mismo, se garantiza que su rendimiento sea más productivo.

En consecuencia el proyecto de planificación estratégica y diseño de un sistema de gestión de talento humano para la cooperativa “ANGEL FLORES” Ltda., permitirá lograr una administración y optimización efectiva de los recursos humanos. Para lo cual es necesario diseñar una planeación estratégica orientada a los recursos humanos.

El sistema de gestión del talento humano nos permitirá identificar y evaluar las competencias básicas y competencias diferenciadoras, formular y diseñar perfiles de selección e implantar sistemas de inducción.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la institución; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad del trabajador.



TELLO, P. (2007). *Propuesta de un sistema para el desarrollo del talento humano caso: compañía de cervezas nacionales (antigua Cervecería Andina S.A.)*. Carrera de Gestión Social de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Objetivos:

1. Crear un sistema de desarrollo del talento humano en la empresa Cervecería Andina S.A. en base a los lineamientos de gestión social, implementando un proceso de efectividad y desarrollo de su gente.
2. Establecer los planes existentes sobre responsabilidad social en Cervecería Andina S.A.

Conclusiones:

1. El manejo de la gestión de talento humano en las empresas promueve el desarrollo de la organización y del colaborador, las ventajas que se obtienen de desarrollar el talento humano de las personas, no solo es ventajoso para la empresa, sino también para la persona y su familia debido a que se amplía la concepción de calidad de vida considerando como ejes fundamentales la educación, salud, vivienda e ingresos.
2. La gestión oportuna y eficiente del talento humano permite el desarrollo de una organización y la prosperidad de la misma. Un incremento en la productividad y desempeño laboral son factores indispensables para el surgimiento de una entidad.

En la actualidad la gestión del talento humano ha sido considerado motivo de estudio por varios investigadores. El desarrollo de las destrezas, capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes del personal dentro de una organización promueven el progreso de la misma, de aquí la importancia de tratar este tema.

El presente estudio fue realizado en base a la compilación de información e investigación de campo en Cervecería Andina S.A. y está dirigido a la propuesta de implantación de un sistema de desarrollo del talento humano.

El presente estudio posee información acerca del manejo adecuado y la gestión oportuna del personal dentro de las organizaciones, así como la presentación de cada propuesta para la implantación de un sistema de desarrollo del talento humano.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para el presente estudio se ha considerado el paradigma crítico propositivo.

Como el mundo cambia y la tecnología también, el nuevo paradigma de competitividad en mercados globales requiere habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas ambientales, lo cual implica la necesidad de aumentar continuamente la productividad a través del mejoramiento de la calidad del trabajo de las personas y orientarlas bien para que puedan conseguirlo.

Se genera conocimientos por medio de la relación directa con la florícola primordialmente con sus trabajadores, realizando encuestas para lograr recolectar información que permitirán dar posibles soluciones para el problema en estudio.

La gestión del talento humano se fundamenta en los valores y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también los valores éticos y morales del investigador deberán ser reflejados a través del respeto, puntualidad, responsabilidad y transparencia en la elaboración del presente proyecto.

Para la presente investigación se aplicará el método hermenéutica-dialéctica ya que los conocimientos se conseguirán por medio de la involucración con el problema, permitiendo que se vaya enriqueciendo y perfeccionando los aspectos que se presenten dentro del estudio.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación está respaldada legalmente en el Código de Trabajo del Ecuador:

### Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Artículo 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Artículo 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

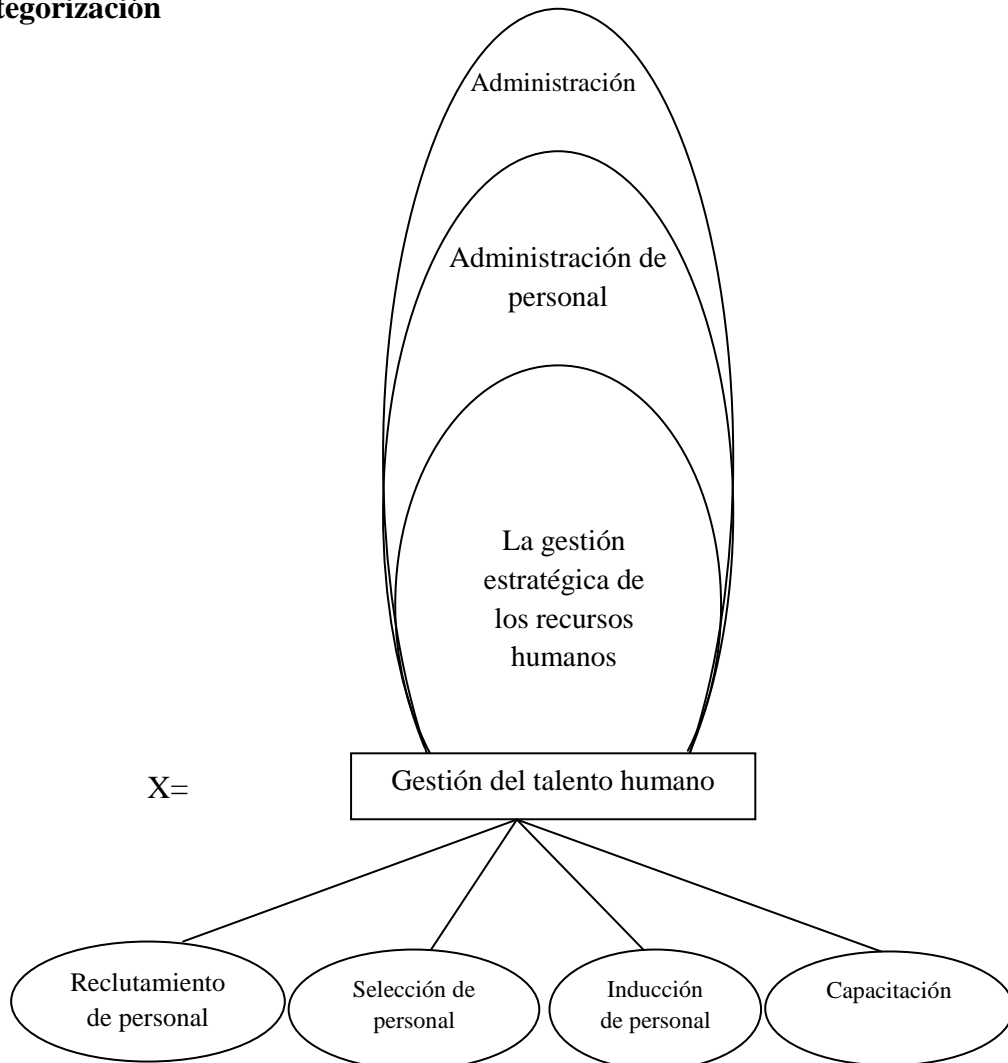
Formulación del problema:

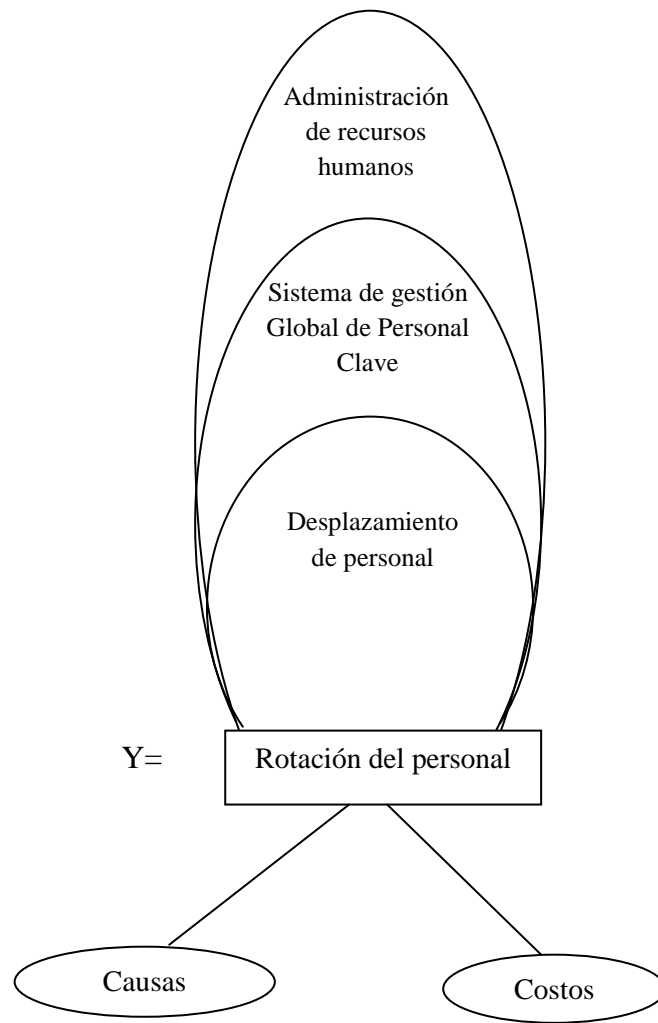
¿Cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal de la empresa AGRORAB Cía. Ltda.?

X= Gestión del talento humano

Y= Rotación del personal

## Categorización





## Marco Teórico

### ADMINISTRACIÓN

A continuación presento un concepto de Administración obtenida del internet:

“La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las necesidades del cliente.

Descomponiendo la definición tenemos:

**Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del número 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

**Organizar:** Responde a las preguntas de, ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

**Dirigir:** Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

**Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.”

### GRÁFICO N° 01

#### Fases de la Administración



Fuente: <http://webpcmania.blogcindario.com/2006/05/00158-funciones-de-la-administracion-de-personal.html>

## ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Según David Amado Burgos “Administración de Personal, es una parte de las Ciencias Administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre la organizaciones y los trabajadores para satisfacer las aspiraciones

colectivas propendiendo el desarrollo y bienestar general para de esa forma contribuir a forjar una comunidad que cubra las necesidades de sus miembros”.

### ***POLITICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL***

“Se considera como políticas aquellas expresiones escritas de los objetivos o intenciones de la organización a largo plazo y que viene de las creencias, ideas o fundamentes de la más alta autoridad institucional en este sentido las políticas de una organización son expresiones de os valores profundos de la dirección, que orientan el compromiso de los trabajadores. No se puede establecer un número determinado de políticas para que dinamicen las organizaciones, sin embargo, normalmente en el campo de personal se establecen entre 10 a 15 políticas. Entre ellas:

Planificación de la mano de obra.

Reclutamiento y selección de personal.

Clasificación y valoración de puestos.

Evaluación y seguimiento.- Capacitación y perfeccionamiento.

Salarios.

Incentivos.

Bienestar Social y Laboral.

Planificación de profesionales.

Preparación para la jubilación.

Promoción y ascensos.

Traslados y cambios.

Desarrollo organizacional.

Se indica que las políticas son reglas predeterminadas de acción establecidas con el fin de guiar a una institución hacia sus objetivos, pudiendo expresarse combinada, procurando una integración total.

La política de planificación de mano de obra, con reclutamiento y selección de personal.



La política de promociones y ascensos con la evaluación, calificación y seguimiento.

La política de capacitación y desarrollo de personal con la evaluación del rendimiento y el plan de mano de obra.

La política de capacitación y desarrollo de personal con la evaluación del rendimiento y el plan de mano de obra.

la política de preparación para la jubilación con la política de incentivos e incrementos salariales.

Se espera que estas políticas sean establecidas por la más alta dirección y que ellas se formen en base a principios ya conocidos. A menudo sucede que hay políticas que no guardan relación con principios institucionales; en la práctica, esta falla cuesta grandes cantidades de dinero, de allí que se haría bien en guardar una distinción y coordinación correcta entre ambos.

Es importante saber que las políticas no pueden constituir verdades irrefutables y mucho menos se pueden igualar con los principios.” Carlos Fuentes (2006, p. 21)

## **LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

“La Gestión estratégica de los recursos humanos son muy variadas las definiciones que se han dado sobre gestión estratégica de los recursos humanos. Algunos la han concebido como una extensión de la planificación de los recursos humanos; otros la ven como el medio mediante el cual la empresa obtiene ventajas competitivas haciendo frente a problemas de recursos humanos mal definidos y de difícil solución.

A pesar de la existencia de diferentes perspectivas, los dos elementos que actualmente distinguen con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos son: por una parte su concepción como recurso determinante de la competitividad de las

organizaciones y, por otra, la necesidad de que exista un ajuste entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial. Basándonos en estos puntos de vista, la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afecta al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

No obstante, para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos debe cumplirse ciertas condiciones. A partir de entrevistas mantenidas con altos directivos de importantes empresas, uno de los autores de este libro ha establecido seis principios que debieran tenerse en cuenta para facilitar una gestión estratégica de los recursos humanos.

- 1.- La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes
- 2.- Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
- 3.- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- 4.- La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.

5.- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.

6.- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad.” Simón L. Dolan, Ramón valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2003, p. 265-266)

A continuación presento un concepto de gestión estratégica de recursos humanos obtenida del internet:

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

“Cuando se habla de gestión estratégica de recursos humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores, por tanto, en la cultura de las organizaciones. Esta gestión estratégica de los recursos humanos se reconoce por cuatro aspectos significativos tales como:

Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización.

Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una gestión avanzada de los recursos humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.

Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto.

En cambio con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.

Desarrollar una gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden.

El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.

Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.”

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“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.” Idalberto Chiavenato (2002, p. 6)

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos,

experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.” (Internet)

## **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

“Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización (mercado de trabajo externo y reclutamiento externo) o dentro (mercado de trabajo interno y reclutamiento interno), es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de comprar versus fabricar.” Idalberto Chiavenato (2002, p. 13)

“Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laboral. Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo “libre”. En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo “tirante”, evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador.

### ***FASES DEL RECLUTAMIENTO***

***1. Fase I (Necesidad de Personal):*** En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar: Vacantes, el índice de rotación del personal; el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercado, los cuadros de promoción y adiestramiento, etc.

**2. Fase II (Requisición de Personal):** Es la reunión de requisitos del cargo; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información: Título del cargo (nominación), a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas y verticales, relaciones horizontales, condiciones en las cuales se efectuará el trabajo (dentro o fuera de la empresa), remuneración asignada al cargo. Características personales: Edad, sexo, estado civil. Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual. Habilidades personales: Capacidad de análisis, síntesis, pensamiento abstracto, numérico, verbal. Condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público, etc.”

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursosmanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosmanos/)

## **SELECCIÓN DEL PERSONAL**

“Es un proceso técnico que cumple con su objetivo de apoyo a la empresa, en la medida que equipara las aptitudes, actitudes, intereses, personalidad y más características de los candidatos, con las especificaciones y requisitos que exige un puesto vacante.

Existen dos componentes fundamentales a considerarse en Selección, el primero de ellos, el Puesto (vacante), que está dado por la cantidad de funciones, tareas y responsabilidades que deben ser ejecutadas por el segundo elemento que es la Persona (candidato) a quien se le identificará y valorará por sus atributos o méritos.

Se pretende en Selección de Personal el establecimiento de una mayor armonía entre estos dos factores, mientras mayor armonía se logre establecer entre puesto y persona, mayor probabilidad existe de que se llegue al éxito tanto en el desempeño del puesto cuanto en la adaptación y desenvolvimiento profesional; la organización subyace como beneficiaria de este proceso.

## ***TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL***

Establecer medidas que permitan tener una idea consistente y objetiva de las verdaderas potencialidades de los aspirantes a ocupar un puesto, sería definitivamente difícil, es necesario entonces valerse de algunas técnicas que permitan conseguir esos objetivos.

Las técnicas en el proceso de selección también se presentan como Bases del Concurso y son: Educación, Mínima y Adicional; Experiencia, Mínima y Adicional; Pruebas y Entrevista” Carlos Fuentes (2010, p. 9)

A continuación presento una definición de selección de personal extraída de un buscador de internet:

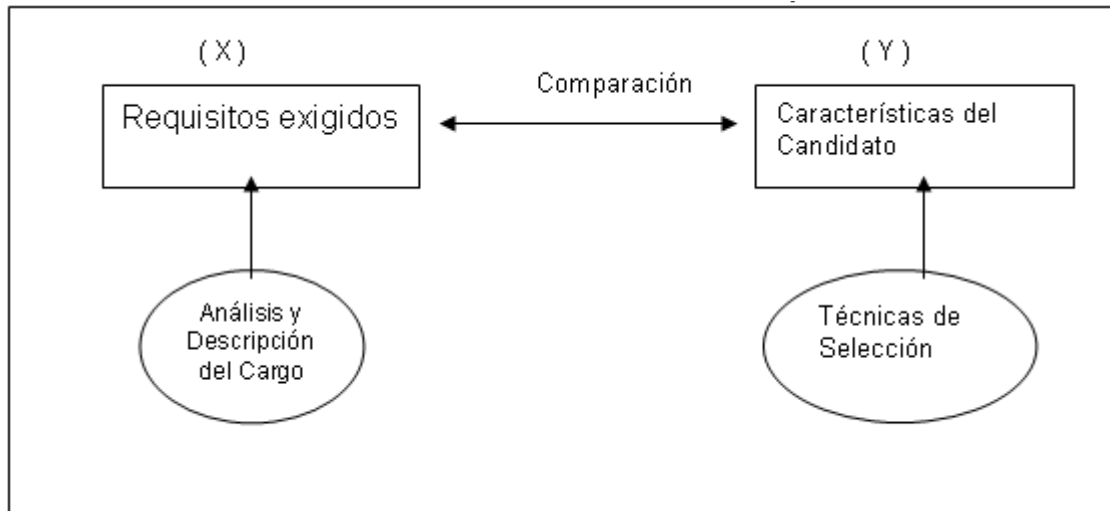
“La selección de personal es: La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

## ***LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO DE COMPARACIÓN***

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior.

## GRÁFICO N° 02

### La Selección como Proceso de Comparación



**Fuente:**[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)

Cuando:

$X > Y$ : Candidato rechazado

$X = Y$ : Candidato Aceptado.

$X < Y$ : Candidato superdotado.”

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)

“La selección de personas es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas que se diseñan para administrar este subproceso casi universalmente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencias y exámenes físicos.”

Wendell L. French (1990, p. 255)



## **INDUCCIÓN DE PERSONAL**

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (“periodo de prueba”).

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

**Información sobre la empresa/ organismo:**

- ✓ Misión y Visión.
- ✓ Historia
- ✓ Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- ✓ Filosofía – Objetivos.
- ✓ Organigrama General

**Disciplina Interior:**

- ✓ Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- ✓ Derechos y Deberes.
- ✓ Premios y sanciones. Disciplina.
- ✓ Ascensos.

**Comunicaciones/ personal:**

- ✓ Fuerza laboral (obreros – empleados).
- ✓ Cuadros directivos.
- ✓ Representantes del personal.
- ✓ Subordinados.
- ✓ Compañeros.
- ✓ Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- ✓ Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

- ✓ Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- ✓ Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- ✓ Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- ✓ Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.”

<http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml>

## **CAPACITACIÓN**

“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.” Ley Orgánica del Servicio Público.

“Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador”

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecursoshumanos/)

## **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

“La administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.” Idalberto Chiavenato (2002, p. 9)

“La administración de los recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de los recursos humanos examina que puede o debe hacerse

para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos.” John M. Ivancevich (2005, p. 120)

“La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas por que están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” Idalberto Chiavenato (2002, p. 9)

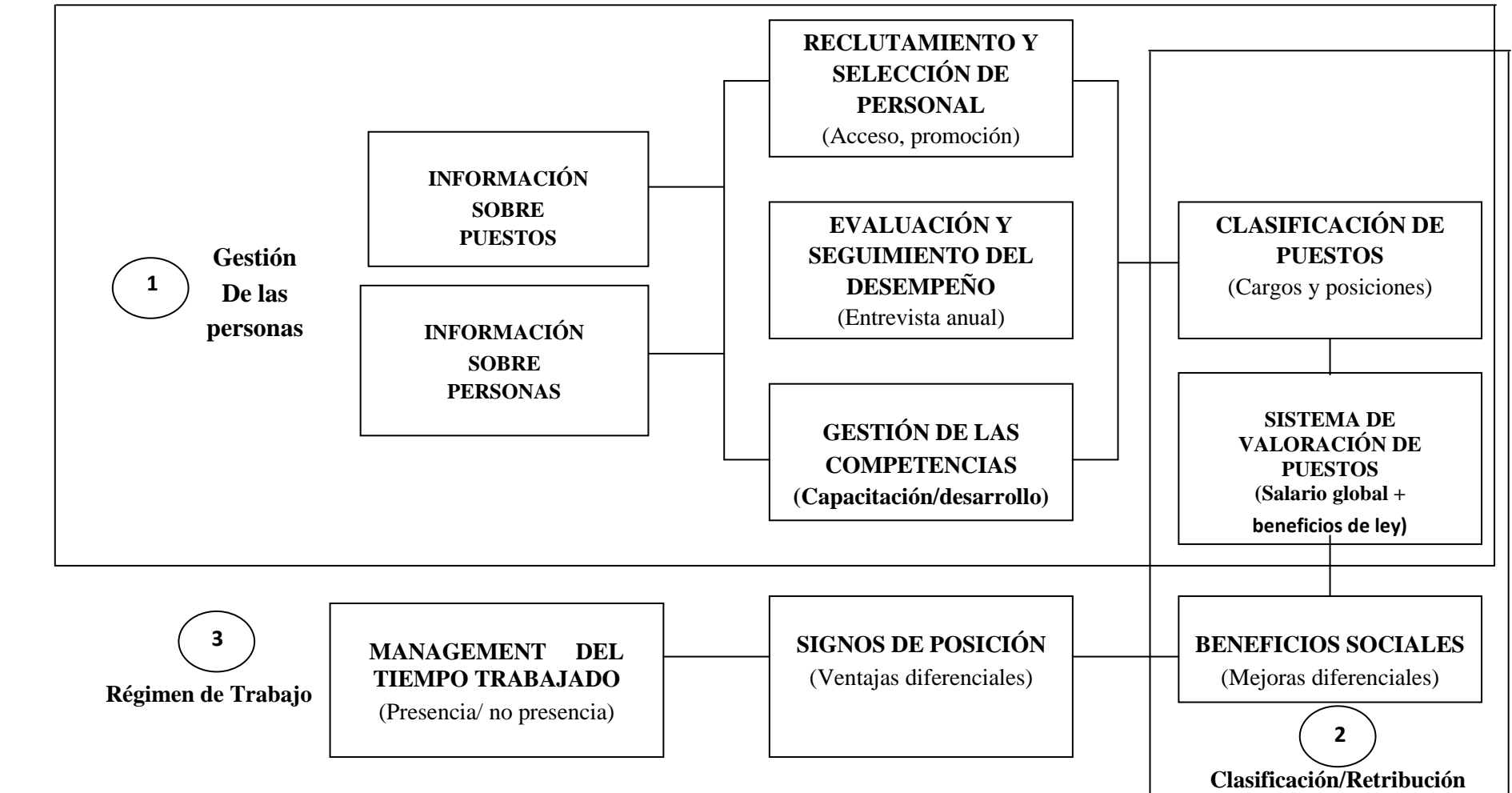
### **SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL DE PERSONAL CLAVE**

“La empresa en su política administrativa ha definido al “personal clave”, que es el empleado y trabajador más valiosos de la organización, proviene de los mandos superiores, mandos medios y es calificado como estratégico para el negocio; en él aplicará métodos útiles para hacer seguimiento y desarrollo personalizado y se preocupará de:

- ❖ Mantenerlo motivado porque de él depende el “saber-hacer” de la organización y consolida el prestigio institucional.
- ❖ Acrecentar y desarrollar sus capacidades, a veces desconocidas o subutilizadas.
- ❖ Permitir evolución a posiciones de rango superior por que ha demostrado potencial y uso de sus competencias en beneficio de la empresa.

El Sistema de Gestión Global de Personal Clave, se expresa gráficamente así:

**GRÁFICO N° 03  
SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL DE PERSONAL CLAVE.**



Fuente: Carlos Fuentes (2006: 9)

Se articulan en torno a tres subsistemas:

1. Gestión Profesional de las Personas.
2. Clasificación/Retribución.
3. Régimen de trabajo.

### ***1. GESTIÓN PROFESIONAL DE LAS PERSONAS***

“Constituye el conjunto de técnicas y herramientas con las que se sigue y desarrolla profesionalmente y de forma individualizada a los mandos o personal clave.

Se conforma de los siguientes aspectos:

***Información sobre puestos:*** Se refiere a la documentación sobre los cargos para prever y planificar la evolución del número de personas que se necesite en un determinado tiempo, también sirve para determinar la evaluación cualitativa de la actividad y de los perfiles profesionales del personal; se consigue con los siguientes documentos:

- ♣ Nomenclatura e índice de los los puestos clave o también llamados “tipo”.
- ♣ Magnitud y evolución del número de personas que conforman el rol de pagos.
- ♣ Identificación de los puestos clave o tipo.
- ♣ Perfiles de los puestos.
- ♣ Mapas y rutas profesionales. Es el camino que debe seguir un empleado para ir de un cargo inferior hacia otro superior en su planificación de carrera.
- ♣ Maqueta de empleo. Es la previsión de la cantidad y calidad del personal que va a necesitar una empresa en los tres años futuros.

***Información sobre personas:*** Se refiere al conocimiento de las características personales y profesionales de los equipos de trabajo, es el punto de partida para hacer una auténtica gestión personalizada y de desarrollo; de la calidad de este conocimiento va a depender en gran medida el acierto en la toma de decisiones sobre la adaptación, evolución y estabilidad de las personas.

Esta base de datos conforman el Sistema de Información de los Recursos Humanos (SIRH), y que contiene:

- ♣ Datos actualizados de la historia profesional.
- ♣ Datos sobre los intereses, expectativas, y orientación obtenidos a través de la entrevista de seguimiento que realizan los jefes inmediatos o de la Unidad de Recursos Humanos.
- ♣ Las evaluaciones sobre el desempeño, la utilización de las competencias profesionales, sobre el trabajo anual y sobre el aporte con su potencial.

***Reclutamiento y Selección de Personal:*** Es un esfuerzo tendiente a desterrar los procedimientos tradicionales para ingresar a trabajos mediante un recurso llamado méritos, el mismo que es detectado por dos etapas técnicas: El reclutamiento, consistente en empadronar al mayor número posible de aspirantes que reúnan los requisitos mínimos establecidos para el puesto; la selección, que es el procedimiento subsiguiente, es decir la aplicación de instrumentos técnicos y psicológicos adecuados para evaluar la capacidad, la preparación e idoneidad de los aspirantes.

La selección busca encontrar la persona ideal para el puesto ideal.

Se refiere al flujo del personal clave en la empresa; considerando el acceso, promoción y evolución lo que constituye una preocupación permanente de la empresa. Los méritos individuales son determinantes, a la vez que serán apoyados por otros procedimientos técnicos de personal que serán observados por la dirección dentro de la evolución profesional.

Esta actividad está muy relacionada con los Planes de Vida y de Carrera y se documentan con la siguiente información:

- ♣ Planes de ingreso a niveles de mando superior y medio.



- ♣ Planes de Promoción y Ascenso.
- ♣ Planes de Carrera y de Sucesión.

***Evaluación y Seguimiento del Desempeño:*** Es una apreciación sistemática de las características personales, de preparación, rendimiento y potencialidad que posee el trabajador para apoyar en el logro de los objetivos institucionales. La evaluación del personal comprende tres aspectos: Una revisión de la actuación, medida en función de las metas y normas establecida por la organización; una revisión de sus capacidades y preparación en orden a su educación, experiencia y característica personales, y una determinación de cualesquier zona de deficiencia que se necesita reforzar para responder a los requerimientos del trabajo actual o de otro que aspire.

Los responsables de la evaluación es el funcionario o mando situado en una posición elevada en la organización, es un agente decisivo en el logro de los objetivos de la empresa y de su actuación depende en gran medida los resultados de gestión y el funcionamiento de la empresa. Por eso, es parte fundamental de la gestión del mando, definir, orientar, animar, valorar y compensar el nivel de desempeño de la población laboral.

La evaluación del desempeño es un instrumento de animación que dispone el mando, que le permite dialogar e interactuar con su personal durante el año, en tres fases:

- ♣ Entrevista de Fijación de Objetivos: Se realiza a principios de año y sirve para establecer los acuerdos de mejoramiento a lograr durante el ejercicio que empieza. Estos compromisos quedan por escrito en la carpeta del trabajador.
- ♣ Entrevista de Seguimiento: A lo largo del año es conveniente que se realicen contactos para revisar la marcha de los objetivos y apoyar su cumplimiento con los medios necesarios.

♣ Entrevista de Evaluación: A finales de año se valora el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y se proponen nuevas mejoras y desarrollo para el siguiente período.

**Gestión de las Competencias:** Procura cumplir con un proceso, sistemático, permanente, orientado a la adquisición de conocimientos; al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes u comportamientos, tendientes a obtener mayor eficacia en relación con los objetivos institucionales y la autorrealización personal.

Se refiere al “saber hacer” de la organización y que reside en el talento de la población laboral. Este potencial constituye el “capital humano”, que es un factor diferencial y de ventaja competitiva de las empresas, actualmente amenazada por la evolución de la tecnología y de los nuevos modelos organizacionales.

Las competencias profesionales han sido conceptualizadas y definidas de diferentes maneras.

La más clara, es aquella que combina:

$$\text{El “Saber”} + \text{El “Saber-Hacer”} = \text{El “Saber-Estar”}$$

Esta fórmula ejercida de forma adecuada en una situación de trabajo, permitirá cumplir con las expectativas del cliente en toda la cadena de actividad del negocio.

Las competencias se instrumentan a través de los siguientes procesos:

♣ Identificación de las principales competencias: De las que depende la eficacia del desempeño de los diferentes sectores productivos.

♣ Definición de las competencias en cada operación: Se refiere a las exigencias que debe tener el personal en su formación básica, en sus cualidades específicas, aptitudes y actitudes (destrezas y comportamientos).

- ♣ Evaluación de las personas en las competencias definidas en su perfil. Es la certificación técnica de las competencias que posee el personal.
- ♣ Desarrollo de los déficit competenciales. Que lo van a permitir atravesar con mayor seguridad su carrera profesional, la oportunidad de una promoción, el cambio de una función, etc.
- ♣ Reconocimiento de las competencias adquiridas. Durante la selección se han certificado las competencias y en la evaluación del desempeño, se verifica su vigencia, esto repercutirá en la Clasificación/Retribución.

## ***2. SISTEMA DE CLASIFICACIÓN/RETRIBUCIÓN***

Se dedica a analizar las funciones y responsabilidades de un cargo, para lograr un correcto y objetivo ordenamiento a fin de “justipreciarlo”. Compara con los cargos que se parece y con los que se diferencia para determinar una gradación de dificultades a fin de determinar el valor relativo de los puestos o clases de puestos que conforman la estructura salarial. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios.

Considera los siguientes subsistemas:

***Clasificación de Puestos:*** Es el ordenamiento de los cargos en base a la descripción de los deberes y responsabilidades, para establecer su importancia relativa y dar lugar a la estructura de la clasificación con los siguientes elementos: Puesto, clase, serie, grupo ocupacional, servicio.

La información que necesita este subsistema conforma:

- ♣ La historia del puesto.
- ♣ Cuestionario de Clasificación
- ♣ Las especificaciones de clase.

- ♣ El manual de Clasificación de Puestos.
- ♣ Las decisiones que se han adoptado por parte de los Mandos y que constan en la lista de asignaciones.

**Sistema de Valoración de Puestos:** Aseguran los niveles salariales básicos en función a las responsabilidades de los puestos, analiza la posición de la empresa en el sector del mercado al que pertenece (Competitividad Salarial), analiza el salario del trabajador con su contribución real en los resultados alcanzados por la empresa y a su reconocimiento económico.

Este subsistema tiene el siguiente alcance:

- ♣ Formular de compensación salarial: Vincula el desempeño del individuo y/o el grupo de trabajo.
- ♣ Elaboración de escalas salariales: Recoge la política salarial de la empresa en lo referente a equidad interna y competitividad externa.
- ♣ Relaciones contractuales: Sea o no mediante la contratación colectiva, pero pone en práctica medidas diferenciadoras y motivantes que mejoren las relaciones laborales.
- ♣ Lograr ordenamiento y distancia relativa y justa en la retribución
- ♣ Busca justicia en el manejo retributivo frente a la realidad de la empresa.

**Beneficios Sociales:** Son las mejoras diferenciales que se concede al personal clave, por sus condiciones y características individuales y que recoge la legislación laboral vigente.

Considera los siguientes elementos:

- ♣ Naturaleza de beneficios sociales: Monetarios y no monetarios.
- ♣ Tipos de beneficios sociales: Asistenciales, recreativos, suplementarios.
- ♣ Frecuencia de entrega: Fijos y variables.

- ♣ Nivel de responsabilidad: Depende el grupo de funcionarios, mandos, empleados, trabajadores.

### **3. RÉGIMEN DE TRABAJO**

También se refiere al trato en forma diferencial, que utilizada con acierto constituye una poderosa herramienta para integrar a las personas con los objetivos de la organización, sobre todo para ganar con flexibilidad el uso del tiempo en el trabajo, que en la actualidad es cada vez más variable y menos sujeto a horario fijo; un buen manejo de este tema genera confianza que se expresa a través de una serie de gestos que hacen sentir al trabajador como parte de la empresa.

Dos aspectos son importantes en este tema:

**El management del tiempo de trabajo:** Son las posibilidades para tratar diferencialmente a los trabajadores clave en compensación a su entrega, entusiasmo y disponibilidad. Se practica en la empresa en los siguientes aspectos:

- ♣ Régimen de no presencia: Se practica cuando se otorga vacaciones por antigüedad, licencias por razón justificada, permisos de corta duración, ausencias por imponderables, no descuento por atrasos, justificación de hasta el 100% por enfermedad o accidente, etc.

- ♣ Régimen de Presencia: Jornada flexible, compensación de horas faltadas por trabajo en otros días con horas extras, no exigir registro de entrada ni salida.

**Signos de Posición o “status”:** Son gestos que mejoran el nivel del personal clave en la empresa; porque dan oportunidades para reforzar su sentimiento de pertenencia y adhesión con la organización.

♣ Gestos de reconocimiento no retributivo: Pertenecen a estos actos ciertas conductas sistemáticas, frecuentes, propias de la cultura de la empresa con la que se valora y premia las mejores iniciativas, creatividades y contribuciones al progreso de la organización. Más allá del interés material se trata de una política de animación para integrar y adherir al personal clave con la empresa.” Carlos Fuentes (2006, p. 8-9-10-11-12-13-14)

## **DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL**

“El desplazamiento de personal en una medida que nos permite calibrar y medir el grado de estabilidad o inestabilidad del personal o fuerza laboral de una empresa.

Es una medida relativa, se usa en forma conceptual, para medir la frecuencia de desplazamiento de los empleados durante un tiempo predeterminado; es una medida compleja porque al captar las dificultades que produce el abandono, tiene el fuente compromiso de investigar cuáles son las causas de tal desplazamiento para poner medidas que impidan su frecuencia. El desplazamiento de personal se produce en un doble movimiento migratorio.

El movimiento migratorio de personas que se separan y que entran a formar parte de la fuerza laboral, dentro de un período determinado.

El movimiento migratorio, el éxodo y el ingreso de los ex-trabajadores que son sustituidos por nuevos para asegurar que la empresa funciona eficientemente.

Toda empresa tiene este movimiento continuo y regular de trabajadores que dejan vacantes y la necesidad de ubicar personal nuevo en aquellos puestos; esta afirmación tan sencilla si no es mecanizada oportunamente, puede traer paralización en el proceso productivo, considerando que más difícilmente se encuentra personal conforme ascienda la vacante dentro de la escala jerárquica.

Finalmente podemos definir al Desplazamiento de Personal, como el grado de renovación de la fuerza laboral de una empresa u organización, en un tiempo determinado, con el fin de mantenerla en condiciones de operar.” Carlos Fuentes (2006, p. 24)

### ***MEDICIÓN DEL DESPLAZAMIENTO***

“El desplazamiento de personal se puede calcular en base a los siguientes criterios:

***Separaciones:*** Pueden ser:

♣ **Renuncias:** Incluye las llamadas Renuncias Formales e Informales, es decir, aquellas que son puestas mediante oficio de agradecimiento y las que se dan por abandono sin dar explicación alguna. Desde luego, en ambos casos, se dan por iniciativa del trabajador.

Entre las causas para esta acción tenemos: Sueldos insatisfactorios, condiciones físicas del lugar de trabajo desfavorables, descontento con los turnos de trabajo o con el tipo de trabajo, políticas de personal desacertadas, insatisfacción por aspiraciones que no se cumplen en el actual trabajo, razones familiares o asuntos personales.

♣ **Despidos:** Son decisiones por parte del patrono o directivo, debido a fallas cometidas por el trabajador, tenemos los despidos disciplinarios y los no disciplinarios.

Entre las causas de los despidos disciplinarios constan: incumplimiento de reglamentos internos, inobservancia o desacato de disposiciones legales, asistencia irregular o ausentismo, deshonestidad, embriaguez, vulgaridad o inmoralidad; indiferencia o descuido, bajo rendimiento o deslealtad, hábitos negativos, en fin, características de irregularidad que le ubican como “empleado problema”.

Entre las causas de los Despidos no Disciplinarios, constan los despidos arbitrarios e injustificados que adoptan jefes inescrupulosos, quienes muchas veces actúan por razones políticas o de revanchismo inexplicable.

♣ Cesantías: Es la decisión del directivo o autoridad nominadora, quienes por razones de economía presupuestaria, fusionan, efectúan reorganización o reclasificación para suprimir partidas de determinados cargos; pero las cesantías no se deben a fallas del trabajador.

♣ Separaciones Varias: Hay múltiples otras razones para abandonar un trabajo y que no ha sido tipificadas en las clases anteriores; se consideran las Separaciones Varias Evitables e Inevitables; las primeras son aquellas que pueden ser rescatables para impedir la deserción, y las segundas, son aquellas que están dadas por el ciclo vital del hombre y que se relaciona con lesiones, jubilación, muerte, etc.

**Ingresos:** Incluye a todos los empleados que entran por primera vez en la nómina o planilla de sueldos de una institución en un período determinado; se consideran los siguientes momentos:

♣ Ingresos Propiamente Dichos: Se refiere a la entrada por primera ocasión de una persona al plantel humano de una institución, se involucra el periodo de prueba en el cargo.

♣ Reingreso: Se refiere al retorno de los ex trabajadores a su anterior organización, luego de un periodo de tiempo en el cual nada tuvo que ver con la institución o empresa a la que nuevamente pertenece.

**Reemplazo, creaciones y vacantes:** Desde el punto de vista de la organización de los ingresos de personal pueden ser Reemplazados, son aquellos que entran a cubrir vacantes existentes; Creaciones, cuando entran a cubrir cargos que constan por primera vez en el presupuesto del nuevo periodo y que son incrementados de puestos por



necesidad del servicio, y Vacantes, son cargos que se mantienen sin cubrirlos por no haber necesidad, representan ahorro y son propios de las organizaciones que atraviesan periodos de austeridad.” Carlos Fuentes (2006, p. 27-28)

## **PERIODO PARA CAPTAR LA FRECUENCIA EN LAS ACCIONES DEL DESPLAZAMIENTO**

“El desplazamiento de la fuerza laboral se puede captar en tres períodos.

**Fuerza Laboral Inicial (FLI).** Es el cálculo que se hace con la cantidad de trabajadores que consta en la nómina al principio del período, pudiendo ser mensual, trimestral o anual.

**Fuerza Laboral Final (FLF).** Es cuando se considera el número de empleados de la nómina al final del período.

**Fuerza Laboral Promedio (FLP).** Se refiere a la detección de la frecuencia de acciones que resulta de la sumatoria de la FLI + FLF del período analizado dividido para 2.

## **MÉTODO INTEGRADO PARA CALCULAR LA FRECUENCIA DEL DESPLAZAMIENTO.**

$$Frecuencia\ de... = \frac{\text{Separaciones: } (Re\ nunci\ as, Despidos, Cesant\ ías, Separ.Varias) / \text{Ingresos: } (Ingresos / Movilidad / Contratos)}{\text{FuerzaLaboralInicial} / \text{FuerzaLaboralFinal} / \text{FuerzaLaboralPromedio}} \times 100 = \dots\% \text{ Frec.de...}$$

(FLI) / (FLF) / (FLP)

## **ROTACIÓN DEL PERSONAL**

“La expresión rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.” Idalberto Chiavenato (2007, p. 135)

Una definición obtenida del internet presento a continuación:

“El termino de rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.”

## **CAUSAS**

“Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda

donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel.” (Internet)

## **COSTOS**

“La rotación del personal implica costos primarios, secundarios y terciarios:

a) Costos primarios de la rotación del personal

Son los gastos relacionados directamente con la separación de cada empleado y la sustitución por otro. Comprende:

- 1.- Costos de reclutamiento y selección
- 2.- Costos de registro y documentación
- 3.- Costos de integración
- 4.- Costos de separación

b) Costos secundarios de la rotación del personal

Comprende aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Está directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refiere a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

- 1.- Repercusiones en la producción
- 2.- Repercusiones en la actitud del personal
- 3.- Costo laboral extraordinario

4.- Costo operativo extra

c) Costos terciarios de la rotación del personal

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Comprenden:

1.- Costos de inversión adicionales

2.- Pérdidas en los negocios

3.- La rotación de personal.” Idalberto Chiavenato (2007, p. 141-142-143-144)

## **2.5 HIPÓTESIS**

Formulación del problema:

¿Cómo incide la inadecuada gestión del talento humano en la rotación del personal de la empresa AGRORAB Cía. Ltda.?

Hipótesis:

La aplicación de una planificación de la gestión del talento humano disminuirá la rotación del personal de la empresa AGRORAB. Cía. Ltda.

## **2.6 VARIABLES**

X= Planificación de la gestión del talento humano (cualitativa)

Y= Rotación del personal (cuantitativa)

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo anunciado en la fundamentación filosófica para la presente ejecución se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Utilizará técnicas cualitativas como la aplicación de la encuesta la misma que permitirá recolectar información y así me orientará hacia la comprensión del problema objeto de

estudio poniendo énfasis en el proceso de investigación, para que de esta manera pueda proponer el mejor modelo organizacional, evitando generalizar el problema e investigando dentro del contexto al que pertenece, asumiendo una posición dinámica entre todos los involucrados.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración del proyecto y la ejecución de la investigación se ha utilizado y se utilizará las siguientes modalidades:

Investigación bibliográfica o documental

Revisé y revisaré documentación científica ya realizada, libros, tesis de grado, internet, para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio.

Investigación de campo

Con la presente investigación trabajaré directamente con la empresa, ya que se tendrá una permanente comunicación con el administrador y los trabajadores de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda., los cuáles nos proporcionarán la suficiente información para conocer más a fondo el problema de estudio recolectando sistemáticamente información primaria, para ello utilizaré técnicas como la observación, la encuesta, que serán aplicadas a los obreros de mencionada organización.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación generará conocimiento de tercer nivel y para la ejecución del mencionado proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación:

La investigación partirá desde la investigación exploratoria, ya que nos ayudará a localizar el problema en todo el entorno de la empresa mediante la comunicación directa entre el administrador, los obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. y el investigador aportando con el planteamiento del problema de investigación y la formulación de la hipótesis, pasando a la investigación descriptiva, en dónde detallaré las características más importantes del problema en estudio mediante un análisis minucioso de las formas de conducta y actitudes de los obreros, es decir, sus comportamientos sociales, motivación frente al trabajo, cuál es su actitud frente al administrador, llegando a la investigación correlacional, en dónde mediré el grado de relación que existe entre la variable independiente gestión del talento humano con la variable dependiente rotación del personal, aplicando los procesos de la estadística inferencial tomando en cuenta los parámetros del chi cuadrado.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación se está realizando en la empresa AGRORAB Cía. Ltda. ubicada en el barrio San Isidro vía Alpamalag del Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi.

La población finita involucrada en el problema objeto de estudio está constituido por 98 obreros, durante los meses Enero-Marzo del 2010 que es el período focalizado por el estudio.

Presento el marco muestral de los obreros de la empresa AGRORAB Cía. Ltda. en los anexos.

Trabajaré con los 98 obreros de la pyme florícola “AGRORAB” Cía. Ltda., por lo que no requerirá de la aplicación de la fórmula para tener 100% de nivel de confianza y 0% de erros máximo admisible.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de una planificación de la gestión del talento humano disminuye la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.

Variable independiente: Planificación de la gestión del talento humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
Planificación de la gestión del talento humano  Es parte integrante de la planeación y organización de la empresa, es decir, como se logra la función de las personas en los objetivos globales de la empresa,	Planeación	Operativa	¿Cree que la planeación de sus actividades dentro de la empresa es importante?	Encuesta	
		Estratégica			
	Organización	Sistemática	¿Cualquier idea o sugerencia sobre la planeación del trabajo le es?	Encuesta	
		Táctica			
	Empresa	Formal	Informal	¿Cree que la organización empresarial es un factor que le permite desarrollar más rápido sus actividades?	Encuesta
			Grandes		
Medianas		Pequeñas	¿Tiene varios años de servicio en la empresa?	Encuesta	
			En su actual puesto dentro de la empresa esta:	Encuesta	
		En su grupo de trabajo de la empresa usted se siente:	Encuesta		
		¿Se identifica con la empresa?	Encuesta		

Fuente: Elaboración propia



CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
			¿Se reconoce los buenos trabajos que usted realiza en la empresa?	Encuesta
			¿La motivación es importante para dar lo mejor en su puesto de trabajo dentro de la empresa?	Encuesta
			¿Cree que la empresa reconoce sus habilidades?	Encuesta
			¿Tiene la confianza suficiente para dialogar con sus jefes sobre asuntos de personales o problemas de la empresa?	Encuesta
			¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes que usted tiene en la empresa?	Encuesta
			¿En el caso de presentarse inconvenientes laborales, existen procedimientos establecidos dentro de la empresa para alcanzar un acuerdo?	Encuesta
			¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su empresa?	Encuesta

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>pero también implica proveer a la empresa de las personas adecuadas en el tiempo preciso en función de sus metas y objetivos</p>	<p>Metas</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>¿Le parece equitativo el valor pagado por horas extras trabajadas en la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>¿Está conforme con el horario de trabajo que imponen en la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>¿Está buscando trabajo en otra empresa actualmente?</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>¿Cuál cree que ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>
		<p>Mediano plazo</p>	<p>¿Cumple con las metas exigidas por la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>
		<p>Largo plazo</p>	<p>¿Qué motivación le gustaría recibir por las metas cumplidas en fechas altas de comercialización de rosas y claveles?</p>	<p>Encuesta</p>
			<p>¿De acuerdo a sus metas está satisfecho con su salario percibido en la florícola?</p>	<p>Encuesta</p>

Variable dependiente: Rotación del personal

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>La rotación del personal</p> <p>Es el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella en el transcurso de cierto tiempo perjudicando la productividad y no cumpliendo con los objetivos trazados por la empresa.</p>	Productividad	Alta	¿Considera usted que aporta con la productividad de la empresa?	Encuesta
		Baja	¿Conoce usted los objetivos trazados por la empresa al iniciar su jornada de trabajo?	Encuesta
	Objetivos	Corto plazo	¿Está dispuesto a poner los objetivos de la empresa por encima de los suyos?	Encuesta
		Mediano plazo	¿Según sus objetivos que es más importante para usted?	Encuesta
		Largo plazo	¿Se plantea objetivos profesionales a largo plazo?	Encuesta

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para resolver el problema por el que está atravesando la pyme florícola “AGRORAB” Cía. Ltda.
2. ¿A qué personas o sujetos?	A los trabajadores de la pyme florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. del Cantón Pujilí
3. ¿Sobre qué aspecto?	La gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. del Cantón Pujilí
4. ¿Quién?	Margoth Sáenz
5. ¿Cuándo?	El 19 de junio del 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	“AGRORAB” Cía. Ltda. del Cantón Pujilí
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias para resolver el problema plantado
8. ¿Qué técnica de recolección?	Técnicas bibliográficas Técnicas de campo
9. ¿Con qué?	Libros, tesis, fichas Encuesta al personal de “AGRORAB” Cía. Ltda.
10. ¿En qué situación?	Como investigador

## **2.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento y análisis de la información del proyecto de investigación procederé de la siguiente manera:

### Revisión y codificación de la información

En esta etapa revisaré la información recolectada de cada una de las encuestas realizadas, para identificar los errores y poder corregirlos o eliminarlos, además se procederá a asignar códigos a las preguntas y a las alternativas de respuesta de cada pregunta y así lograré organizar la información de una forma clara para facilitar la tabulación.

### Categorización y tabulación de la información

Se procederá a desglosar las preguntas por grupos para conocer la frecuencia con que se repiten las respuestas y así poder tabular en cuadros estadísticos según el volumen de la información, se realizará la tabulación computarizada debido a que existe una gran cantidad de información.

### Análisis de datos

Se seleccionará el estadígrafo el mismo que será por porcentajes; aplicando la estadística descriptiva para presentar la información de una manera organizada y resumida gráficamente.

### Interpretación de los resultados

Se realizará una interpretación a los resultados sistematizados arrojados por las encuestas para de esta manera tomar la mejor decisión, analizando la relación de dichos resultados con la hipótesis para verificarla o rechazarla.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los 98 obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda.

## Pregunta N° 1

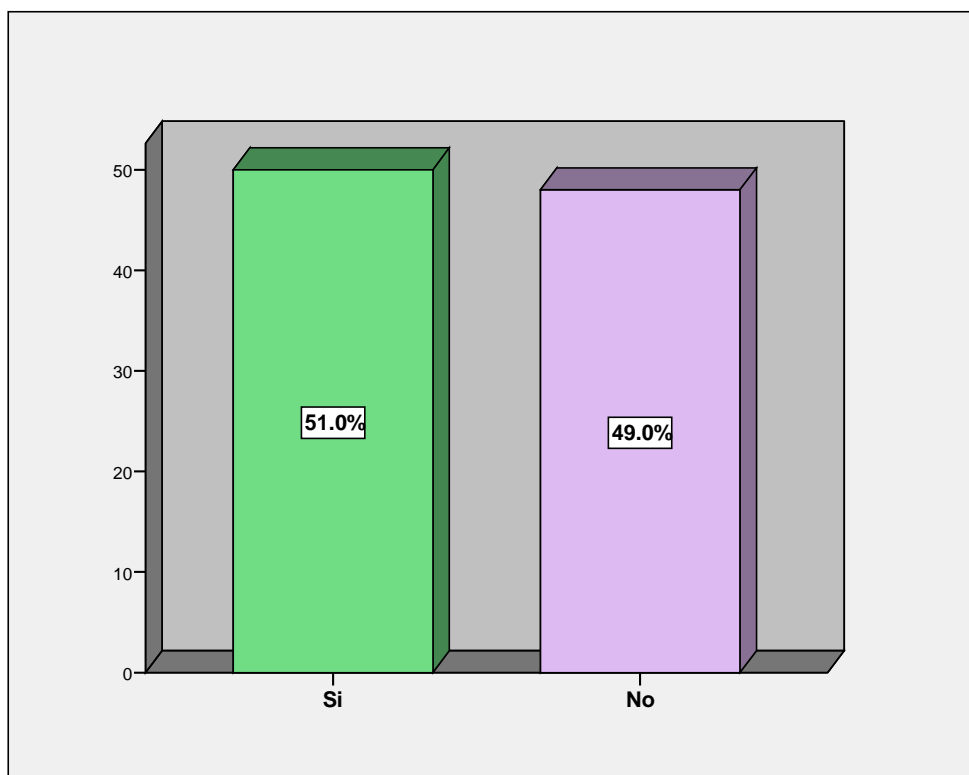
### 1. ¿Tiene varios años de servicio en la empresa?

**TABLA N° 1**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	50	51,0	51,0	51,0
No	48	49,0	49,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

**GRÁFICO N° 1**



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 50 personas que representan el 51 %, dicen que tienen varios años de servicio en la empresa y 48 personas que representan el 49 %, dicen que no tienen varios años de servicio en la empresa.

La mitad de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. tienen varios años de servicio en la empresa, es decir, mantienen su estabilidad laboral hasta la presente fecha.

### **Pregunta N° 2**

#### **2. En su puesto actual está:**

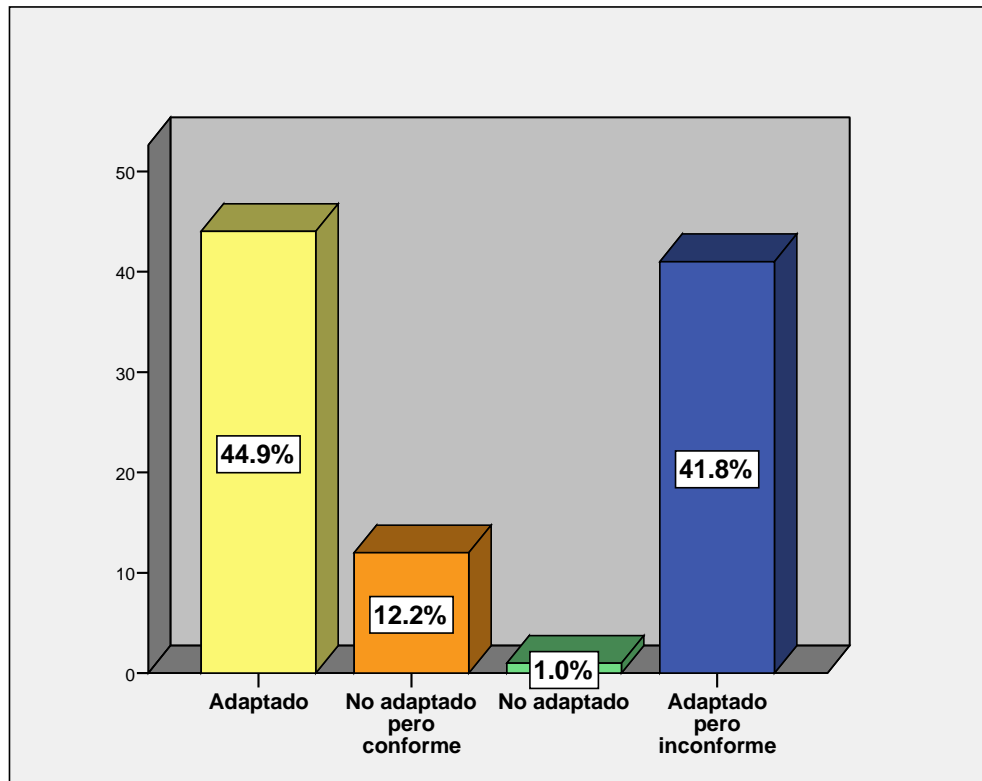
**TABLA N° 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adaptado	44	44,9	44,9	44,9
	No adaptado pero conforme	12	12,2	12,2	57,1
	No adaptado	1	1,0	1,0	58,2
	Adaptado pero inconforme	41	41,8	41,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz



**GRÁFICO N° 2**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 44 personas que representan el 44.9 %, dicen que están adaptados en su puesto actual, 12 personas que representan el 12.2 %, dicen que no están adaptados pero conformes en su puesto actual, 1 persona que representa el 1 %, dice que no está adaptado en su puesto actual, 41 personas que representan el 41.8 %, dicen que están adaptados pero inconformes en su puesto actual.

Un porcentaje significativo de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. se sienten adaptados en su puesto actual, mientras que otra parte equivalente a los anteriores se encuentran inconformes debido a que los pagos de sus salarios son impuntuales.

### Pregunta N° 3

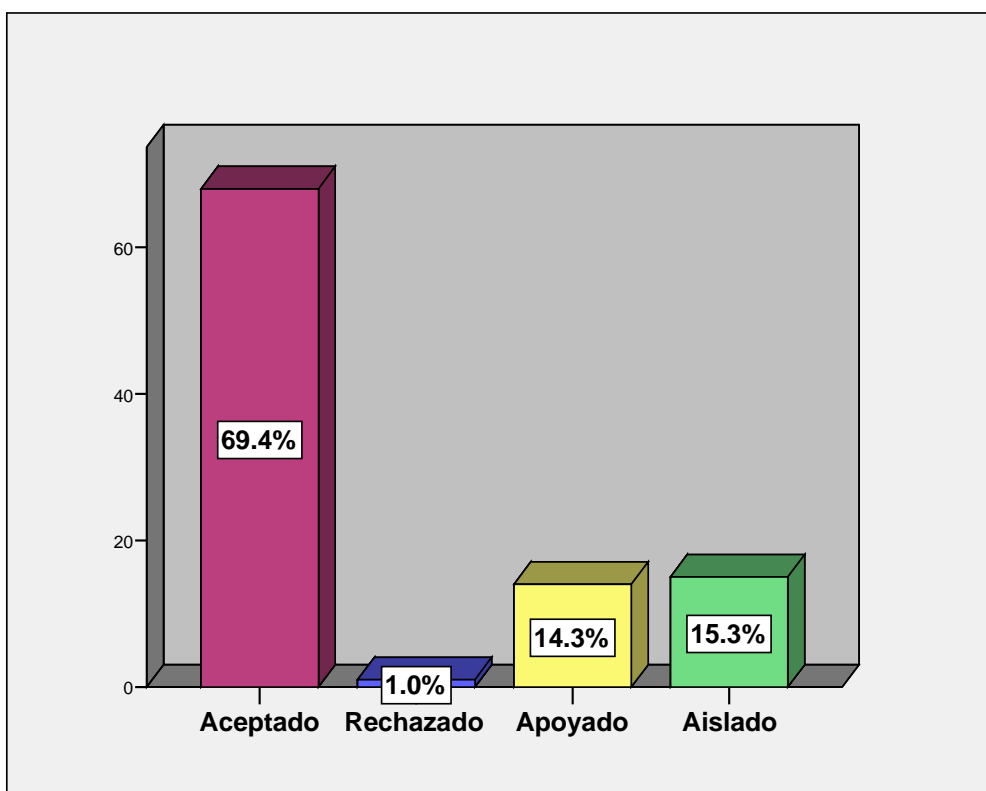
3. En su grupo de trabajo usted se siente:

TABLA N° 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptado	68	69,4	69,4	69,4
	Rechazado	1	1,0	1,0	70,4
	Apoyado	14	14,3	14,3	84,7
	Aislado	15	15,3	15,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 68 personas que representan el 69.4 %, dicen que se sienten aceptados en su grupo de trabajo, 1 persona que representa el 1 %, dice que se siente rechazado en su grupo de trabajo, 14 personas que representan el 14.3 %, dicen que se sienten apoyados en su grupo de trabajo, 15 personas que representan el 15.3 %, dicen que se sienten aislados en su grupo de trabajo.

La mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. se sienten aceptados en sus respectivos grupos de trabajo actuando de manera armónica con los estilos de comunicación y comportamientos.

### **Pregunta N° 4**

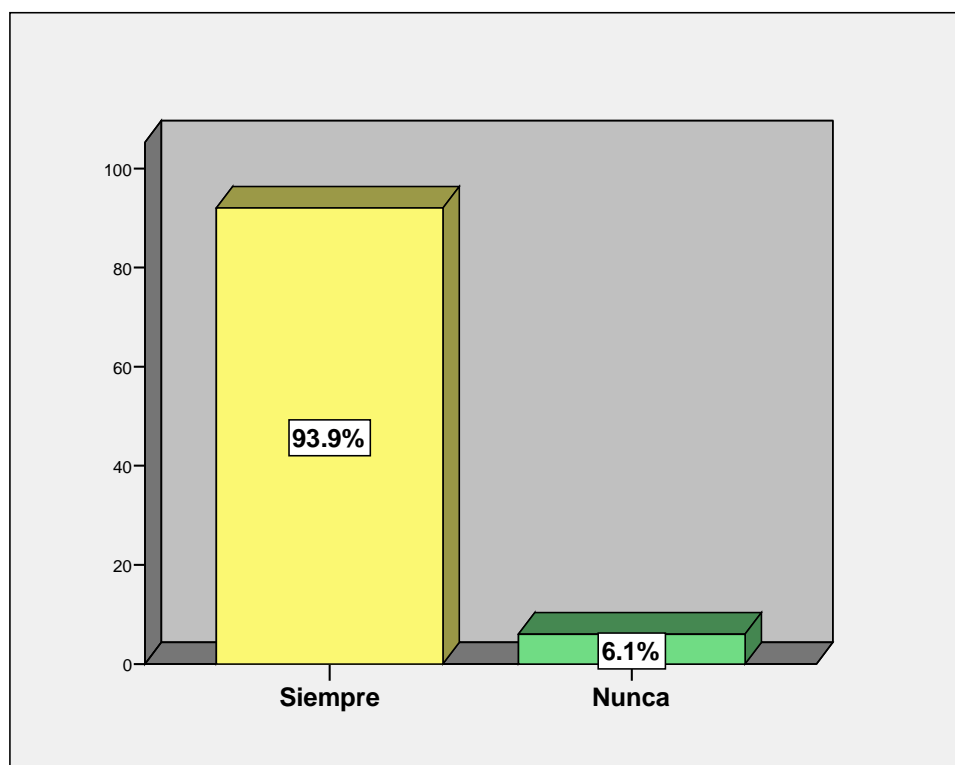
#### **4. ¿Se identifica con la institución?**

**TABLA N° 4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	92	93,9	93,9	93,9
	Nunca	6	6,1	6,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 4**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 92 personas que representan el 93.9 %, dicen que siempre se identifican con la institución, 6 personas que representan el 6.1 %, dicen que nunca se identifican con la institución.

Según los datos recolectados en la aplicación de esta encuesta, la mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. logran identificarse con la institución facilitando la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

### Pregunta N° 5

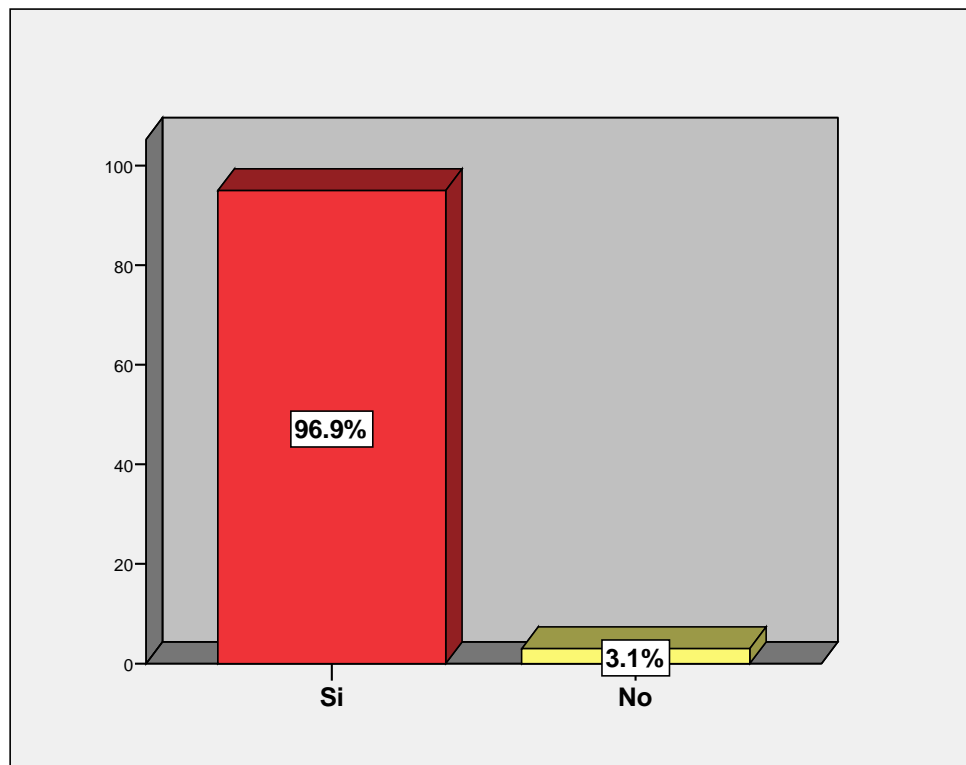
5. ¿Cree que la planeación de sus actividades dentro de la empresa es importante?

TABLA N° 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	95	96,9	96,9	96,9
No	3	3,1	3,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 95 personas que representan el 96.9 %, dicen que si es importante la planeación de sus actividades dentro de la empresa y 3 personas que representan el 3.1 %, dicen que no es importante la planeación de sus actividades dentro de la empresa.

Un alto porcentaje de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que es importante la planeación de sus actividades dentro de la empresa para que de esta manera puedan ser más eficientes con su trabajo diario, teniendo en cuenta que la planeación es el camino más directo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **Pregunta N° 6**

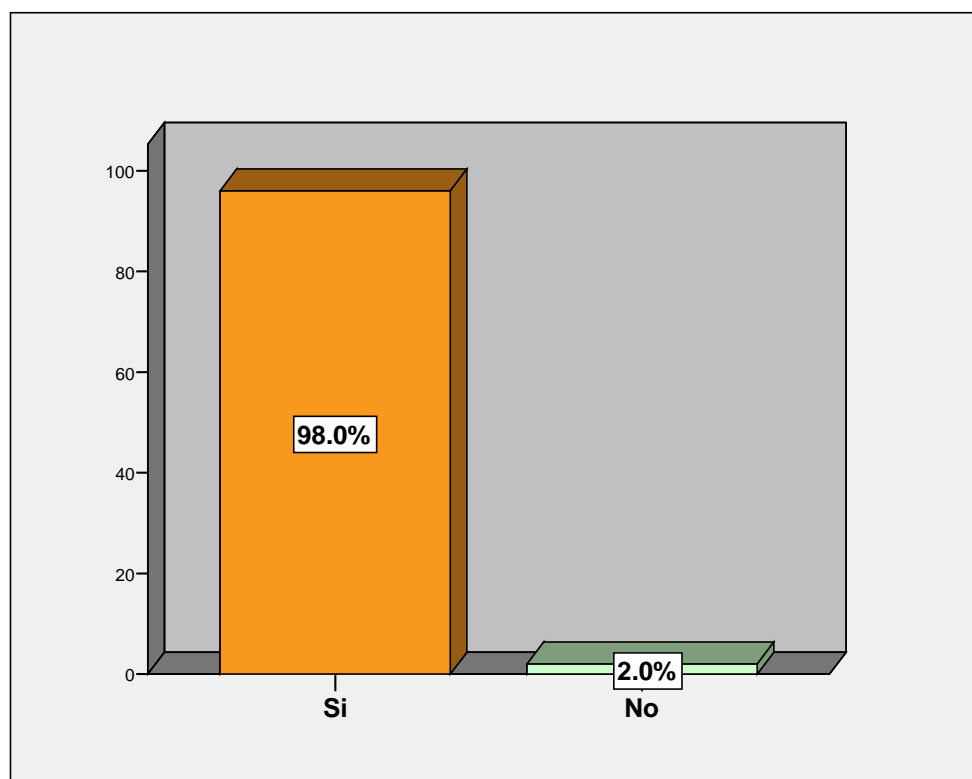
**6. ¿Cree que la organización empresarial es un factor que le permite desarrollar más rápido sus actividades?**

**TABLA N° 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	96	98,0	98,0	98,0
No	2	2,0	2,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 6**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 96 personas que representan el 98 %, dicen que la organización empresarial si es un factor que les permite desarrollar más rápido sus actividades y 2 personas que representan el 2 %, dicen que la organización empresarial no es un factor que les permite desarrollar más rápido sus actividades.

Un porcentaje significativo de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que la organización empresarial si es un factor que les permite desarrollar más rápido sus actividades manteniendo un estándar de productividad diario.

### Pregunta N° 7

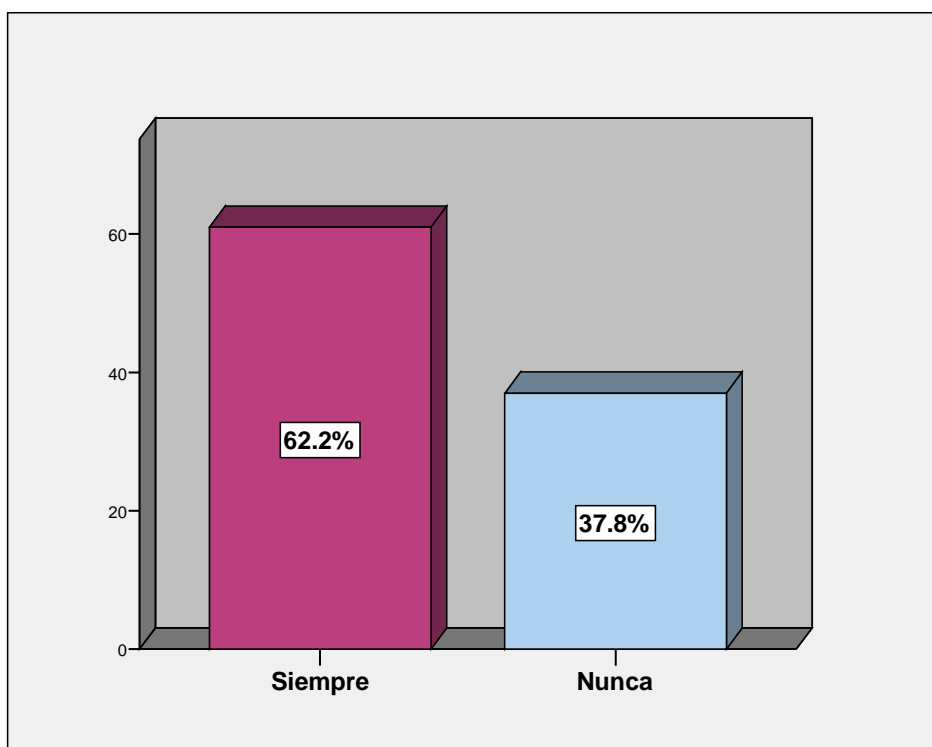
7. ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

TABLA N° 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	61	62,2	62,2	62,2
	Nunca	37	37,8	37,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz



### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 61 personas que representan el 62.2 %, dicen que siempre se reconocen los buenos trabajos que realizan, 37 personas que representan el 37.8 %, dicen que nunca se reconocen los buenos trabajos que realizan.

Según los resultados arrojados por las encuestas, un alto porcentaje de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que la empresa si reconoce los buenos trabajos que realizan, generando aspiraciones salariales mejores en cada uno de ellos.

### **Pregunta N° 8**

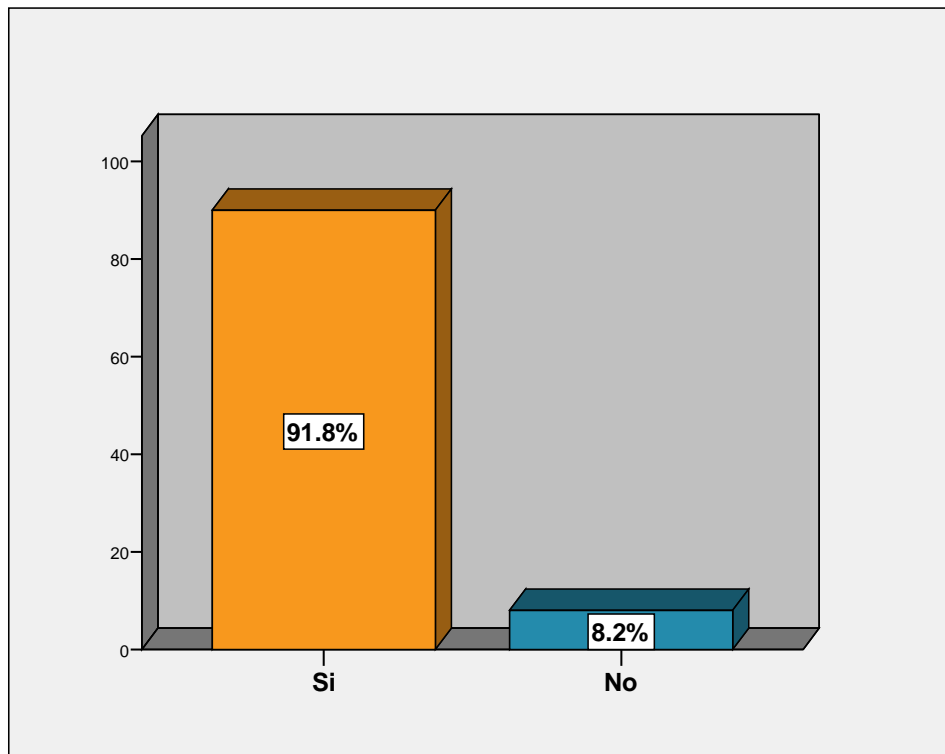
**8. ¿La motivación es importante para dar lo mejor es su puesto de trabajo dentro de la empresa?**

**TABLA N° 8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	90	91,8	91,8	91,8
No	8	8,2	8,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 8**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 90 personas que representan el 91.8 %, dicen que la motivación si es importante para dar lo mejor es su puesto de trabajo dentro de la empresa, 8 personas que representan el 8.2 %, dicen que la motivación no es importante para dar lo mejor es su puesto de trabajo dentro de la empresa.

La mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. dicen que la motivación es un factor importante ya que puede definirse como la voluntad para alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### Pregunta N° 9

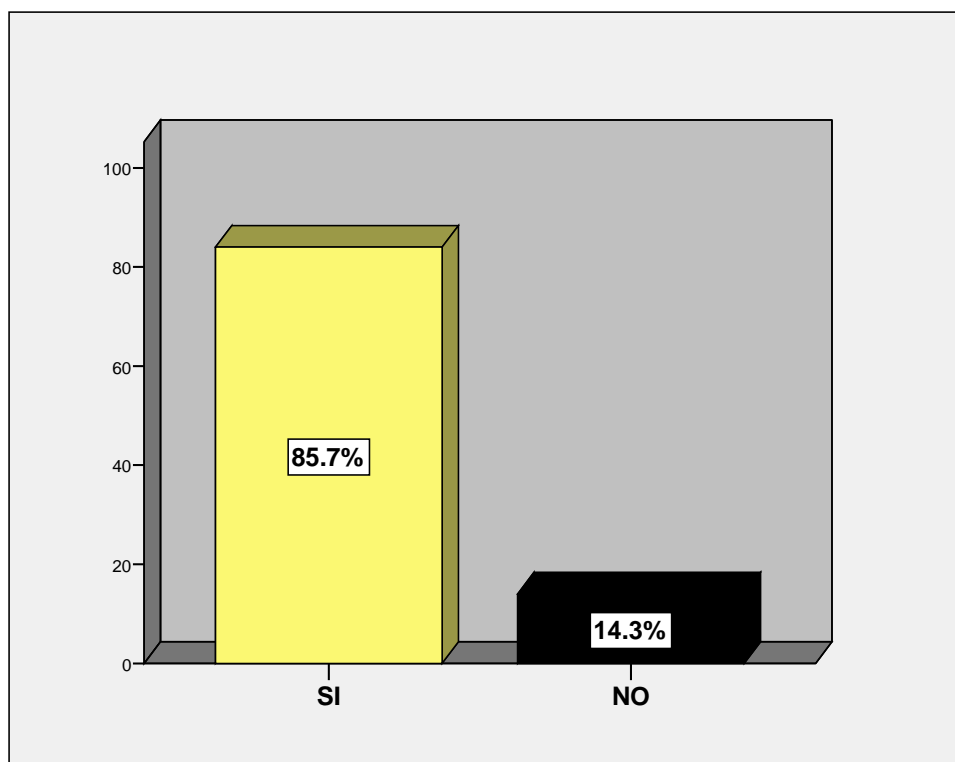
9. ¿Cree que la empresa reconoce sus habilidades?

**TABLA N° 9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	84	85,7	85,7	85,7
	NO	14	14,3	14,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

**GRÁFICO N° 9**



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 84 personas que representan el 85.7 %, dicen que la empresa si reconoce sus habilidades y 14 personas que representan el 14.3 %, dicen que la empresa no reconoce sus habilidades.

De acuerdo con los datos obtenidos existe un porcentaje significativo en donde los encuestados manifiestan que la empresa reconoce sus habilidades asignándoles puestos de trabajo que se ajusten a sus destrezas.

### **Pregunta N° 10**

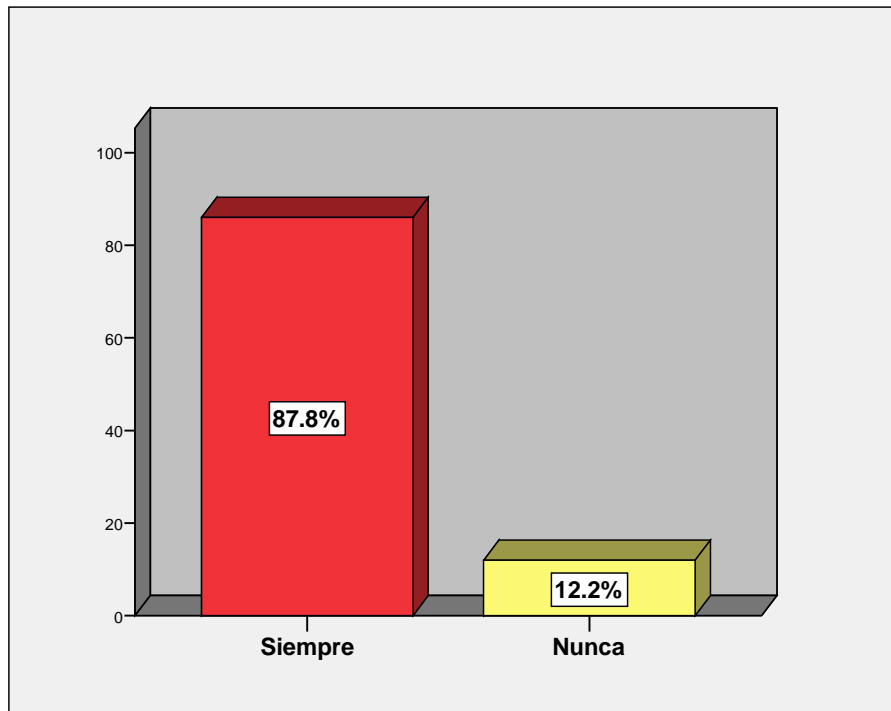
**10. ¿Conoce usted los objetivos trazados por la empresa al iniciar su jornada de trabajo?**

**TABLA N° 10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	86	87,8	87,8	87,8
	Nunca	12	12,2	12,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 10**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 86 personas que representan el 87.8 %, dicen que siempre conocen los objetivos trazados por la empresa al iniciar su jornada de trabajo y 12 personas que representan el 12.2 %, dicen que nunca conocen los objetivos trazados por la empresa al iniciar su jornada de trabajo.

Según los datos recolectados en la aplicación de esta encuesta, un gran número de obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. si conocen los objetivos planteados por la empresa a través de su supervisor al iniciar su jornada diaria de trabajo, por lo que se esmeran en cumplir a cabalidad con las órdenes otorgadas.

### Pregunta N° 11

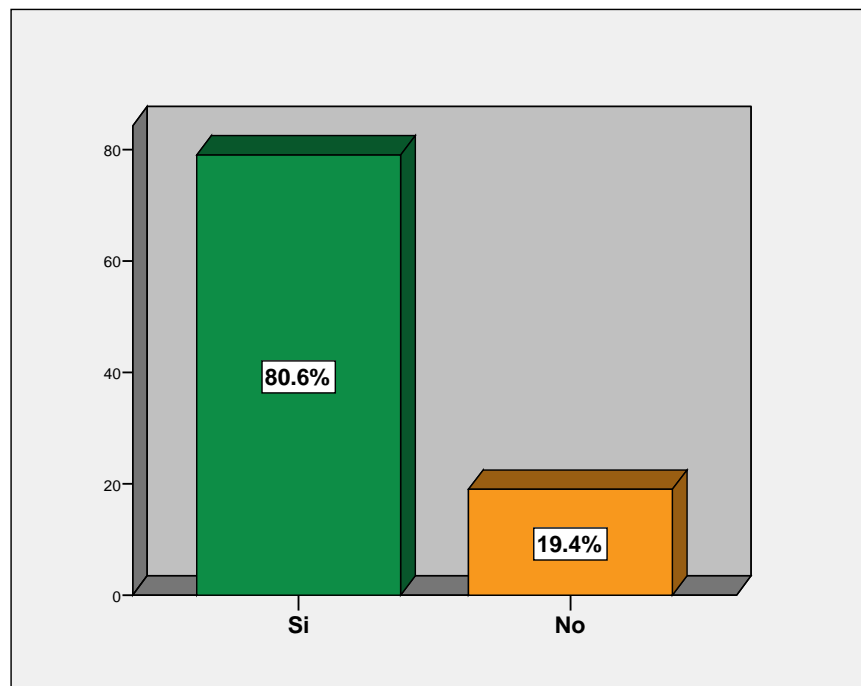
11. ¿Está dispuesto a poner los objetivos de la empresa por encima de los suyos?

TABLA N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	79	80,6	80,6	80,6
	No	19	19,4	19,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 79 personas que representan el 80.6 %, dicen que si están dispuestos a poner los objetivos de la empresa por encima de los suyos, 19 personas que representan el 19.4 %, dicen que no están dispuestos a poner los objetivos de la empresa por encima de los suyos.

Un porcentaje significativo de los obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. están dispuestos a poner los objetivos empresariales por encima de los personales ya que toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

### **Pregunta N° 12**

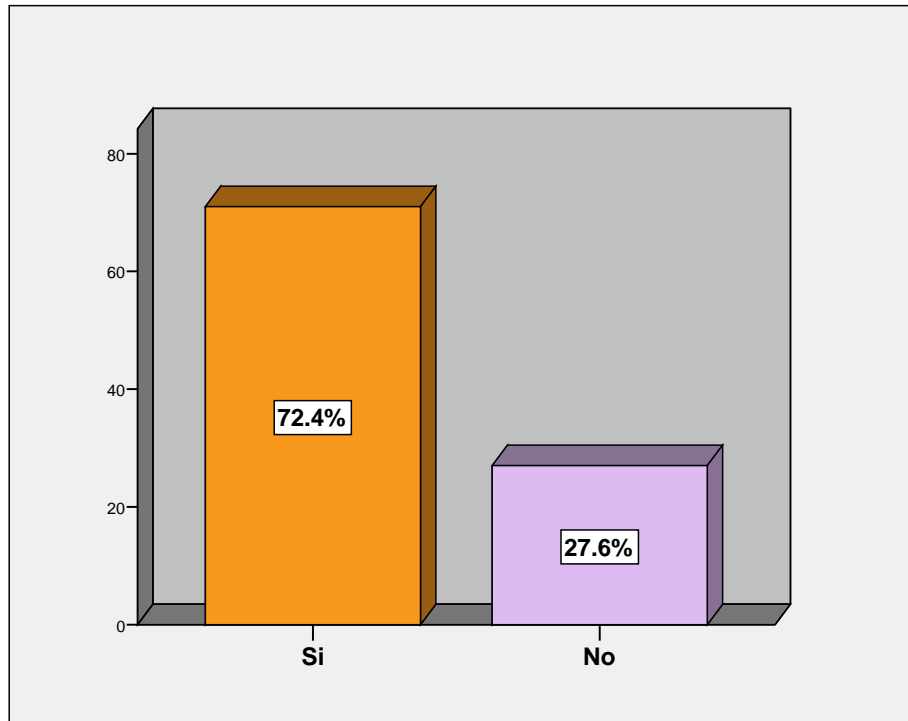
#### **12. ¿Se plantea objetivos profesionales a largo plazo?**

**TABLA N° 12**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	71	72,4	72,4	72,4
No	27	27,6	27,6	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 12**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 71 personas que representan el 72.4 %, dicen que si se plantean objetivos profesionales a largo plazo, 27 personas que representan el 27.6 %, dicen que no se plantean objetivos profesionales a largo plazo.

Un alto porcentaje de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. anhelan desempeñarse, ofrecer y desarrollar todas sus capacidades, consiguiendo un excelente resultado en la labor y el área asignada, así también adquirir a través de la confianza en ellos depositada, una experiencia invaluable, con la cual conseguirán dar un paso extremadamente importante en su superación personal, junto con el inmenso orgullo de hacer parte de su equipo de trabajo.



### Pregunta N° 13

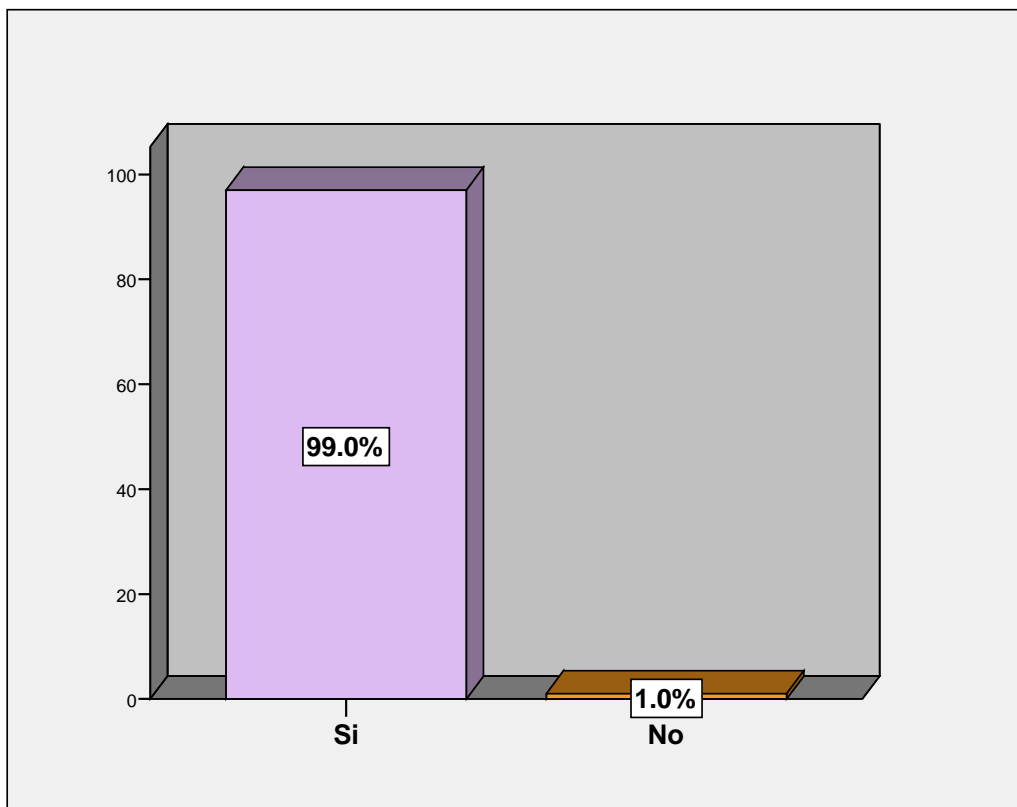
13. ¿Cumple con las metas exigidas por al empresa?

**TABLA N° 13**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	97	99,0	99,0	99,0
	No	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 97 personas que representan el 99 %, dicen que si cumplen con las metas exigidas por la empresa y 1 persona que representa el 1 %, dicen que no cumple con las metas exigidas por la empresa.

La mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. concluyen con el trabajo asignado, lamentablemente no es recompensado con bonos e incentivos su esfuerzo, provocando inconformidades.

### **Pregunta N° 14**

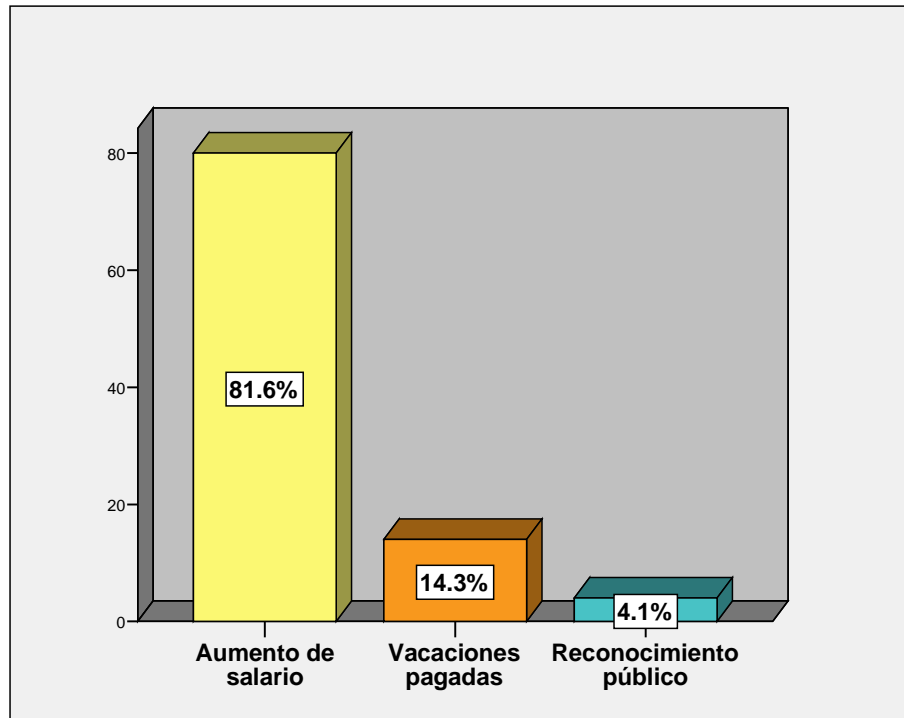
**14. ¿Qué motivación le gustaría recibir por su trabajo realizado en fechas altas de comercialización de rosas y claveles?**

**TABLA N° 14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Aumento de salario	80	81,6	81,6	81,6
Vacaciones pagadas	14	14,3	14,3	95,9
Reconocimiento público	4	4,1	4,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 80 personas que representan el 81.6 %, dicen que les gustaría recibir como motivación un aumento de salario por su trabajo realizado en fechas altas de comercialización de rosas y claveles, 14 personas que representan el 14.3 %, dicen que les gustaría recibir como motivación unas vacaciones pagadas por su trabajo realizado en fechas altas de comercialización de rosas y claveles, 4 personas que representan el 4.1 %, dicen que les gustaría recibir como motivación un reconocimiento público por su trabajo realizado en fechas altas de comercialización de rosas y claveles.

Según los resultados arrojados por la aplicación de esta encuesta, los obreros manifiestan que la mejor motivación que les podrían otorgar la empresa es un aumento de salario, vinculando las recompensas con el rendimiento, que a igual trabajo debe

pagarse igual salario, es por ello que se recomienda a la empresa desarrollar modelos de compensación que impulsen a los obreros a dar un mayor rendimiento.

### Pregunta N° 15

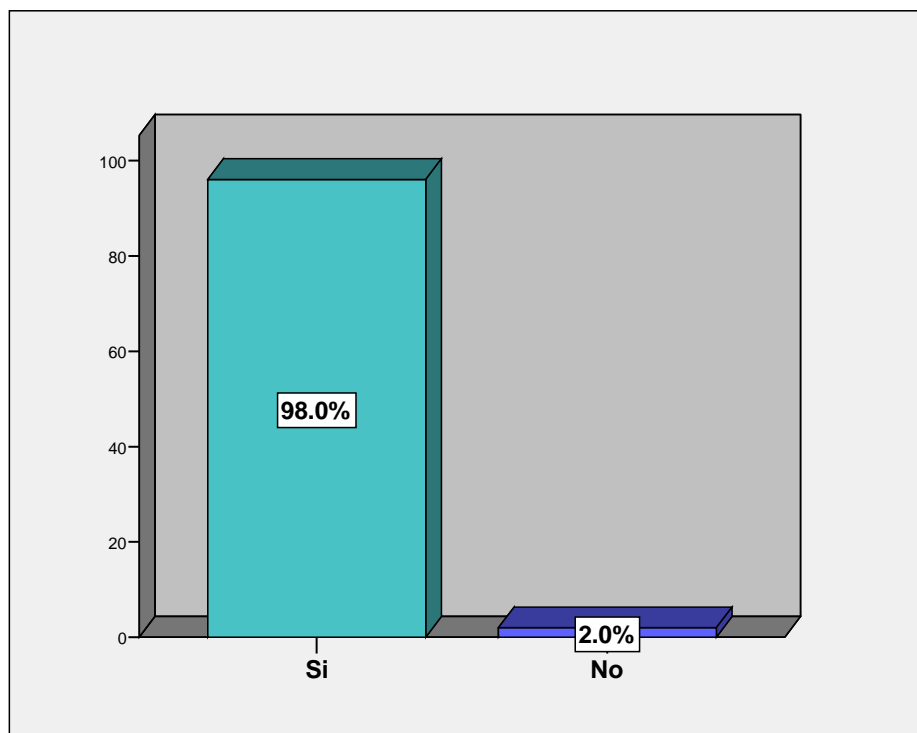
15. ¿Considera usted que aporta con la productividad de la empresa?

TABLA N° 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	96	98,0	98,0	98,0
	No	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 15



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 96 personas que representan el 98 %, dicen que si aportan con la productividad de la empresa y 2 personas que representan el 2 %, dicen que no aportan con la productividad de la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos existe un porcentaje significativo en donde los encuestados manifiestan que si aportan con la productividad de la empresa, buscando mejorar continuamente todo lo que existe, la misma que está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta una mayor rentabilidad para la empresa, por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

### **Pregunta N° 16**

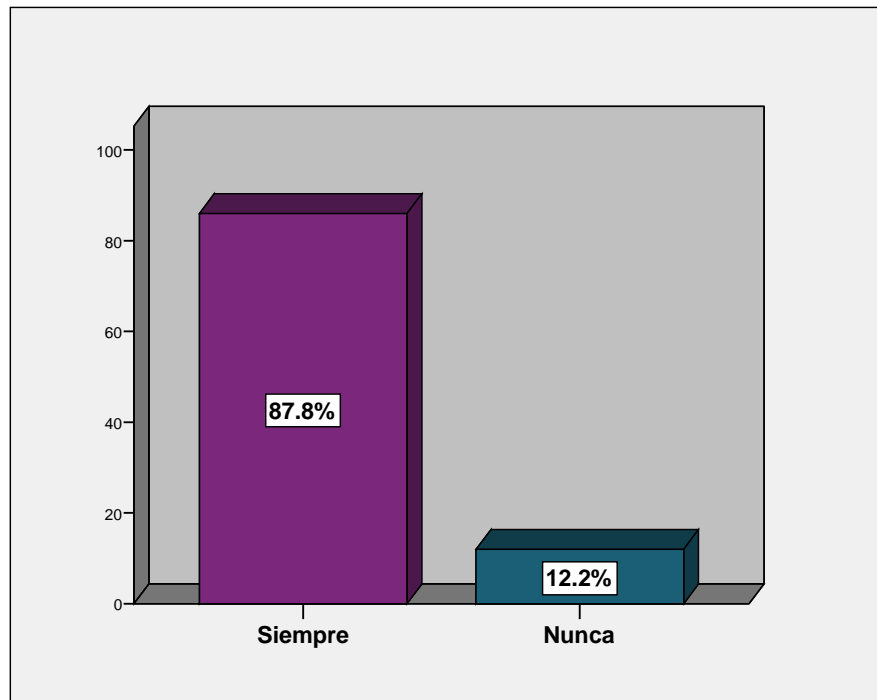
**16. ¿Tiene la confianza suficiente para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?**

**TABLA N° 16**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	86	87,8	87,8	87,8
	Nunca	12	12,2	12,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 16**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 86 personas que representan el 87.8 %, dicen que siempre tienen la confianza suficiente para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo y 12 personas que representan el 12.2 %, dicen que nunca tienen la confianza suficiente para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo.

La mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. dicen contar con la confianza suficiente para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo tomando en cuenta que la confianza es necesaria para que las relaciones crezcan y sean más profundas, la misma que permite a las personas el compartir necesidades y sueños. Es a través de la ella que las personas pueden depender unas de otras y trabajan efectivamente hacia metas compartidas, cambiando amenazas por oportunidades, resolviendo dificultades eficientemente, y lograr un alto desempeño.

### Pregunta N° 17

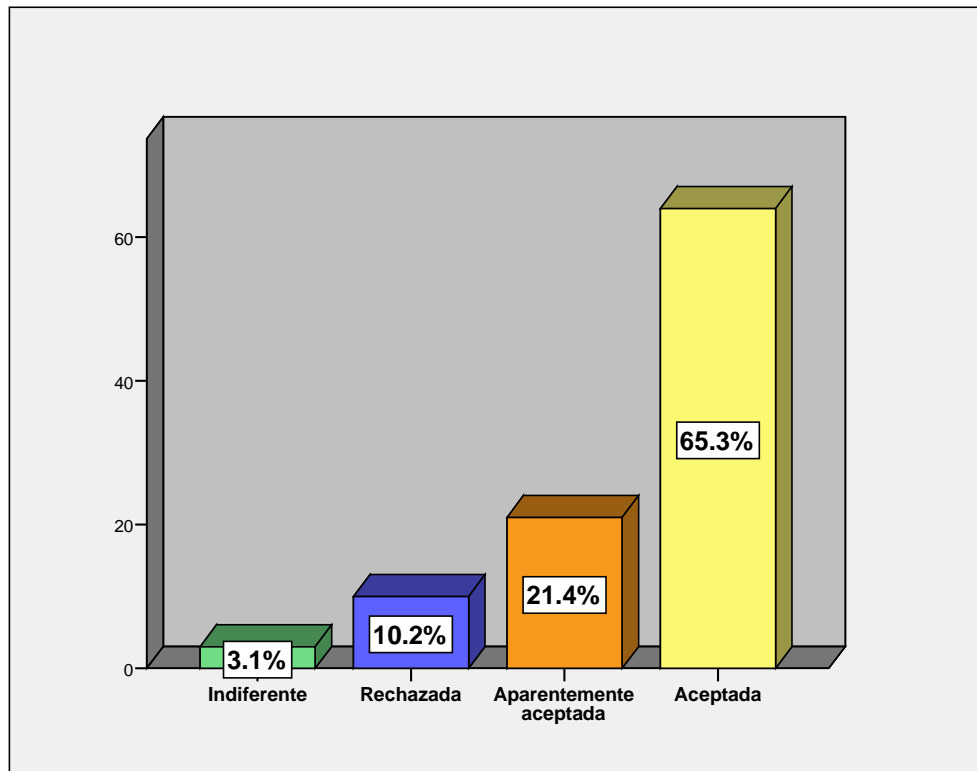
17. Cualquier idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo le es:

TABLA N° 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indiferente	3	3,1	3,1	3,1
Rechazada	10	10,2	10,2	13,3
Aparentemente aceptada	21	21,4	21,4	34,7
Aceptada	64	65,3	65,3	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 17



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 3 personas que representan el 3.1 %, dicen que cualquier idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo es indiferente, 10 personas que representan el 10.2 %, dicen que cualquier idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo es rechazada, 21 personas que representan el 21.4 %, dicen que cualquier idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo es aparentemente aceptada, 64 personas que representan el 65.3 %, dicen que cualquier idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo es aceptada.

Según los datos recolectados en la aplicación de esta encuesta, la mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. aceptan todas las ideas o sugerencias de trabajo, lo más importante es que debe existir un respeto por todas las opiniones que allí se den sin importar si se está de acuerdo o no con los planteamientos. La mentalidad de tolerancia y madurez que se tenga, será importante para aceptar siempre lo mejor para todos así sus ideas no hayan sido las mejores, entendiendo que lo más importante es el beneficio empresarial y no el individual.

### **Pregunta N° 18**

**18. ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes que usted tiene en la florícola?**

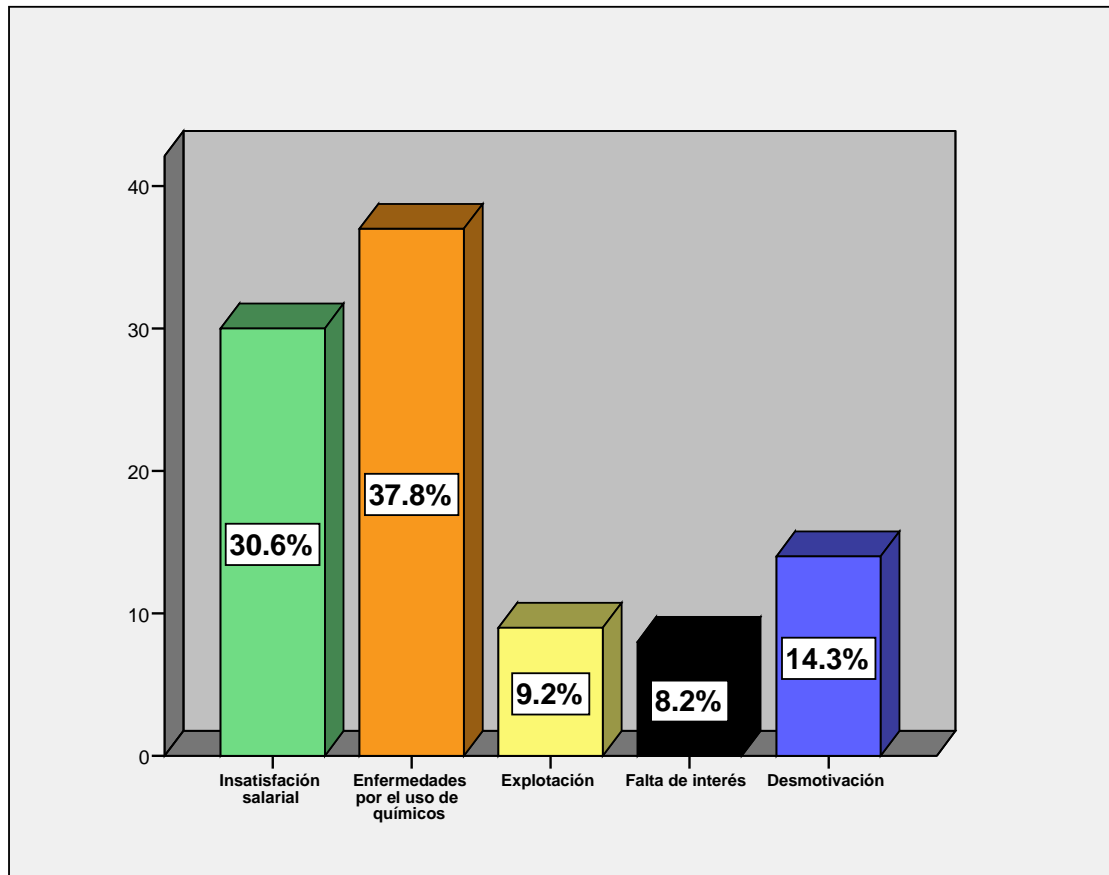
**TABLA N° 18**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Insatisfacción salarial	30	30,6	30,6	30,6
Enfermedades por el uso de químicos	37	37,8	37,8	68,4
Explotación	9	9,2	9,2	77,6
Falta de interés	8	8,2	8,2	85,7
Desmotivación	14	14,3	14,3	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**



**GRÁFICO N° 18**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 30 personas que representan el 30.6 %, dicen que los problemas o conflictos más comunes que tienen en la florícola están relacionados con la insatisfacción salarial, 37 personas que representan el 37.8 %, dicen que los problemas o conflictos más comunes que tienen en la florícola están relacionados con las enfermedades por el uso de los químicos, 9 personas que representan el 9.2 %, dicen que los problemas o conflictos más comunes que tienen en la florícola están relacionados con la explotación, 8 personas que representan el 8.2 %, dicen que los problemas o conflictos más comunes que tienen en la florícola están relacionados con la falta de interés, 14 personas que representan el 14.3 %, dicen que los problemas o

conflictos más comunes que tienen en la florícola están relacionados con la desmotivación.

Un porcentaje significativo de los obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que los problemas más importantes que tienen son las enfermedades por el uso de los químicos y la insatisfacción salarial, tradicionalmente el salario y los beneficios son los componentes determinantes de la relación laboral, pero en la actualidad los empleados tienen también en consideración otros aspectos, entre los cuales se encuentran el clima laboral, las posibilidades de crecimiento y desarrollo, sentido de pertenencia y condiciones de trabajo, ante esta situación, y teniendo en cuenta que la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia organizacional, es que la florícola debe tratar de desarrollar las condiciones necesarias para que su personal se sienta comprometido y motivado.

### Pregunta N° 19

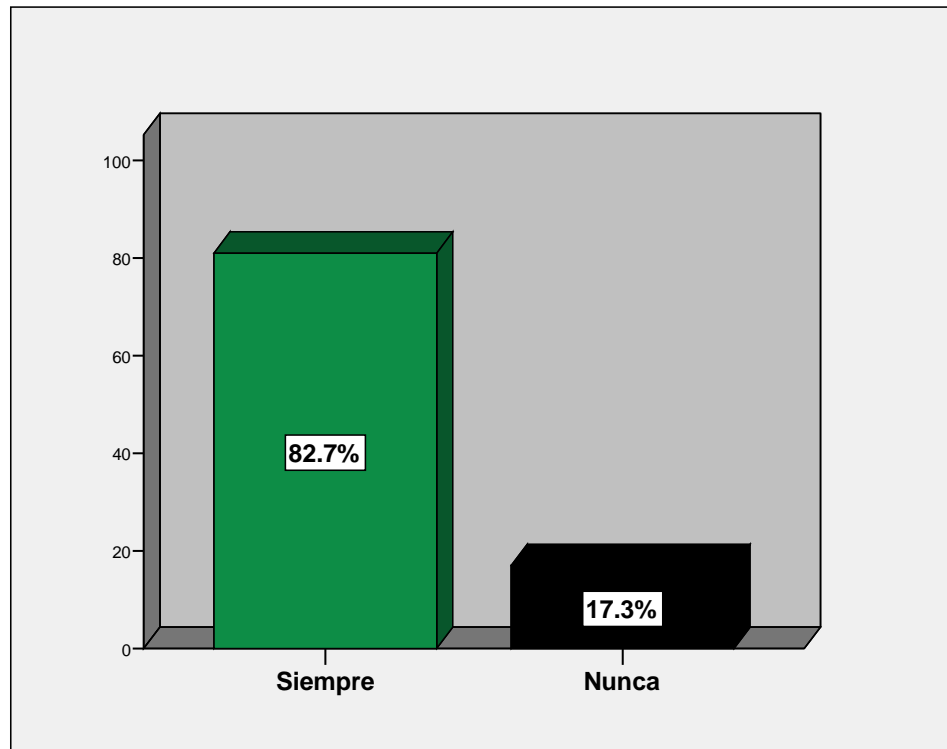
**19. ¿En caso de presentarse inconvenientes laborales, existen procedimientos establecidos para alcanzar un acuerdo?**

**TABLA N° 19**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	81	82,7	82,7	82,7
	Nunca	17	17,3	17,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 19**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 81 personas que representan el 82.7 %, dicen que siempre existen procedimientos establecidos para alcanzar un acuerdo en caso de presentarse inconvenientes laborales y 17 personas que representan el 17.3 %, dicen que nunca existen procedimientos establecidos para alcanzar un acuerdo en caso de presentarse inconvenientes laborales.

Un alto porcentaje de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que siempre existen procedimientos establecidos para alcanzar un acuerdo, todos tienen una vida personal aparte de la laboral, que intentan compatibilizar lo mejor

posible y separar los problemas laborales de los problemas personales para evitar interferencias cruzadas entre el trabajo y su vida personal.

### Pregunta N° 20

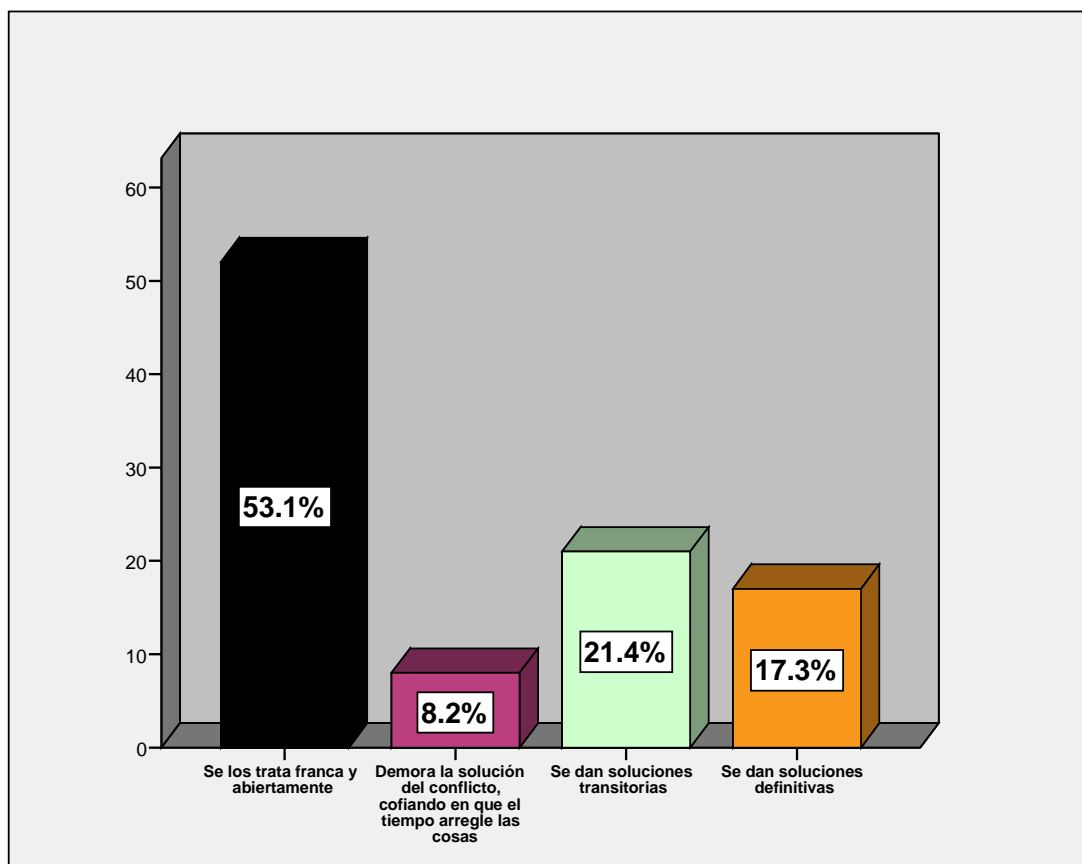
20. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su florícola?

**TABLA N° 20**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Se los trata franca y abiertamente	52	53,1	53,1	53,1
Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas	8	8,2	8,2	61,2
Se dan soluciones transitorias	21	21,4	21,4	82,7
Se dan soluciones definitivas	17	17,3	17,3	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 20**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 52 personas que representan el 53.1 %, dicen que la solución que se les da a los problemas o conflictos en la florícola es tratándolos franca y abiertamente, 8 personas que representan el 8.2 %, dicen que demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas, 21 personas que representan el 21.4 %, dicen que se dan soluciones transitorias, 17 personas que representan el 17.3 %, dicen que se dan soluciones definitivas.

Según los resultados arrojados por las encuestas, los obreros manifiestan que las soluciones que se les da a los problemas presentados en la florícola es tratándolos franca

y abiertamente, las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa florícola. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

### Pregunta N° 21

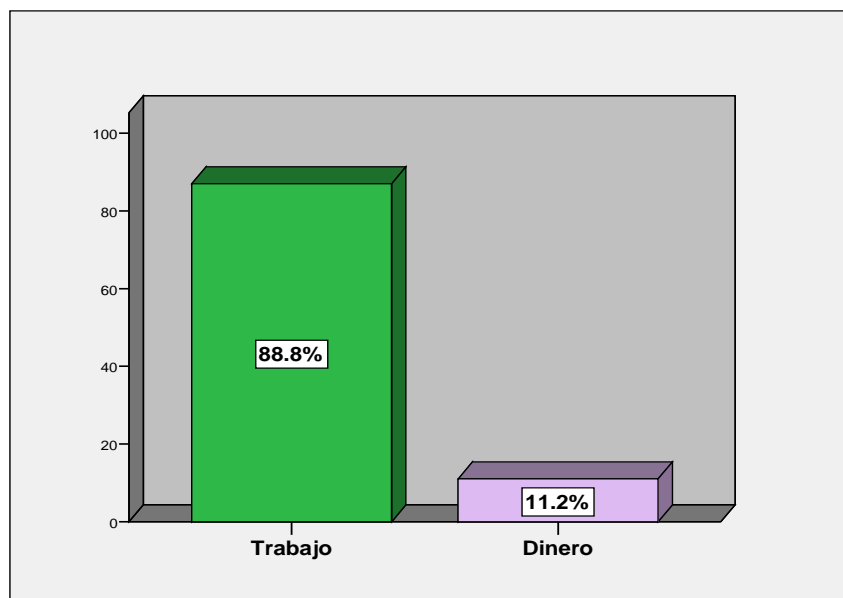
21. ¿Qué es más importante para usted?

**TABLA N° 21**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Trabajo	87	88,8	88,8	88,8
Dinero	11	11,2	11,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

**GRÁFICO N° 21**



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 87 personas que representan el 88.8 %, dicen que el trabajo es más importante y 11 personas que representan el 11.2 %, dicen que el dinero es más importante.

De acuerdo con los datos obtenidos existe un porcentaje significativo en donde los encuestados manifiestan que el trabajo es más importante que el dinero, el valor del trabajo radica en el hecho de que permite generar riqueza, es decir, dinero limpio, obtenido de manera lícita y por supuesto cubrir las necesidades personales, el trabajo dignifica al hombre. El trabajo, en general, está considerado por los obreros como una obligación o algo que ofrece seguridad para afrontar la vida.

### **Pregunta N° 22**

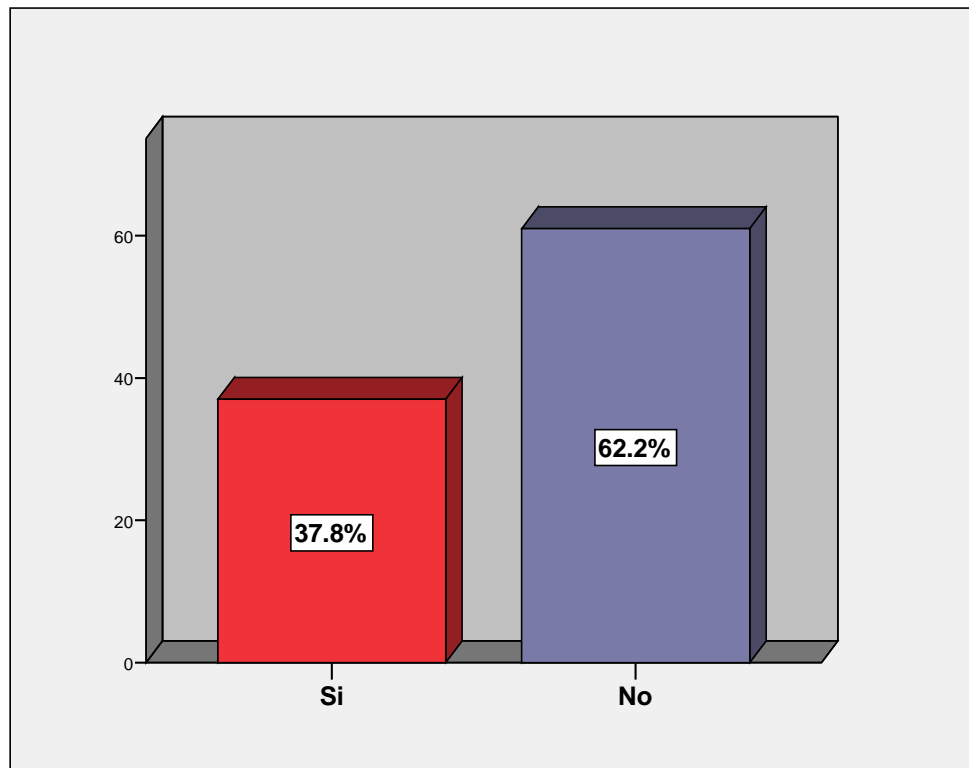
**22. ¿Está satisfecho con su salario percibido en la florícola?**

**TABLA N° 22**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	37	37,8	37,8	37,8
No	61	62,2	62,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 22**



**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 37 personas que representan el 37.8 %, dicen que si están satisfechos con el salario percibido en la florícola, 61 personas que representan el 62.2 %, dicen que no están satisfechos con el salario percibido en la florícola.

La mayoría de los obreros de esta florícola no están satisfechos con el salario percibido, la falta de satisfacción puede producir un deterioro de la calidad del trabajo que tenga como consecuencia, entre otros aspectos, el absentismo o el cambio de empleo, es raro encontrar empleados que sienten que ganan acorde con su conjunto de habilidades, así que no es de extrañar que el salario se encuentre en la lista de quejas de los trabajadores, por lo que la empresa debe tratar de compensar el gran esfuerzo de sus obreros para lograr una estabilidad.



### Pregunta N° 23

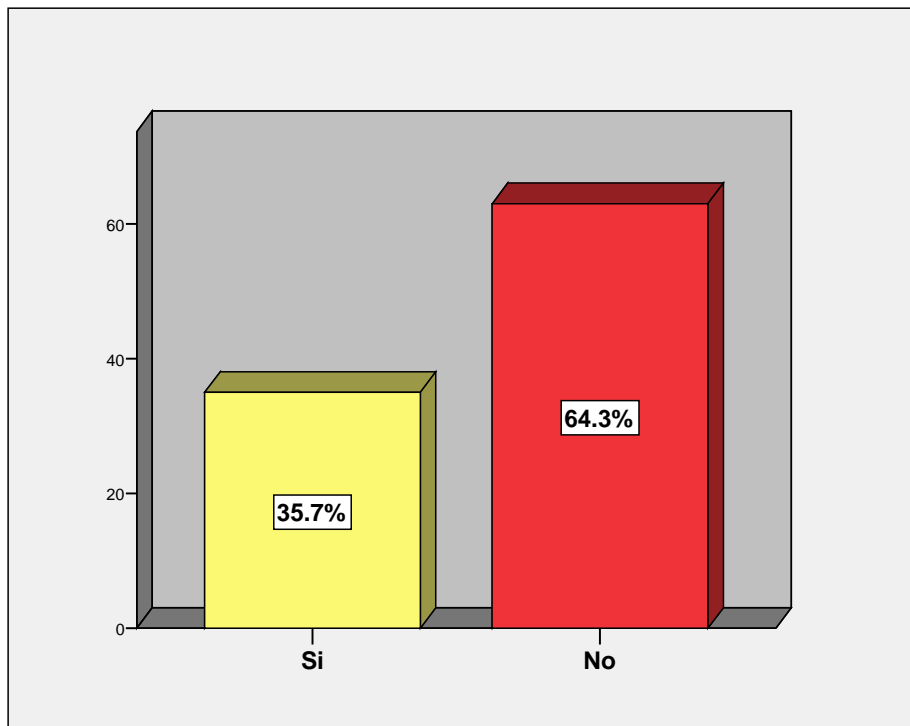
23. ¿Le parece equitativo el valor pagado por horas extras trabajadas?

**TABLA N° 23**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	35	35,7	35,7	35,7
No	63	64,3	64,3	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

**GRÁFICO N° 23**



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 35 personas que representan el 35.7 %, dicen que si les parece equitativo el valor pagado por horas extras trabajadas, 63 personas que representan el 64.3 %, dicen que no les parece equitativo el valor pagado por horas extras trabajadas.

Según los resultados arrojados por la aplicación de esta encuesta, los obreros manifiestan que el valor pagado por las horas extras trabajadas no son equitativas en el área de cosecha, mientras que en el área de postcosecha son pagadas de acuerdo a su rendimiento, razón por la cual la florícola debería tener un sistema de compensaciones imparcial sin perjudicar a ningún trabajador para que no se sientan defraudados.

### **Pregunta N° 24**

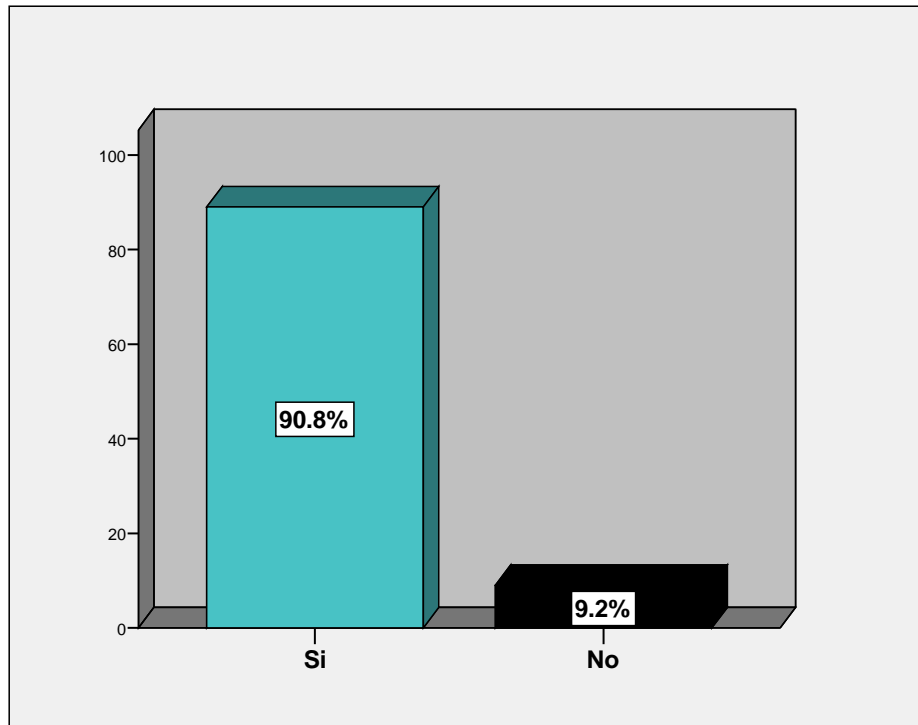
**24. ¿Está conforme con el horario de trabajo que imponen en la empresa?**

**TABLA N° 24**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	89	90,8	90,8	90,8
No	9	9,2	9,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 24**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 89 personas que representan el 90.8 %, dicen que si está conforme con el horario de trabajo que imponen en la empresa, 9 personas que representan el 9.2 %, dicen que no está conforme con el horario de trabajo que imponen en la empresa.

Un porcentaje significativo de los obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que si están de acuerdo con su horario de ingreso, ya que cuentan con un recorrido desde su lugar de residencia hacia la empresa permitiéndoles llegar a tiempo para cumplir con sus responsabilidades laborales.

### Pregunta N° 25

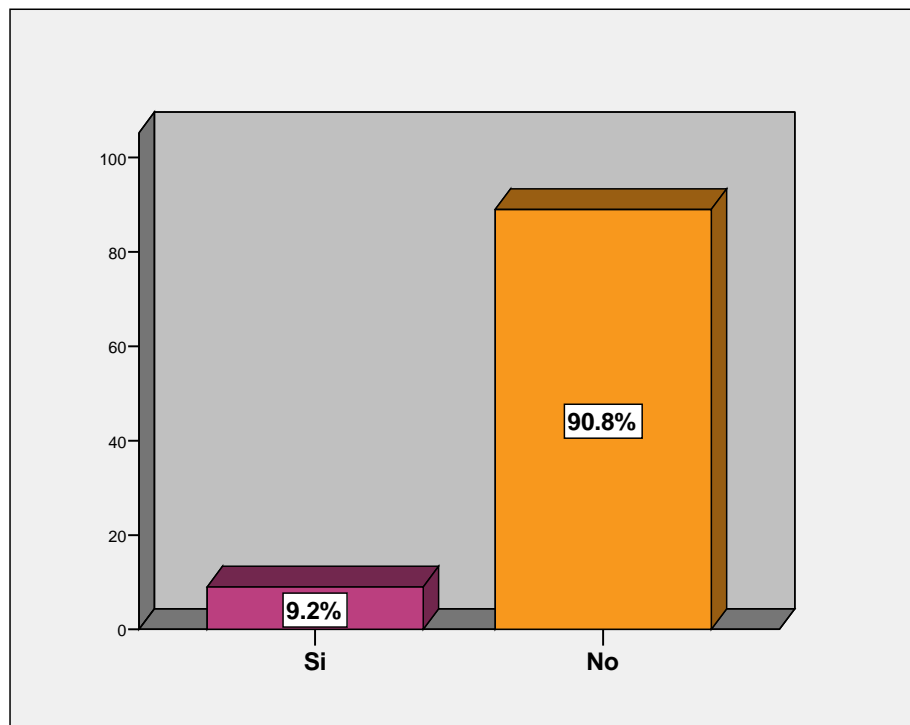
25. ¿Está buscando trabajo en otras empresas actualmente?

TABLA N° 25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	9,2	9,2	9,2
	No	89	90,8	90,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

GRÁFICO N° 25



Fuente: Encuesta a los obreros  
Elaborado por: Margoth Sáenz

### **Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 9 personas que representan el 9.2 %, dicen que si están buscando trabajo en otras empresas actualmente, 89 personas que representan el 90.8 %, dicen que no están buscando trabajo en otras empresas actualmente.

Según los datos recolectados en la aplicación de esta encuesta, la mayoría de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. no están buscando otras opciones de trabajo, pero un porcentaje mínimo si lo están haciendo ya que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos lo que refleja que si se pueden asegurar la rotación de los mismos.

### **Pregunta N° 26**

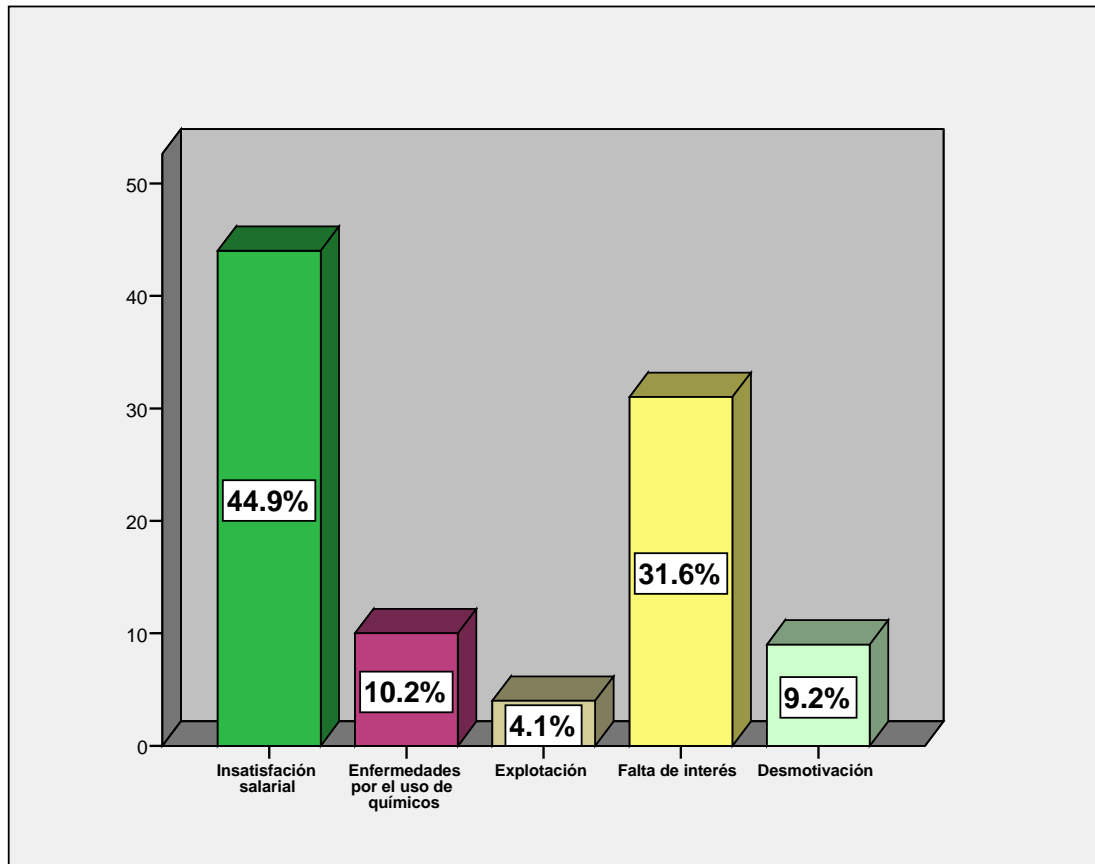
**26. ¿Cuál cree que ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la florícola?**

**TABLA N° 26**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfacción salarial	44	44,9	44,9	44,9
	Enfermedades por el uso de químicos	10	10,2	10,2	55,1
	Explotación	4	4,1	4,1	59,2
	Falta de interés	31	31,6	31,6	90,8
	Desmotivación	9	9,2	9,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta a los obreros**  
**Elaborado por: Margoth Sáenz**

**GRÁFICO N° 26**



**Fuente:** Encuesta a los obreros  
**Elaborado por:** Margoth Sáenz

**Análisis e interpretación:**

Del total de los 98 encuestados, 44 personas que representan el 44.9 %, dicen que la insatisfacción salarial ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la florícola, 10 personas que representan el 10.2 %, dicen que las enfermedades por el uso de químicos ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la florícola, 4 personas que representan el 4.1 %, dicen que la explotación ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la florícola, 31 personas que representan el 31.6 %, dicen que la falta de interés ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan

dejado de trabajar en la florícola, 9 personas que representan el 9.2 %, dicen que la desmotivación ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la florícola.

Un porcentaje significativo de los obreros que trabajan en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. manifiestan que el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de formar parte de esta empresa es por la insatisfacción salarial, está influenciada por la desmotivación por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real recomendando a la empresa realizar una encuesta periódica para medir el grado de satisfacción del trabajador.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **Formulación de la Hipótesis:**

#### **Ho = Hipótesis Nula**

La aplicación de una planificación de la gestión del talento humano no disminuirá la rotación del personal de la empresa AGRORAB. Cía. Ltda.

#### **H1=Hipótesis Alterna**

La aplicación de una planificación de la gestión del talento humano disminuirá la rotación del personal de la empresa AGRORAB. Cía. Ltda.

### **Nivel de significación:**

El nivel de significación escogido para mi investigación fue del 5%.

### Prueba Estadística:

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Ji cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

$x^2$  = Ji cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

**O** = Frecuencias observados

**E** = Frecuencias esperados

#### Pregunta # 9

¿La motivación es importante para dar lo mejor es su puesto de trabajo dentro de la empresa?

Si

No

#### Pregunta # 23

¿Está satisfecho con su salario percibido en la florícola?

Si

No

#### TABLA N° 27

	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
MOTIVACIÓN	90	8	98
SATISFACCIÓN SALARIAL	37	61	98
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>69</b>	<b>196</b>



**Grado de Libertad:**

$$(gl) = (\text{filas}-1) (\text{columnas}-1)$$

$$(gl) = (f - 1) (c - 1)$$

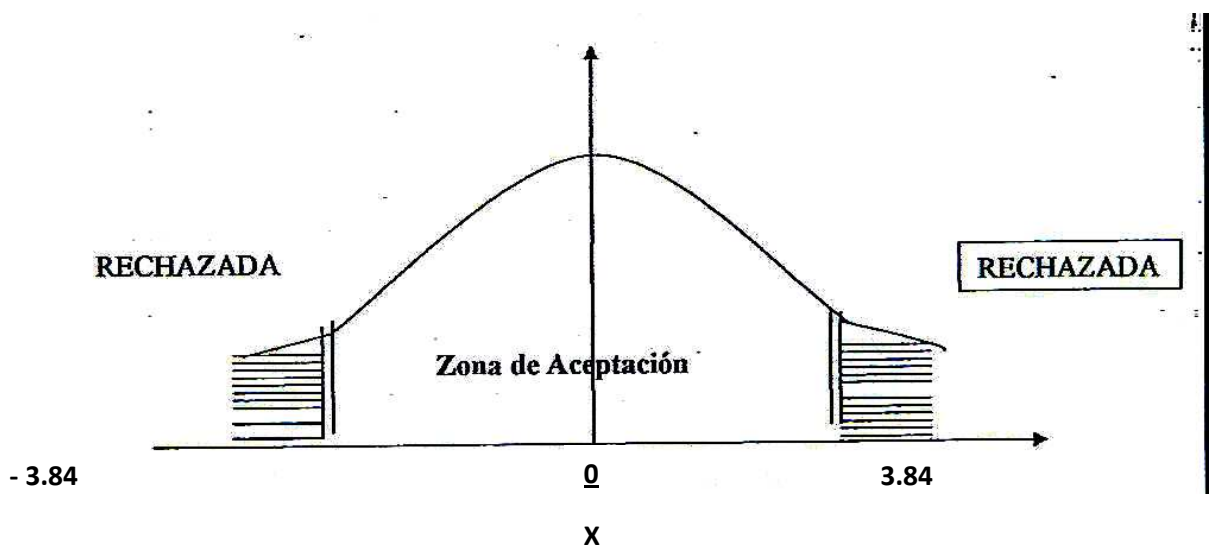
$$(gl) = (2-1) (2-1)$$

$$(gl) = (1)(1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado del Ji cuadrado, con 1 grado de libertad y un nivel de significación del 5% es 3.841.

**Zona de aceptación y rechazo:**



**Cálculo Matemático:**

**TABLA N° 28**

**FRECUENCIA ESPERADA**

	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
MOTIVACIÓN	63,5	34,5
SATISFACCIÓN SALARIAL	63,5	34,5

**TABLA N° 29**

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	MOTIVACIÓN / SI	90	63,5	26,5	702,25
MOTIVACIÓN / NO	8	34,5	-26,5	702,25	20,36
SATISFACCIÓN SALARIAL / SI	37	63,5	-26,5	702,25	11,06
SATISFACCIÓN SALARIAL / NO	61	34,5	26,5	702,25	20,36

**X<sup>2</sup> = 62,83**

**Decisión final:**

$x^2_t = 3.841 < x^2_c = 62.83$

De acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir, se confirma que la aplicación de una planificación de la gestión del talento humano disminuirá la rotación del personal de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de haber analizado cada uno de los capítulos anteriores, se llega a establecer las siguientes conclusiones.

- 1.** En la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. se presentan altos índices de rotación del personal, la misma que afecta la productividad de esta empresa, ocasionando pérdidas en la producción y desprestigio de la empresa.

2. Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación del personal en la florícola en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. La florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. no cuenta con una adecuada planificación del talento humano ya que para cubrir el puesto vacante de un trabajador se lo hace mediante métodos empíricos aceptando a personas aledañas a esta empresa, sin importarles su experiencia laboral.
5. No valoran al personal de la florícola ya que consideran al ser humano en la empresa solo como un recurso más en la cadena de producción.
6. En remuneraciones, se incumple con las tablas fijadas legalmente debido a la gran cantidad de oferta de fuerza de trabajo disponible y más barata; se viola el derecho a la seguridad social y condiciones de salud de los trabajadores por la falta de control y seguimiento al manejo de químicos; los compromisos laborales se establecen con renuncia de derechos; no hay estabilidad y derecho a indemnización en caso de despido.
7. No hay los contratos de trabajo, pese a que por las especializaciones se requiere de un trabajo permanente; el administrador, lo que hace, en la mayoría de casos, es acordar una relación laboral a prueba, concluidos los cuales se procede a los despidos sin liquidación, sobre todo en períodos de temporada alta.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1.** El administrador debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, promoviendo y facilitando la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
- 2.** Realizar una planificación de la gestión del talento humano ya que es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo.
- 3.** La capacitación en el puesto de trabajo, podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.
- 4.** Para aumentar la satisfacción laboral entre los empleados y reducir la rotación, debe darse a los solicitantes información preliminar realista del puesto, tanto favorable como desfavorable, antes de hacerle la misma oferta. Por ejemplo, antes además de los comentarios positivos, debe decirse a los candidatos que no hay muchas oportunidades de platicar con los compañeros en el horario de trabajo o que unas fluctuaciones azarosas en la carga de trabajo producen mucha tensión en los empleados durante las épocas de premuras.
- 5.** Como empleador, ofrecer lugares de trabajo cómodos, limpios, con los recursos necesarios para poder hacer el trabajo de forma productiva y organizada. Como

empleado, hacer propio el lugar de trabajo, con objetos personales por ejemplo, mantenerlo ordenado y saber pedir los elementos faltantes.

**6.** Como empleador, es imprescindible saber motivar a su gente. Para ello es fundamental conocerlos previamente. Como empleado, poder automotivarse sin esperar todo de la empresa, la satisfacción por un trabajo bien hecho debe ser superior a esperar que esa gratificación provenga de sus superiores.

**7.** Realizar eventos de integración de los miembros de la florícola en fechas conmemorativas para fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo, otorgándoles la importancia que ellos se merecen como parte de esta familia.

**8.** Realizar un manual de funciones el mismo que será guía práctica que se utilizará como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contendrá información ordenada y sistemática, en la cual se establecerá claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**TITULO:**

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LA  
EMPRESA “AGRORAB” CÍA. LTDA. DEL CANTÓN PUJILÍ

**INSTITUCIÓN EJECUTORIA:**

“AGRORAB” Cía. Ltda.

**BENEFICIARIOS:**

“AGRORAB” Cía. Ltda.

**UBICACIÓN:**

Barrio San Isidro vía Alpamalag del Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi.

**TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:**

**Inicio:** 10 de Julio del 2010

**Fin:** 14 de Agosto del 2010

**EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:**

Margoth Amparo Sáenz Falcón

**COSTO:**

El costo que tendrá la presente propuesta es de \$17266.

**6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

DÍAZ, D. (2006). *Aplicación de estrategias motivacionales para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Administrativo – Docente de la Unidad Educativa Municipal Eugenio Espejo*. Facultad de psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



La motivación es importante dentro de las organizaciones, y marca la diferencia al momento de conseguir resultados, el tiempo en el que solamente bastaba decir al empleado lo que debía hacer ya ha desaparecido, los empleados de las organizaciones actuales son más exigentes con sus jefes. Ellos quieren saber que es lo que sucede dentro de la organización a la cual pertenecen, quieren tomar decisiones y sentirse implicados, desean que su trabajo sea valorado y sentirse satisfechos. Cuando el personal se siente cómodo en estos aspectos, su trabajo será más efectivo y por ende los resultados serán los deseados, por esta razón el personal que es motivado correctamente, trabajará mejor que el que no lo está.

Con lo anteriormente dicho, el propósito principal de este proyecto es conocer si el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área Administrativo-Docente es el adecuado para realizar un trabajo de forma eficiente, con el fin de dar a la institución un valor agregado que permita la mejor gestión de los recursos humanos de ésta. De igual manera, este proyecto se ha destinado al conocimiento de la motivación laboral y al incremento de ésta mediante técnicas motivacionales de grupo, tales como: Dinámicas de integración grupal, de liderazgo y toma de decisiones, análisis de documentos, técnicas que permitan expresar y transmitir actitudes, etc.

RAMEIX, M. (2005). *Diagnostico y propuesta de reducción del índice de rotación en el área de ventas de grupo tv cable*. Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

El destino de un país está en manos de sus habitantes de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona, en particular, a la organización que pertenecen y a su país en general.

Toda organización, hoy en día, enfrenta el reto de mantener un personal proactivo que contribuye al crecimiento de la organización y la prepare para un camino competitivo en

dónde aquellos que sobreviven, deben mantener políticas de calidad internas y externas, para ocupar este espacio en el mercado.

Muchos son los colaboradores que mantienen una filiación con su organización, más se debe tomar en cuenta que existen factores externos tales como el alza de costo de vida y de necesidades básicas, que hacen que el colaborador busque algo más en que sustentar su permanencia, por otro lado el alto índice de desempleo, a su vez, lo reprime al no encontrar alternativas de cambio y mejora, lo cual llega a producir una desmotivación, concluyendo al caso externo de deserción del cargo.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

En base a la problemática planteada anteriormente se crea la necesidad de diseñar estrategias de motivación laboral que permitan mejorar el clima organizacional y la reducción de la rotación del personal que allí se presenta, de manera que si se logra reducir el índice de rotación entonces la empresa lograra proyectar una mejor imagen ante sus competidores.

El análisis de las estrategias de motivación laboral constituirá una herramienta fundamental que apoyara y reforzara el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario que generaran los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante el diseño de las estrategias de motivación laboral que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los

medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. La óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objetivo de desarrollar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Ellas cuentan con la libertad de elegir cuando tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse del mismo modo que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Se ha demostrado que los trabajadores más motivados, alcanzan mayor desempeño, se sienten más satisfechos y disfrutan más lo que hacen.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Hay que tomar en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; se debe reflexionar sobre

las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

#### **6.4 OBJETIVOS**

##### **General:**

Elaborar estrategias de motivación laboral que promueva el desarrollo eficiente de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. del Cantón Pujilí.

##### **Específicos:**

- Establecer incentivos para disminuir el índice de rotación del personal de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda.
- Desarrollar políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.
- Elaborar la entrevista de salida.

#### **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible:

**Factibilidad Institucional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la florícola para implementar la propuesta. Se hace presente mediante la receptividad de

los empleados, al implementar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral.

**Factibilidad Económica - Financiero:** en donde la dotación de recursos económicos - financieros es muy importante para poner en marcha la propuesta, los mismos que serán proporcionados por la empresa.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

### **DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN:**

“La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

### **DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL:**

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una

situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

## **ESTRATEGIAS A ADOPTAR PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES**

La estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación.

### **Estrategia a seguir:**

- a) Identificar al sujeto que se necesita motivar
- b) Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar
- c) Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión
- d) Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
- e) Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES**

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa).

Otros Autores definen que la motivación es positiva y negativa.

\* Motivación positiva. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

\* Motivación negativa. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

### **Motivación Intrínseca (MI)**

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender.

**MI hacia la realización:** En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro.

De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

**MI hacia experiencias estimulantes:** Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

## **Motivación Extrínseca (ME)**

Es extrínseca cuando el trabajador sólo trata de aprender no tanto porque le gusta el trabajo si no por las ventajas que ésta ofrece.

Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME:

**Regulación externa:** La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos.

**Regulación introyectada:** El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente auto determinada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas.

**Identificación:** Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

### **Recompensas extrínsecas generales e individualizadas**

Las recompensas individualizadas resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.

Por otra parte, las recompensas de tipo individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.



## **Recompensas de tipo económico**

Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos:

Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.

Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente. Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

## **La promoción o el ascenso**

Encuentra una serie de dificultades al no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas, etc.

## **El reconocimiento y la recompensa social**

Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca.

Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

## **Recompensas de grupo o generales**

Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas dependen del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio.

Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membrecía). Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

El uso eficaz de estas recompensas requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios con los que se han establecido.

Cualquier aplicación diferenciadora en función de otros criterios puede provocar resentimiento en una parte de los miembros de la organización.

El aspecto esencial de este sistema de recompensa es que tiene su propia lógica basada en la membrecía y no en el rendimiento.

### **Recompensas intrínsecas y sus consecuencias**

Si suponemos que el desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador para que el sujeto desempeñe un mayor esfuerzo, y que ese poder motivador depende de las mayores posibilidades que el individuo tiene en esas situaciones para mostrar y desarrollar sus propias habilidades hay que reconocer como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo.

Tal enriquecimiento disminuye el absentismo laboral y, cuando en él se introduce también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

También la expresión de los propios valores tiene un efecto motivador para el sujeto. También se incluye, entre los patrones de motivación intrínseca, la pertenencia al grupo primario de trabajo, especialmente porque ese grupo puede tener un efecto considerable

al proporcionar un sentido de complejidad de la tarea y ofrecer la posibilidad de desarrollar un sentimiento de responsabilidad de grupo o aspiración de logro para todo el grupo.”

<http://www.fortunecity.com/campus/lawns/380/motiva.htm>

## **6.7 MODELO OPERATIVO**

En vista de los resultados obtenidos en la encuesta, a continuación se presentan las estrategias de motivación laboral fundamentales para el personal de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. que ha consideración de la autora son de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta.

### **6.7.1 INCENTIVOS:**

Los tipos de planes de incentivos más usados y comunes en la plantación incluirán:

- ✓ **Aumento de salarios por méritos** que es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior.
  
- ✓ **Administración por objetivos:** Las promociones es una de las principales se llevará a cabo cuando se cambia a un trabajador a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a un nivel más alto, esto constituye una de las circunstancias más importantes en las historia laboral del trabajador que por lo general se concede como un reconocimiento del desempeño anterior, metas cumplidas y del potencial futuro. Las promociones se basan en el merito del empleado y/o en su antigüedad, más gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción, en el cual tanto la antigüedad como el merito son factores de importancia para la decisión final.

✓ **Incentivos no monetarios:** la florícola llevará a cabo programas de reconocimiento de meritos, en el curso de los cuales los trabajadores pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos con objetivo específico.

✓ **Cuidar el lenguaje corporal:** Evitar gestos de burla, coraje, o malestar cuando los trabajadores soliciten información o algo que requieren para ejecutar su trabajo; cuidar el léxico: para dar órdenes, explicar, conversar, deberán utilizarse términos sencillos, fácilmente comprensibles y que no den lugar a doble sentido.

✓ **Crear una cartelera:** Que se la deberá colocar en un lugar específico de la empresa, al cual todos tengan acceso. En ella el personal deberá escribir y al principio, tendrá un título sobre el cuál pueda cada persona manifestarse. Los títulos iniciales que la cartelera tendrá serán: ¿Qué me gusta de mi trabajo?, ¿Quién me ayuda si lo necesito?, ¿Qué me gustaría hacer hoy?, entre otros.

Además esta cartelera tendrá diferente frases de motivación semanalmente como las siguientes:

La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar.

Nunca te quejes del ambiente o de los que te rodean, hay quienes en tu mismo ambiente supieron vencer, las circunstancias son buenas o malas según la voluntad o fortaleza de tu corazón.

No te quejes de tu pobreza, de tu soledad o de tu suerte, enfrenta con valor y acepta que de una u otra manera son el resultado de tus actos y la prueba que has de ganar.

La clave de tu futuro está escondida en tu vida diaria

El mejor momento del día es ahora

Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar

No cambian las cosas: cambiamos nosotros

Si quieres triunfar, no te quedes mirando la escalera. Empieza a subir, escalón por escalón, hasta que llegues arriba.

Más duro usted trabaja, más duro debe rendirse

Los logros de una organización son los logros de un resultado del esfuerzo combinado de cada individuo

✓ **Exponer fotos en la cartelera:** Mantener en la cartelera gráficos en los que se muestre el desempeño semanal de cada bloque felicitando al mejor de la semana e incentivando a que los demás lo logren también.

✓ **Implantar un sistema técnico de comunicaciones:** Pues en la plantación no existe. Este podría iniciarse con un equipo de largo alcance que mantenga música ambiental, la cual ayudará a la mejor ejecución de labores. El sistema servirá además de para establecer un ambiente agradable, para enviar mensajes o comunicaciones urgentes y otros no tan importantes como los anteriores, pero que les ayudará a conocerse más y a mantener relaciones de trabajo y amistad agradables. Estos mensajes pueden incluir: felicitaciones por un cumpleaños, metas, logros y desempeño personal o grupal; información acerca de: horas de embarque, logros en la empresa, hora de refrigerio, recuerdo de la cartelera, descansos.

Este sistema constará de una potencia de 700W marca Beringer, una Consola de 8 mic 4 entradas de line marca Wharfedale Pro, un ecualizador de 30 canales marca gemini, Un corta picos de 8 entradas, Dos cajas parlantes con bajos de 1.200W más motorolas y corneta, mueble de hierro para los equipos.

✓ **Darles un tiempo libre de descanso** durante la jornada de trabajo y ofrecerles refrigerios.

✓ **Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad:** entregar 5 bonches de claveles al trabajador que durante el mes llegó a tiempo en su jornada de trabajo, el cual tomará la decisión de vender a los comerciantes o llevarlos a su casa.

✓ **Enviar cartas de felicitación** a la familia del miembro de la empresa por logros alcanzados o desempeño excelente.

✓ **Fomentar las reuniones durante el almuerzo,** para festejar el desempeño del personal y/o los resultados para la empresa (puede incluir comida diferente a la diaria o un postre para todos).

✓ **Mejor empleado del mes:** En la actualidad, una actividad que realizan las empresas altamente comprometidas con el desarrollo de sus empleados es la práctica del “Empleado del mes”, en la que un trabajador de las distintas áreas de la florícola tendrá un premio de mejor empleado del mes, otorgando ciertos privilegios como comida gratis en el restaurante del personal, publicación de su foto al inicio de la empresa. De estos premiados surgen los que califican para integrar la lista de los que aspiran a “empleado del año”.

Es parte de una estrategia general para identificar quiénes son los que tienen desempeño más alto.

Para determinar quién es el mejor empleado del mes, cada supervisor calificará diariamente a todos sus trabajadores tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Asistencia

Puntualidad

Uniforme

Actitud

Desempeño laboral

Un trabajador de cada área (cosecha y postcosecha) con mayor calificación serán los ganadores.

✓ **Fiestas en fechas conmemorativas:** Los festejos dentro de la florícola serán una oportunidad única para que los trabajadores celebren en colectivo y aprovechen circunstancias especiales, por ejemplo, para conocer más de cerca a ejecutivos que comúnmente no están accesibles, o para estrechar relaciones valiosas.

Para evitar inconvenientes, una medida que tomará el administrador es pasar anticipadamente un memorando a todos los trabajadores invitados sobre las expectativas o normas de consumo de alcohol que la florícola espera de los asistentes y sus acompañantes.

Algunas medidas para controlar el sobre consumo podrían ser la distribución de boletos (tickets) para cada invitado que limiten la cantidad de tragos a servir por persona, y la suspensión de expendio a individuos que estén en estado de ebriedad.

El administrador también podría resguardarse de potenciales problemas haciendo el festejo en un restaurante o local autorizado para el expendio de alcohol, fuera de los horarios de oficina y dejando por sentado que la asistencia no es obligatoria.

Las festividades que se llevarán a cabo son las siguientes:

Celebración de cumpleaños cada mes entregando un presente al trabajador por parte de la empresa.

Navidad

Día del trabajador

Día del padre

Día de la madre

En cada una de estas fechas se desarrollarán diferentes programas.

✓ **Uniformes:** No se trata de que el personal por llevar uniforme vaya a rendir más o hacer mejor su trabajo, pero la florícola tendrá a su alcance la posibilidad de controlar qué imagen quieren transmitir además de proporcionar a los trabajadores ropa laboral adecuada a las funciones que desempeñan. Por otra parte, las razones que llevan a las empresas a definir uniformes para sus trabajadores no tienen que ver sólo con aspectos relacionados con la imagen o la estética; usar uniformes en las empresas es positivo por muchas razones:

- Facilitará enormemente a los clientes y al público en general a detectar a los trabajadores de la empresa. Por el uniforme que lleva sabremos rápidamente que es un trabajador de la empresa y qué puesto tiene.
- Aseguramos de que la vestimenta que utilizan es adecuada en cada momento a la labor que desarrollan. Con los uniformes sabemos que un trabajador está perfectamente equipado y que su ropa laboral cumple los requisitos de seguridad e higiene y lo que reducirá notablemente los riesgos laborales a los que estarán expuestos.
- Transmite su imagen de marca y los diferencia de la competencia.

Dicho uniforme será un mandil confeccionado en tela jean llevando el logotipo y slogan de la florícola con distintos colores de acuerdo al área de trabajo a la que pertenecen, botas de caucho, guantes, mascarillas 3M con filtro de carbón activado, gorros, mientras que para el área administrativa será su uniforme formal que constará de chaqueta y pantalón de tela llevando los colores de la empresa.

El personal que trabaja en el área de postcosecha llevará un mandil de color rojo y su supervisor de color azul marino.



El personal que trabaja en el área de cosecha llevará un mandil de color verde y su supervisor de color azul marino.

Los uniformes comprados por la florícola siguen siendo propiedad de la misma aunque hayan sido entregados a los trabajadores. Cuando se determine que el trabajador ya no requiere usar uniforme, o en el caso de terminación de la relación laboral, estará obligado a devolverlo.

✓ **Casilleros de seguridad:** serán diseñados para cumplir con la función de resguardar y almacenar pertenencias que sean de valor del personal de la florícola. Estarán fabricados en acero, lo cual lo hace resistente y durable, su gran factibilidad permite que pueda ser utilizado en cualquier área de trabajo. Estos pueden ser fijos, movibles, desarmables, cerrados. Cuentan con un candado para mayor tranquilidad de los trabajadores. Las llaves de sus casilleros serán otorgadas al inicio de cada jornada de trabajo las mismas que al finalizar sus actividades laborales serán entregadas a su supervisor.

✓ **Cooperativa interna de ahorro y crédito:** En la actualidad, con la situación económica, de nuestro país y frente a la inestabilidad y crisis que ha vivido el sistema bancario nacional, donde el trabajador ha demostrado su total desconfianza especialmente con los bancos, es necesario buscar alternativas para demostrarle que existen opciones que le permite fomentar el ahorro y brindar créditos.

Es importante, entonces, la creación de una cooperativa de ahorro y crédito dentro de florícola “AGRORAB” Cía. Ltda., ya que al contar con un significativo número de empleados quienes por diversos motivos no pueden acceder libremente a las ventajas que brinda actualmente las diferentes entidades financieras del país, con este medio podrán ser partícipes de los beneficios de contar con este tipo de compañía. A esto se suma el hecho de tener acceso a créditos en un corto plazo, sin mayores trámites engorrosos, con tasas de intereses accesibles y otros beneficios adicionales que brindaría el pertenecer como socios a una cooperativa.

Por otra parte, una empresa que posee su propia cooperativa de ahorro y crédito, es de por sí, un indicador del crecimiento que está dando, en este caso para “AGRORAB” Cía. Ltda., enfocado a la ideología de sus creadores y administradores de proyectarse como una de las mejores empresas a nivel de la Provincia.

Así mismo no podemos dejar de lado que, los trabajadores de la empresa se sentirían respaldados, por el mismo hecho de ser socios, al momento de que se les suscite la necesidad de dinero, por ejemplo, ya que en este caso siendo trabajador y socio además, un crédito se le facilita, porque la devolución se puede dar mediante el descuento en su rol de pagos, cuyo respaldo serviría de garantía en caso de no poder pagar dicho crédito, lo que será uno de los beneficios importantes de la creación de esta cooperativa.

La gama de servicios que brindará esta cooperativa dentro de la florícola, será del fomento del ahorro, el crédito, seguros, etc., traería consigo mayor satisfacción laboral e identificación hacia los servicios que le puede ofrecer la empresa, esta satisfacción encierra así mismo el entorno familiar, pues no en todas las empresas se puede tener acceso a este tipo de beneficios.

Se genera además una tranquilidad ya que, por ejemplo en caso de un accidente de uno de los trabajadores o familiares de los mismos, el no tener la preocupación de buscar los recursos para solventar los gastos, en la situación por la que atraviesa, el dinero se necesita de inmediato, y la devolución sería mucho más sencilla si es descontado de su salario, con esto además se elimina el riesgo de no pago.

Entre las principales ventajas que brinda la creación de esta cooperativa esta la creación de oportunidades de ingreso y empleos, ya que las personas al disponer de una crédito pueden formar su propia microempresa, obteniendo un ingreso adicional al salario normal y creando a la vez fuentes de trabajo, además de permitir a los niños acudir a la escuela, a las familias acudir al médico, y a la vez crea la

posibilidad de que los trabajadores tomen las decisiones que más les convengan en sus finanzas.

Así mismo los trabajadores de “AGRORAB” Cía. Ltda., obtendrían préstamos sin mayores trámites, como los que se hacen en otras instituciones, y de forma más rápida sin tener que salir de la empresa, con la preocupación de pagar sus deudas con las instituciones mencionadas anteriormente, los ahorros estarán garantizados.

Un factor importante de esta cooperativa, es la ventaja de solicitar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito préstamos de montos menores, es decir valores entre los \$100 y \$700 que normalmente no ofertan en las instituciones financieras del país.

Por otra parte, sus trabajadores, tendrían mayor identificación con la empresa, y pondrían su esfuerzo al máximo para que ésta salga adelante, la empresa y siendo socio de la cooperativa como tal.

Como toda empresa o institución tiene sus beneficios, también tiene sus inconvenientes, entre las que puedo mencionar esta que los socios se vuelvan consumistas en lugar de ahorristas, es decir que en lugar de inyectar dinero para ahorro en la cooperativa lo demandan, provocando una severa falta de liquidez en dicha institución atentando con el normal desenvolvimiento de la misma.

Para el surgimiento y desarrollo de esta cooperativa los trabajadores voluntariamente deberán aportar con diez dólares mensuales ganando intereses a plazo fijo, este capital servirá para otorgar los créditos al personal que necesite. Las utilidades generadas por la cooperativa serán entregadas a los socios anualmente.

✓ **Elogio públicamente:** Es una expresión verbal que se hará públicamente de las cualidades y bondades del trabajador. Dar las gracias, mostrar interés por el trabajo que se está desarrollando, interesarse por los problemas que tiene en el desarrollo de su

labor, etc., son sistemas de reconocimiento sencillos que tienen un gran efecto en el trabajador.

Las palabras claves son las que dicen gracias y bien hecho por un hacer un buen trabajo, especialmente cuando reconocen la habilidad, calidad, contribución y esfuerzo especial de cada persona.

Los reconocimientos diarios que se debe hacer al trabajador son las siguientes:

Decir gracias.

Decirles que realizaron un buen trabajo.

Tomar unos cafés juntos.

Pedirles sus opiniones.

Mostrar interés en sus aficiones personales.

Ofrecer una sonrisa cuando se les ve.

Alabarles ante el supervisor.

Tomar algo después del trabajo.

Decirles lo positivo de sus cualidades personales.

✓ **Credencial de identificación:** Las tarjetas credenciales de identificación plásticas de pvc son una manera segura para evitar falsos representantes de empresas en caso de visitas a otros lugares. Soportan datos variables y fotografías, código de barras o tecnología de proximidad, generalmente utilizadas para distinguir e identificar al personal y cargo dentro de la empresa.

Esta credencial será de material pvc, constará de código de barras, datos personales, foto, cinta magnética, holograma de seguridad, y accesorios como cordones y cintas porta credenciales.

✓ **Placas de reconocimiento por cada 5 años de servicio:** Este sistema se basará fundamentalmente en otorgar placas de reconocimiento al personal que ha trabajado durante 5 años consecutivos, donde se reconocerán a los trabajadores por sus meritos y por su labor en la organización.

Con esta estrategia se pretende reforzar su sentimiento de pertenencia a la florícola y su apoyo a la acción diaria, concretándose en una progresiva asunción de responsabilidades, promoción interna, condecoraciones, formación continuada, encuentros e intercambios de experiencias.

Este sistema tiene como objetivo hacer sentirle al trabajador “valorado”, recompensado, apreciado, en un acto sincero y real. Los reconocimientos formales, son especialmente adecuados para aquellos trabajadores que desean que su labor se reconozca públicamente ante el resto de los miembros de la organización.

✓ **Kit escolar para los hijos al inicio de cada período escolar:** tendrá la finalidad de disminuir los índices de ausentismo escolar de los hijos de los trabajadores quienes, en la mayoría de los casos, por la falta de recursos económicos de los padres abandonan los estudios.

Los kits escolares estarán compuestos de mochilas con útiles escolares, una camiseta, medias y zapatillas; los mencionados kits que se entregarán serán de calidad, de manera que signifique un verdadero aporte a los hijos y padres de familia de la empresa.

A continuación observará sólo algunos de los resultados que se obtendrá y que le beneficiarán con la aplicación de estas estrategias de motivación laboral:

1. Bienestar a nivel personal y laboral tanto del administrador como de sus trabajadores
2. Actitud de compromiso con la organización
3. Aumento en la cantidad y calidad del trabajo realizado
4. Se reflejará un ambiente positivo y optimista entre todos los trabajadores

5. Existirá un mejor desempeño de trabajo en equipo
6. Aumentarán las relaciones positivas de carácter administrador – trabajador
7. La prestación de servicios será una más efectiva
8. Existirá una mayor rapidez en el logro de metas y objetivos

### **6.7.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

✓ Los candidatos que pretenderán trabajar en “AGRORAB” Cía. Ltda. deberán cubrir el perfil que la empresa necesita como por ejemplo:

Referencias

Experiencia laboral

Disposición inmediata

Aspiración salarial

✓ La adecuación persona /puesto de trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

✓ El reconocimiento para el nuevo trabajador debe empezar desde el primer día, una carta de bienvenida, una adecuada acogida, la presentación a los directivos y compañeros.

✓ Al nuevo trabajador que ingrese a la empresa nunca se le deberá pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

✓ Todo colaborador que se retire de la empresa y en el momento de presentar su renuncia 15 días de la salida, llegara a ser entrevistado en el área de recursos humanos por el departamento de selección, asistente o jefe para indagar los motivos de su salida.

✓ El jefe de selección y capacitación elaborará un informe mensual de personal con el siguiente detalle:

Personal que ha salido por aéreas

Cargo tiempo de servicio

Motivo de salida

Calculo de tasa de rotación

Costo de la rotación mensual

✓ La participación y delegación: Esta política consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

✓ Se realizará una evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral de los trabajadores y proporcionarles la información obtenida.

✓ La Credencial de Identificación deberá ser portada de manera visible por todos los trabajadores sin distinción, dentro del horario de trabajo,

✓ La Credencial de Identificación servirá para verificar la entrada y salida del trabajador.

✓ Escribir notas de recomendación para un trabajo si lo necesitan.

### **6.7.3 ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SALIDA**

La entrevista de salida constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollado por la empresa y sirve

además, para diagnosticar las fallas y eliminar las causa que están provocando retiro voluntario del personal. Cuando las políticas de recursos humanos son inadecuadas, predisponen al personal a retirarse de la florícola.

La opinión del empleado en este tipo de entrevista refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes en las posibles disonancias que causan la rotación del personal, más la franqueza del individuo en la entrevista puede no ser veraz en los aspectos que le disgustaron de la florícola, para no causar problemas que podrían surgirle cuando necesite referencias para un nuevo puesto.

La clase de información que se puede esperar de las entrevistas es cuestionable, por consiguiente lograr información sobre un problema real durante esta entrevista podría requerir de excavación profunda.

### ENTREVISTA DE SALIDA

**UNIDAD/AREA/DEPARTAMENTO:**

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

### RAZONES POR LAS CUALES DEJO EL TRABAJO

- |                                |                          |                                     |                          |                              |                          |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Jubilación                     | <input type="checkbox"/> | Mejor empleo                        | <input type="checkbox"/> | Falta de estabilidad laboral | <input type="checkbox"/> |
| Despido                        | <input type="checkbox"/> | Promoción                           | <input type="checkbox"/> | Problemas con supervisores   | <input type="checkbox"/> |
| Salud                          | <input type="checkbox"/> | Negocio propio                      | <input type="checkbox"/> | Termino del contrato         | <input type="checkbox"/> |
| Estudios                       | <input type="checkbox"/> | Bajo salario                        | <input type="checkbox"/> | Mal clima laboral            | <input type="checkbox"/> |
| Cambio de ciudad de residencia | <input type="checkbox"/> | Problemas con compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |                              |                          |
| Descanso laboral               | <input type="checkbox"/> | Horario del trabajo                 | <input type="checkbox"/> | Sobre carga de trabajo       | <input type="checkbox"/> |
| Pocos beneficios               | <input type="checkbox"/> | Otros                               | <input type="checkbox"/> |                              |                          |



## **DESEMPEÑO Y ESPECTATIVAS DEL CARGO**

¿Al ingresar a la florícola le explicaron claramente sus responsabilidades y funciones?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le dio un buen proceso de inducción para desempeñar su cargo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le dio una retroalimentación periódica sobre el desempeño en su trabajo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Estuvo de acuerdo con los resultados de estas evaluaciones?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le otorgaron cursos y capacitaciones para mejorar su desempeño?

**SI ( ) NO ( )**

## **RELACIONES DE TRABAJO**

¿Tuvo buena relación y comunicación con su supervisor?

**SI ( ) NO ( )**

¿Le dio apertura para dar sugerencias o puntos de vista sobre el puesto de trabajo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Su supervisor se apego siempre a las normas y políticas de la compañía?

**SI ( ) NO ( )**

¿Tuvo un trato igualitario con todos los colaboradores?

**SI ( ) NO ( )**

¿Resolvió conflictos o tensiones laborales de manera ética y justa?

**SI ( ) NO ( )**

¿Considera que es un experto dentro de su área de trabajo?

**SI ( ) NO ( )**

### **AMBIENTE LABORAL**

¿Sintió un ambiente de compañerismo y filiación?

**SI ( ) NO ( )**

¿Sintió discriminación contra usted en su área o departamento?

**SI ( ) NO ( )**

¿Los recursos físicos eran los más apropiados para un desempeño en el cargo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Piensa que la empresa se preocupa por el crecimiento y desarrollo de su personalidad?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se siente orgulloso de haber trabajado en esta florícola?

**SI ( ) NO ( )**

¿Recomendaría a alguien trabajar en esta florícola?

**SI ( ) NO ( )**

### **COMPENSACIONES Y BENEFICIOS**

¿Su salario era equitativo a las funciones que usted cumplía?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le aumento el salario por merito de manera justa?

SI ( ) NO ( )

¿Los incentivos de la florícola eran justos y equitativos a nivel general?

SI ( ) NO ( )

¿Considera justa las políticas salariales de la florícola?

SI ( ) NO ( )

¿La florícola otorga beneficios necesarios y motivantes?

SI ( ) NO ( )

¿Tiene alguna sugerencia u objeción sobre los beneficios otorgados por la florícola?

SI ( ) NO ( )

### GENERALIDADES

¿Cuáles fueron las mayores satisfacciones mientras trabajo en esta florícola?

Gente	<input type="checkbox"/>	Funciones del cargo	<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Localidad	<input type="checkbox"/>	Beneficios	<input type="checkbox"/>	Compensaciones	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento	<input type="checkbox"/>	Marcar una diferencia	<input type="checkbox"/>
Ascenso	<input type="checkbox"/>	Opciones de transporte	<input type="checkbox"/>		
Adquisición de conocimientos	<input type="checkbox"/>	Capacidad de apoyo entre los miembros	<input type="checkbox"/>		
Tener todas las herramientas requeridas para el desempeño laboral	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>		

**CUALES FUERON LAS MAYORES INSATISFACCIONES MIENTRAS  
TRABAJO EN ESTA FLORÍCOLA**

Gente	<input type="checkbox"/>	Funciones del cargo	<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Localidad	<input type="checkbox"/>	Beneficios	<input type="checkbox"/>	Falta de compensaciones	<input type="checkbox"/>
Negociaciones del contrato	<input type="checkbox"/>			Relación con las jefaturas	<input type="checkbox"/>
Falta de apertura y flexibilidad	<input type="checkbox"/>			Falta de estacionamiento	<input type="checkbox"/>
Burocratización de procesos	<input type="checkbox"/>			Bajas comisiones (área de ventas)	<input type="checkbox"/>
Carencia de promoción de cargos	<input type="checkbox"/>				
No Tener todas las herramientas requeridas para el desempeño laboral					<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>				

¿Sintió que podía expresarse libremente?

**SI ( ) NO ( )**

¿Recibió una liquidación justa?

**SI ( ) NO ( )**

¿Tiene usted sugerencias y/o comentarios (que no se han considerado) que le gustaría compartir?

---

---

---

---

#### **6.7.4 RECURSOS**

Para la ejecución de la propuesta requeriré de los siguientes recursos:

##### **Recursos humanos**

Las siguientes personas formaremos parte del equipo ejecutor de la propuesta:

Margoth Sáenz (Investigador), obreros de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda.

##### **Recursos físicos**

Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, internet COMPU JORGE’S, AJ computación, empresa AGRORAB Cía. Ltda.

##### **Recursos materiales**

Los recursos materiales utilizados serán los suministros de oficina: computador, papel bond INEN A4, clips, bolígrafos, marcadores, lápices, cuadernos, carpetas, cartuchos para impresora, impresora, memory flash, libros, tesis de grados.

##### **Recursos económicos**

A través del siguiente presupuesto se detallan todos los gastos que se realizará:

### 6.7.5 PRESUPUESTO

<b>CANTIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
5	Fiestas en fechas conmemorativas	\$750	\$3750
1	Sistema técnico de comunicaciones	\$2000	\$2000
98	Casilleros de seguridad	\$50	\$4900
98	Uniformes para los trabajadores	\$35	\$3430
98	Credencial de identificación	\$2	\$196
98	Kits escolares	\$30	\$2940
1	Cartelera	\$50	\$50
<b>TOTAL</b>			<b>\$17266</b>

### 6.7.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Entrega de Kits escolares	—															
2. Crear una cartelera		—														
3. Implantar un sistema técnico de comunicaciones			—													
4. Implementación de los uniformes							—									
5. Implementación de la cooperativa de ahorro y crédito									—							

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de la implantación de la propuesta planteada.

## 6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Los obreros de la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.
¿Por qué evaluar?	Por que se necesita determinar si se están cumpliendo o no las estrategias.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si se están reduciendo el índice de rotación del personal a través de estas estrategias.
¿Qué evaluar?	Las estrategias de motivación laboral
¿Quién evalúa?	El administrador de la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda.
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
¿Cómo evaluar?	Por medio de una investigación de campo
¿Con qué evaluar?	Recursos humanos, materiales y tecnológicos



## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. 2ª

Edición. Editorial Granica S.A. Argentina.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-

Hill. Bogotá.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8ª

Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

DELGADO, M. y otros (2006). *Gestión de recursos humanos*. Editorial Pearson

Prentice hall. España.

DOLAN, S. y otros (2003). *La gestión de los recursos humanos*. 2ª Edición.

Editorial McGraw-Hill. España.

DOLAN, S. y otros (2007). *La gestión de los recursos humanos*. 3ª Edición.

Editorial McGraw-Hill. España.

FRENCH, W. (1990). *Administración de recursos humanos*. Editorial

Limusa S.A. México.

IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9<sup>a</sup>

Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

LÓPEZ, J. (2005). *Gestión por competencias*. Editorial Pearson Educación

S.A. México.

Folleto del Dr. Adm. Carlos A. Fuentes E. *Administración del Personal*

Ley Orgánica del Servicio Público.

**Fuentes electrónicas:**

<a href="http://www.gestiopolis.com">http://www.gestiopolis.com</a>	<i>La gestión estratégica de los recursos humanos</i>
<a href="http://www.buenastareas.com">http://www.buenastareas.com</a>	<i>Planeación estratégica de la gestión de los recursos humanos</i>
<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>	<i>Rotación del personal</i>
<a href="http://www.eumed.net">http://www.eumed.net</a>	<i>Tipos de planeación</i>
<a href="http://www.promonegocios.net">http://www.promonegocios.net</a>	<i>Tipos de organizaciones</i>
<a href="http://manuelgross.bligoo.com">http://manuelgross.bligoo.com</a>	<i>Motivación laboral</i>

## ANEXOS

### ANEXO N° 01

#### FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL DESPLAZAMIENTO DEL PERSONAL

$$\text{Frecuencia de...} = \frac{\text{Separaciones : } (\text{Re nuncias, Despidos, Cesantías, Separ.Varias}) / \text{Ingresos : } (\text{Movilidad / Contratos / } \dots)}{\frac{\text{FuerzaLaboralInicial (FLI)} / \text{FuerzaLaboralFinal (FLF)} / \text{FuerzaLaboralPr omedio (FLP)}}{x100 = \dots\% \text{ Frec.de...}}$$

Para calcular el índice de rotación existente en la florícola “AGRORAB” Cía. Ltda. se ha procedido a la aplicación de esta fórmula en la que se han considerado los siguiente datos:

La fuerza laboral inicial en el mes de Noviembre del año 2010 fue de 98 obreros, 5 obreros salieron en el mes de diciembre del mismo año, de los cuáles 3 obreros fueron reemplazados inmediatamente quedando 2 puestos vacantes.

**Fuerza Laboral Inicial (FLI):** 98 obreros

$$\text{Frecuencia de separación} = \frac{5}{98} \times 100 = 5.10\% \text{ frecuencia de separación mensual}$$

$$\text{Frecuencia de ingresos} = \frac{3}{98} \times 100 = 3.06\% \text{ frecuencia de ingresos mensual}$$

$$\text{Frecuencia de reemplazos} = \frac{3}{98} \times 100 = 3.06\% \text{ frecuencia de reemplazos mensual}$$

$$\text{Frecuencia de vacantes} = \frac{2}{98} \times 100 = 2.04\% \text{ frecuencia de vacantes mensual}$$

## ANEXO N°02

### UBICACIÓN DE LA EMPRESA AGRORAB Cía. Ltda.



**ANEXO N° 03**

**ENCUESTA APLICADA A LOS OBREROS DE LA EMPRESA “AGRORAB”**

**Cía. Ltda.**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA N°.....

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

“AGRORAB” Cía. Ltda.

**OBJETIVO:**

Determinar cual es la situación actual de la gestión del talento humano practicada en la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda.

**INSTRUCCIONES:**

Señor obrero:

Como estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, e iniciado una investigación en la empresa AGRORAB Cía. Ltda. La información que nos proporcione será utilizada para conocer la gestión del talento humano, el grado de satisfacción laboral que usted tiene en la empresa “AGRORAB” Cía. Ltda. para proponer las mejores alternativas de solución.

Lea detenidamente las preguntas y ponga una X en el lugar que más se adecue a su opinión.

Sus preguntas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

Nombre: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene varios años de servicio en la empresa?

1.1 Si

1.2 No

2. En su actual puesto dentro de la empresa está:

2.1 Adaptado

2.2 No adaptado pero conforme

2.3 No adaptado

2.4 Adaptado pero inconforme

3. En su grupo de trabajo de la empresa usted se siente:

3.1 Aceptado

3.2 Rechazado

3.3 Apoyado

3.4 Aislado

4. ¿Se identifica con la empresa?

4.1 Siempre

4.2 Nunca

5. ¿Cree que la planeación de sus actividades dentro de la empresa es importante?

5.1 Si

5.2 No

6. ¿Cree que la organización empresarial es un factor que le permite desarrollar más rápido sus actividades?

6.1 Si

6.2 No

7. ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza en la empresa?

7.1 Siempre

7.2 Nunca

8. ¿La motivación es importante para dar lo mejor es su puesto de trabajo dentro de la empresa?

8.1 Si

8.2 No

9. ¿Cree que la empresa reconoce sus habilidades?

9.1 Si

9.2 No

10. ¿Conoce usted los objetivos trazados por la empresa al iniciar su jornada de trabajo?

10.1 Siempre

10.2 Nunca

11. ¿Está dispuesto a poner los objetivos de la empresa por encima de los suyos?

11.1 Si

11.2 No

12. ¿Se plantea objetivos profesionales a largo plazo?

12.1 Si

12.2 No

13. ¿Cumple con las metas exigidas por la empresa?

13.1 Si

13.2 No

14. ¿Qué motivación le gustaría recibir por las metas cumplidas en fechas altas de comercialización de rosas y claveles?

- 14.1 Aumento de salario
- 14.2 Vacaciones pagadas
- 14.3 Reconocimiento público

15. ¿Considera usted que aporta con la productividad de la empresa?

- 15.1 Si
- 15.2 No

16. ¿Tiene la confianza suficiente para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o problemas de la empresa?

- 16.1 Siempre
- 16.2 Nunca

17. Cualquier idea o sugerencia sobre la planeación del trabajo le es:

- 17.1 Indiferente
- 17.2 Rechazada
- 17.3 Aparentemente aceptada
- 17.4 Aceptada

18. ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes que usted tiene en la empresa?

- 18.1 Insatisfacción salarial
- 18.2 Enfermedades por el uso de químicos
- 18.3 Explotación
- 18.4 Falta de interés
- 18.5 Desmotivación



19. ¿En caso de presentarse inconvenientes laborales, existen procedimientos establecidos dentro de la empresa para alcanzar un acuerdo?

19.1 Siempre

19.2 Nunca

20. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su empresa?

20.1 Se los trata franca y abiertamente

20.2 Demora la solución del conflicto,  
confiando en que el tiempo arregle las cosas

20.3 Se dan soluciones transitorias

20.4 Se dan soluciones definitivas

21. ¿Según sus objetivos qué es más importante para usted?

21.1 El trabajo

21.2 El dinero

22. ¿De acuerdo a sus metas está satisfecho con su salario percibido en la florícola?

22.1 Si

22.2 No

23. ¿Le parece equitativo el valor pagado por horas extras trabajadas en la empresa?

23.1 Si

23.2 No

24. ¿Está conforme con el horario de trabajo que imponen en la empresa?

24.1 Si

24.2 No

25. ¿Está buscando trabajo en otra empresa actualmente?

25.1 Si

25.2 No

26. ¿Cuál cree que ha sido el factor más importante para que sus compañeros hayan dejado de trabajar en la empresa?

26.1 Insatisfacción salarial

26.2 Enfermedades por el uso de químicos

26.3 Explotación

26.4 Falta de interés

26.5 Desmotivación

FECHA DE APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 04****MARCO MUESTRAL DE LOS OBREROS DE LA EMPRESA AGRORAB Cía.****Ltda.**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>N° CÉDULA</b>
1	ACHOTE PALOMO MARÍA ROSARIO	0501614887
2	ACURIO ACURIO NANCY JEANETH	0502528938
3	ACURIO ACURIO OLGA FABIOLA	0501350169
4	ACURIO ACURIO PAUL GIOVANNI	0503156572
5	ACURIO SALGUERO FERNANDO	0501548739
6	AGUIRRE SOLARTE JHON JAIRO	1311005738
7	AGUIRRE SOLARTE JORGE ALEXANDER	1311007957
8	ALBÁN YANCHAPANTA LUZ MARÍA	0502258619
9	ALBÁN YANCHAPANTA MARÍA OLGA	0503209835
10	ALBÁN YANCHAPANTA NARCISA XIMENA	0503470619
11	ALLAUCA CHILQUINGA MARTHA MARISOL	0503205700
12	ALOMOTO ALOMOTO MARÍA ROSA	0501736524
13	ALOMOTO COCHA MARÍA OLGA	0503478869
14	ALVAREZ HERRERA EDITH ELIZABETH	0502442908
15	AMORES BENALCAZAR JUAN ROGER ROBERT	1706356268
16	ANAZCO DÁVILA JEANNETH ELIZABETH	0702621400
17	AULESTIA RIVERA SANTOS CRISTOBAL	0501367346
18	AYME YANCHAPANTA MARCIA MARISOL	0502997802
19	AZOGUE POAQUIZA HÉCTOR ADRIÁN	0503539272
20	BALLADARES GUILCASO ZOILA INÉS	0501357255
21	BASURTO ZAMBRANO CELINO ISAÍAS	0803541887
22	BASURTO ZAMBRANO WILMER MANUEL	1311596223
23	BERNARDO OCLES SEGUNDO COSME BENITO	1001938792
24	BONIFAZ LASINQUIZA FILIBERTO	0501724256
25	BONILLA UGSHA IVÁN ALEJANDRO	1710053354
26	BURGOS TOBAR CLAUDIO JULIÁN	0920297765
27	CAICEDO MENDEZ CARLOS ALBERTO	0502775240
28	CAISA VARGAS JOSÉ ALBERTO	1715966857
29	CAISA VARGAS LUIS GIOVANNI	1713940821
30	CAISAGUANO QUISPE ÁNGELA MARÍA	0502898091
31	CAISAGUANO VEGA ELSA ROCÍO	0502870728
32	CAIZA DIONICIO	0500335195
33	CAIZA LIDIOMA DIEGO FAUSTO	0503195349
34	CAIZA QUINATO MARÍA ELENA	0501830434
35	CAIZA TOAQUIZA LAURA	0502173396
36	CAIZA YUPANGUI JOSÉ ALBERTO	0500506671
37	CALERO RUBIO MARÍA ELVA SOLEDAD	0501330823
38	CALERO TIPÁN WILSON PATRICIO	0502158033
39	CAMINO FRANCISCO SALVADOR	0501390678
40	CARRILLO PALLO MARÍA SUSANA	0502174188

41	CASA PATATE GALO HUMBERTO	0500247820
42	CASTRO ROMERO JOSÉ RODOLFO	1311533812
43	CAVIEDES VERGARA RAFAEL ANTONIO	1706392618
44	CAYANCELA MARÍA LUZ	0502042682
45	CAYO CHUSÍN CRISTIAN IVÁN	0503296493
46	CADENO BRIONES PEDRO HUMBERTO	1715398663
47	CEVALLOS JIMÉNEZ MARÍA CRISTINA	1711461598
48	CHAFLA PÉREZ MARICELA MARGOTH	0201434263
49	CHANALUISA UNTUNA GLADYS MARGOTH	0503013997
50	CHANGO GUILCASO JOSÉ RUBÉN	0503471526
51	CHANGO TIGMASA RAÚL CLEMENTE	0502622475
52	CHASI PADILLA MARÍA HORTENSIA	0501899207
53	CHASILUISA CHICAIZA SONIA DOLORES	0502821192
54	CHASIPANTA VEGA LUIS FILIBERTO	0503393630
55	CHAVEZ LUCAS TECLA MONSERRATE	1203262026
56	CHAVEZ SANDOVAL MARCELO EFRAÍN	0502350340
57	CHAVEZ SANDOVAL VERÓNICA PATRICIA	0503101248
58	CHIZAIZA CAIZA MARÍA BEATRIZ	0501262083
59	CHICAIZA PADILLA DIGNA SOLEDAD	0503071862
60	CHICAIZA SORIA MERCEDES ISABEL	0502405948
61	CHIGUANO CHUSÍN ÁNGELA EMILIA	1804076162
62	CHIGUANO GUAMANGATE OLGA	0501929749
63	CHIGUANO TOAQUIZA MARÍA BLANCA	0503552119
64	CHIPUGSI CALERO MAYRA ALEJANDRA	0502943558
65	CHISAGUANO AGUAISA CARMEN VERÓNICA	0503397614
66	CHITUPANTA VEGA JOSÉ ELÍAS	0503453326
67	CHITUPANTA VEGA MARÍA ANA	0502966666
68	CHITUPANTA VEGA MARÍA ELIZABETH	0502464746
69	CHITUPANTA VEGA SEGUNDO NEPTALÍ	0602965098
70	CHUGCHILÁN CHUGCHILÁN MARÍA ROSA	0501667422
71	CHUGCHILÁN SALAZAR EDGAR HERNÁN	1205612003
72	CHUGCHILÁN TULLMO GUSTAVO IRISALDO	0503156493
73	CHUGCHILÁN TULMO MARÍA MARGARITA	0502842131
74	CHUGCHILÁN VEGA DAVID JOAQUÍN	0503484339
75	CHUGCHILÁN VEGA JOSÉ ELÍAS	0602852031
76	CHUGCHILÁN VEGA MARÍA GLADYS	0501995807
77	CHUSÍN CAYO JAIME RODRIGO	0503296691
78	CHUSÍN CAYO LUIS ALFREDO	0503084311
79	CHUSÍN CAYO MARÍA ERCILIA	0502494487
80	CHUSÍN CAYO MARÍA JOSEFINA	0502973332
81	CISNEROS ULLOA GLORIA PIEDAD	1701652578
82	COCHA CAILLAGUA ROSA	0501552137
83	COELLO PENAFIEL JUAN CARLOS	0502276892
84	COLLAGUASO CHIMBO ELVIA RAQUEL	0501487128
85	COLLAGUASO CHUGCHILÁN LUIS ALFREDO	0500355540
86	COMINA CAISAGUANO MARÍA TERESA	0502113749
87	CONDOR PICHUCHO CÉSAR GUILLERMO	1704763262
88	CORO TIGSE RAFAEL AGUSTO	0501505500

89	CORO TONATO LUIS ALBERTO	0603721880
90	CORREA CHICAIZA MARÍA CORINA	0502574916
91	CRIOLLO CHANGOTASIG MARÍA ROSA	0503192829
92	CRIOLLO CHASI ROCÍO LORENA	0502641550
93	CRIOLLO REA MARÍA SIMONA	0502790330
94	CRUZ CHIMBO LAURA LUCILA	0500736248
95	CRUZ LLUMITASIG LUIS ROBERTO	0502326457
96	CRUZ PALLO MARÍA FANNY	0501590036
97	CUCHIPARTE PASAHUAY BLANCA ALICIA	0503461371
98	CUCHIPARTE PASTUÑA MARÍA ELVIRA	0503440363

**ANEXO N° 05**

**ENTREVISTA DE SALIDA**

**UNIDAD/AREA/DEPARTAMENTO:**

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**RAZONES POR LAS CUALES DEJO EL TRABAJO**

Jubilación	<input type="checkbox"/>	Mejor empleo	<input type="checkbox"/>	Falta de estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Despido	<input type="checkbox"/>	Promoción	<input type="checkbox"/>	Problemas con supervisores	<input type="checkbox"/>
Salud	<input type="checkbox"/>	Negocio propio	<input type="checkbox"/>	Término del contrato	<input type="checkbox"/>
Estudios	<input type="checkbox"/>	Bajo salario	<input type="checkbox"/>	Mal clima laboral	<input type="checkbox"/>
Cambio de ciudad de residencia	<input type="checkbox"/>	Problemas con compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Descanso laboral	<input type="checkbox"/>	Horario del trabajo	<input type="checkbox"/>	Sobre carga de trabajo	<input type="checkbox"/>
Pocos beneficios	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**DESEMPEÑO Y ESPECTATIVAS DEL CARGO**

¿Al ingresar a la florícola le explicaron claramente sus responsabilidades y funciones?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le dio un buen proceso de inducción para desempeñar su cargo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le dio una retroalimentación periódica sobre el desempeño en su trabajo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Estuvo de acuerdo con los resultados de estas evaluaciones?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le otorgaron cursos y capacitaciones para mejorar su desempeño?

**SI ( ) NO ( )**

### **RELACIONES DE TRABAJO**

¿Tuvo buena relación y comunicación con su supervisor?

**SI ( ) NO ( )**

¿Le dio apertura para dar sugerencias o puntos de vista sobre el puesto de trabajo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Su supervisor se apego siempre a las normas y políticas de la compañía?

**SI ( ) NO ( )**

¿Tuvo un trato igualitario con todos los colaboradores?

**SI ( ) NO ( )**

¿Resolvió conflictos o tensiones laborales de manera ética y justa?

**SI ( ) NO ( )**

¿Considera que es un experto dentro de su área de trabajo?

**SI ( ) NO ( )**

### **AMBIENTE LABORAL**

¿Sintió un ambiente de compañerismo y filiación?

**SI ( ) NO ( )**

¿Sintió discriminación contra usted en su área o departamento?

**SI ( ) NO ( )**

¿Los recursos físicos eran los más apropiados para un desempeño en el cargo?

**SI ( ) NO ( )**

¿Piensa que la empresa se preocupa por el crecimiento y desarrollo de su personalidad?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se siente orgulloso de haber trabajado en esta florícola?

**SI ( ) NO ( )**

¿Recomendaría a alguien trabajar en esta florícola?

**SI ( ) NO ( )**

### **COMPENSACIONES Y BENEFICIOS**

¿Su salario era equitativo a las funciones que usted cumplía?

**SI ( ) NO ( )**

¿Se le aumento el salario por merito de manera justa?

**SI ( ) NO ( )**

¿Los incentivos de la florícola eran justos y equitativos a nivel general?

**SI ( ) NO ( )**

¿Considera justa las políticas salariales de la florícola?

**SI ( ) NO ( )**

¿La florícola otorga beneficios necesarios y motivantes?

**SI ( ) NO ( )**



¿Tiene alguna sugerencia u objeción sobre los beneficios otorgados por la florícola?

SI ( ) NO ( )

### GENERALIDADES

¿Cuales fueron las mayores satisfacciones mientras trabajo en esta florícola?

Gente	<input type="checkbox"/>	Funciones del cargo	<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Localidad	<input type="checkbox"/>	Beneficios	<input type="checkbox"/>	Compensaciones	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento	<input type="checkbox"/>	Marcar una diferencia	<input type="checkbox"/>
Ascenso	<input type="checkbox"/>	Opciones de transporte	<input type="checkbox"/>		
Adquisición de conocimientos	<input type="checkbox"/>	Capacidad de apoyo entre los miembros	<input type="checkbox"/>		
Tener todas las herramientas requeridas para el desempeño laboral	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>		

### CUALES FUERON LAS MAYORES INSATISFACCIONES MIENTRAS TRABAJO EN ESTA FLORÍCOLA

Gente	<input type="checkbox"/>	Funciones del cargo	<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Localidad	<input type="checkbox"/>	Beneficios	<input type="checkbox"/>	Falta de compensaciones	<input type="checkbox"/>
Negociaciones del contrato	<input type="checkbox"/>			Relación con las jefaturas	<input type="checkbox"/>
Falta de apertura y flexibilidad	<input type="checkbox"/>			Falta de estacionamiento	<input type="checkbox"/>
Burocratización de procesos	<input type="checkbox"/>			Bajas comisiones (área de ventas)	<input type="checkbox"/>
Carencia de promoción de cargos	<input type="checkbox"/>				
No Tener todas las herramientas requeridas para el desempeño laboral	<input type="checkbox"/>				
Otros	<input type="checkbox"/>				

¿Sintió que podía expresarse libremente?

SI ( ) NO ( )

¿Recibió una liquidación justa?

SI ( ) NO ( )

¿Tiene usted sugerencias y/o comentarios (que no se han considerado) que le gustaría compartir?

---

---

---

---

**ANEXO N° 06**

**TABLA PARA CALCULAR EL JI CUADRADO**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / MB					
CLIENTES INTERNOS / B					
CLIENTES INTERNOS / R					
CLIENTES EXTERNOS / MB					
CLIENTES EXTERNOS / B					
CLIENTES EXTERNOS / R					

**X<sup>2</sup> =**