



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD DE ESTUDIOS: PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
Obtención del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

“LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA FLORÍCOLA
INVERFLOWER DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”

AUTOR: Jácome Moya Cristian Ricardo

TUTOR: Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

AMBATO – ECUADOR
2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICACIÓN

Yo, Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez, CC 1803691136, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA FLORÍCOLA INVERFLOWER DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA” presentado por Cristian Ricardo Jácome Moya, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

CC 1803691136

DIRECTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basada en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Cristian Ricardo Jácome Moya

C.I: 1804217444

Autor

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el Tema: **“LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA FLORÍCOLA INVERFLOWER DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** autorizo a su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato. Respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....
Cristian Ricardo Jácome Moya

C.I: 1804217444

Autor

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA FLORÍCOLA INVERFLOWER DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

LA COMISIÓN:

.....
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

CC: 180122435-1

MIEMBRO

.....
Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

CC: 180231816-0

MIEMBRO

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a mis padres por confiar en mí y siempre me sacaron adelante, dándome buenos ejemplos dignos de superación y entrega, a mis hermanos por siempre estar apoyándome por su comprensión consejos en momentos difíciles.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo gracias por siempre estar conmigo

Cristian Ricardo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar voy a agradecer a Dios por bendecirme y darme la oportunidad de hacer mi sueño realidad.

Agradezco a mis padres por brindarme el apoyo para seguir superándome y con igual importancia a todos mis hermanos q han estado junto a mí.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO por darme la oportunidad de ser un profesional.

Cristian Ricardo

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Portada.....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de cuadros.....	xiv
Índice de gráficos	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi

B. TEXTO

Introducción	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico	6
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Interrogantes de la Investigación	7
1.2.6. Delimitación de la Investigación	8

1.2.6.1. Delimitación de contenido	8
1.2.6.2. Delimitación Espacial	8
1.2.6.3. Delimitación temporal.....	8
1.2.6.4. Unidades de Observación.....	8
1.3. Justificación	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específico	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica	17
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	18
2.2.2. Fundamentación Axiológica	18
2.2.3. Fundamentación Ontológica	19
2.3. Fundamentación Legal	19
2.4. Categorías Fundamentales	22
2.4.1.1. Constelación de ideas para profundizar la Variable Independiente	23
2.4.1.2. Constelación de ideas de la variable dependiente	24
2.4.2. Variable Independiente	25
2.4.2.1. Rotación de personal	25
2.4.2.1.1. Definición Rotación de personal	25
2.4.2.1.2. Índice del nivel de Rotación de personal	26
2.4.2.1.3. Fenómenos internos que ocurren en la organización	27
2.4.2.1.4. Determinación del costo de la rotación de personal.....	27
2.4.2.1.5. Posibles soluciones de la rotación de personal	29
2.4.2.2. Gestión por competencias	30
2.4.2.2.1. Definiciones	30
2.4.2.2.2. Objetivos implementación del modelo de Gestión por Competencias ..	30

2.4.2.2.3. Etapas del modelo de Gestión por Competencias	31
2.4.2.2.4. Factores principales.....	32
2.4.2.2.5. Importancia del modelo de gestión por competencias	33
2.4.2.2.6. Motivación	34
2.4.2.2.7. Rasgos de las competencias	34
2.4.2.3. Gestión del Talento Humano	35
2.4.2.3.1. Gestión del talento: estrategia vital para las organizaciones.....	35
2.4.2.3.2. ¿Por qué es tan importante la correcta gestión del talento?	36
2.4.2.3.3. Procesos del Talento Humano.....	37
2.4.2.3.4. Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano	37
2.4.2.3.5. Reclutamiento	38
2.4.2.3.6. Selección de Personal.....	39
2.4.2.3.7. Entrevista.....	39
2.4.2.3.9. Inducción de Personal	40
2.4.2.3.10. Capacitación.....	40
2.4.3. Variable Independiente	41
2.4.3.1. Administración del Talento Humano	41
2.4.3.1.1. Talento Humano.....	41
2.4.3.1.2. Gestión del Director de Talento Humano	41
2.4.3.1.3. Capacitación y desarrollo	42
2.4.3.1.4. Administración de Sueldos y Salarios.....	43
2.4.3.1.6. Importancia de la Administración de Talento Humano	43
2.4.3.2. Desarrollo Organizacional	45
2.4.3.2.1. Punto de Partida del Desarrollo Organizacional	45
2.4.3.2.2. Características del Desarrollo Organizacional	46
2.4.3.2.3. Evaluación y Desarrollo Organizacional	47
2.4.3.2.4. Evaluación de Desempeño por Competencias	48
2.4.3.2.5. Funciones de la evaluación en el desarrollo organizacional	48
2.4.3.2.7. Proceso de evaluación en el desarrollo organizacional.....	49
2.4.3.3. Desempeño Laboral	50
2.4.3.3.1. Elementos que influyen en el desempeño laboral	51

2.4.3.3.2. Modelos.....	52
2.4.3.3.3. Proceso	53
2.4.3.3.4. Alineación Organizacional.....	53
2.4.3.3.5. Evaluación del desempeño laboral.....	54
2.5. Hipótesis.....	55
2.6. Señalamiento de variables.....	55
2.6.1. Variable independiente:	55

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque	56
3.1.1. Enfoque Cualitativo	56
3.1.2. Enfoque Cuantitativo	56
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	56
3.2.1. Modalidad de Campo	56
3.2.2. Modalidad Bibliográfica Documental.....	57
3.3.2. Nivel Descriptivo	57
3.3.3. Nivel Asociación de Variables.....	57
3.3.4. Nivel Explicativo	58
3.4. Población total y muestra	58
3.5. Operacionalización de las Variables	59
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	61
3.6.1. Técnicas de la Encuesta	61
3.6.2. Instrumento del cuestionario	61
3.6.3. Recolección de Información	61
3.7. Procesamiento y Análisis	62
3.8. Análisis e interpretación de resultados.....	62
3.9. Verificación de la hipótesis.....	62

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Verificación de la Hipótesis	73
4.2. Modelo Lógico	73
4.3. Modelo Matemático	73
4.4. Modelo Estadístico.....	74
4.5. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión	74

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	78
5.2. Recomendaciones.....	79

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema.....	80
6.1.1. Unidad Ejecutora.....	80
6.1.2. Ubicación	80
6.2. Antecedentes de la propuesta	80
6.3. Justificación.....	81
6.4. Objetivos	82
6.4.1. Objetivos General.....	82
6.4.2. Objetivos Específicos.....	82
6.5. Análisis de factibilidad.....	83
6.5.1. Factibilidad Política	83
6.5.2. Factibilidad Técnica	84
6.5.3. Factibilidad Tecnológica.....	84
6.5.4. Factibilidad Organizacional	84

6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género	84
6.6. Talento Humano.....	85
6.6.1. Descripción de funciones	85
6.6.2. Funciones	85
6.7. Fundamentación Técnica	86
6.7.1. Manual.....	86
6.7.2. Finalidad de los Manuales.....	87
6.7.3. Aplicación del modelo propuesto.....	88
6.7.4. Descripción del Puesto de Trabajo.....	89
6.7.5. Requisición de Personal	90
6.7.5.1. Reclutamiento	90
6.7.5.2. Reclutamiento Interno.....	91
6.7.5.3. Entrevista Preliminar.....	91
6.7.5.5. Entrevista Profunda.....	91
6.7.5.6. Referencias laborales	92
6.7.5.7. Selección	93
6.8. Modelo Operativo.....	118
6.9. Administración de la propuesta.....	120
6.10. Previsión de la evaluación de la propuesta	122
BIBLIOGRAFÍA.....	124
 ANEXOS	
ANEXO 1.....	127
ANEXO 2.....	129
ANEXO 3.....	131
ANEXO 4.....	132
ANEXO 5.....	133
ANEXO 6.....	134
ANEXO 7.....	135
ANEXO 8.....	136

INDICE DE CUADROS

Cuadro N. 1. Población y Muestra	58
Cuadro N° 2: Rotación	59
Cuadro N° 3: Rotación De Personal	59
Cuadro N° 4: Procesos de Selección	60
Cuadro N° 5: Tipo de Reclutamiento	64
Cuadro N° 6: Organigrama Funcional	65
Cuadro N° 7: Inducción de Funciones	66
Cuadro N° 8: Desempeño Laboral	67
Cuadro N° 9: Funciones a Realizar	68
Cuadro N° 10: Herramientas de Medición	69
Cuadro N° 11: Capacitación	70
Cuadro N° 12: Evaluación	71
Cuadro N° 13: Incentivos y Sanciones	72
Cuadro N° 14: Distribución Chi Cuadrado Calculado	74
Cuadro N° 15: Frecuencia Observada	75
Cuadro N° 16: Frecuencia Observada	75
Cuadro N° 17 Zona de aceptación de la Hipótesis	77
Cuadro No 18: Modelo Operativo	118
Cuadro No 19: Administración de la propuesta	120
Cuadro N. 20. Previsión de la evaluación de la propuesta	122

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Categorías fundamentales	22
Gráfico N° 2: Constelación de ideas. Variable Independiente.....	23
Gráfico N° 3: Constelación de ideas. Variable Dependiente	24
Gráfico N° 4: Procesos de Selección	63
Gráfico N° 5: Proceso de Selección	63
Gráfico N° 6: Tipo de Reclutamiento	64
Gráfico N° 7: Organigrama Funcional.....	65
Gráfico N° 8: Inducción de Funciones.....	66
Cuadro N° 10: Herramientas de Medición	69
Gráfico N° 11: Herramientas de Medición	69
Gráfico N° 12: Capacitación	70
Gráfico N° 13: Incentivos y Sanciones.....	72
Gráfico N° 14 Incentivos y Sanciones	72
Gráfico N° 15: Frecuencia Observada.....	75

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA:

“LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA FLORÍCOLA INVERFLOWER DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Autor: Cristian Jácome Moya Cristian Ricardo

Tutor: Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación con el tema: La Rotación de Personal y su incidencia en el Desempeño Laboral del área de producción en la Florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua. involucra al trabajador en el campo laboral enfocándose en la excesiva rotación de personal uno de los problemas de mayor frecuencia en diversas organizaciones; factor que debilita la rotación por el trabajo, sumándose además las limitadas condiciones económicas, produciendo deserción en el puesto de trabajo, afectando en la coordinación, mejoramiento y desarrollo para alcanzar metas organizacionales, el trabajo constituye un aporte para el logro de metas organizacionales considerando su motivación al trabajador, contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral favoreciendo en las decisiones de planificación del recurso humano, estimulando las relaciones interpersonales. proporcionando oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas, alcanzando un nivel laboral que promueva el cumplimiento de metas, ofreciendo oportunidades de reconocer y recompensar a los trabajadores por su rendimiento favoreciendo en la satisfacción en el trabajo, promoviendo la gestión por competencias, la gestión de talento humano, a través de la evaluación del desempeño laboral en la metodología aplicada sobresale el enfoque cualitativo y cuantitativo, teniendo como modalidad la investigación de campo, bibliográfica documental con los niveles descriptivo y explicativo, tomando una población y muestra considerada por un total de 105 personas objeto de estudio.

Descriptor: condiciones económicas, organizaciones, desempeño, control, aprendizaje, metas, gestión, competencia evaluaciones, talento humano.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TEMA:

ROTATION OF STAFF AND ITS IMPACT ON THE JOB PERFORMANCE
PRODUCTION AREA IN THE PÍLLARO CANTON INVERFLOWER
FLORICULTURE, TUNGURAHUA PROVINCE

Autor: Cristian Jácome Moya Cristian Ricardo

Tutor: Lcda. Mg. María Gabriela Romero Rodríguez

EXECUTIVE SUMMARY

The research on the topic: Staff turnover and its impact on job performance of the production area in the canton InverFlower Floriculture Píllaro province of Tungurahua. It involves the work in the workplace focusing on excessive staff turnover one of the problems most frequently in various organizations; factor that weakens the rotation for the work, adding further limited economic conditions, producing dropouts in the workplace, affecting coordination, improvement and development to achieve organizational goals, the work contributes to the achievement of organizational goals considering their worker motivation, contributing in improving work performance in decisions favoring human resource planning, encouraging interpersonal relationships. providing adequate opportunities for learning and development, reaching an employment level to promote achievement of goals, offering opportunities to recognize and reward employees for their performance in promoting job satisfaction, promoting competence management, management of human talent through the performance appraisal methodology applied in projecting the qualitative and quantitative approach, with the mode field research, literature documentary with descriptive and explanatory levels, taking a sample population and considered by a total of 105 people object study.

Descriptors: economic conditions, organizations, performance, control, learning, goals management, competency assessments, human talent

INTRODUCCIÓN

El tema denominado rotación de personal y su incidencia en el Desempeño Laboral del área de producción en la Florícola InverFlower, tiene como finalidad favorecer en la gestión de talento humano, apoyando en el mejoramiento del desempeño laboral, favoreciendo en la participación activa para la toma de decisiones, aportando en el cumplimiento objetivos empresariales.

En las empresas y organizaciones el desempeño laboral contribuyen en la productividad, estimulando en el trabajador el cumplimiento de actividades que conllevan a la eficiencia, eficacia, efectividad, generando seguridad, minimizando la rotación de personal, consolidando la práctica de valores.

La implantación de la Gestión de Talento Humano en las organizaciones, se ha convertido en una necesidad para las entidades que buscan la constante satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, a la vez que persiguen una mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores.

El presente trabajo investigativo de seis capítulos, desarrollados de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPITULO I. El problema, trata sobre la contextualización del problema desde un enfoque macro, meso y micro de la investigación, el análisis crítico se desarrolla en base estudios de las causas y circunstancias, permitiendo establecer la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; finalmente se concluirá con justificación y objetivos de la investigación.

CAPITULO II. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, y Legal; comprende

las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variable.

CAPITULO III. Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliografía documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de muestra, el plan para el procedimiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo, haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de internet, en los anexos se presenta documentos referentes al trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

“La Rotación de Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Área de Producción en la Florícola InverFlower del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

En varios países de América del Sur se considera como rotación de personal al total de trabajadores que se retiran e incorporan en relación al total de empleados de una organización, siendo en el control primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; sin embargo uno de los inconvenientes es la excesiva rotación por: tramites de selección de personal, insuficiente capacitación.

Según Aamot, M (2001); Arias, G. (2004); Garzón, M (2005); Rodríguez, J. (200, p. 56). “Se considera como factores que originan la rotación de personal la selección incorrecta e insuficiente motivación afectando en el desempeño laboral, perjudicando en el alcance de los objetivos empresariales el sector florícola que posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria, que se inició a finales del siglo 19 abarca producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial”.

En empresas ecuatorianas la rotación de personal e insatisfacción laboral implica la baja remuneración afectando en el trabajo de equipo, perjudicando en la superación personal, profesional, empresarial, limitando la productividad repercutiendo en el cumplimiento de funciones, conllevando al desmejoramiento

de la productividad, afectando en el desarrollo empresarial, la competitividad, la autonomía en la toma de decisiones.

Según; Saltos y Vázquez (2008, p. 98). Las empresas dedicadas a la floricultura constituyen una de las actividades que generan mayores ingresos favoreciendo en la economía del país, resaltándose, las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

Desafortunadamente, en las diversas comercializadoras uno de los principales inconvenientes es la rotación de personal generado por: búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado, insuficiente crecimiento laboral, trabajo no satisfactorio, despido; perjudicando en el ambiente, en el rendimiento y autoestima.

Según Carlos Morales “ 2015” presidente de la florícola manifiesta que en la empresa la inadecuada gestión del talento humano a limitado el crecimiento interno y externo; generando una rotación de personal que afecta al desempeño laboral; repercutiendo en la competitividad, originando un insuficiente compromiso con el cumplimiento de objetivos empresariales.

Además otros de los factores relacionados con la rotación de personal es la estructura administrativa tradicional, el insuficiente análisis de puestos y la limitada Cultura Organizacional estimulando una menor productividad; dificultado en el potencial de desarrollo, en el conocimiento y calidad del trabajo; condicionando las relaciones interpersonales, obteniendo resultados insuficientes para la empresa.

Árbol del Problemas

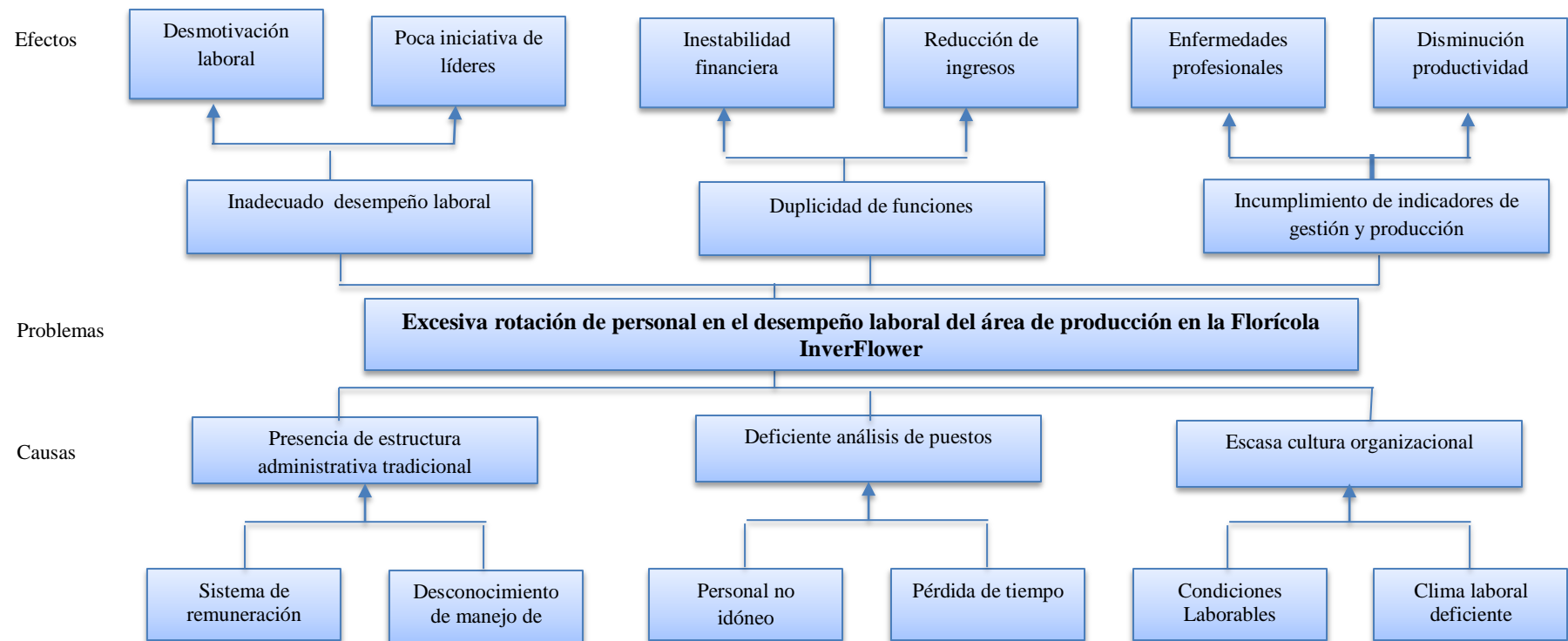


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Cristian Jácome

Fuente: Florícola Inverflower

1.2.2. Análisis Crítico

En la florícola Inwerflower la excesiva rotación de personal afecta en el desempeño laboral perjudicando en la producción, provocando vulnerabilidad en la toma de decisiones empresariales que limitan el alcance de objetivos organizacionales generando un clima organizacional inadecuado.

Además la presencia de estructura administrativa tradicional, el sistema de remuneraciones, junto con el desconocimiento en el manejo de procesos origina un inadecuado desempeño laboral evidenciándose en la desmotivación e insuficiente formaciones de líderes empresariales.

El no contar con un proceso definido para el reclutamiento y selección de personal desencadena en que se contrate al personal empíricamente, teniendo como resultado una alta rotación, personal no calificado, inversión económica innecesaria y pérdida de tiempo.

La escasa cultura organizacional en la florícola, al no contar con las condiciones laborales adecuadas para cada área de trabajo, a su vez desencadenando en el incumplimiento de los indicadores planteados para la gestión y producción, la percepción que existe con respecto a la remuneración no justifica los riesgos a los cuales se exponen en el día a día el personal del área de producción de la florícola.

El deficiente análisis de puestos, personal no idóneo, pérdida de tiempo genera duplicada de funciones, inestabilidad financiera, reducción de ingresos perjudicando en el liderazgo empresarial, en la conformación de trabajos en equipo, repercutiendo en la calidad de trabajo, en las relaciones interpersonales.

La escasa cultura organizacional, las condiciones laborales, el clima laboral deficiente origina incumplimiento de indicadores de gestión y producción, estimulando enfermedades profesionales y disminución de productividad

perjudicando en la satisfacción del empleado, generando excesiva rotación, perjudicando en la eficiencia, en el desempeño, en la estabilidad y el compromiso organizacional.

1.2.3. Prognosis

De no darse solución al problema “La Rotación de personal y su incidencia en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua” continuara el inadecuado desempeño laboral , la desmotivación y la insuficiente formación de líderes provocara la duplicidad de funciones, la inestabilidad financiero, reducción de ingresos.

Se resalta que persistirá el incumplimiento de gestión y producción, las enfermedades laborales y la limitada productividad, desmayando el clima laboral repercutiendo en la producción y estándares de calidad.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera incide la rotación de personal en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola INVER FLOWER del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua?

1.2.5. Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuáles son los factores que generan la rotación de personal del Área de Producción en la Florícola InverFlower del cantón Pillaro?
- ¿Cuáles son las causas que afectan en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola InverFlower del cantón Pillaro?

- ¿Existe una alternativa de solución al problema la excesiva rotación de personal en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola InverFlower del cantón Pillaro?

1.2.6. Delimitación de la Investigación

1.2.6.1. Delimitación de contenido

- **Campo:** organizacional
- **Área:** producción
- **Aspecto:** rotación y desempeño laboral

1.2.6.2. Delimitación Espacial

Sector: Florícola Inver Flower

Provincia: Tungurahua

Cantón: Píllaro

1.2.6.3. Delimitación temporal

Período comprendido desde el mes de Abril hasta Septiembre del 2015.

1.2.6.4. Unidades de Observación

Las personas que participan en esta investigación son:

- Jefe de recursos humanos
- Jefes área de producción
- Colaboradores del área de producción

1.3. Justificación

El trabajo es de **interés**, considerando que la salida de trabajadores puede ser un síntoma de otros problemas, especialmente la insatisfacción con el trabajo o con las condiciones del mismo, logrando que los trabajadores mantengan actitudes positivas para elevar su autoestima y de esta manera generar liderazgo, orientados a un mejor comportamiento llenos de actitudes positivas en todos los momentos de su desempeño laboral.

La investigación es de **importancia teórica práctica**, porque las medidas que se tomen para prevenir la rotación de personal favorecerán en el desempeño laboral, beneficiando otras áreas de operación, se resalta que el fortalecimiento de personal es costoso en términos de tiempo y esfuerzo requeridos para reclutar, seleccionar y entrenar personal nuevo.

El trabajo es **novedoso**, busca establecer en que forma afecta la presión laboral al personal administrativo y de servicio, el exceso de trabajo en el estado emocional de las personas dentro de la Florícola.

Es de **utilidad teórica**, al mejorar la presión laboral y estado emocional del empleado, permitiendo desarrollar métodos de defensa adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, siendo una guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

La investigación es de **utilidad práctica**, al analizar los motivos por los cuales el personal administrativo debe ser tratado adecuadamente, donde pueda desarrollar sus capacidades y por ende sentirse emocionalmente estable en donde se sienta a gusto de realizar sus actividades laborales.

La investigación es de **impacto**, al contribuir en el desarrollo de habilidades intelectuales, manejo de las emociones, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria; requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan

inteligencia, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

El trabajo es **factible**, el investigador posee el conocimiento, las habilidades, destrezas para efectuar el trabajo; además existe el apoyo incondicional del personal que labora en la Florícola.

La presente investigación es de total **interés** puesto que se van a determinar las causas fundamentales por las cuales existe la rotación de personal en la florícola InverFlower, y su incidencia en el desempeño laboral.

Los beneficiarios directos son los colaboradores al buscar una alternativa de solución al problema que se evidenciando, así otro beneficiario será los dueños de la florícola ya q se podrá mejorar la producción y además se va a mejorar el despeño de los trabajadores y por lo tanto productividad será mucho mejor.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia de la rotación de personal en el desempeño laboral del área de producción en la Florícola INVERFLOWER del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específico

- Identificar los factores que generan la rotación de personal en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola INVERFLOWER del cantón Píllaro.
- Diagnosticar las causas que afectan en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola INVERFLOWER del cantón Píllaro.

- Proponer una alternativa de solución frente al problema q se está evidenciando en Área de Producción en la Florícola INVERFLOWER del cantón Píllaro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Considerando la importancia del tema este se fundamentará en un marco teórico científico tomado de varios autores quienes con sus ponencias pueden aportar de gran manera para que este trabajo cumpla las expectativas que se plantean en la investigación, de igual manera luego de haber visitado las diferentes universidades y bibliotecas la provincia se encontraron investigaciones referentes con la rotación de personal las mismas q se detallas a continuación:

Tema: “La rotación de personal de ventas y su afectación en los objetivos empresariales en la empresa MOTOMARKET”

Autora: María Verónica Castillo Pazmiño

Año: Abril 2013

Objetivos

- Determinar la rotación de personal que afecta en el logro de los objetivos empresariales de MOTOMARKET de la ciudad de Ambato.
- Determinar cuáles son las razones por las que hay una alta rotación de personal en MOTOMARKET.
- Analizar qué objetivos empresariales ven afectados en MOTOMARKET.
- Plantear procedimientos integrales se pueden ejecutar para la alta rotación de personal y que no afecten en el logro de objetivos empresariales de MOTOMARKET.

Conclusiones

- Castillo Pazmiño María Verónica (2013) La microempresa no cuenta con una herramienta básica en cuanto a la selección del personal, la mayoría de sus obreros ingresaron mediante recomendaciones en lo que incide sus conocimientos en el campo laboral.

- Existe un número reducido de obreros que trabajan más de un año en la microempresa con lo que se demuestran un alto índice de rotación del personal, la misma que afecta la productividad de la microempresa, ocasionando pérdidas en la producción y desprestigio de la misma.
- En cuanto al ambiente laboral se manifiesta que es poco agradable porque existe favoritismo entre patrono y empleados por ende no existe una buena comunicación para desempeñarse mejor en sus actividades.

Recomendaciones

- Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal adecuado para obtener el recurso humano idóneo que llene las necesidades de la microempresa, donde no solo se busca cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y/o desarrollo tanto personal como en beneficios para la microempresa.
- Realizar un plan de motivación a fin de que el personal se sienta con entusiasmo al realizar sus actividades y evite pensar en abandonar la microempresa.
- Para mejorar el ambiente laboral es recomendable que el propietario de la microempresa otorgue las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias además debe realizar eventos de integración de los miembros de la microempresa en fechas conmemorativas para fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo.

Al existir una rotación de personal en el área operativa, esto ocasiona que la planificación de la producción no se pueda cumplir en su totalidad, generando de esta manera insatisfacción en los clientes externos de la organización y una inestabilidad laboral con los clientes internos de la misma.

Tema: Rotación de personal y su incidencia en el servicio al cliente de la empresa “Roddome Pharmaceutical S.A.” de la ciudad de Quito – Sucursal Ambato.

Autor: Jessica Veronica Paz Abril

Año: Noviembre 2012

Objetivos

- Determinar cómo influye el alto índice de rotación de personal de la empresa “Roddome S.A.” en el servicio al cliente.
- Diagnosticar que impacto tiene la alta rotación del personal en la empresa Roddome S.A. de la ciudad de Ambato
- Analizar el nivel actual del servicio a los clientes de la empresa “Roddome S.A.” para que exista la necesidad de efectuar mejoras en el reclutamiento y selección del personal
- Proponer el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal, mediante un proyecto de investigación, que determine la factibilidad de mejorar el servicio al cliente de la empresa Roddome S.A.

Conclusiones

- Paz Abril Jessica Verónica (2012) Definiendo el problema existente dentro de la Empresa Roddome, de cómo influye el alto índice de rotación de personal en el servicio a sus clientes, esto se da por diferentes variables relacionadas con la rotación, tales como la insatisfacción en el trabajo, la presión del trabajo, entre otras que conllevan a que el personal abandone la organización.
- Se concluye que existe un porcentaje muy alto de cambios frecuentes del personal en la empresa Roddome, rota de uno a tres meses, lo que demuestra un alto índice, por lo que se ven afectados el cliente en su atención y por su parte la empresa en la venta de medicamentos, ocasionando pérdidas y desprestigio de la misma.

Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal donde no solo se busca cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito personal de los empleados como beneficios para la empresa.
- Programar reuniones periódicas entre los visitantes a médicos y jefes de área que permitan conocer falencias o avances que se realicen dentro de la misma, el servicio debe ser mejorado en cada uno de sus procesos con la finalidad de generar en el cliente fidelización.
- Se recomienda buscar estrategias de motivación adecuadas en el cual participen los empleados a fin de que reduzca la

inestabilidad laboral, mejore su rendimiento y se sientan con entusiasmo al realizar sus actividades diarias en la empresa Roddome.

La rotación de personal genera que los clientes no tengan la seguridad y la confianza de trabajar con la organización, afectando de esta manera la parte financiera de la empresa.

Tema: “El desempeño laboral y su incidencia en el volumen de producción de la empresa JOHAN’S JEANS del cantón Pelileo”

Autora: Myriam Elizabeth Aguaguíña Tixi

Año: Diciembre 2012

Objetivos

- Indagar los modelos actuales para el desempeño laboral que ayudará a incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN’S JEANS
- Identificar los factores que actúan en el desempeño laboral y que disminuye el volumen de producción en la empresa JOHAN’S JEANS.
- Determinar las estrategias necesarias para incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN’S JEANS.
- Elaborar un modelo de evaluación de desempeño laboral por competencias que permita incrementar el volumen de producción en la empresa JOHAN’S JEANS.

Conclusiones

- Aguaguíña Tixi Myriam Elizabeth (2012) Las Organizaciones tanto las que se dedican a la actividad complementaria de Seguridad privada como las de actividades comerciales de ropa, son empresas que sufren de una rotación de personal bastante elevada, por sus horarios de trabajo.
- Las personas que trabajan en la seguridad privada, la mayoría de ellas son migrantes internos es decir; que vienen en su mayoría de la región costa del Ecuador y que por necesidad se emplean en este tipo de trabajo.
- La productividad de las empresas, se ve afectada cuando sufren de rotación de personal, ya que los Recursos Humanos son la

mano de obra que crean los productos o servicios de las mismas y si estos dejan las Organizaciones la consecuencia es la de minimizar el trabajo.

- Las condiciones laborales tales como; el clima laboral, remuneración y capacitación citando a las más importantes; si estas no son manejadas correctamente son las causales para que exista rotación de personal en las empresas.

Recomendaciones

- Por ser un trabajo que requiere de mayor esfuerzo físico la empresa deberá contratar trabajadores del sexo masculino para que los mismos se desempeñen de mejor manera.
- La empresa deberá aplicar un modelo de evaluación de desempeño del trabajador por competencias, lo cual permitirá incrementar el volumen de producción.
- La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de un sistema de medición de desempeño laboral para poder identificar el nivel de contribución del trabajador

Es importante poder conocer qué factores son los que influyen en la rotación de personal en el área de producción de la organización, para con esto poder dar solución y mejorar el clima laboral de la misma.

Tema: “PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO DEL CALL CENTER 104 DE ANDINATEL S.A.”

Autora: Sandra Elizabeth Pichucho Calderón

Año: Agosto 2008

Objetivos

- Diseñar una propuesta que disminuya la Rotación de Personal en el Call Center 104 de Andinatel S.A. y como se puede revertir esta situación laboral para alcanzar la calidad y eficiencia en el servicio de telefonía pública.

- Realizar un análisis situacional del Call Center 104, a fin de conocer las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades las mismas que permitirán formular una propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Determinar un proceso de investigación que determine las posibles causas de la rotación y ausentismo entre los empleados del Call Center
- Establecer estándares de desempeño y ver si se cumplen por parte la Gerencia de Andinatel S.A.

Conclusiones

- El Clima Laboral de la Compañía es considerado positivo, especialmente en cuanto a la actitud del personal hacia la Empresa, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.
- A pesar de los resultados relativamente favorables de ésta medición, existen aspectos a mejorar, entre los que se puede destacar: la comunicación eficiente, la forma de dirección, los beneficios económicos empresariales y las promociones.
- Merece una especial atención tres aspectos que se interrelacionan entre sí: comunicación, forma de dirección, supervisión y órdenes emitidas, los cuales denotan una mayor valoración negativa.

Recomendaciones

- Dar continuidad al Plan Motivacional ejecutado, enfatizando en aspectos como puntualidad y asistencia del personal.
- Mejorar los canales de comunicación interna, poniendo especial énfasis al grupo operativo al despacho de solicitudes y entrega de requerimientos.

Al existir la rotación del personal en una organización esto genera que el clima laboral del mismo no sea el óptimo para la consecución de los objetivos que se plantean alcanzar.

2.2. Fundamentación Filosófica

(Castillo, 2006) El proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado para garantizar la adaptación de la

persona al cargo y el logro de resultados en un corto, largo, mediano plazo, constituyéndose la inducción en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar, p.567.

Para la elaboración de la actual investigación se utilizara el paradigma crítico a lo largo de la investigación, planteando cuestionamientos que tienen como finalidad contribuir en el clima laboral, conllevando al desarrollo adecuado de funciones, actividades y trabajos en el campo organizacional, alcanzando un clima de sinergia y pro actividad.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

(Aguilar, 2012) En la empresa la capacitación a las personas que gestionan las áreas de recursos humanos apoya a descubrir las capacidades, los conocimientos en el trabajador; proporcionándole información y conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando posea experiencia en el puesto, brindando al trabajador una positiva orientación sobre las funciones que ejercerá, los fines o razón social de la empresa estimulando al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización, p.567.

La capacitación apoya en el desarrollo de competencias, valores, mejorando su nivel conductual, procedimental; en un marco de respeto hacia las ideas, expresiones, sentimientos de los demás, desarrollando la autoestima, para fortalecer la toma de decisiones en el campo: personal, profesional, y laboral, constituyéndose en ente activo, creativo, participando en las actividades de una organización.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

(Jofre, 2012). En la empresa es esencial fortalecer los valores, el cumplimiento de normas que apoya en el desarrollo de la organización, resaltando así que la persona busca aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la empresa y tratan de tener actitudes favorables hacia las políticas y niveles de relación entre jefes y su equipo de trabajo, manteniendo la responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones, teniendo como

meta contribuir en el cumplimiento de los objetivos, planteados, sea a corto, mediano o largo plazo en un ambiente de armonía, comprensión y tolerancia. Pág. 123

El implementar un proceso de inducción, conlleva al mejoramiento de la organización tanto más fácil será el proceso de socialización, se involucrará a los nuevos colaboradores en las actividades que va a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayor será su compromiso y rendimiento, apoyando en la construcción de un sentimiento de pertenencia.

2.2.3. Fundamentación Ontológica

(Morales, 2010) “El ser humano mediante el conocimiento desarrolla los saberes: el saber ser que es adquirido mediante el aprendizaje o la experiencia teniendo como meta en el campo profesional mejorar su forma de ser para contribuir en el avance de objetivos” Pág. 345.

Se resalta que la selección del personal se efectúa mediante procesos de reclutamiento y capacitación, facilitándose la descripción de tareas, objetivos del puesto y del área, relación con otros puestos, presentación a compañero o equipo de trabajo y el sistema de evaluación de desempeño.

2.3. Fundamentación Legal

El desarrollo del trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes bases legales, se sustentará en una escala de valores, éticos individuales y sociales, aceptados y reconocidos por la sociedad. En este contexto el empleado se convierte en un modelo para que los trabajos, vayan en beneficio del bien común, se fundamentará en el Código de trabajo.

Los conceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y se aplica a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

El problema de investigación que se plantea se apoya en la ley del Código del Trabajo según el siguiente artículo:

Art.2.- (Ámbito).- El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF ,en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo. (2008, p 31).

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

10. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado

14. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

15. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

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

9) Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

20) Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

b. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;

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

a. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

d. Observar buena conducta durante el trabajo;

e. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

En el marco legal es importante considerar los derechos y obligaciones que tienen tanto los trabajadores como la organización, para generar un clima laboral óptimo que permita desarrollar mejor las funciones de cada uno de los actores que participan dentro de la organización para alcanzar los objetivos planteados por la mismas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

2.4. Categorías Fundamentales

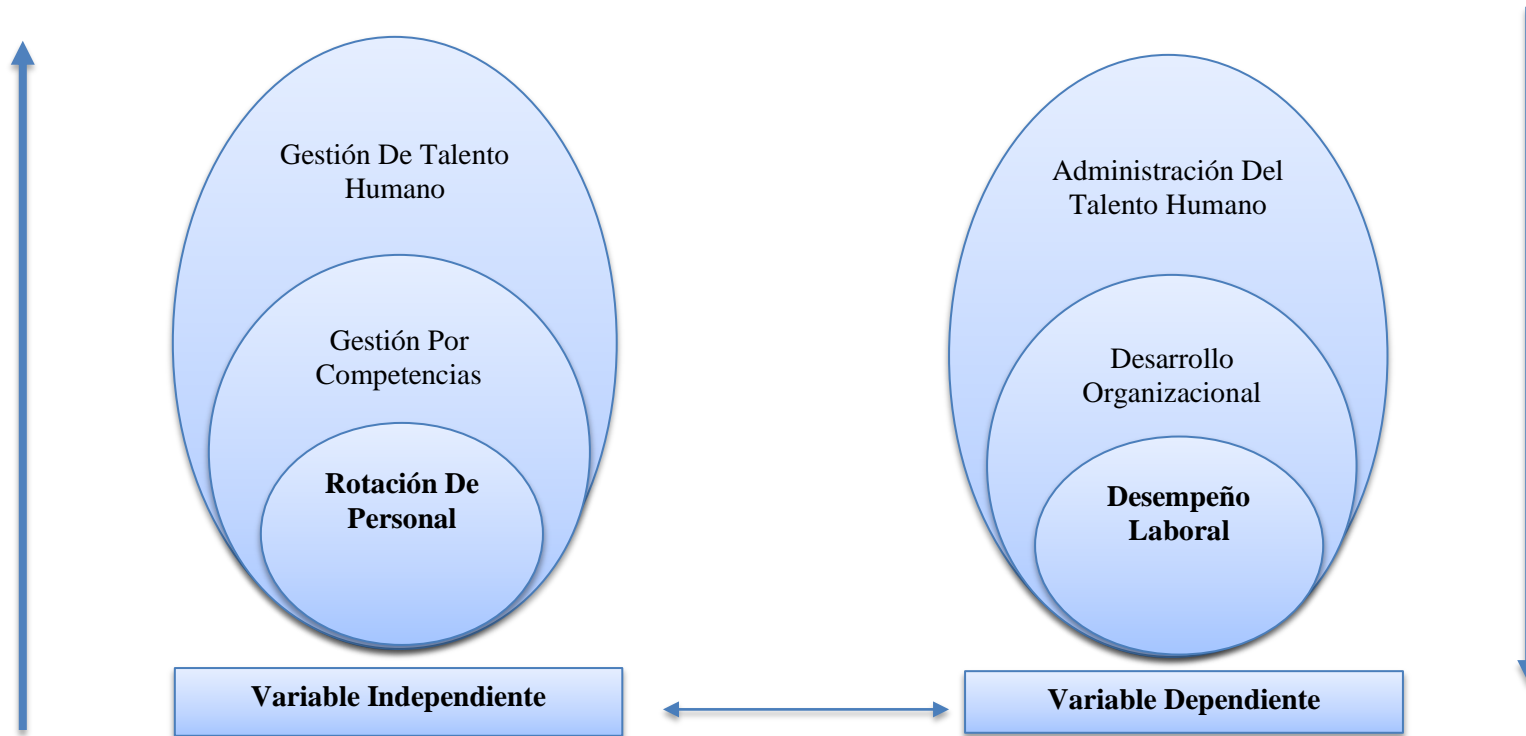


Gráfico N° 1: Categorías fundamentales

Fuente Florícola Inver Flowers

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

2.4.1.1. Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la Variable Independiente

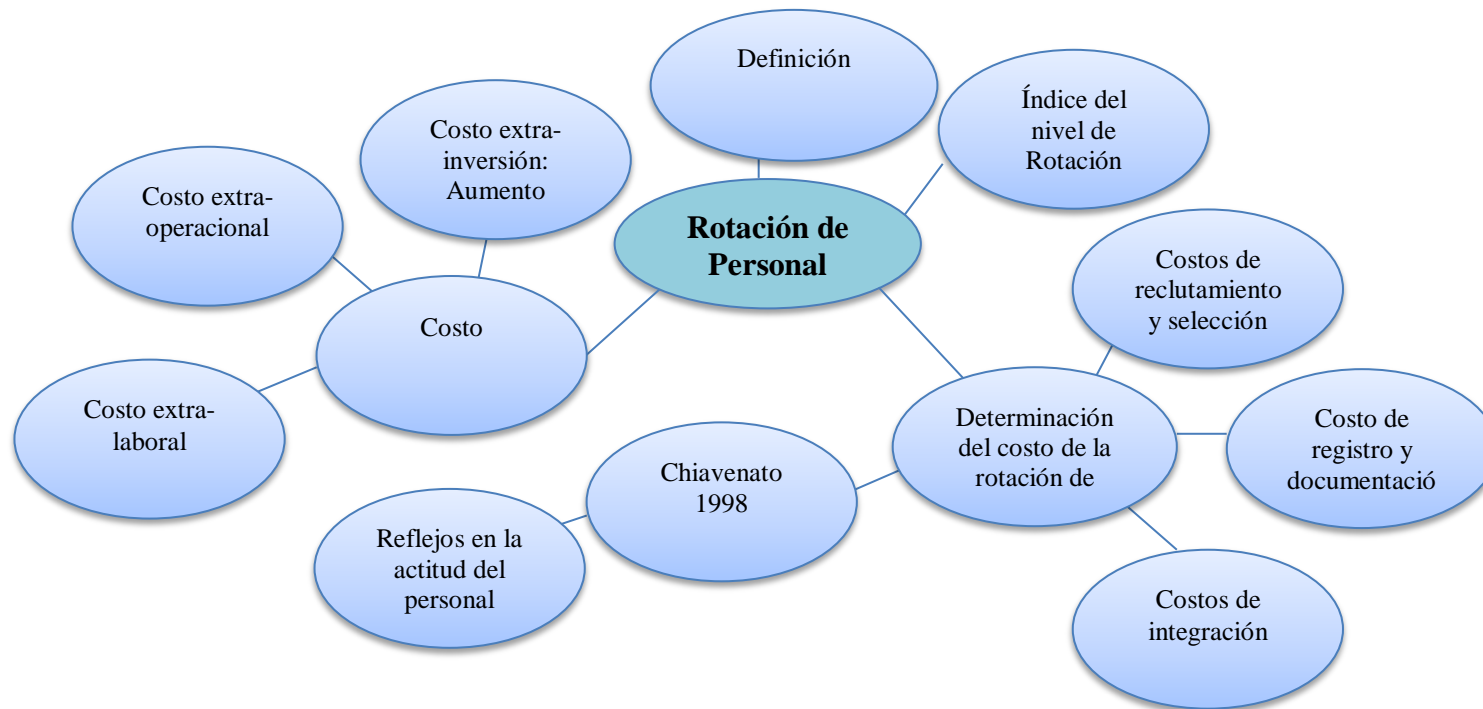


Gráfico N° 2: Constelación de ideas. Variable Independiente.

Fuente: Florícola InverFlowers

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

2.4.1.2. Constelación de ideas para profundizar el estudio de la variable dependiente

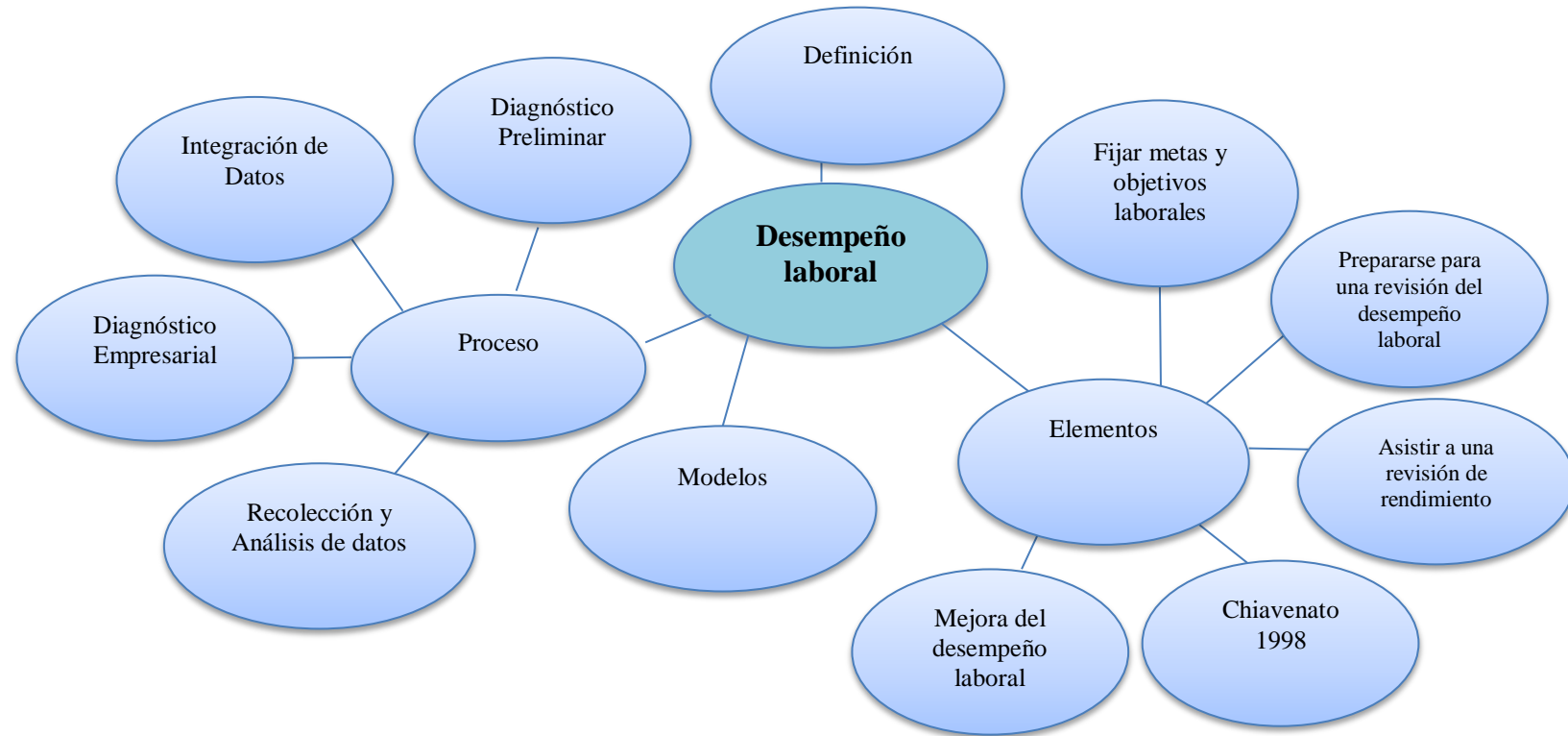


Gráfico N° 4: Constelación de ideas. Variable Dependiente

Fuente: Florícola InverFlowers

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

2.4.2. Variable Independiente

2.4.2.1. Rotación de personal

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización importa recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización exporta al ambiente los resultados de sus operaciones.

2.4.2.1.1. Definición Rotación de personal

Según (Chiavenato 1998). El término (Rotación de Recursos humanos) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo

(Robbins, 2005). Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto deben de estar conscientes los administradores de Recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación”

(Keith Davis y John Newstrom.2000). Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc. “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado”

Para la rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

2.4.2.1.2. Índice del nivel de Rotación de personal

En las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el porqué de la misma. Por cuanto están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

La rotación de personal cuesta caro Según Heróles (2007) La rotación de personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación” (Cuadras, 2005).

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo

mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

2.4.2.1.3. Fenómenos internos que ocurren en la organización

Según Heróles (2007) Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, menciona los siguientes:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas

Se debe considerar en la organización la existencia de políticas que ayuden a crear y establecer los diferentes procesos que se requiera logrando que mejorar el desempeño laboral dentro de la misma, de esa manera lograr alcanzar las metas establecidas con una administración de la organización bien definida en cada una de las áreas.

2.4.2.1.4. Determinación del costo de la rotación de personal

Según Heróles (2007). La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Según (Chiavenato 1998). Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

Costos de reclutamiento y selección: o gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleados; o gastos de

mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección; o gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.; o gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos;

Costo de registro y documentación: o gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

Costos de integración: o gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración; o costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

Según (Chiavenato 1998). La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

- Reflejos en la actitud del personal. Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado reitera y transmite a sus compañeros
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

Según (Chiavenato 1998). Costo extra-laboral: Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado.

Según (Chiavenato 1998). Costo extra-operacional: o Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado; o Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costo extra-inversión: Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;

Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

Perdidas en los negocios: La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrían tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización.

Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

2.4.2.1.5. Posibles soluciones de la rotación de personal

Según; Hernández Guayoso Alfonso Javier (2011). Posibles soluciones dependiendo el problema de cada empresa pueden ser:

- Hacer una planeación estructural de los métodos de selección de personal.
- Definir las características que debe reunir el personal seleccionado.
- Capacitar en forma adecuada al personal.
- Calcular salarios justos en base a las funciones del personal.

Se debe buscar alternativas que permitan identificar el por qué se genera la rotación de personal, y posibles soluciones a esta causas, basándose en los procesos establecidos que ayudan a mejorar el desempeño de cada una de las áreas que conforman la organización.

2.4.2.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencia y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados son conscientes y apuntan en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

2.4.2.2.1. Definiciones

Hodgetts & Altman, (1994), manifiesta que la Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

La gestión es efectuar acciones para el logro de los objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

2.4.2.2.2. Objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias

Para; Hodgetts & Altman, (1994), los Objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias pueden ser los siguientes:

Partiendo de la base que la gestión del desarrollo es una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio.

Se identifican tres objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

- Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
- Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.

- Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Los objetivos que se deben generar para una Gestión del Talento Humano en la organización deben estar alineados con los objetivos generales que permitan detectar brechas y poder corregirlas de esta manera logra cumplir con las metas planteadas

2.4.2.2.3. Etapas del modelo de Gestión por Competencias

Según: Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), Sensibilización.

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo.

La sensibilización de este público, en busca de un compromiso es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), Análisis de los puestos de trabajo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa.

Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas

- La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

- El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puestos de excelencia y los de insuficiencia.

Para; Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde a encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participaran de programas de capacitación y desarrollo.

Para; Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años.

La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos.

2.4.2.2.4. Factores principales

Para; Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), Los factores principales que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible)
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.

- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan.

Desarrollar la capacidad de adaptación de los recursos humanos a los cambios, debe considerarse de real importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos empresariales.

Para; Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), Se debe tomar en cuenta los factores tanto internos como externos que influyen en el desarrollo de la organización, siendo estos los que intervienen en la consecución de los objetivos planteados por los directivos de la institución, en los procesos que se enmarcan el talento humano debe considerar todos factores sean estos productivos, económicos o sociales para lograr los estándares ideales establecidos por la organización

2.4.2.2.5. Importancia del modelo de gestión por competencias

Además de todo lo expuesto, desarrollar un modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos:

- Posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requieren.
- Hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.

2.4.2.2.6. Motivación

Para; Molina, Argotte, Jácome y Domínguez (2006), EL modelo permite optimizar todo el potencial del talento humano, permite alcanzar conjuntamente altos niveles de competitividad y ofrecer mayor grado de bienestar a los trabajadores. Ofrece una solución innovadora para una rápida adaptación y respuesta a los retos planteados por los cambios del entorno con la consiguiente sostenibilidad de las ventajas competitivas

- Evita que se den situaciones simultáneas de recursos humanos saturados o sobrecargados y recursos ociosos.
- Cada persona puede participar en la identificación de sus niveles de competencia y conocerá en todo momento su plan de desarrollo de competencias en función de los trabajos a realizar a corto/medio plazo.
- Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones (contratos o periodos de prácticas).

2.4.2.2.7. Rasgos de las competencias

Las competencias tienen los siguientes rasgos:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad
- Son demostrables, medibles y desarrollables
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Vigentes y adecuadas a la organización.

- Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).
- Deben ser distintivas.
- Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

Los rasgos de competencias son de gran importancia para la Gestión del Talento Humano, considerando que cada uno de estos genera una estrategia que permite lograr una mejor productividad generando un clima laboral óptimo, por tanto ser más competitivos en el mercado en el que se encuentra la organización

2.4.2.3. Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009). Define la Gestión del Talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Eslava Arnao, Edgar (2004). Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro procesos de la gestión del talento humano.

En la actualidad la Gestión del Talento Humano dentro de las organización es el proceso fundamenta para la consecución de los objetivos plateados tanto a corto como largo plazo, contar con el personal adecuado para cada una de las áreas que componen la organización generado fidelidad y compromiso por cada uno de los actores de la misma.

2.4.2.3.1. Gestión del talento: estrategia vital para las organizaciones

La gestión de talento como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años.

Para; Eslava Arnao, Edgar (2004). El objetivo de las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de empleado. Actualmente, las compañías ponen un gran esfuerzo por su parte por atraer a trabajadores a su empresa, pero dedican muy poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo.

Hay que cambiar esta mentalidad. Por si alguien lo dudaba vuelve a constatarse que la inversión en personas es rentable.

Hoy en día muchas empresas cometen algunos errores obviando esta estrategia de gestión de talento; los empleados se sienten descuidados y desmotivados llegando a no sentir ningún tipo de compromiso con la empresa. Un recurso o talento desmotivado nos llevaría al fracaso o que nuestro proyecto quede rezagado frente a la competencia.

2.4.2.3.2. ¿Por qué es tan importante la correcta gestión del talento?

Para; Eslava Arnao, Edgar (2004). Resulta tres veces más caro para una empresa realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Ejemplo de ello son los datos proporcionados por expertos en gestión de personas:

Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.

Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.

Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.

Y es que, la pérdida de un empleado cualificado supone un coste elevadísimo para la organización que repercute en:

- Pérdida de conocimientos.
- Redistribución de funciones producto a la vacante.
- Procesos de reclutamiento y selección.
- Integración a la empresa del nuevo empleado.
- Capacitación del nuevo miembro del equipo.

- Baja productividad inicial del contratado.
- Coste de ralentizar al equipo.
- Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.

Al tener una buena administración del Talento Humano dentro de la organización, hace que los procesos que se encuentran dentro de la Gestión de Talento Humano se cumplan según lo planificado, logrando que no existan cuellos de botella que generen tanto pérdidas materiales como económicas ocasionando que no se cumpla con los objetivos planteados.

2.4.2.3.3. Procesos del Talento Humano

Ruiz, José – López, Canela (2004). Conjunto de actividades interrelacionadas (puede afectar a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo

Harrington H. James (1998). Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Contar con procesos bien definidos logra que cada una de las actividades que intervienen en la organización se desarrolle de mejor manera, generando así un clima laboral óptimo que permita que exista un porcentaje mucho menos de rotación de personal y minimizando las pérdidas tanto económicas como de producción.

2.4.2.3.4. Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano

Para; Ruiz, José López, Canela (2004). Los procesos dentro de la Gestión del Talento Humano integran:

- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.

- Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción)
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación, desarrollo personal y organizacional
- Mejora el clima organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Al contar con procesos definidos de Talento Humano se genera mayor productividad y aprovechamiento de los mismos, alcanzando las metas propuestas.

2.4.2.3.5. Reclutamiento

Cooper D. (2004). Consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización para posteriormente ser seleccionados.

a) Reclutamiento interno

Chiavenato I. (2000). Está enfocado en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. Funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona).

b) Reclutamiento externo

Cooper D. (2004). Se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, incidiendo sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras organizaciones.

Al atraer al mejor Talento Humano hacia la organización se asegura contar con el capital Humano adecuado para cada una de las áreas que requiere en su tiempo en la institución, esperando que el capital humano adecuado genere productividad para alcanzar las metas y objetivos planteados a largo y corto plazo por la organización.

2.4.2.3.6. Selección de Personal

Chiavenato I. (2002). Proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

Se debe contar con procesos bien definidos para la selección de personal, evitando de esta manera cometer errores que provoquen una excesiva rotación de personal, teniendo como resultado dentro de la organización perdida económicas y de tiempo; produciendo un clima laboral desfavorable para el talento humano que labora en la institución.

2.4.2.3.7. Entrevista

Chiavenato I. (2009). Es una herramienta funcional para el departamento de talento humano, en lo que corresponde a la selección de personal, así como para recolectar información que será útil en el análisis de los procesos de mejora continua.

La entrevista como instrumento complementa la efectiva selección del talento humano más idóneo para cada una de las áreas de trabajo dentro de la organización.

2.4.2.3.8. Contratación

Mondy W. (2008). Un contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución. Una vez seleccionado al personal idóneo y que reunió todos los requisitos se procede a la firma del contrato de prueba, durante los primeros 90 días. Pasando el periodo de prueba, el contrato se renovará hasta cumplir un año, conforme señala el Código de trabajo.

Como uno de las partes legales dentro de uno de los procesos de Talento Humano está la contratación, siendo parte fundamental cumplir con lo que manda la Ley.

2.4.2.3.9. Inducción de Personal

Woyne R. (2005). Da a conocer al nuevo trabajador información básica referente a; historia, estado actual, objetivos, metas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes, etc.

La inducción se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos, resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

2.4.2.3.10. Capacitación

Alicia Atha (2003). Capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. Una palabra muy utilizada cuando se habla de capacitación es adiestramiento.

La capacitación logra la generación de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes, permite incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

2.4.3. Variable Independiente

2.4.3.1. Administración del Talento Humano

Fuentes Carlos (2006). Es una parte de las ciencias administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre las 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.

Al contar con el talento humano adecuado se generan el cumplimiento de cada una de las normas técnicas, políticas y procedimientos que son necesarios para satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes internos de la organización.

2.4.3.1.1. Talento Humano

Aquino Jorge A. (2004). El éxito de la empresa requiere del trabajo, el esfuerzo y el deseo de mejora personal y profesional de todos los empleados. No obstante, son los directivos quienes tienen la tarea adicional de procurar el marco de desarrollo apropiado para la cultura de la calidad.

El Talento Humano es la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores, todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

2.4.3.1.2. Gestión del Director de Talento Humano

Para; Aquino Jorge A. (2004). El Director de Talento Humano es el encargado de coordinar y apoyar todas las funciones que se realizan

en el departamento, apoyándose en un Plan de Acción en el cual se contemplan las actividades que se deben desarrollar en cada una de las secciones, en este también viene relacionada la fecha de inicio y la fecha de entrega de las mismas.

Como se dijo anteriormente existe una rotación en los puestos de trabajo, dejando evidencias de las actividades realizadas.

El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, en el que se tienen en cuenta tanto las competencias técnicas como las comportamentales.

2.4.3.1.3. Capacitación y desarrollo

Para; Aquino Jorge A. (2004). En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación logran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados.

El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.

La sección de Capacitación y Desarrollo de Personal, realiza diagnósticos para identificar necesidades de formación, con el objeto de desarrollar competencias tanto técnicas como comportamentales, se diseñan programas de Inducción Reinducción y Orientación Todo esto útil para el desarrollo humano y generar sentido de pertenencia para los integrantes de la organización.

El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento.

De ahí que el instrumento puede ser bien llamado Evaluación para el Desarrollo.

2.4.3.1.4. Administración de Sueldos y Salarios

Dr. Cevallos Luis (2007). Estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su cargo, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Es necesario contar con una buena administración de sueldos y salarios que ayuden a mantener un clima laboral óptimo dentro de la organización, logrando que el talento humano produzca de mejor manera, evitando la rotación de personal, perdiendo tiempo y dinero.

2.4.3.1.5. Análisis de Puestos

Ayala Fernando (2004). Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de adaptar métodos dinámicos.

Al contar con un manual de puesto bien estructurado y definido, se puede realizar una mejor selección de personal, tomando en cuenta el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a conocimientos, aptitudes, competencias técnicas, conductuales y capacidades del talento humano a contratar por la organización.

2.4.3.1.6. Importancia de la Administración de Talento Humano

Ayala Fernando (2004). La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Ayala Fernando (2004). Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

Una fuerza laboral implementada como una estrategia puede hacer que los planes de negocio sean una realidad. Se ha dicho que el desarrollo de la estrategia significa trabajo duro, pero la puesta en marcha de la estrategia es aún más difícil. Lo que debe preguntarse la alta gerencia, entonces: ¿Qué se debe hacer para que la gente haga lo que la organización requiere?

Ayala Fernando (2004). Desde la anterior pregunta se desglosa que las empresas necesitan ver a su gente como aliados, como socios, como colaboradores y no solamente como recursos, puesto que los recursos se utilizan, se agotan y además producen costos.

Se requiere a la postre tener una nueva visión en la forma de argumentar la gestión de la gente, para la gente y por la gente, es decir la gestión de personal; esto conlleva a abordar un concepto de reconocimiento de la interacción efectuada por las personas en su entorno y el entorno de las empresas.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo.

De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

2.4.3.2. Desarrollo Organizacional

Mendoza Fung (2000). Cuando plantea: Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

El desarrollo organizacional pretende generar un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio que se puede presentar dentro de la organización. Planteándose como organización asumir nuevos retos que generen un óptimo desarrollo del capital humano y a su vez generar una mejor productividad

2.4.2.2.1. Punto de Partida del Desarrollo Organizacional

Para; Mendoza Fung (2000). El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

- La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
- La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

- La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.
- El departamento de administración del personal no cuenta con un equipo de cómputo que les permita el manejo real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizado para los clientes.
- El departamento administrativo no posee un control en cuanto a la distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado.
- La administración del personal para el análisis de puestos siempre lo realizan mediante entrevistas o la observación directa, con estas técnicas no pueden conocer con exactitud las capacidades que posee el trabajador para desempeñar con eficiencia el puesto que le otorgan.

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿ cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana.

2.4.3.2.2. Características del Desarrollo Organizacional

Como comenta José Antonio Durán Acosta, No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar.

La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

- El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.
- Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.
- El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:
- Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- El cambio es un reto tanto humano como técnico.

- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

2.4.3.2.3. Evaluación y Desarrollo Organizacional

Chiavenato I. (2011). Consiste en medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros obtenidos.

Representa una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña. Las metas y los resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño en las empresas logra la calificación que de los clientes internos hacia las competencias individuales del personal con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos información respecto de su desempeño y sus competencias individuales.

2.4.3.2.4. Evaluación de Desempeño por Competencias

Capuano (2004) dice que la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

De acuerdo a lo descrito por Alles, M. (2006) “si la organización trabaja con un sistema de gestión por competencias, se evaluará en función a ellas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área, y nivel de posición”.

Asimismo esta autora aclara que “la evaluación de desempeño tomara en cuenta las competencias reaplicadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto, siendo esto un aspecto clave del proceso”.

2.4.3.2.5. Funciones de la evaluación en el desarrollo organizacional

Vargas y Billorou (2012). Por otra parte, se distinguen tres funciones o momentos de la evaluación por competencias:

- Diagnóstica (al inicio): determinar el grado de desarrollo de la competencia y necesidades de apoyo y formación.
- Formativa (durante): donde se monitorea el avance y desarrollo de las competencias.
- Sumativa (al finalizar): determinar si se logró el nivel de desempeño requerido en una o varias competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual las acciones que deben tomar.

2.4.3.2.6. Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño

Armstrong (1991), Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”.

Entre los principales métodos tradicionales están:

- Método de las escalas graficas
- Método de selección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos

2.4.3.2.7. Proceso de evaluación en el desarrollo organizacional

Armstrong (1991), El proceso de Evaluación se divide básicamente en tres fases.

Planteamiento de objetivos: fase en la que el evaluador define los objetivos que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Seguimiento de la actuación: Consiste en la supervisión continua que el trabajador recibe en el periodo de evaluación.

Evaluación de las Personas: fases en la que se pasa balance de los objetivos trazados versus los objetivos alcanzados.

En el proceso de evaluación del Desempeño, el evaluador juega un rol protagónico, mientras estén preparados los evaluadores mejor proceso de evaluación gestionaremos

Es importante contar con una evaluación del desempeño antes y después del proceso productivo o administrativo, que permitan evidenciar cómo estuvo la productividad y administración de la organización, logrando mejorar de esta manera el desempeño laboral de los colaboradores generando de esta manera el cumplimiento de los objetivos.

2.4.3.3. Desempeño Laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

La organización debe plantearse como uno de sus mayores objetivos a corto plazo desempeño laboral adecuado que logre alcanzar las metas planificadas, contando un el personal adecuado y capacitado para generar un productividad y

administración efectiva que logra cumplir con los estándares que requiere el mercado potencial.

2.4.3.3.1. Elementos que influyen en el desempeño laboral

Para; Araujo y Guerra, 2007. Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

- Para; Araujo y Guerra, 2007. Fijar metas y objetivos laborales. La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérzate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.
- Para; Araujo y Guerra, 2007. Prepararse para una revisión del desempeño laboral. El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador
- Para; Araujo y Guerra, 2007. Asistir a una revisión de rendimiento laboral. Presta atención a lo que el empleador que te evalúe tenga que decir acerca de tu desempeño. Haz preguntas cuando tengas dudas acerca de la evaluación que recibes. El proceso de revisión es

una experiencia de aprendizaje. Si no estás llevando a cabo tu trabajo profesional y eficientemente, éste es el momento de pedir una aclaración.

- Para; Araujo y Guerra, 2007. Mejora del desempeño laboral. Toma notas durante la revisión, destacando los puntos a mejorar indicados por tu empleador. Identifica tus fortalezas y debilidades y utilízalas de base para ajustar la forma de realizar tu trabajo. Si la revisión de tu desempeño indica que no estás cumpliendo tus obligaciones de manera oportuna, crea un calendario personal que te ayude a mantenerte concentrado en tu tarea.

La organización debe tener muy claro las metas planificadas y objetivos a largo y corto plazo de esta manera el desempeño laboral se debe ver enfocado en la consecución de los mismos, evaluando cada uno de los procesos que estén inmersos, verificando que el rendimiento laboral sea el óptimo para lo planificado por la organización.

2.4.3.3.2. Modelos

Para; Araujo y Guerra, 2007. Existen tantos modelos como intervenciones para facilitar la dinámica de las organizaciones, las cuales la mayoría de ellas obedecen a una estructura que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica:

- Disonancia (necesidad sentida de cambio)
- Utilización de diferentes alternativas de solución
- Recopilación de información
- Discusión (De los hallazgos encontrados con las personas y entornos involucrados Sistema – Cliente) ó Contrato Psicológico.
- Diagnóstico conjunto
- Diseño de Planes de Acción
- Implementación
- Seguimiento y evaluación
- Documentación

Entre la etapa de implementación y evaluación se va a dar una continua retroalimentación al punto del diagnóstico en conjunto, hasta que el problema

haya quedado solucionado, y no existan brechas que no permitan alcanzar lo propuesto en los objetivos planificados por cada una de las áreas tanto de producción como administrativas.

2.4.3.3.3. Proceso

1. Para; Araujo y Guerra, 2007. Recolección y Análisis de datos: determina la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. Para; Araujo y Guerra, 2007. Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. Para; Araujo y Guerra, 2007. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar: Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos para levantar datos: mediante entrevistas, observación de procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas semiestructuradas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

Al contar con procesos definidos en la organización permite que cada una de las de las actividades de las diferentes áreas esté bien establecida y detallada logrando estar encaminada con el mismo objetivo, permitiendo mejorar tiempos y el desempeño laboral, buscando evitar pérdidas económicas.

2.4.3.3.4. Alineación Organizacional

El Alineamiento Organizacional es un conjunto de técnicas que se utilizan en distintas aplicaciones al interior de la Organización o entre Organizaciones que funcionan en conjunto. Se basa en técnicas “Espacios de Confianza”, Appreciative Inquiry y el “Yang-Yin del Liderazgo Empresarial”.

El gran objetivo es mejorar significativamente la Productividad Conjunta de la (o las) empresas involucradas y prepararlas para un verdadero Cambio Cultural. El dinamismo del mundo empresarial ha estado marcado por grandes mutaciones en las empresas. Varias de ellas pasaron por fusiones, adquisiciones, spin-offs, privatizaciones y obtención de concesiones, causando frecuentes cambios de rumbo, redefinición estratégica, desajustes culturales con su consecuente revisión de valores.

Ese nuevo escenario y sus implicaciones en los negocios de las empresas, en cada sector específico, precisa ser entendido y discutido por todos los que tienen alguna acción decisoria en su gestión, alineando los pilares que sostendrán la misión y la visión de futuro a sus nuevas realidades.

Alineación enlaza los elementos críticos de su organización, empleados, procesos, clientes, y estrategia a través del liderazgo de la organización para obtener los resultados deseados: crecimiento y utilidades sostenidas, clientes leales, y una fuerza laboral motivada.

2.4.3.3.5. Evaluación del desempeño laboral

Para R. Wayne Monday (2005). La evaluación de desempeño(ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipo. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en las empresas se centra en el empleo individual. Sin importar el énfasis, un método de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Según Figueroa, S (2013), una de las herramientas que considero vitales dentro del proceso de Gestión de Recursos Humanos. Como es conocido, “lo que no se mide no se puede mejorar”. La evaluación de desempeño tiene su origen en la necesidad de las empresas de definir los puestos de trabajo y por otro lado, ver el grado de adecuación de las personas que ocupan estos lugares de trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La evaluación del Desempeño en la organización es la actividad que permite observar el desempeño de los colaboradores de la forma más sistemática y objetiva posible, verificando los problemas que generen un bajo desempeño y corregirlos mediante capacitación que cierren las brechas encontradas en la evolución del desempeño.

2.5. Hipótesis

La Rotación de Personal incide en el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Pillarlo, provincia del Tungurahua.

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente:

Rotación de Personal

2.6.2. Variable dependiente:

Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La investigación, se basó en el enfoque cualitativo y cuantitativo.

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Porque los resultados de la investigación fueron sometidos a un análisis crítico como apoyo al marco teórico estableciendo la relación entre la variable independiente: La Rotación de Personal y la variable dependiente Desempeño Laboral.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Porque los datos generados en la investigación serán sometidos a un análisis estadístico, promoviendo posibles alternativas de solución al problema: “De qué manera incide la rotación de personal en el desempeño laboral del Área de Producción en la Florícola INVER FLOWER del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua”.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

En la modalidad básica de la investigación sobresale: modalidad de campo, y bibliográfica documental.

3.2.1. Modalidad de Campo

El presente trabajo se realiza en el lugar mismo de los hechos, a través del contacto directo del investigador con la realidad, teniendo como propósito obtener

información que promueva el desempeño laboral del trabajo investigativo, tomando contacto directo con la realidad.

3.2.2. Modalidad Bibliográfica Documental

Permitió utilizar libros, revistas, textos, periódico, enciclopedias, folletos; para desarrollar el marco teórico, extrayendo información básica que concierne al problema de investigación: De qué manera incide la rotación de personal en el desempeño laboral.

3.3. Niveles o Tipos de Investigación

En los niveles o tipos de investigación sobresalen los siguientes: exploratoria, descriptiva, asociación de variables, explicativa.

3.3.1. Nivel Exploratorio

Porque el propósito de la investigación es familiarizarse como la rotación de personal incide en el desempeño laboral de la Florícola, para adquirir nuevos conocimientos con la finalidad desarrollarla hipótesis.

3.3.2. Nivel Descriptivo

Es descriptiva porque describe el problema en sus causas y efectos para alcanzar una solución que promueva el desempeño laboral y la disminución de la rotación de personal.

3.3.3. Nivel Asociación de Variables

Se establece la relación entre las variables independiente y dependiente; teniendo como variable independiente: la rotación de personal y variable dependiente el desempeño laboral.

3.3.4. Nivel Explicativo

Se utiliza la explicación para dar a conocer las causas y efectos que generan el problema de investigación, resaltándose la importancia del estudio en el campo de las Florícolas, contribuyendo con el desarrollo productivo en el mercado.

3.4. Población total y muestra

El universo de investigación está conformado por la totalidad de elementos a investigar, detallándose de la siguiente manera:

Cuadro N. 1. Población y Muestra

Institución	Unidades de Análisis	Frecuencia
FLORICOLA INVERFLOWERS”	Gerente Propietario	3
	Contadora	1
	Auxiliar de Contabilidad	3
	Auxiliares de Cartera	2
	Supervisores	5
	Facturadores	2
	Jornaleros	80
	Despachadores	4
	Choferes	2
	Bodegueros	3
	TOTAL	105

Fuente: Florícola Inver Flower

Elaborado por: Cristian Jácome

3.5. Operacionalización de las Variables

Cuadro N° 2: Rotación De Personal

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Índice o ítems	Técnicas e instrumentos
<p>La rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o despidos y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de un periodo de tiempo.</p> <p>Mobley (1982) define la rotación como “el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por participar en dicha organización”.</p>	Diseño de cargos	Identidad con las tareas	<p>¿En el área que usted desempeña su trabajo es alto?</p> <p>¿Se siente satisfecho en su trabajo?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Questionario de preguntas</p>
	Evaluación de desempeño	Resultados esperados	<p>¿Siente Ud. necesidad de alcanzar los objetivos en su puesto de trabajo?</p> <p>La actitud en el trabajo depende de su estado de ánimo en el trabajo?</p>	
	Remuneración	Logros, premios e incentivos	<p>Cuando el trabajo en equipo con sus compañeros es bueno su rendimiento es satisfactorio</p>	

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Cuadro N° 3: Desempeño Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Índice o ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado así sus áreas como La competitividad actual hace imperativa que la ejecución así como la planificación de las actividades han utilizado entrenamiento bien apuntado a cerrar la brecha de capacidades estudios muestran que implementar organización de materiales y un entrenamiento aisladamente sin influenciar el desempeño de los empleados.</p>	<p>Competitividad</p> <p>Planificación de actividades</p> <p>Logro de metas</p>	<p>Investigación social aplicada</p> <p>Formación y sensibilización</p> <p>Diseño, de puestos y políticas</p> <p>Estudios de opinión y de mercado</p> <p>Desarrollo organizativo y gestión de recursos humanos</p> <p>Asesoramiento y apoyo a cuerpos directivos y políticos</p>	<p>¿Se siente motivado al recibir su salario?</p> <p>¿Se siente motivado con sus puesto de trabajo de acuerdo funciones que realiza.</p> <p>¿En la empresa le motivan a atener el orden y limpieza?</p> <p>¿Encuentra motivación en el proceso de su trabajo de acuerdo a sus funciones?</p> <p>¿Le motivan y se siente motivado al presentar su trabajo a tiempo?</p> <p>¿Se siente motivado a presentar informes a tiempo?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario de preguntas</p>

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

3.6. Técnicas e Instrumentos

En la investigación a más de los métodos se recurrirá a determinados medios que operativicen dichos métodos para eso se utilizará las técnicas y los instrumentos.

Son respuestas al “cómo hacer” para alcanzar un fin o un resultado propuesto, pero se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método por medio de elementos prácticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido.

Los instrumentos que se utilizará para la elaboración de este trabajo será:

3.6.1. Técnicas de la Encuesta

Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elaboró en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realizó mediante la aplicación del cuestionario.

3.6.2. Instrumento del cuestionario

Conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o muestra.

3.6.3. Recolección de Información

Siendo este un proceso, por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación, a un plano concreto, transformando la variable a categorías, las

categorías a indicadores y los indicadores a ítems, la misma que facilita la recolección de información por medio de un proceso de deducción lógica, con la única finalidad de probar la hipótesis planteada.

3.7. Procesamiento y Análisis

La información recolectada será organizada, representada y analizada; presentada en porcentajes y diagramas que permitirán establecer en forma la realidad del problema planteado y la necesidad de un cambio o mejoramiento de la situación existente.

3.8. Análisis e interpretación de resultados

- Con los datos recogidos se seguirá los siguientes procedimientos:
- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Relación de las variables de la hipótesis
- Presentación de los datos: tabulación o cuadro de datos que se han recogido.
- Representación gráfica
- Análisis e interpretación de datos

3.9. Verificación de la hipótesis

Según: Rienzo Casanova, González, Tablada, Días & Robledo (2008), pág.- 92, “La distribución del Chi Cuadrado aparece con mucha frecuencia en la estadística aplicada ya que los llamados “test” del cociente de máxima verosimilitud que se utiliza en la prueba de hipótesis estadística tiene todas distribuciones asintóticas Chi cuadrado”

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el Chi cuadrado dado que tenemos una población de 105 personas en la cual es posible la aplicación de esta técnica, la misma que va demostrarnos la factibilidad de la propuesta de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. ¿En InverFlower se aplican procesos de selección de personal?

Cuadro N° 4: Procesos de Selección

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	43%
No	60	57%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo



Gráfico N° 5: Proceso de Selección

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

Del total de trabajadores de la Florícola encuestados, el 67% no sabe que se aplican procesos de selección, el 43% manifiesta que si se realizan procesos de selección.

Análisis

Se concluye del análisis que el personal de la florícola InverFlower conoce que se realizan procesos de selección de personal, por lo que se evidencia que los trabajadores no tiene conocimiento de las características del cargo que desempeña al no contar con un manual y políticas para seleccionar al personal idóneo de cada área, teniendo como resultado personal no calificado e incrementando la rotación del personal generando un clima laboral no apropiado para el trabajo.

2. ¿Qué tipo de reclutamiento se aplica en InverFlower?

Cuadro N° 5: Tipo de Reclutamiento

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interna	5	5%
Externa	100	95%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

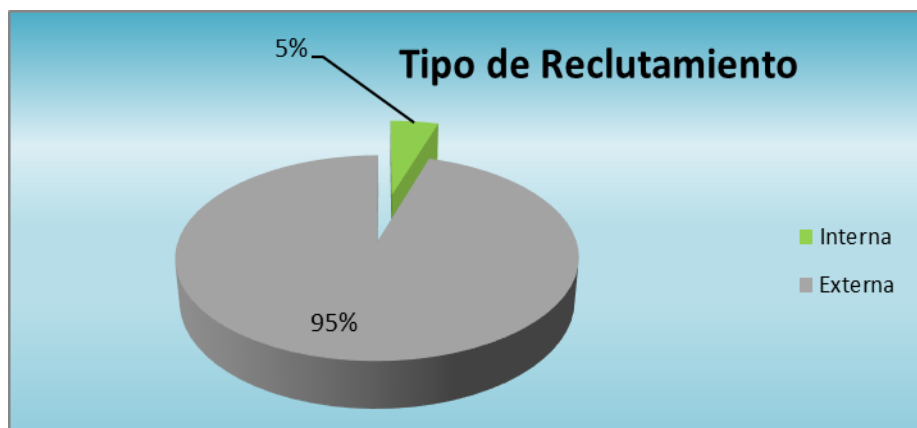


Gráfico N° 6: Tipo de Reclutamiento

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

El resultado de la encuesta realizada a los empleados de la florícola con referencia a que tipo de reclutamiento se realiza para la contratación del personal, responde un 5% que interna y el 95% se realiza un reclutamiento externo.

Análisis

Como resultado del análisis se evidencia que en su mayor parte el reclutamiento de personal se lo realiza externamente sin tomar en cuenta al personal interno de la organización y no dando la oportunidad de crecimiento laboral, por lo que esto puede ocasionar una desmotivación al personal por no tener la oportunidad del crecimiento y superación laboral dentro de la florícola.

3. ¿Inver Flower cuenta con organigrama funcional actualizado?

Cuadro N° 6: Organigrama Funcional

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	99	94%
No	6	6%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

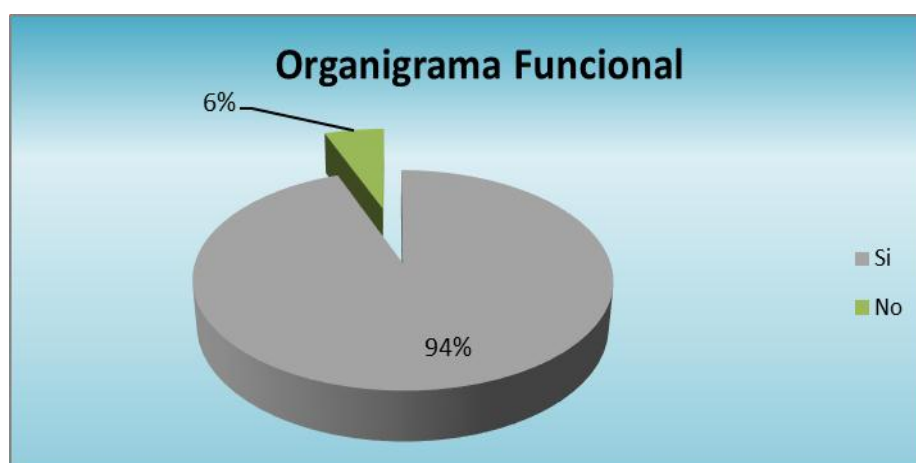


Gráfico N° 7: Organigrama Funcional

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 94% de trabajadores encuestados, manifiestan que la florícola cuenta con un organigrama funcional actualizado de la empresa y el 6% no conoce.

Análisis

La actualización del organigrama funcional es difundida en su mayoría, siendo importante que el otro porcentaje restante conozca de las actualizaciones que se realizan en el organigrama funcional de la florícola por lo que se debe difundir a todo el personal el organigrama funcional para que se conozca la estructura con la que cuenta la misma.

4. ¿Se realiza una inducción de las funciones a los empleados que ingresan a la Florícola?

Cuadro N° 7: Inducción de Funciones

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	76%
No	25	24%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

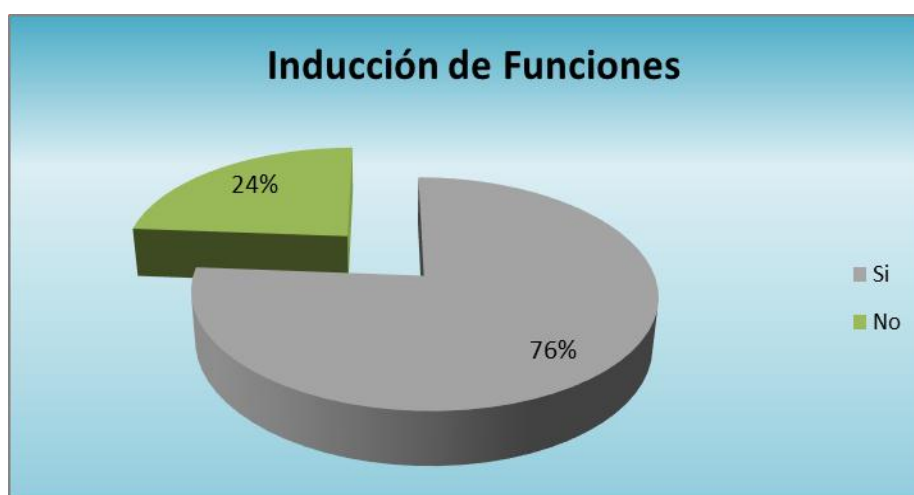


Gráfico N° 8: Inducción de Funciones

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

Como resultado de la encuesta se 76% manifiesta que si se realiza inducción de las funciones a los empleados que ingresan a la Florícola, y el 24% da como respuesta que no.

Análisis

Por lo expuesto se concluye que existe una inducción al personal que ingresa a laborar en la empresa realiza empíricamente la inducción, por lo que se debe contar con un proceso adecuado para la inducción al personal nuevo que se integra a la organización, debiendo trabajar en una re inducción para lograr que tengan todos los conocimientos necesarios para realizar de manera efectiva sus funciones y reforzar en conocimientos.

5. ¿Usted como Jefe considera que el desempeño laboral incremente el volumen de producción?

Cuadro N° 8: Desempeño Laboral

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

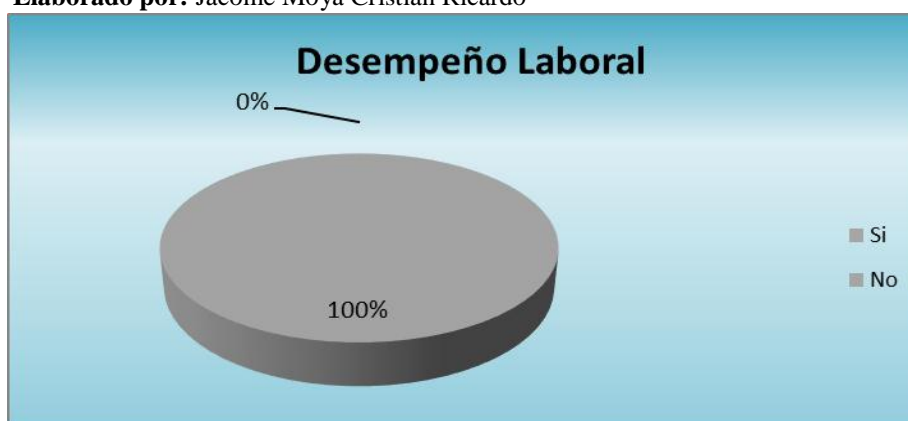


Gráfico N° 9: Desempeño Laboral

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

Se tiene como resultado de la encuesta realizada a los jefes que en un 100% el desempeño laboral si incremente el volumen de producción

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis se puede concluir que el desempeño laboral es la parte fundamental de la organización, de esta manera si existe un desempeño laboral óptimo por parte de los trabajadores la producción mejoraría en un su totalidad a logrado alcanzar los objetivos planteados por la organización.

6. ¿Al ingresar a la empresa se le notifico de las funciones a realizar para su puesto de trabajo?

Cuadro N° 9: Funciones a Realizar

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	90	86%
No	15	14%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

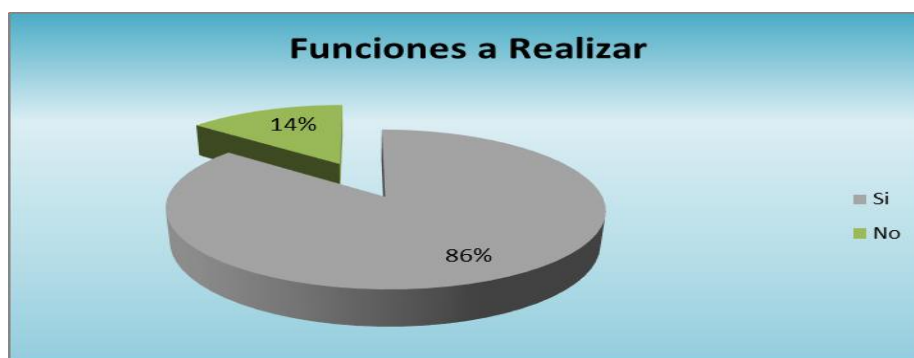


Gráfico N° 10: Funciones a Realizar

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 86% del personal encuestado manifiesta que si se le notifico de las funciones a realizar para su puesto de trabajo y el 14% no ha sido notificado

Análisis

Es importante el que el personal que ingresa a laborar en la florícola conozca sobre las funciones que va a realizar en su puesto de trabajo, siendo parte fundamental para el desempeño laboral que realiza cada uno de los trabajadores de la organización de esta manera se lograría que el desempeño laboral sea el óptimo por parte de cada uno de los empleados así de esta manera lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

7. ¿La florícola cuenta con una herramienta para la medición del desempeño laboral?

Cuadro N° 10: Herramientas de Medición

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	43	41%
No	62	59%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo



Gráfico N° 11: Herramientas de Medición

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

Con respecto a la encuesta realizada el 59% de los trabajadores manifiestan que existe un herramienta para la medición del desempeño laboral y un 41% no conoce del tema.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis el personal en su mayoría conoce que existe una herramienta para la medición del desempeño laboral, por lo que es importante que los colaboradores conozcan que tipo de herramientas existe que permita medir el desempeño de los trabajadores, para de esta manera tener indicadores que permitan corregir y mejorar falencias en los diferentes procesos de la empresa.

8. ¿Con que frecuencia recibe usted una capacitación?

Cuadro N° 11: Capacitación

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	25	24%
Semestral	30	29%
Anual	22	21%
Nunca	28	27%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

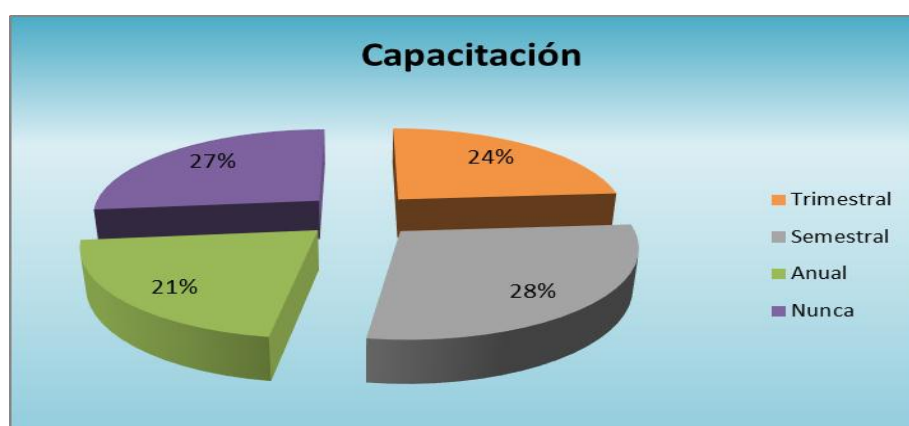


Gráfico N° 12: Capacitación

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

Como respuesta a la encuesta realizada se tiene que un 24% manifiestan que la organización realiza capacitaciones trimestralmente el 29% semestralmente, el 21% anual y el 27% manifiesta que nunca se ha capacitado.

Análisis

Existe una variedad de criterios como respuesta a la pregunta en cuestión por lo que se evidencia que no todo el personal ha asistido a una capacitación por parte de la organización, siendo parte importante dentro de la Gestión de Talento Humano contar con un plan de capacitación anual en el que se debe analizar las necesidades de cada una de las áreas.

9. ¿Con que frecuencia le han realizado una evaluación?

Cuadro N° 12: Evaluación

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	5	5%
Semestral	10	11%
Anual	80	84%
Nunca	10	11%
TOTAL	95	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo



Gráfico N° 13: Evaluación

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

A criterio del personal encuestado el 5% da como respuesta que se realiza una evaluación trimestral, el 11% semestral, el 80% anual y el 10% responde que nunca se le ha realizado una evaluación.

Análisis

Al no contar con un proceso de evaluación de desempeño se muestra que se realiza esporádicamente y según se requiera por cada una de las áreas que conforman la organización, como respuesta se denota la poca comunicación que existe de los mandos medios hacia la parte operativa, generando falencias en los procesos y funciones que realizan cada uno de los trabajadores sin poder contar con indicadores reales que permitan mejorar el desempeño laboral.

10. ¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?

Cuadro N° 13: Incentivos y Sanciones

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todo el tiempo	87	83%
A veces	15	14%
Nunca	3	3%
TOTAL	105	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo



Gráfico N° 14 Incentivos y Sanciones

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 83% del personal manifiesta que todo el tiempo las políticas de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño en su área de trabajo, el 14% a veces y el 3% nunca.

Análisis

Como conclusión se puede deducir que existen políticas de incentivos y sanciones dentro de la organización, logrando de esta manera incentivar y responsabilizar a los trabajadores en sus en las diferentes funciones de su área, siendo de real importancia el mantener políticas de incentivos y sanciones actualizadas para mejorar el desempeño y clima laboral de la empresa, a su vez deben ser de conocimiento de todos los colaboradores que pertenecen a la organización.

4.1. Verificación de la Hipótesis

La comprobación de las hipótesis se refiere a la representación de los resultados de una investigación, los cuales se ejecutan con el total de la población investigada, para lo cual se aplica el método chi cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

4.2. Modelo Lógico

Hipótesis nula:

H0: “La Rotación de Personal no incide en el Desempeño Laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua”.

Hipótesis alternativa:

H1: “La Rotación de Personal incide en el Desempeño Laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua”.

4.3. Modelo Matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_a: O \neq E$$

Dónde:

$$X^2_c = \text{Chi cuadrado}$$

$$\sum = \text{Sumatoria}$$

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia

4.4. Modelo Estadístico

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

4.5. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

Grados de libertad

$$G1 = (f-1)(c-1)$$

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

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

$$gl = 3,84$$

Distribución chi cuadrado calculado

Cuadro N° 14: Distribución Chi Cuadrado Calculado

V/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,82	9,14	7,87	6,63	5,02	3,84	2,70
2	13,81	11,98	10,59	9,21	7,37	5,99	4,60
3	16,26	14,32	12,83	11,34	9,34	7,81	6,25
4	18,46	16,42	14,86	13,27	11,14	9,48	7,77
5	20,51	18,38	16,74	15,08	12,83	11,07	9,23
6	22,45	20,24	18,54	16,81	14,44	12,59	10,64

Fuente: www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$, trabajando con dos filas (si, no) y dos columnas (una pregunta de la variable independiente y una pregunta de la variable dependiente), aplicando la fórmula $gl = (f-1)(c-1)$; se obtiene 3, observándose en la tabla de distribución el chi cuadrado 3,84.

Recolección de datos y cálculos estadísticos

Frecuencias Observadas

Cuadro N° 15: Frecuencia Observada

INTERROGANTES	CATEGORIAS		
	SI	NO	SUBTOTAL
Pregunta N.: 1. ¿En Inverflower se aplican procesos de selección de personal?	45	60	105
Pregunta N.: 7. ¿La florícola cuenta con una herramienta para la medición del desempeño laboral?	43	62	105
SUBTOTALES	88	122	210

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Frecuencias Esperadas

Cuadro N° 16: Frecuencia Observada

INTERROGANTES	CATEGORIAS		
	SI	NO	SUBTOTAL
Pregunta N.: 1. ¿En Inverflower se aplican procesos de selección de personal?	44	61	105
Pregunta N.: 7. ¿La florícola cuenta con una herramienta para la medición del desempeño laboral?	44	61	105
SUBTOTALES	88	122	210

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Cálculo de Chi Cuadrado

Cuadro No 17: Calculo del Chi Cuadrado

FO	FE	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
45	44	-1	1	0,023
60	44	-16	256	5,818
43	61	18	324	5,311
62	61	-1	1	0,016
210	210			X² 11,169

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 11,169

Valor de la tabla: 3,84

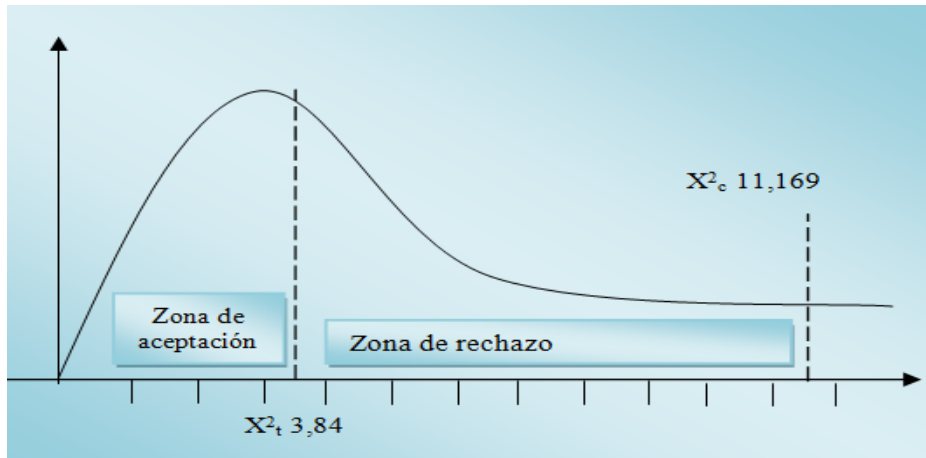
Es decir:

Chi cuadrado real 11,169

Chi-cuadrado teórico 3,84

Zona de aceptación de la Hipótesis

Gráfico N° 15 Zona de aceptación de la Hipótesis



Elaborado por: Cristian Jácome

Decisión Estadística

Como el estadístico chi cuadrado calculado es 11,169 mayor que el chi cuadrado de la tabla cuyo valor es 3,84, con tres grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (h_0) y se acepta la hipótesis alterna (h_1) que demuestra que la rotación de personal SI incide en el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En lo relacionado a los factores que generan la rotación de personal manifiestan que solo a veces se realizan procesos de reclutamiento y selección, por lo que se llega a la conclusión que la organización, carece de herramientas técnicas que le permitan seleccionar al talento humano de manera eficaz.
- El personal desconoce la herramienta con que se realiza la medición del desempeño laboral. Por lo que al carecer de técnicas de evaluación, es difícil que se pueda elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la organización.
- Con lo relacionado al reclutamiento y selección de personal manifestaron que se lo realiza externamente. Dando como resultado que la empresa carece de un análisis de puestos y la identificación clara de un perfil profesional evidenciando que la selección de personal se maneja empíricamente sin ningún proceso.

5.2. Recomendaciones

- Proponer un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral del talento humano para elevar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la empresa. Para que la empresa tenga un implemento adecuado para todo el proceso de la administración de talento humano, además con este manual se podrá evaluar el desempeño de cada uno de los puestos.
- Se sugiere la implementación de políticas de transferencias y ascensos de personal, como también la opción de ampliar el espectro de reclutamiento añadiendo la captación de nuevos postulantes a través del internet y otras fuentes.
- Es muy importante antes de incorporar a la empresa nuevos colaboradores realizar adecuadamente un proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, como también fortalecer el clima laboral existente y viabilizar la inserción del nuevo trabajador.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema

Manual de procedimientos y políticas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua

6.1.1. Unidad Ejecutora

Florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua

6.1.2. Ubicación

País:	Ecuador.
Región:	Sierra.
Provincia:	Tungurahua.
Cantón:	Píllaro.
Parroquia:	San Miguelito
Comunidad:	San Miguelito
Tipo de empresa:	Privada.

6.1.3. Equipo técnico responsable

Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya

6.2. Antecedentes de la propuesta

Según Chiavenato (1994). Manual, es un compendio, es decir, una colección de textos colocados y fácilmente localizables. En administración, manual es un

conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otros.

Dentro de la florícola se crea la necesidad de mejorar el desempeño laboral de las organizaciones, al ver que las mismas no cuentan con formatos claros para los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación por lo que no se puede contar con la información eficiente y oportuna, siendo necesario el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para minimizar la rotación del personal.

Uno de los factores que generan la rotación de personal es no tener procesos adecuados para el reclutamiento y selección de persona, a igual forma no se cuenta con herramientas para la evaluación del desempeño de los colaboradores mismo que no generan indicadores para poder corregir problemas en el desempeño laboral.

La Gestión del Talento Humano es una nueva herramienta que se le da al cliente interno, para que pueda dar lo mejor de sí, dando como resultado un mayor rendimiento tanto en el plano humano como en el profesional, de que sea dueño de su propio trabajo, convirtiéndose en un reto para mejorar y no en una carga; reemplazando el modelo de jerarquías de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, por estratégica que se enfoquen en el trabajo en equipo, mejorando la autoestima y la confianza de cada uno.

6.3. Justificación

La presente propuesta tiene su trascendencia fundamental en identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que requiere la organización por parte de su capital humano. De esta manera poder

desarrollarlas y potenciarlas para alcanzar cada uno de los objetivos planteados dentro de la empresa, teniendo claro que es primordial contar con el personal idóneo dentro de cada uno de los procesos.

La propuesta es **novedosa** porque no es un tema que haya sido tratado o ejecutado dentro de la organización, siendo también necesario corregir posibles falencias que se presenten y tener un amplio conocimiento de los motivos por los que se genera la rotación del personal.

El manual es de **utilidad** al efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva que mejore el nivel de calidad del desempeño laboral y el desarrollo del Talento Humano a través de la utilización adecuada y oportuna de los subsistemas de personal como es el manual de procedimientos y políticas de selección.

La propuesta es de **impacto** para la organización porque genera una solución a la problemática de la rotación del personal, permite el mejoramiento del desempeño de un colaborador, soluciona posibles conflictos en los procesos y logra la consecución de los objetivos planteados por la organización

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivos General

Elaborar un manual de procedimientos y políticas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua

6.4.2. Objetivos Específicos

- Planificar los procedimientos y políticas de selección de personal para mejorar

el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua

- Socializar el manual de los procedimientos y políticas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua
- Ejecutar los procedimientos y políticas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua
- Evaluar los procedimientos y políticas de selección de personal para mejorar el desempeño laboral del área de producción en la florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua

6.5. Análisis de factibilidad

La presente propuesta, toma en consideración los avances que a través del tiempo ha experimentado el Talento Humano y el impacto a administrar con filosofía de calidad y por ende mejorar la gestión administrativa, obteniendo de esta manera niveles altos de desempeño.

El Diseño de un manual de procedimientos y políticas de selección de personal es un aporte para lograr los objetivos y las metas organizacionales que exige el entorno actual de las florícolas en el cantón Píllaro.

6.5.1. Factibilidad Política

La florícola InverFlower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua, se rige por principios establecidos en la producción de flores, razón por la cual la selección de actividades para la producción contribuye al desarrollo de las competencias

básicas, cobrando especial relevancia aspectos como el desarrollo del capital humano, la capacidad de interpretar el medio y de intervenir en él de forma activa, crítica

6.5.2. Factibilidad Técnica

Las políticas y procedimientos de selección brindan la oportunidad para reforzar el desarrollo de las capacidades de indagación, de exploración y la búsqueda de soluciones a problemas relacionados con la experiencia cotidiana o la adquisición de actitudes y valores para un desarrollo personal equilibrado y solidario, apoyando en el desarrollo de la inteligencia naturalista

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

En la actualidad, la innovación en tecnología brinda plataformas que permitan realizar una mejor selección de personal con datos exactos y ponderaciones de los candidatos idóneas para cada una de las áreas que requiera la organización.

6.5.4. Factibilidad Organizacional

En Florícola Inverflowers, es significativa la utilización del manual de procedimientos y políticas, contribuyendo a una mejor desempeño laboral y la disminución de la rotación del personal generando un clima laboral idóneo para cada una de las partes actoras dentro de la organización.

6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género

El manual de procedimientos y políticas, tienen como propósito mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la organización, logrando contar con el mejor y competitivo capital humano, que asegure la optimización de los recursos tanto financieros como administrativos de la organización

6.6. Talento Humano

Según Fernández, J. (2005, p. 11). Es el ser humano visto desde una perspectiva moderna, donde el desarrollo de sus competencias individuales sea el capital que agrega valor a la empresa.

6.6.1. Descripción de funciones

Según Chiavenato, (2002). La descripción del cargo (funciones) es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.

Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

6.6.2. Funciones

Agustin Reyes Ponce. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Jossep I. Massie. Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos. Trabajo de Omar.

Burt k. Scanlan. Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

George r. Terry. Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

El factor administrativo es la base para un buen desarrollo de la empresa, son 7 funciones:

Función de producción que se encarga del diseño, el proceso y el control de la calidad, función comercial se encarga de la venta del producto y la compra de los materiales, función financiera es la captación los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa, función administrativa es la organización de una empresa, es una función muy importante, función de seguridad

6.7. Fundamentación Técnica

6.7.1. Manual

Según Chiavenato, (1994). Manual, es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables.

En administración manual es un conjunto, de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otros.

6.7.2. Finalidad de los Manuales

Según Chiavenato, (1994). Los manuales tienen varias, dentro de las cuales se puede citar:

- Constituyen una reunión de información clasificada y catalogada, de forma sistematizada, respecto de todas las prácticas administrativas de la empresa.
- Son elaboradas para eliminar dudas. Son de utilidad para las personas que desconocen los detalles de las prácticas administrativas, o que tienen duda sobre ellas.
- Constituye un instrumento de consulta permanente y obligatoria para quien desconoce las prácticas administrativas.
- Proporcionan condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de la información lista y disponible para las personas que trabajen en ella.

6.7.3. Funciones de los Manuales

Según Chiavenato, (1994). Los manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándole de reglas adecuadas para su buen funcionamiento.

Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes:

- Burocratizar la empresa, esto es, proporcionar a la empresa una de las características de la burocracia, que es la formalización,

- Formalizar significa hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas.
- En este caso, las prácticas administrativas en vigor en la empresa se agrupan y archivan en el manual.
- Así surge otra característica de la burocracia: las reglas y los reglamentos son obligatorios pues constan en el manual que se entregara a todas las personas que trabajan en la organización.
- El manual se transforma en depósito de las normas administrativas, y es ahí donde debe buscárselas.
- Facilitar al acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual contribuyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa.
- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas. Esta debe trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicio que están en el manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutado de manera uniforme y constante.
- Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar como hacerse las cosas.

6.7.3. Aplicación del modelo propuesto

Para la aplicación de los procesos de Talento Humano y proponer un trabajo secuencial tenemos:

- Procesos de Reclutamiento,

- Selección
- Contratación.
- Procesos de Inducción
- Capacitación
- Clima Laboral.

En la primera parte se detalla conceptos y formatos estándar que nos permitan desarrollar cada uno de los procesos y nos den la facilidad de aplicarlos a los diferentes puestos de trabajo del área de ventas, así tenemos:

6.7.4. Descripción del Puesto de Trabajo

Según Revista Electrónica CEMCI (2009). Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis del puesto de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

Esta herramienta que se encuentra dentro del manual de funciones de la empresa (en caso de poseerla), nos permite obtener de una forma detallada la información básica, la naturaleza del puesto, funciones y responsabilidades y los requisitos mínimos para el cada puesto de trabajo, este instrumento nos servirá para establecer la creación de un nuevo puesto de trabajo, para elaborar la convocatoria a llenar una vacante, elaborar el plan de inducción del nuevo trabajador, extender el documento de requisición de personal, entre otros.

La descripción del puesto de trabajo contiene:

1. Misión del puesto
2. Principales resultados
3. Organización
4. Naturaleza y alcance

5. Perfil del puesto
6. Identificación de competencias

El formato propuesto y detallado es el (F.DTH.001), y puede visualizar en el (Anexo N° 2).

6.7.5. Requisición de Personal

Según Chiavenato. El requerimiento del personal se basa en dos realidades como son la creación de un puesto de trabajo como producto de la expansión de la empresa y el otro la existencia de una vacante por la salida de un trabajador. En base a esto se ha elaborado un formato de requisición de personal.

Constan en el documento:

- Información del cargo
- Objetivo del cargo
- Principales retos del cargo
- Perfil del cargo
- Componente salarial
- Firmas de aprobación.

El formato propuesto y detallado es el (F.REQ.001), y puede visualizar en el (Anexo N° 3).

6.7.5.1. Reclutamiento

Chiavenato. Apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

6.7.5.2. Reclutamiento Interno

Según Chiavenato. Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser accedidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Formato (F.RCI.004), (Anexo N° 4).

6.7.5.3. Entrevista Preliminar

Según DANDO 1975. La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar. Formato (F.EPRE.002), (Anexo N° 5).

6.7.5.4. Solicitud de empleo

Una vez que los postulantes se acerquen a dejar su hoja de vida, la empresa proveerá a cada uno de ellos un formato de solicitud de oferta de trabajo en la que los aspirantes complementarán la información que se necesita para cubrir la vacante, y la empresa podrá homogenizar la información, en el caso que la empresa acceda a publicar sus convocatorias en la web, deberá también crear un programa que contenga todos los parámetros de la solicitud de oferta de trabajo para poder llevar un trabajo conjunto. Formato (F.SOL.003), (Anexo N° 6).

6.7.5.5. Entrevista Profunda

Según DANDO 1975. La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de

comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contrataciones, evaluaciones, o despidos de un empleado.

La entrevista es la técnica más utilizada en las grandes y medianas empresas pese a ser y una de las técnicas más subjetivas es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto a la contratación de una persona.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para realizarla, tener el tiempo suficiente para realizarla sin interrupciones y tener la disposición para escuchar al entrevistado.

En este sentido, tu entrevista debe ser orientada a conocer y verificar si tu candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo.

Te recomendamos que tomes notas acerca de los datos que te va proporcionando el candidato. Cuando se entrevista a más de dos personas, es común olvidar los datos o confundirse, dada la cantidad de información que se obtiene con la entrevista. Formato del manual del entrevistador. (F.EPRO.005), (Anexo N° 7).

6.7.5.6. Referencias laborales

Seminariun manifiesta que un factor fundamental a la hora de elegir a una persona para un puesto de trabajo son las referencias laborales. La importancia de este punto radica en que es la única forma que tiene el futuro empleador de verificar que lo escrito en el currículum y las experiencias y aptitudes relatadas en la entrevista personal son reales.

Otro punto relevante es especificar las razones por las que terminó esa relación laboral. Esta información es clave a la hora de seleccionar un nuevo colaborador, ya que sirve para determinar el nivel de desempeño del postulante, motivaciones y comportamiento con sus pares y superiores.

Debido a esto es primordial que se especifique un canal de comunicación expedito para que el reclutador y el antiguo jefe puedan contactarse. (F.VRE.006), (Anexo N° 8).

Una vez que realizado la evaluación a todos los postulantes, el siguiente paso consiste en seleccionar al postulante más idóneo para cubrir el puesto vacante.

6.7.5.7. Selección

Según Chiavenato (1999), 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.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. (F.INFS.007), (Anexo N° 8).

A continuación se anexa el Manual de Procedimientos y Políticas de Selección

Manual de Procedimientos y Políticas de Selección de Personal para Mejorar el Desempeño Laboral del Área de Producción



INDICE

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES	3
3.1. Base Legal/Referencias	3
3.2. Definiciones	3
4. POLÍTICAS	5
4.1. Del proceso de Selección de Personal	5
4.2. De los movimientos de Personal	6
4.3. De la evaluación de personal	7
5. ESTRUCTURA DEL PROCESO	8
5.1. De la Selección de personal	8
6. PROCEDIMIENTO	11
6.1. De selección de personal	11
7. ANEXOS	11

Resultado del aprendizaje

El presente manual se aplica, a todo el personal que labora con relación de dependencia en la empresa y a los candidatos que efectúen su oferta laboral, al final el lector fortalecerá la motivación como parte principal de la empresa, motivando a los trabajadores, generando un ambiente de trabajo cómodo con posibilidades de mejorar el desempeño incorporando en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías su puesto, estableciendo objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

Importancia del manual

La aplicación del manual es importante porque promueve el reconocimiento del trabajo efectuado logrando la participación del trabajador, favoreciendo en el rendimiento en la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

El contenido del manual favorece en el clima laboral uno de los aspectos más importantes para una empresa al constituirse en el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

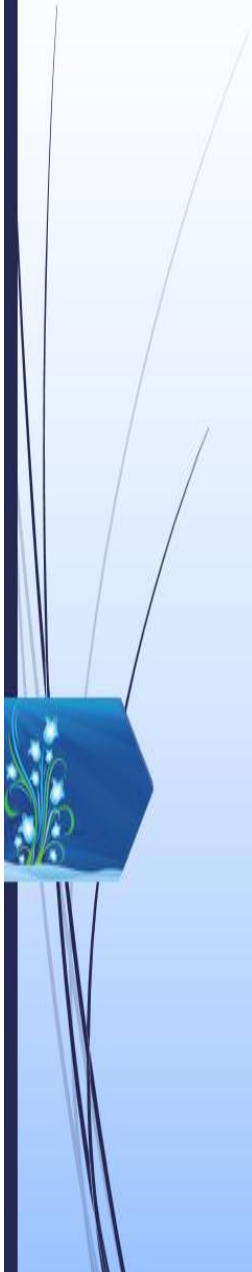
Objetivos del manual

En lo referente al sistema de Selección del Personal:

- Identificar y definir las necesidades de vinculación de personal; a fin de mantener una estructura organizacional acorde a la planificación estratégica de la Empresa y su Filosofía organizacional.
- Garantizar la selección del personal idóneo mediante el proceso de selección, garantizando el ajuste efectivo entre el candidato / colaborador y el perfil del puesto requerido.



PROCEDIMIENTOS



Procedimientos

Según Melinkoff, R (1990), Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

Chiavenato (1995), señala que los procedimientos administrativos están conformados por los siguientes elementos básicos:

- **Unidad Orgánica:** Es el lugar o ámbito donde se inicia, circula y finaliza el procedimiento administrativo.
- **Formulario:** Es un instrumento que contiene impreso datos fijos, ubicados proporcionalmente en cuanto a espacio y líneas, con la finalidad de que en él se inserten datos variables y obtengan de ellos información en forma breve y ordenada; permite formalizar todas las operaciones que se realizan en la organización.
- **Tareas Administrativas:** Está referida a la participación que tiene cada persona o equipo en un formulario, cuando éste llega a la unidad que interviene de acuerdo a la secuencia.

De igual forma, se puede mencionar dos tipos de procedimientos: Los lineales, donde la ejecución de actividades siempre son iguales y los ramificados se identifican porque las pautas de ejecución de actividades o pasos están sujetas a criterios

POLÍTICAS



DEFINICIONES



Definiciones

Competencias: “comportamientos observables producto de las características subyacentes del individuo que generalmente están relacionadas con un estándar de efectividad y/o desempeño superior para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión.”

Conocimientos: son conjuntos de informaciones que se los adquieren tanto por la vía de la educación formal cuanto por el análisis de la información y que son necesarios para la realización de la actividad

Cargos: son unidades básicas de la estructura organizacional que ayudan a la organización a alcanzar su propósito. Se entiende que los cargos son el lazo entre los individuos como empleados y la organización como empleadora. Ellos constituyen el puente entre las personas y el trabajo que debe ser realizado”.

Capital Humano.- “Componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.”

Capital Intelectual.- “Concepto que se utiliza con dos acepciones diferentes: Genéricamente se emplea para referirse a los conocimientos de las personas que conforman la empresa, a lo que dichas personas son capaces de hacer; Conjunto de intangibles que, aunque no están reflejados en el balance de una empresa, inciden en el valor monetario de la misma y que incluye el capital humano, el capital estructural y el capital clientela.”

Eficacia.- “Se refiere al grado de consecución de los objetivos fijados.”

Eficiencia.- “Proceso seguido y medios empleados en la consecución de los objetivos fijados.”

Desempeño: son actividades realizadas en atención estricta a lo que el puesto exige.

Descripción del Cargo: es un proceso que permite identificar la situación y la incidencia real del cargo en la organización. La descripción definirá el contenido específico del cargo.

Evaluación de Competencias: “procedimiento para establecer las brechas existentes entre las competencias que posee una persona y las requeridas por el puesto para la ejecución del mismo.”

Evaluación del potencial: predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

Puesto de trabajo: es el conjunto de mano de obra, máquinas y herramientas necesarias, todas ellas provistas de los insumos materiales y de otros tipos que se requieran para poder ejecutar una tarea. Puede ser una persona, máquina, grupo de personas, etc.

Potencial: capacidad que tiene una persona para asumir nuevas o mayores responsabilidades.

Reclutamiento: “proceso por medio del cual se consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias exigidas por el puesto a cubrir.”

Reclutamiento externo: “se refiere a la captación fuera de la empresa, de candidatos interesados en incorporarse a la organización y que reúnan el nivel de cualificación exigidos por el puesto vacante que se desea cubrir.”

Reclutamiento interno: se refiere a la búsqueda dentro de la empresa, de trabajadores cualificados, que desean incorporarse al puesto vacante

Reclutamiento mixto: búsqueda de candidatos interna y externa en atención a la búsqueda de satisfacer las competencias del perfil requerido.

Rol o Clase de Puesto: es un conjunto de puestos de trabajo que son similares por la trascendencia de las tareas que se ejecutan. Ej: rol del supervisor.

Candidato: persona que se postula a ser elegida en procesos de selección que se lleven a cabo en la Empresa.

Evaluación del Desempeño y Potencial: proceso de evaluación, mediante el cual se retroalimenta al colaborador sobre el cumplimiento en sus indicadores de la matriz del desempeño y los competencias que le permiten alcanzar altos desempeños.

POLÍTICAS



Políticas

Koontz & O'Donnell (2003), las políticas son guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

Base Legal/Referencias

Constitución Política

Sección Octava. Trabajo y Seguridad Social

Art. 33. El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Art. 34. El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se registrará por los

principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Proceso de Selección de Personal

- El departamento de Talento Humano, es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas para todos los procesos de vinculación del personal. Los responsables de Talento Humano, canalizarán todos los procesos de selección de personal, alineados al procedimiento establecido.
- El incremento de la Plantilla cuantitativa, no considerada en la Planificación del Talento Humano y en el presupuesto, será de aprobación de la Gerencia General, en atención a la proyección del negocio, previo informe técnico de carga de trabajo de la Dirección de Talento Humano.
- Las personas que hayan sido separadas de la empresa con Visto Bueno, no podrán intervenir en los procesos selectivos futuros.
- Toda selección de personal debe ser canalizada a través de la Unidades de Talento Humano exclusivamente y autorizada por la Gerencia General.
- Todo el personal que Ingrese a las empresas deberá cumplir con el proceso de selección, sin excepción alguna. Se priorizará en los procesos de selección la contratación del personal con capacidades especiales.
- Intervendrán en los procesos selectivos, quienes cumplan con los requisitos y competencias exigidos para el puesto vacante, se priorizará la realización de concursos internos que fortalezcan la implementación del sistema de carrera, para lo cual se incluirá en los procesos a los empleados

que manifestando su deseo de participación, cuenten con un año de permanencia en la empresa y cumplan con el perfil.

- La contratación laboral infantil se prohíbe en las empresas en concordancia con la gestión asumida en Responsabilidad Social.
- Las brechas en los perfiles de los candidatos frente a los perfiles de puesto no podrán superar el 25% en la calificación del proceso selectivo en los requisitos del perfil de exigencia y en el perfil de competencias.
- Todo proceso de selección deberá contemplar entre los documentos habilitantes del candidato, la declaración de nepotismo y conflicto de intereses vigente, a fin de que Talento Humano en coordinación con la Gerencia General en cada empresa tenga conocimiento del caso y tome las decisiones pertinentes dentro del marco del comportamiento ético y los valores de área.
- El departamento de Talento Humano es el responsable de evaluar y comunicar el tipo de proceso a efectuar en cada caso, ya sea tradicional o por competencias.

Movimientos de Personal

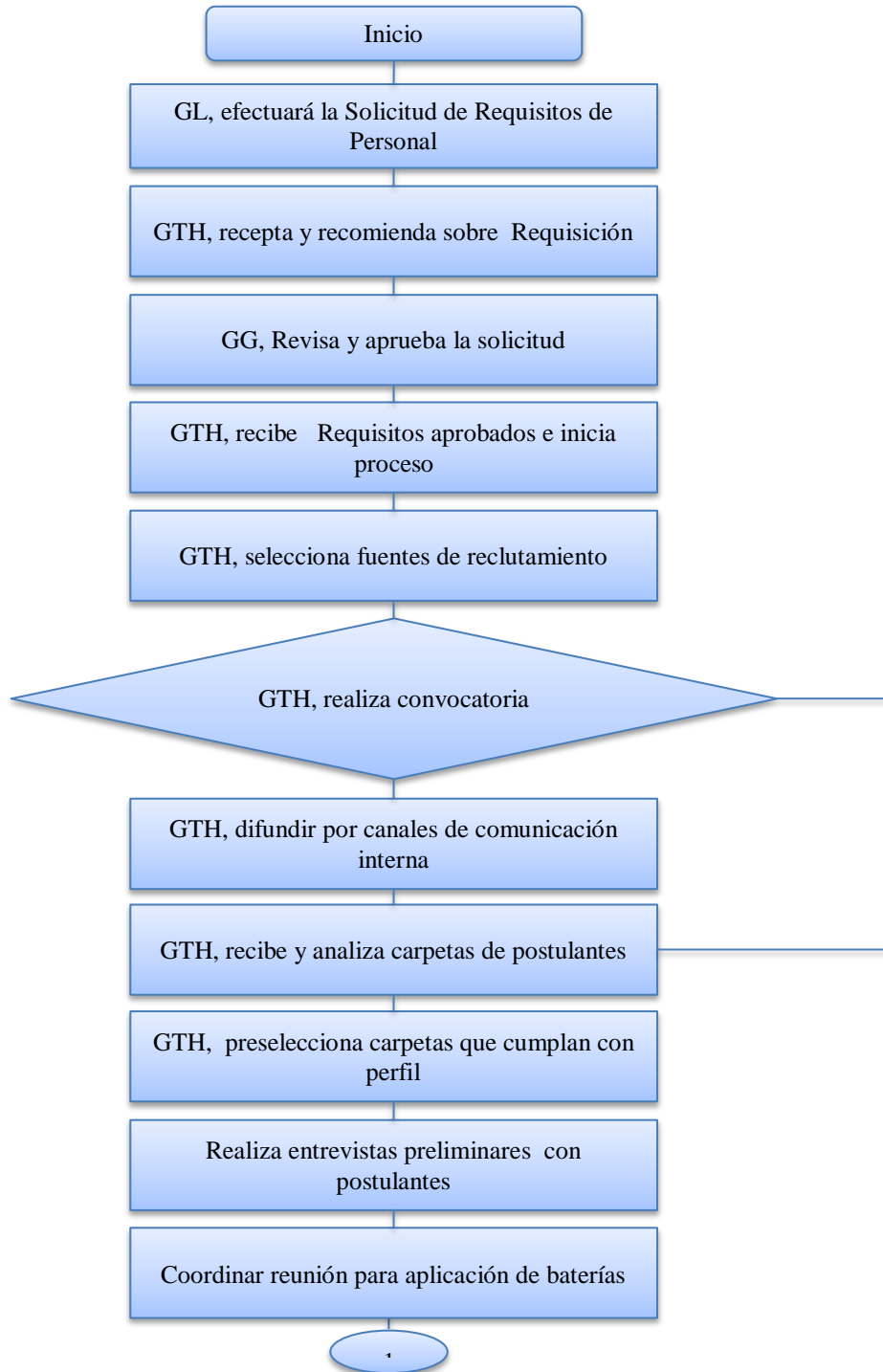
- Los movimientos temporales o definitivos de personal son autorizados por la Gerencia General y comunicados por los Responsables de Talento Humano
- En caso de que los movimientos definitivos del personal generen afectación en la parte remunerativa, los responsables de talento humano con la autorización de la gerencia general procederán a la reclasificación

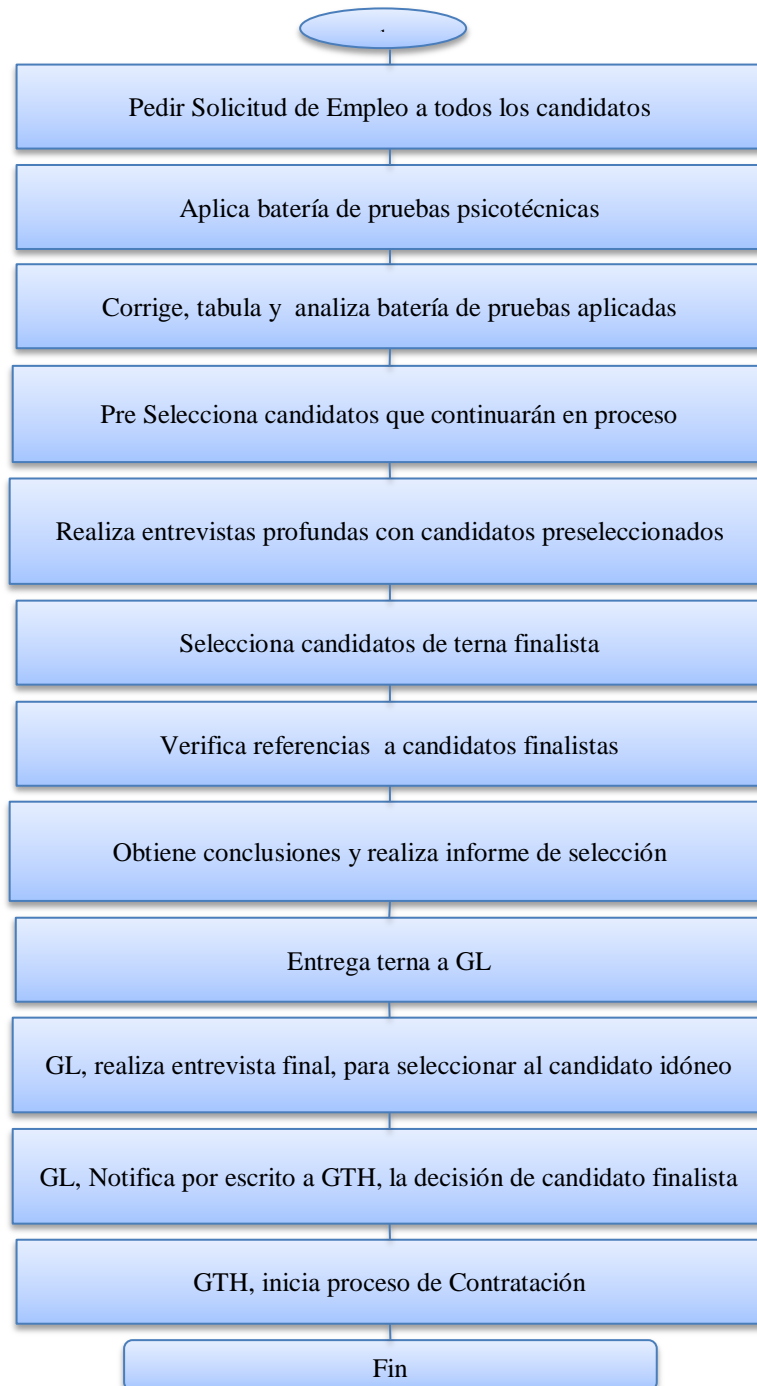
del puesto y comunicarán a la Dirección de Talento Humano para la afectación en los diversos subsistemas.

- Los responsables de Talento Humano, serán los responsables de identificar las fuentes de reclutamiento a utilizar en los procesos de selección de la Empresa.
- El anuncio debe ser comunicado a todos los colaboradores de la organización y ubicado en todos los canales internos de comunicación.
- Todos los colaboradores - candidatos, deben comunicarse directamente con la persona responsable de Talento Humano para comunicarle de su interés en participar en el proceso de selección.
- Todos los colaboradores – candidatos, deben contar con la aprobación de su jefe inmediato, previo su postulación al proceso de selección.
- La aprobación debe ser enviada por escrito a la persona responsable de Talento Humano.
- El departamento de Talento Humano, debe analizar la Evaluación del Desempeño y Potencial, de todos los candidatos internos, al menos de dos años anteriores. Si los resultados son positivos, se considerará al colaborador en el proceso de selección.
- Los colaboradores que se postulen para la posición deberán tener al menos 1 año en su cargo actual y deben pasar por todas las fases del proceso de selección.

- Si el candidato interno es la persona seleccionada, deberá vincularse a la posición vacante una vez que su jefe inmediato apruebe el cambio, este período no sobrepasará el plazo de 30 días.
- El departamento de Talento Humano, dará prioridad a procesos de selección cuyas vacantes se hayan cubierto con candidatos internos.
- Los colaboradores podrán postularse dos veces al año, sin importar la fecha en que lo hagan.

Estructura del Proceso De la Selección de personal







Procedimiento de Selección de Personal



No.	Responsable	Actividad
1.	Jefe de área	Efectuará la solicitud de Requisición de Personal, considerando la información del Manual de Funciones de la Empresa. Anexo F.REQ.001
2.	Jefe de Talento Humano	Receptará y recomendar la Requisición de Personal, previo presupuesto y factibilidad de la posición de acuerdo a la estructura del área.
3.	Gerente General	Revisará y aprobará la solicitud, a fin de conocer la estructura organizacional, cambios que se presenten en la misma y motivos para estos cambios.
4.	Jefe de Talento Humano y Jefe de área	Recibirá y revisará la solicitud de personal, posteriormente se comunicará con el Jefe de área solicitante para confirmar que se está iniciando el proceso de selección, los días que tomará el mismo y la fecha tentativa para la entrega de resultados. En caso de haber alguna pregunta o negociación del perfil en base al conocimiento de mercado, deberá comunicarlo a la persona solicitante en esta reunión.
5.	Jefe de Talento Humano	Seleccionar las fuentes de reclutamiento que se ajusten a las necesidades de la posición vacante y realizará convocatoria por fuente interna o externa, según el caso.
6.	Jefe de Talento Humano	En caso de utilizar fuente de reclutamiento interno se utilizará el formato tal, el mismo que deberá ser difundido por todos los canales de comunicación interna; a fin de asegurar el conocimiento de todos los colaboradores.

7.	Jefe de Talento Humano	Recibir y analizar carpetas de postulantes a la posición abierta, en base al análisis del perfil y archivar las hojas de vida en la base de datos interna para futuros procesos de selección.
8.	Jefe de Talento Humano	Preseleccionar carpetas de candidatos que cumplen con el perfil del cargo.
9.	Jefe de Talento Humano	Realizará entrevistas preliminares con postulantes, para verificar el perfil del cargo, utilizando Anexo F.EPRE.002 y hacer una preselección inicial de candidatos que pasan a la siguiente fase.
10.	Jefe de Talento Humano	Coordinar la aplicación de batería de pruebas psicotécnicas a candidatos que pasaron la primera fase.
11.	Jefe de Talento Humano	Solicitar diligenciamiento de la solicitud de empleo a todos los candidatos que se postulan para la posición. Utilizar Anexo F.SOL.003
12.	Jefe de Talento Humano	Aplicar pruebas psicotécnicas que se ajusten a la posición vacante.
13.	Jefe de Talento Humano	Corregir, tabular y analizar batería de pruebas aplicadas a cada candidato, considerando el perfil, naturaleza del cargo, ambiente y clima laboral del área a la cual pertenece la posición vacante.
14.	Jefe de Talento Humano	Preseleccionar candidatos que continúan en el proceso, en base a resultados de pruebas psicotécnicas y evaluación de perfil duro.
15.	Jefe de área	Aplicación de pruebas técnicas propias del área, si es el caso.

16.	Jefe de Talento Humano	Realizar entrevistas con candidatos que hayan pasado la fase de pruebas psicotécnicas y entrevista preliminar. Utilizar Anexo F.EPRO.005
17.	Jefe de Talento Humano	Seleccionar candidatos de terna finalista, en base a perfil, evaluaciones psicotécnicas.
18.	Jefe de Talento Humano	Verificar referencias de candidatos de terna finalista y elaborar el informe correspondiente, utilizando Anexo F.VREF.006
19.	Jefe de Talento Humano	Obtener conclusiones y realizar informe de selección (tradicional o por competencias) por cada candidato y de manera comparativa, para presentar al Jefe de área solicitante Anexos F.INFS.007
20.	Jefe de área, Gerencia o Gerencia General	Realizar entrevista final a terna finalista, para tomar la decisión de la persona seleccionada.
21.	Jefe de área, Gerencia o Gerencia General	Notificar por escrito al Responsable de Talento Humano, la decisión del candidato finalista.
22.	Jefe de Talento Humano	Realizar la oferta final y condiciones de vinculación y contratación al candidato finalista, con la aprobación de la Gerencia General.
23.	Jefe de Talento Humano	Iniciar el proceso de Contratación.

6.8. Modelo Operativo

Cuadro No 18: Modelo Operativo

NO. DE FASE	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Primera fase Socialización	Socializar los resultados de la investigación.	La socialización del manual de procedimiento y políticas para la selección de personal tiene como finalidad fortalecer el desempeño laboral y minimizar la rotación de personal de la florícola InverFlowers del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua, alcanzó un porcentaje del 100%	<p>Conversación con las autoridades para dar a conocer los resultados obtenidos durante la investigación.</p> <p>Aprobación de la reunión con las áreas de producción para establecer una alternativa de solución al problema encontrado.</p> <p>Socialización de alternativas de solución que promuevan la disminución de la rotación de personal y el desempeño laboral.</p>	Humanos Económicos	<p>Gerente: Ing. Carlos Morales</p> <p>Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya</p>	Del 15 al 19 de Abril del 2015
Segunda fase Planificación	Planificar talleres de capacitación a los involucrados sobre el manual de procedimientos y políticas de selección del personal	La planificación talleres de capacitación enfocada el manual de procedimientos y políticas de selección del personal se cumplió en un 100%.	<p>Planificar talleres para capacitar a los involucrados.</p> <p>Elaboración de fotocopias relacionadas sobre el manual de procedimientos y políticas de selección del personal</p>	Humanos Económicos Técnicos	<p>Gerente: Ing. Carlos Morales</p> <p>Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya</p>	Del 13 al 17 de mayo del 2015

Tercera fase Ejecución	Ejecutar los talleres de capacitación a los involucrados, enfocándose en la utilización manual de procedimientos y políticas de selección del personal para fortalecer el desempeño laboral de la florícola Inver Flowers del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua	La utilización del manual de procedimientos y políticas de selección del personal para fortalecer el desempeño laboral en un 100%; disminuirá la rotación de personal.	Reunión con los señores involucrados mediante una comunicación escrita enviada por el Ing. Carlos Morales Difusión del contenido del manual de procedimientos y políticas de selección del personal	Humanos Didácticos Económicos	Gerente: Ing. Carlos Morales Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya	
Cuarta Fase Evaluación	Evaluar los talleres de capacitación a los involucrados, en referencia la aplicación del manual de procedimientos y políticas de selección del personal para fortalecer el desempeño laboral de la florícola Inver Flowers del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua	La evaluación de los talleres de capacitación del manual de procedimientos y políticas de selección del personal para fortalecer el desempeño laboral equivale a un porcentaje del 100%, fomentando la disminución de la rotación de personal	Verificar: El proceso de selección del personal según la aplicación del manual de procedimientos y políticas Elaboración de informes enfocados en el proceso de selección del personal Toma de decisiones para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores	Humanos Técnicos Económicos	Gerente: Ing. Carlos Morales Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya	Del 9 al 13 de septiembre del 2015

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

6.9. Administración de la propuesta

Cuadro No 19: Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
	Gerente Investigador Involucrados	<p>Conversación con las autoridades para dar a conocer los resultados obtenidos durante la investigación.</p> <p>Aprobación de la reunión con los involucrados para establecer una alternativa de solución al problema encontrado.</p> <p>Socialización de alternativas de solución que promuevan el mejoramiento del desempeño laboral</p>	\$120,00	Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya
Florícola Inver Flowers del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua	Gerente Investigador Involucrados	<p>Planificar talleres para capacitar a los involucrados.</p> <p>Elaboración de fotocopias relacionadas con el manual de procedimientos y políticas para la selección de personal</p> <p>Preparación de material tecnológico.</p>	\$80,00	Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya
	Gerente Investigador	<p>Reunión con los involucrados mediante una comunicación escrita enviada por el Ing. Carlos Morales</p> <p>Difusión del contenido del manual de procedimientos y políticas para la selección de personal</p>	\$50,00	Investigador: Cristian Ricardo Jácome Moya
	Investigador Involucrados	Verificar:		Investigador: Cristian

		<p>El desarrollo de la aplicación del manual de procedimientos y políticas para la selección de personal</p> <p>Elaboración de informes enfocados en el proceso de selección de personal</p> <p>Toma de decisiones para mejorar el desempeño laboral y la disminución de la rotación del personal</p>	\$50,00	Ricardo Jácome Moya
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	---------------------

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

6.10. Previsión de la evaluación de la propuesta

Cuadro N. 20. Previsión de la evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Considerando que la selección de personal contribuye en el desempeño laboral mejorando los niveles de rotación del personal; la presente propuesta educativa es solicitada por: Propietarios de la Florícola. El investigador
¿Por qué evaluar?	Se evalúa porque: Es importante hacer un seguimiento a la rotación de personal Necesario identificar en los motivos que generan la rotación de personal La evaluación brinda información que apoya en el desempeño laboral de los colaboradores
¿Para qué evaluar?	Evaluar para: Analizar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la organización Mejorar el desempeño laboral basándose la aplicación del manual de procedimientos y políticas de selección de personal Medir los estándares de la rotación de personal con herramienta que permita verificar el por qué el bajo desempeño
¿Con qué criterios?	Los criterios de evaluación se realizarán mediante la validez, confiabilidad, practicidad y utilidad dl manual de procedimientos y políticas de selección de personal.
¿Indicadores?	Entre los indicadores para evaluar tenemos la rotación del personal

	<p>Clima laboral</p> <p>Estándares del desempeño laboral</p>
¿Quién evalúa?	<p>La evaluación del manual de procedimientos y políticas de selección del personal, le corresponde a cada uno de los responsables de las áreas de trabajo</p> <p>Además, la evaluación puede ser solicitada también por:</p> <p>Gerente General</p> <p>El investigador</p>
¿Cuándo evaluar?	<p>Evaluar durante:</p> <p>Cuando existe una deserción del personal</p> <p>En una reestructura organizacional</p>
¿Cómo evaluar?	<p>Se evalúa :</p> <p>En un ambiente de respeto a la libertad de los involucrados considerando su capacidad de elegir, decidir y actuar aprendiendo a ser responsables.</p> <p>En el reconocimiento de la individualidad y el ritmo de aprendizaje de cada uno de los involucrados, demostrando</p> <p>Respeto, aceptación de la originalidad personal apoyando en su crecimiento según sus posibilidades y limitaciones.</p>
Fuentes de información	
¿Con que evaluar?	<p>Se evalúa:</p> <p>Con resultados, análisis, interpretaciones de cuadros estadísticos, establecimiento de conclusiones, recomendaciones y la toma de decisiones.</p>

Elaborado por: Jácome Moya Cristian Ricardo

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2007). Administración de recursos humanos. 8va. Edición. Editorial MacGraw – Hill. México.

CÓDIGO DE TRABAJO (2008). De las obligaciones del trabajador. (s.Ed.). Talleres de la corporación de Estudios y Publicaciones. Quito.

CUESTA A. (2010). Gestión del talento humano y el conocimiento. Primera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá.

MERIZALDE V. (2002). Gestión del talento humano basado en competencias. Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador.

STANTON, BUSKIRK Y SPIRO, R. (1997). Vendedor Profesional. McGrawHill. Bogotá

Aguilar, E. (2012). Axiología Organizacional. Quito, Ecuador: Codeu.

Halles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2007). Gestión de Competencias: el diccionario. (2 ed.). Buenos

Alles, M. (2008). Selección por Competencias (1 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.

Ayora, D. P., & Simbaina, O. L. (2013). Manual de Funciones "Bienes raíces Catedral" basado en el Sistema de Gestión por Competencias. Tesis de Ingeniero Comercial Universidad de Cuenca.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los tiempos difíciles. Colombia, Bogotá

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano* (8 ed.). Colombia, Bogotá D.C.: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 2.	F.DTH.001	-	Descripción y Perfil de Puestos
Anexo 3.	F.REQ.001	-	Requisición de Personal
Anexo 4.	F.RCI.004	-	Reclutamiento interno
Anexo 5.	F.EPRE.002	-	Entrevistas preliminares
Anexo 6.	F.SOL.003	-	Solicitud de Empleo
Anexo 7.	F.EPRO.005	-	Entrevista profunda
Anexo 8.	F.VREF.006	-	Verificación de Referencias Laborales
Anexo 9.	F.INF.0007	-	Informe comparativo de procesos de selección

ANEXO 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA

OBJETIVO: Determinar como la rotación de personal influye en el desempeño laboral del área de producción en la florícola Inverflower del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua”

Instructivo: Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la mayor sinceridad. Ponga una x en la respuesta que crea conveniente:

1. ¿En Inverflower se aplican procesos de selección de personal?

Si

No

2. ¿Qué tipo de reclutamiento se aplica en Inverflower?

Interna

Externa

3. ¿Inverflower cuenta con organigrama funcional actualizado?

Si

No

4. ¿Al ingresar a la empresa se le notifico de las funciones a realizar para su puesto de trabajo?

Si

No

5. ¿Se realizó una inducción de sus funciones cuando usted ingreso a laborar en la Florícola?

Si

No

6. ¿Usted considera que el desempeño laborar incremente el volumen de producción?

Si

No

7. ¿La florícola cuenta con una herramienta para la medición del desempeño laboral?

Si

No

8. ¿Con que frecuencia recibe usted una capacitación?

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

9. ¿Con que frecuencia le han realizado una evaluación?

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

10. ¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?

Todo el tiempo

A veces

Nunca

ANEXO 2

Inver Flowers	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
	Última Modificación	Formulario
		F.DTH.001

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO:	FECHA:
OCUPANTE:	PREPARADA POR:
LOCALIZACION:	
DEPENDENCIA JERARQUICA:	
DEPENDENCIA FUNCIONAL:	

1.- MISION DEL PUESTO

--

2. - PRINCIPALES RESULTADOS

Proceso	Acción/ Función	Resultado Final Esperado

3. ORGANIZACIÓN

Puesto:

4.- NATURALEZA Y ALCANCE

SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO

Internas

•

Externas

•

RELACIONES O CLIENTES

Internas

<ul style="list-style-type: none"> • Externas • 	
AUTORIDAD	
DECISIONES	RECOMENDACIONES

OTROS ROLES		
N/A		
INFORMACION DE EXPOSICION A RIESGOS		
Tipo de Riesgo	Describe el riesgo	Frecuencia de exposición diaria (en horas laborables especifique el %)

5.- PERFIL DEL PUESTO		
Educación Formal	Experiencia	Conocimientos Adicionales

6.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	
Competencias	Nivel

ANEXO 3

Inver Flowers		PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
		Última Modificación		Formulario: F.REQ.001	
REQUISICION DE PERSONAL					
INFORMACION DEL CARGO					
FECHA DE SOLICITUD	FECHA INGRESO DESEADA	EMPRESA	DEPARTAMENTO	CARGO SOLICITADO	
		AUTOMOTORES DE LA SIERRA	TALLER	LAVADOR	
No. DE VACANTES SOLICITADA:	TIPO DE CONTRATO: INDEFINIDO	TIEMPO DE VINCULACION : INDEFINIDO		HORARIO: MEDIO TIEMPO ____ TIEMPO COMPLETO ____	
CIUDAD : AMBATO	UBICACIÓN FISICA (ASO) : MATRIZ	SE DESPLAZA: SI ___ NO		ESPECIFIQUE LUGARES DE DESPLAZAMIENTO :	
MOTIVO DE REQUERIMIENTO: _____ POR REEMPLAZO _____ POR CREACIÓN _____					
PERSONAL A SU CARGO - ESPECIFIQUE : NINGUNO					
NOMBRE DEL SOLICITANTE : CARLOS RIVADENEIRA		CARGO DEL SOLICITANTE : GERENTE DE SERVICIO		TELEFONO DE CONTACTO	
OBJETIVO DEL CARGO					
PRINCIPALES RETOS DEL CARGO					
PERFIL DEL CARGO					
Favor remitirse al Manual de Descripciones y perfiles de cargos					
IDIOMAS			SI CONSIDERA QUE INTERNAMENTE EXISTEN CANDIDATOS PARA ESTA POSICION - INDIQUELOS		
IDIOMA	LECTURA	ESCRITURA	HABLA		
COMPONENTE SALARIAL					
SUELDO O SALARIO : US\$	VARIABLE: SI ___ NO ___ % Fijo ___ % Variable ___		SE GARANTIZA VARIABLE FIJA SI NO ___	TIEMPO	% MONTO GARANTIZADO
CENTRO DE COSTOS: ADMINISTRACION			DISTRIBUCIÓN		
OTROS BENEFICIOS				LUNCH	HORAS EXTRAS
FECHA DE INICIO DE PROCESO DE SELECCIÓN			FECHA DE FINALIZACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN		
OBSERVACIONES					
FIRMAS DE APROBACION					
SOLICITANTE		GERENCIA DE LINEA		TALENTO HUMANO	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
GERENCIA GENERAL			DIRECCION DE TALENTO HUMANO		
FIRMA _____			FIRMA _____		
Fecha:			Fecha: ____ / ____ / ____		
<small>Nota: Aplica este casillero, en caso de que sea una CREACION DE PUESTO</small>					

ANEXO 4

	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
	Ultima Modificación	Formulario
		F.RCI.004

¡¡Esta es tu oportunidad de crecer profesionalmente!! Talento Humano busca candidatos internos a postularse para el cargo de

CARGO

1 vacante reporta a

OBJETIVO DEL CARGO:
FUNCIONES GENERALES:
AÑOS DE EXPERIENCIA:
TRAYECTORIA LABORAL EN LA EMPRESA:
ACADEMIA Y CONOCIMIENTOS:
COMPETENCIAS:
OBSERVACIONES:



El proceso consistirá en entrevistas de actualización de información y evaluaciones de conocimientos/competencias organizacionales de acuerdo a la posición. Si estás interesado, comunícate con el área de Talento Humano.

ANEXO 5

Inver Flowers	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO									
	Última Modificación									Formulario
										F.EPRE.002
FORMATO DE ENTREVISTAS PRELIMINARES										
PROCESO:	SELECCIÓN									ESTADO DEL PROCESO
TEMA:	RECLUTAMIENTO _____									continúa en el proceso
EDITADO AL:										entrevista
RESPONSABLE:										descartado
PERFIL:										
NOMBRE	TELEFONO	EMPRESA	CARGO	ACADEMIA	UNIVERSIDAD	EXPERIENCIA	FECHA DE NACIMIENTO	IDIOMAS	SALARIO	OBSERVACIONES


ANEXO 6

PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO						
Inver Flowers		Ultima Modificación 20 de Septiembre del 2010			Formulario F.SOL.003	
SOLICITUD DE EMPLEO						
Esta información es totalmente confidencial entre XXXXXXXXXXXXXXXX y el aplicante, por favor llenar todos los datos solicitados.						
INFORMACION PERSONAL						
Apellidos y Nombres			No. Cédula de Ciudadanía		No. Pasaporte	
Dirección			Sector y Parroquia		Teléfono Domicilio	
Lugar de Nacimiento		Nacionalidad		Fecha de Nacimiento		Teléfono Celular
Estado Civil		No. de Hijos	No. Personas a su cargo	Posee alguna capacidad especial (especifique)		No. Carnet Conadis
Posee Vivienda		Otra (especifique)		Tiene clave del IESS		Mantiene préstamos con el IESS
Propia <input type="checkbox"/>	Alquilada <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Quirografario <input type="checkbox"/>	Hipotecario <input type="checkbox"/>	Porcentaje
Cuenta Bancaria/Banco:			Tipo		No. de cuenta	
			Ahorros <input type="checkbox"/>		Corriente <input type="checkbox"/>	
INFORMACION ADICIONAL						
(Por favor llenar obligatoriamente a dos los campos)						
Título Obtenido				Especialidad		
Estudia actualmente	Nombre de la Institución			Año de estudio que cursa actualmente		Horario
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>					
¿Cambiaría su lugar de residencia por motivos de trabajo?		¿Esta dispuesto a viajar?		Nombre de Club o partido político a que pertenece		Actividad que realiza en su tiempo libre
Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>
¿Sufre de alguna enfermedad crónica?		Indique cual				
Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>				
Nombre de persona que pueda localizarle en caso de emergencia:			Teléfono (no del aspirante)		Dirección (no la del aspirante)	
INFORMACION FAMILIAR						
Parentesco	Apellidos y Nombres		Profesión	Teléfono	Trabajo Actual	Puesto
Dependientes	Apellidos y Nombres		Profesión	F. Nacimiento	Teléfono	Trabajo Actual
ESTUDIOS REALIZADOS POR EL EMPLEADO						
EDUCACION	Nombre		Ciudad/Pais	Fecha	Titulo Obtenido o año aprobado	
Primaria						
Colegio						
Universidad						
Masterado						
Estudios Actuales						
EXPERIENCIA PROFESIONAL						
(Por favor comenzar por su último empleo)						
Nombre de la Empresa					Ciudad	
Actividad a la que se dedica la empresa			Fecha Ingreso		Fecha de Salida	
Cargos desempeñados:						
Cargo		Responsabilidades			Tiempo	
Sueldo Base	Comisiones	Otro beneficio monetario		Beneficios no monetarios (especifique)		
REFERENCIAS PERSONALES						
Nombre	Empresa		Cargo		Teléfono	
Apellido y Nombre del aplicante: _____						
Cédula _____						
Fecha de aplicación: _____						
Firma: _____						

ANEXO 7

<h1>Inver Flowers</h1>	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO		
	Ultima Modificación	Formulario	
		F.EPRO.005	
FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN PROFUNDA			
EMPRESA:			
PROCESO:			
FECHA:			
EVALUADOR:			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Bachillerato			
Institución			
Título			
Formación profesional			
Institución			
Título			
Certificaciones			
Institución			
Título			
EXPERIENCIA LABORAL			
Empresa actual o última:			
Cargo:			
Responsabilidades:			
Fecha de ingreso (mes-año):			
Motivo para un cambio de trabajo:			
MOTIVACIONES E INTERESES ACTUALES			
Planes para su desarrollo personal y profesional			
EXPECTATIVAS AL VINCULARSE A UNA NUEVA EMPRESA			
ASPIRACIÓN SALARIAL			
Cuánto gana y cuánto aspira para un cambio de trabajo			
VIDA PERSONAL			
Ciudad de nacimiento, edad, número de cargas, estado civil, lugar de trabajo de cónyuge, dirección de domicilio, disponibilidad de movilización propia.			

ANEXO 8.
Verificación de Referencias Laborales

		
	Última Modificación	Formulario
		F.VREF.006

EMPRESA:	
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
CARGO AL QUE ASPIRA:	
ÁREA:	

EMPRESA DE CONTACTO:	
PERSONA CONTACTADA:	
CARGO:	
TELÉFONO:	

¿QUE CARGO OCUPÓ EL CANDIDATO?
PERÍODO DE TRABAJO, FECHA DE INGRESO FECHA DE SALIDA
¿A SU CRITERIO, QUE FORTALEZAS DEMOSTRÓ EL CANDIDATO?
¿A SU CRITERIO, QUE OPORTUNIDADES DE MEJORA DEMOSTRÓ EL CANDIDATO?
¿A SU CRITERIO COMO LO VIÓ EN LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS? Aplicar las competencias requeridas para el cargo. Referencia a Directorio de Competencias.
¿CUAL FUE EL MOTIVO DE SALIDA?
¿CÓMO LO VE EN EL CARGO AL CUAL ASPIRA?
¿SI TUVIESE LA OPORTUNIDAD DE VOLVER A CONTRATARLO LO HARIA?

ANEXO 9

Inver Flowers	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
	Ultima Modificación	Formulario: F.INFS.006

INFORME COMPARATIVO DE SELECCIÓN CARGOS DE ALTA COMPLEJIDAD Y/O CARGOS DE VENTAS

ANÁLISIS CUANTITATIVO				
A. PERFIL DURO	PONDERACIÓN	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
Academia				
Conocimientos				
Experiencia				
TOTAL				

ANÁLISIS GRÁFICO

B. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	PONDERACIÓN	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
Personalidad				
Comercial				
NA				
NA				
TOTAL				

TOTAL GENERAL
% DE DIFERENCIA

ANÁLISIS CUALITATIVO
CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

Sistema de Riego



Fuente: Inver Flowers

Plantación



Fuente: Inver Flowers

Distribución de Camas “Tutoreo”



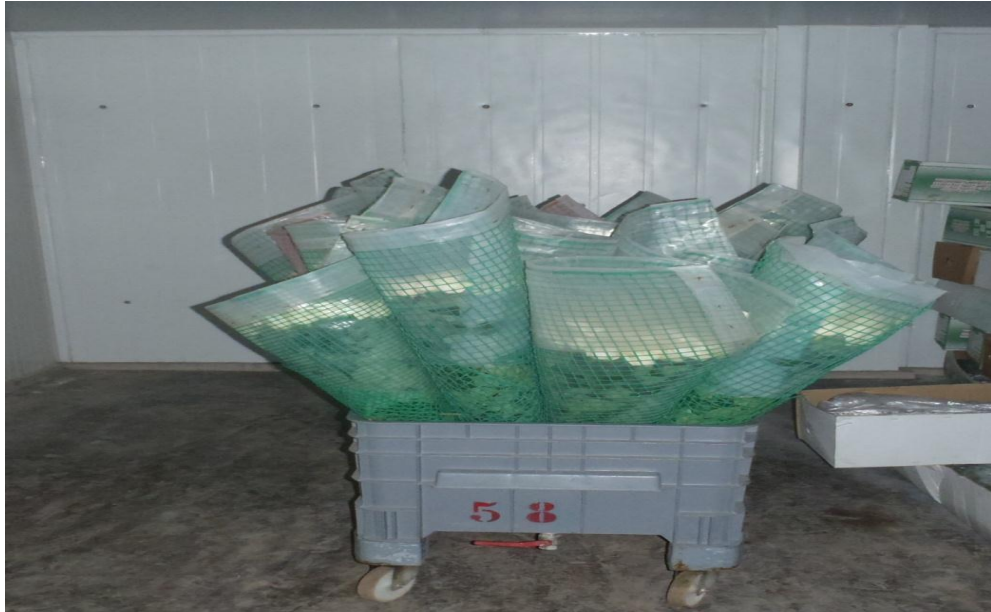
Fuente: Inver Flowers

Producto



Fuente: Inver Flowers

Cuarto Frio



Fuente: Inver Flowers

Ponchado de La cosecha



Fuente: Inver Flowers

Empacado y Enzunchado de la Cosecha



Fuente: Inver Flowers