

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
SEDE LATACUNGA**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y  
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**



**UNIDAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**II PROMOCIÓN**

**PROYECTO II**

**“INVESTIGACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
EN LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN  
LATACUNGA Y PROPUESTA DE UNO NUEVO”**

**DIEGO HERNÁN ORTEGA MORENO  
SANTIAGO GABRIEL MORALES VINUEZA**

**NOVIEMBRE 2008  
ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>Capítulo I: GENERALIDADES</b>	<b>9</b>
1.1 Antecedentes	9
1.2 Objetivo general	9
1.3 Objetivos específicos	9
1.4 Justificación	10

**Capítulo II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES DEL  
SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA 11**

2.1 Análisis externo	11
2.1.1 Factor económico del país	12
2.1.2 Producto interno bruto	13
2.1.3 Población económicamente activa	14
2.1.4 La inflación	17
2.1.5 Las tasas de interés	20
2.1.6 Balanza comercial	23
2.1.7 Factor demográfico de la provincia de Cotopaxi	24
2.2 Análisis interno	26
2.3 Situación de las PYMES florícolas en el cantón Latacunga	28
2.4 El sector florícola y su participación en las exportaciones	31

**Capítulo III: INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE SELECCIÓN  
DE PERSONAL EN LAS FLORÍCOLAS DEL  
CANTÓN LATACUNGA 34**

3.1 Identificación y planteamiento del problema	34
3.2 Información de fuentes primarias	39
3.3 Tamaño de la población	45
3.4 Diseño de la encuesta	46
3.5 Codificación de los resultados	47
3.6 Informe de la investigación	59

**Capítulo IV: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPTACIÓN DE  
PERSONAL IDEAL PARA LAS PYMES DEL SECTOR**

	<b>FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA</b>	<b>61</b>
4.1	Introducción	61
4.2	Direccionamiento estratégico	63
4.3	Mapa del proceso de captación	67
4.3.1	Caracterización del sub proceso de reclutamiento	67
4.3.2	Caracterización del sub proceso de selección	70
4.3.3	Caracterización del sub proceso de contratación e inducción	72
4.4	Manual de reclutamiento, selección e inducción	76
4.4.1	Caso práctico proceso de reclutamiento, selección e inducción	77
	 <b>Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	 <b>87</b>
7.1	Conclusiones	87
7.2	Recomendaciones	88
	 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>89</b>
	 <b>ANEXOS</b>	
	Anexo A	91
	Anexo B	94
	Anexo C	96
	Anexo D	99
	Anexo E	101
	Anexo F	103
	Anexo G	105
	Anexo H	107
	Anexo I	110
	Anexo J	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Florícolas del cantón Latacunga	29
Tabla 2.2	Mano de obra ocupada en el sector florícola	30
Tabla 2.3	Exportaciones (millones usd FOB)	33
Tabla 3.1	Planificación de RRHH	35
Tabla 3.2	Planificación de RRHH en una PYME	37
Tabla 3.3	Calificación de las pruebas de idoneidad	44
Tabla 3.4	Fuentes de reclutamiento	47
Tabla 3.5	Medios de reclutamiento	48
Tabla 3.6	Procedimiento de selección	49
Tabla 3.7	Porcentaje de rotación	50
Tabla 3.8	Pruebas psicotécnicas	51
Tabla 3.9	Perfiles por puesto	52
Tabla 3.10	Evaluación de competencias	53
Tabla 3.11	Evaluación de la entrevista	54
Tabla 3.12	Seguimiento de antecedentes	55
Tabla 3.13	Exámenes médicos	56
Tabla 3.14	Entrevista de eventos críticos	57
Tabla 3.15	Niveles de competencias	58
Tabla 4.1	Tabla de resultados	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 2.1	Producto interno bruto	13
Figura 2.2	Tasa de desempleo	16
Figura 2.3	Inflación anual	20
Figura 2.4	Tasa activa	22
Figura 2.5	Tasa pasiva	23
Figura 2.6	Balanza comercial	24
Figura 2.7	Hectáreas dedicadas a la producción de flores para la exportación	28
Figura 2.8	Evolución de las exportaciones de flores	32
Figura 3.1	Fuentes de reclutamiento	47
Figura 3.2	Medios de reclutamiento	48
Figura 3.3	Procedimiento de selección	49
Figura 3.4	Porcentaje de rotación	50
Figura 3.5	Pruebas psicotécnicas	51
Figura 3.6	Perfiles por puesto	52
Figura 3.7	Evaluación de competencias	53
Figura 3.8	Evaluación de la entrevista	54
Figura 3.9	Seguimiento de antecedentes	55
Figura 3.10	Exámenes médicos	56
Figura 3.11	Entrevista de eventos críticos	57
Figura 3.12	Niveles de competencias	58

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE POSGRADOS**

**AUTORIZACIÓN**

Santiago Gabriel Morales Vinueza y Diego Hernán Ortega Moreno

Autorizan a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “INVESTIGACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA Y PROPUESTA DE UNO NUEVO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 2009 Enero 12

.....  
Diego Hernán Ortega Moreno.

.....  
Santiago Gabriel Morales Vinueza.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE POSGRADOS**

**CERTIFICADO**

Ing. Marlon Tinajero Jiménez.  
Ing. Galo Vásquez MSc.

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “INVESTIGACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA Y PROPUESTA DE UNO NUEVO”, realizado por los Señores Santiago Gabriel Morales Vinueza, y Diego Hernán Ortega Moreno, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a los Señores Santiago Gabriel Morales Vinueza, y Diego Hernán Ortega Moreno que lo entregue al Ing. Galo Vásquez MSc en su calidad de Coordinador de Carrera.

Latacunga, 2009 Enero 12

.....  
Ing. Marlon Tinajero Jiménez.  
DIRECTOR.

.....  
Ing. Galo Vásquez MSc.  
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE POSGRADOS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Santiago Gabriel Morales Vinueza y Diego Hernán Ortega Moreno

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de grado denominado: “INVESTIGACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA Y PROPUESTA DE UNO NUEVO”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 2009 Enero 12

.....  
Diego Hernán Ortega Moreno.

.....  
Santiago Gabriel Morales Vinueza.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La publicación del mandato constituyente 08, de fecha 30 de Abril del 2008, en el que se prohíbe la tercerización de servicios complementarios y la intermediación laboral, hace que los empleadores estén obligados a asumir en forma estable e indefinida a sus trabajadores intermediados o tercerizados; si no lo hicieren, estarán sujetos a una sanción pecuniaria que será impuesta por los directores regionales del trabajo.

Lo anterior hace que se haga imprescindible para las empresas en general y las pymes en particular la implementación de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, como parte fundamental de la Gestión de su Talento Humano. Debido a que las empresas tercerizadoras se encargaban de esta labor, la gran mayoría de empresas no lo tenían implementado dentro de su proceso.

### **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Investigar el proceso de selección de personal en las pymes del sector florícola del cantón Latacunga y proponer un sistema de selección de talento humano.

### **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Justificar la necesidad de una investigación y diagnóstico de los procesos de selección de personal en el sector florícola.
- Analizar las PYMES del sector florícola y su aporte económico en el desarrollo del país.
- Realizar un estudio de la situación actual de los diferentes métodos de selección de personal en las Pymes del sector florícola del cantón Latacunga.
- Diseñar un sistema de reclutamiento, selección y contratación optimizado para las pymes del sector florícola, con el fin de estandarizar las actividades de recursos humanos, asegurando así una gestión de excelencia.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad los cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de toda organización.

Conocer la efectividad del proceso de selección de personal en las pymes del sector florícola del cantón Latacunga por medio de un estudio descriptivo que permita conocer si el proceso de selección tradicional que no evalúa competencias si no que depende de un criterio subjetivo de la persona que está a cargo del proceso de selección, da como resultado un sistema poco eficaz para la empresa, además se conoce que existe una elevada rotación de personal. Finalmente se busca identificar las oportunidades de mejora que permitan alcanzar una mayor productividad a las florícolas.

Esta investigación permitirá a las empresas adoptar el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo. Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, permitiendo además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA.**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO.**

En los últimos años, el tema del desarrollo regional en el Ecuador ha merecido especial atención desde distintas perspectivas, que intentan identificar los mecanismos a través de los cuales las regiones pueden crecer en función de las actividades económicas localizadas en ellas.

Podría asumirse que con la globalización, la importancia de estudiar las regiones ha disminuido; incluso se lo podría considerar como un esfuerzo alejado de la realidad del país. Sin embargo, la ubicación geográfica y el desempeño económico de las distintas regiones de un país son temas que siguen teniendo relevancia. Gracias a los estudios regionales se pueden identificar las principales ventajas competitivas de cada región y al mismo tiempo determinar en qué regiones se encuentran las mayores disparidades socioeconómicas. Es así que, en un mundo tan polarizado como el que vivimos, las regiones que no sean capaces o no tengan los elementos suficientes para participar de los beneficios de la economía global tendrán mayores problemas para crecer y, en consecuencia, tendrán menores posibilidades para alcanzar mejores niveles de desarrollo económico.

En este contexto, la investigación en el campo de la economía regional ha experimentado un gran avance en las últimas décadas, realizando esfuerzos con el objeto de generar y mejorar herramientas para el análisis de la evolución regional; sin embargo, aún se encuentra en una fase inicial de la investigación aplicada, dada la heterogeneidad de la información disponible. En el caso ecuatoriano, si bien existen estimaciones de la evolución coyuntural de las provincias, en pocos casos se dispone de una serie actualizada y con la suficiente evolución histórica como para realizar un análisis estadístico más elaborado.

Es importante mencionar que Ecuador ha sido un país cuyo desarrollo ha estado caracterizado por la elevada concentración de recursos económicos, financieros, políticos y

sociales en unas pocas provincias y determinadas ciudades, dejando muchas veces de lado a la mayoría de provincias, las cuales no han recibido del Gobierno Central la atención necesaria para impulsar su crecimiento.<sup>1</sup>

### 2.1.1 Factor Económico del País

**Índice de Entorno Macroeconómico.-** En el primer trimestre de 2007, el Índice de Entorno Macroeconómico (IEM) registró un deterioro de -3.8 puntos respecto al trimestre anterior. En este período, la inestabilidad política, la disminución del crédito al sector privado y el aumento del spread financiero<sup>2</sup> son las variables que influenciaron negativamente en el IEM.

La inestabilidad política fue el factor que más contribuyó al resultado negativo del IEM en el primer trimestre de 2007 en -4.04 puntos. Esta situación tiene que ver con el comienzo del nuevo gobierno y la posesión de un nuevo Ministro de Economía y Finanzas, el Economista Ricardo Patiño, y se registró en el indicador de inestabilidad política influenciando en el resultado final del IEM. De esta manera, se observa que durante el último año, cinco funcionarios ocuparon el cargo de Ministro de Economía y Finanzas. La alta rotación de los funcionarios de esta cartera de Estado, imposibilita la continuidad de una política económica de largo plazo.

“El acceso al crédito registró un menor incremento durante los tres primeros meses del presente año y contribuyó negativamente (con 0.30 puntos) al IEM. La cartera vigente total de los bancos abiertos, aumentó en 206.1 millones de dólares, lo que representa un incremento del 3.1%, ritmo de crecimiento inferior al crecimiento promedio de los tres últimos trimestres (6.2%). De esta manera, el crédito vigente en valor nominal alcanzó un monto de USD 6,774.7 millones, pero como porcentaje del PIB disminuyó de 16.1% a 15.4%, entre el cuarto trimestre de 2006 y el primer trimestre de 2007”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Verónica Artola Jarrín funcionaria de la dirección de estadísticas económicas del Banco Central del Ecuador.

<sup>2</sup> El spread financiero para el sector no corporativo se define como la diferencia entre el promedio trimestral de las tasas de interés activas para otras operaciones activas de entre 84 y 91 días y el promedio trimestral de las tasas de interés pasivas referenciales de final de período de entre 84 y 91 días.

<sup>3</sup> Boletín No. 20 Evolución Trimestral: Índice de Entorno Competitivo / Índice de Esfuerzo Empresarial, Banco Central del Ecuador.

## 2.1.2 Producto Interno Bruto.

“Se denomina PIB a la suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el país en un año, por lo cual se denomina interior. Se habla de bienes y servicios finales porque es producción consolidada, que implica la agregación sector por sector, eliminando posibles duplicaciones del cálculo, se le llama bruto, porque en él no se deducen las amortizaciones”<sup>4</sup>.

El PIB real del Ecuador creció a una tasa del 3,9% en el 2006 y 2,65 % en el 2007. La reducción del PIB se debió a una menor actividad petrolera de las compañías privadas.

El programa económico del Gobierno Nacional para el periodo 2007 -2010, plantea como propuesta, “Lograr el desarrollo sostenible del Ecuador con justicia social y libertad, posicionando al Estado como planificador, regulador y promotor de la economía en armonía con el sector privado. Este plan económico, anunciado por el Presidente Rafael Correa pretendía alcanzar un crecimiento anual entre el 4,0% y el 4,4 % del PIB, y un recorte del desempleo hasta el 8,9% hasta finales del 2007, mediante el desarrollo de la productividad Nacional, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas.

**FIGURA 2.1**  
**PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

<sup>4</sup> <http://www.bce.fin.ec>

También se pretende generar empleo mediante la inversión en sectores estratégicos de la economía. El presupuesto así mismo, contempla destinar una suma importante (38,4%) a la inversión social y el 11% a la producción, tratando de reducir al máximo el pago del servicio de la deuda externa”<sup>5</sup>.

En cuanto a la inversión pública los proyectos se centraran en el sector eléctrico, hidroeléctrico, petrolero y biocombustibles.

### **Ecuador, evolución del PIB:**

El PIB per cápita (por habitante), se ha duplicado entre 1999 y el 2007, alcanzando los \$ 44.490 millones de dólares y se prevee que para el 2008 alcance \$ 48.508 millones según el Banco Central. Este organismo también estima que el PIB crezca alrededor del 4,2 % en el 2008, cifra que se ubica 1,6 % arriba del 2007 dadas las condiciones de caída de la producción petrolera, falta de eficiencia de la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas. Pero adicionalmente en el 2008 se prevee que el PIB en relación al sector no petrolero crezca por lo menos el 3,8% en el sector de la agricultura (debido principalmente al crecimiento de las florícolas) y ganadería, el manufacturero un 4,5% y la construcción un 7%.

El sector agropecuario tiene una importante participación en la economía nacional y es así como el sector floricultor a pesar de tener poco tiempo de participación tiene una contribución al PIB agrícola del 15,08 % en el año 2000 y es notorio su crecimiento que al año 2007 alcanza el 17,07.

### **2.1.3 Población Económicamente Activa.**

Llamase así a la parte de la población total que participa en la producción económica. En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad (15 años, por ejemplo) que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad. Si se calcula el porcentaje entre la PEA y la población total se obtiene la *tasa de*

---

<sup>5</sup> Barrera, Marco. “Situación y desempleo de las PYMES de Ecuador en el mercado Internacional” Ponencia, CAPEIPI. Seminario- Taller; Montevideo, Uruguay.

*actividad* general de un país. Cuando un país tiene altas tasas de crecimiento demográfico la tasa de actividad suele ser baja, pues existe un alto número de menores de edad y estudiantes en relación al total. Ello ocurre frecuentemente en los países menos desarrollados, como producto de la llamada transición demográfica, constituyéndose en una traba para alcanzar un mayor crecimiento económico, pues las personas que laboran tienen que producir -directa o indirectamente- para un gran número de personas que no generan bienes<sup>6</sup>.

**Población económicamente activa (PEA).**- La PEA, está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

**Ocupados.**- Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

**Ocupados plenos.**- La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).

**Subempleados.**- Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la "duración o la productividad de su trabajo". Este conjunto se divide en: subempleados visibles y en otras formas de subempleo.

**Ocupados no clasificados.**- Son aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo, por falta de datos en los ingresos.

---

<sup>6</sup> Instituto nacional de estadística y censos - INEC

**Desempleo.-** Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

**Desempleo abierto.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

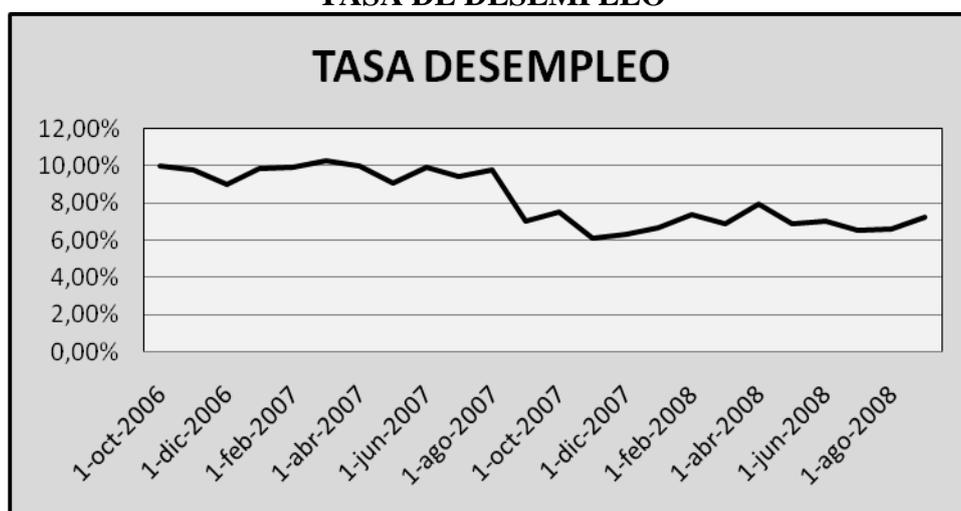
**Desempleo oculto.-** Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores).

**Cesantes.-** Son aquellas personas de 10 años y más que en la semana pasada se encontraban desocupados habiendo trabajado anteriormente.

**Población inactiva (PEI).-** Se consideran personas inactivas todas las personas de 10 años y más, no clasificadas como ocupadas o desocupadas durante la semana de referencia, como: rentistas, jubilados, pensionistas, estudiantes, amas de casa, etc.

**FIGURA 2.2**  
**TASA DE DESEMPLEO**



Fuente: INEC  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

“El sector florícola demanda gran cantidad de mano de obra por lo que ha impactado directamente en la población económicamente activa ya que, la fuerza de trabajo que se incorpora a la floricultura son los sectores campesinos e indígenas que habitan en las zonas altas, así como población migrante de otras provincias. De acuerdo a su estructura de edad, se trata fundamentalmente de población joven entre los 15 y 39 años de edad, incluyendo niños y niñas de menos de 15 años”<sup>7</sup>.

#### **2.1.4 La Inflación.**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

En el área del entorno macroeconómico, se identifica como uno de los mayores costos de la inflación a su efecto negativo sobre los incentivos a aumentar la eficiencia productiva, creando incentivos perversos que desalientan la inversión de largo plazo.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit

---

<sup>7</sup> Martha Moncada, Ponencia Presentada en el Primer Encuentro Ecuatoriano de Investigación sobre la Sociedad Rural. FLACSO – ALASRU, Quito del 26 al 27 de octubre de 2005

fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

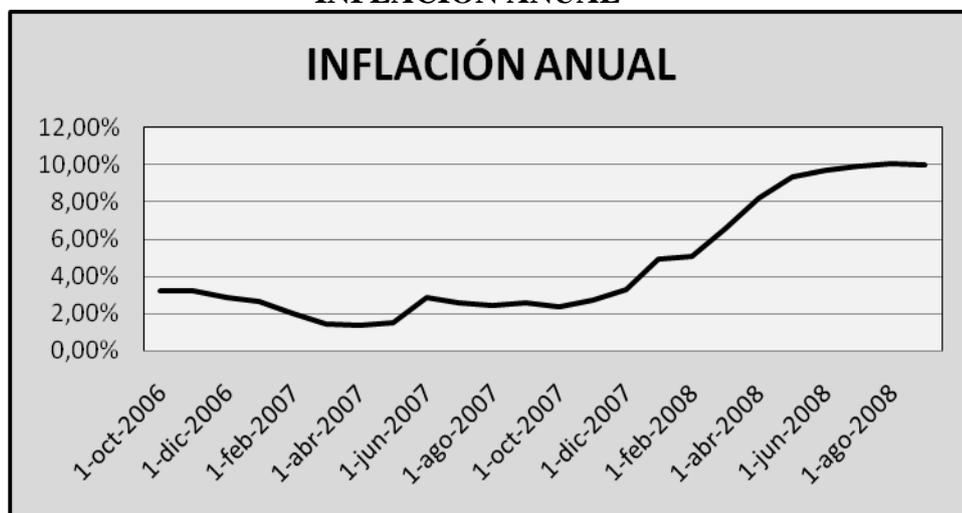
Por lo tanto es de interés exponer por qué? el Ecuador teniendo una economía dolarizada y en los años anteriores niveles aceptables de inflación, ahora se le estima una inflación del 10% para este año e incluso algunos analistas creen que esta aumentará?, por lo tanto aquí se expone según nuestras propias investigaciones, realizadas en la Oficina de Fomento Empresarial bajo la dirección del Economista Andrés Freire, los argumentos técnicos acerca de la elevación del índice de inflación del Ecuador, la cual según nuestros analistas se debe a 10 factores económicos claves y a un factor político, los cuales analizaremos a continuación:

- El alto consumo de combustibles y la elevación del precio del petróleo, el cual se incrementará debido al aumento del parque automotor debido al lanzamiento del carro económico de 3.500 dólares por parte de la compañía TATA y que estará en el país en el 2009.
- La elevación de la demanda de materias primas por parte de los países asiáticos, en especial de China e India, lo cual encarece el costo de los bienes primarios a nivel internacional y por ende las materias primas lo que encarece a los productos de valor agregado, lo cual desencadena, debido al alto apalancamiento que tiene el país sobre las importaciones en la elevación de los productos al consumidor final.
- Influencia de la recesión estadounidense, lo cual restringe la colocación de capitales en los mercados emergentes, tal es el caso del Ecuador, lo cual como efecto dominó disminuirá la inversión privada y por ende la producción de corto y mediano plazo.
- La falta de una política antimonopolios y la falta de protección a la libre y verdadera competencia, lo cual incrementa los precios debido a que los microempresarios no pueden competir con las grandes cadenas comerciales y los de mercados de abastos (mercados populares y ferias libres), limitando la oferta.

- La falta de control a los centros de distribución y a la cadena de intermediación, los cuales restringen la venta de productos, restringen la distribución y elevan los precios al consumidor final de los productos básicos, lo que desencadena en una especulación de los precios en el corto plazo que se mantendrán en el largo plazo.
- La indiscriminada inyección de dinero en la economía, sin planificación y progresividad, a partir de la elevación de los sueldos y los préstamos quirografarios, los cuales no fueron utilizados por los beneficiarios para inversiones de corto plazo o para deudas, sino en muchos caso para el gasto corriente, lo cual trajo consigo una escalada especulativa y el mercado tuvo que innegablemente adaptarse a esta elevación de dinero en la economía que no fluía equilibradamente hacia todos los sectores de la economía, sino en especial al sector comercial. La elevación de los sueldos no tuvo de contrapartida una elevación de la productividad país y por ende esta elevación fue financiada por elevación de precios por parte del sector privado y por elevación de impuestos en el sector público.
- Falta de previsión del gobierno con respecto a los desastres naturales y a un plan de control de los impactos de este.
- Se ha descuidado aéreas de gran interés como la construcción, las industrias, el sector servicios y la microempresa. Así mismo recién se está organizando el programa del IESS para el financiamiento de vivienda, lo cual es positivo pero debió haber sido aplicado en conjunto con el programa del bono de la vivienda del 2007 para que se tenga mayor efectividad.
- Por último el gobierno no tiene un proyecto estratégico de desarrollo de la producción y de fomento de sectores estratégicos ampliamente financiado con sus propios recursos y optimo estructural y operativamente, más bien se ha diseñado un proyecto que tal como se lo presento no tiene un completo financiamiento y no involucra al sector privado dentro del programa y solo contempla a sectores estratégicos, lo cual si bien es correcto, proyectos de largo plazo pues incrementarán los flujos futuros estatales, estos sectores tales como el petrolero por ejemplo no fomentan el empleo sino la inversión en maquinaria y capital, lo mismo sucede en el sector energético, esto incrementará los montos de la deuda externa y también se tendrá que recurrir al ahorro interno, nótese que por eso mismo se trata de negociar con el IESS la inversión en los proyectos energéticos y petróleos.

También influye el escenario político y aunque este escenario es de esperar dentro de un proceso de cambio como lo vive el país, es también que esto último invita a la gente a no invertir debido a la incertidumbre que tiene toda la ciudadanía sobre estos cambios<sup>8</sup>.

**FIGURA 2.3**  
**INFLACIÓN ANUAL**



Fuente: INEC  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

La falta de un escenario estable en el país para invertir y de incentivos para producir ha restringido la colocación de productos básicos en el mercado que es el sector más vulnerable, adicionando a esto la elevación de los precios de los productos al productor (3.96% para marzo y que es mayor a la inflación al consumidor de 1.52% para el mismo periodo), lo que encarece los costos de producción. Esto indica que en corto plazo aumentará más los productos al consumidor final para que los productores puedan recuperar sus costos. Lo descrito anteriormente afecta notablemente a las PYMES incluidas las florícolas, ya que una subida en los precios de productos de consumo masivo acarrea proporcionalmente una subida de precios en otros sectores económicos, mientras que el ingreso de la población sigue constante.

### **2.1.5 Las Tasas de Interés.**

Tasa de interés o rendimiento que el emisor paga al inversionista por un título periódicamente (mensual, trimestral o anual), sin tener en cuenta la reinversión de intereses.

<sup>8</sup> <http:// analisisprofesional.net/myblog/la-escalada-inflacionaria-en-el-ecuador-2008-causas-y-criterios.html>

Tasa de interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Las tasas de interés como un elemento indispensable para el financiamiento de toda inversión requiere de su análisis, es así que durante la década de los 90, la tasa de interés activa se caracterizó por su volatilidad; alcanzando un mínimo de 41,5% en 1993 y un máximo de 70,8 % en 1999, año en el cual más del 50% del sistema financiero nacional quebró. El comportamiento de la tasa de interés antes de la dolarización estaba explicado por el desempeño de algunas variables.

Dadas las condiciones de la economía ecuatoriana en la década pasada; alta inflación, devaluaciones constantes del tipo de cambio, aumento del riesgo país asociado a la inestabilidad política y falta de control en el sistema financiero nacional, las tasas de interés se fueron ajustando al entorno macroeconómico, con una clara tendencia a la alza.

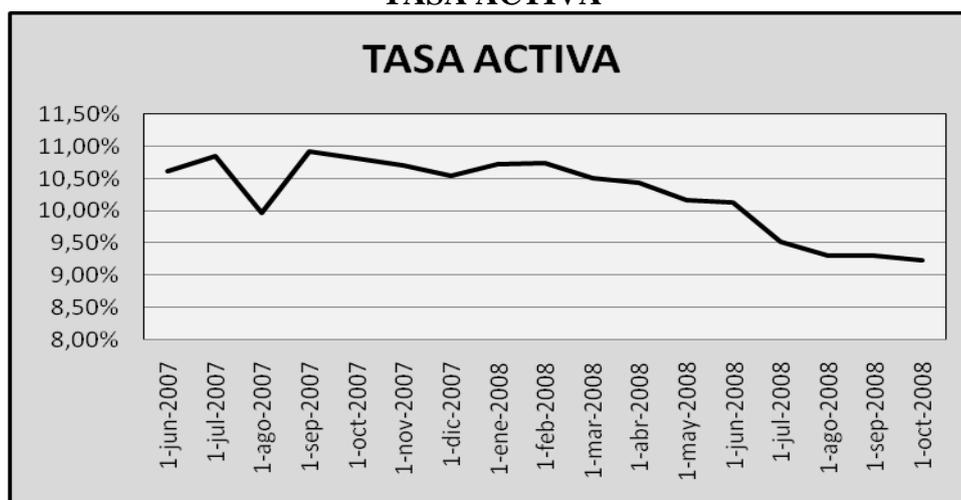
Es necesario indicar que las tasas de interés en el mercado financiero en los últimos meses (febrero a junio del 2008) han permanecido estables entre el 10% y el 12,5% a acepción de las microempresas que sus tasas se han ubicado del 24 % al 31% actual.

El sector financiero, desde la aprobación de la eliminación de comisiones operativas en los créditos, ha tenido una reducción en sus ingresos, pero ha buscado una estrategia para compensar en cierta manera sus ingresos y es así que es disposición del Banco Central segmentar a los clientes según sus actividad económica como por ejemplo: CONSUMO, MASIVOS, PREFERENCIALES, MICROEMPRESAS, PYMES, EMPRESARIAL, INVERSIONISTAS, EMIGRANTES. A junio del 2008 se busco un mecanismo para crear un segmento intermedio entre las microempresas y las Pymes que son las MIPES que según el nivel de ventas alcanzan un volumen de \$ 100.000 y \$ 150.000 anuales declarados y que se les aplica una tasa de interés de microempresa con la ventaja de mejores oportunidades en plazos y garantías.

**Spread de tasas de interés:** Para el cálculo de este indicador se considera la diferencia entre la tasa de interés de Otras Operaciones Activas (sector no corporativo) y la tasa de interés pasiva referencial para operaciones entre 84 y 91 días. El spread de tasas de interés se ha incluido como un factor negativo sobre la competitividad, al constituir un indicador tanto del poder de mercado del sector bancario, como de incertidumbre y de percepción de riesgo de default existente en la economía. Tanto un mayor poder mercado del sector bancario como un mayor nivel de riesgo de default percibido, tienden a elevar la tasa de interés activa y/o bajar la tasa de interés pasiva, e inciden negativamente sobre la cantidad y calidad del crédito concedido al sector empresarial privado, desincentivando la demanda de crédito dirigida a financiar a la inversión rentable y con un nivel de riesgo tolerable. Más bien se estaría incentivando el financiamiento de proyectos con mayor riesgo crediticio. Esto impide procesos de reconversión productiva o tecnológica de la economía.

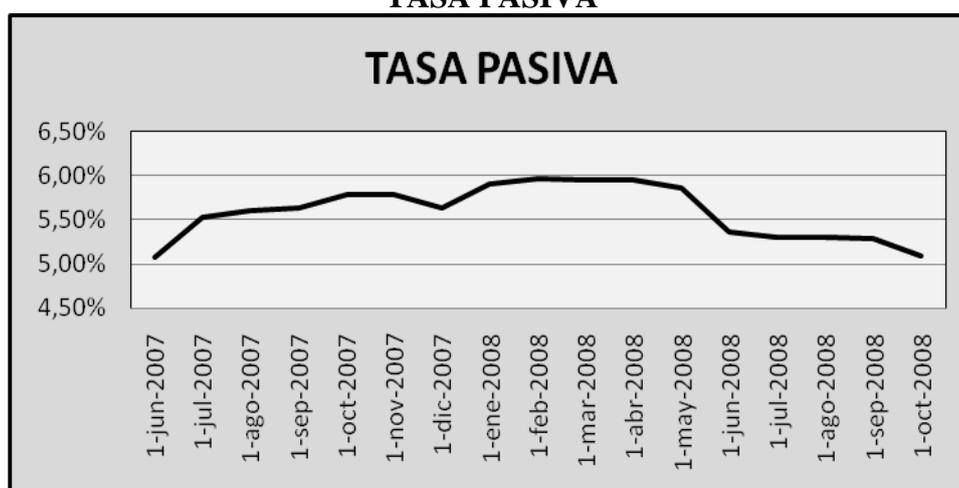
**Saldo de cartera bancaria como % del PIB:** el que los empresarios pequeños, medianos y grandes cuenten con una adecuada disponibilidad de crédito para realizar sus actividades productivas, también se considera fundamental para el desarrollo empresarial. Por ello el índice de Entorno Macroeconómico, incluye como un indicador de la cuantía de crédito disponible para el sector productivo, el saldo de cartera vigente de la banca abierta en relación al PIB.

**FIGURA 2.4  
TASA ACTIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**FIGURA 2.5**  
**TASA PASIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

La volatilidad de la tasa de interés activa, se incluye como factor de incertidumbre, que no incentiva la inversión en el sector real de la economía y por ende inhibe la elevación de la productividad.

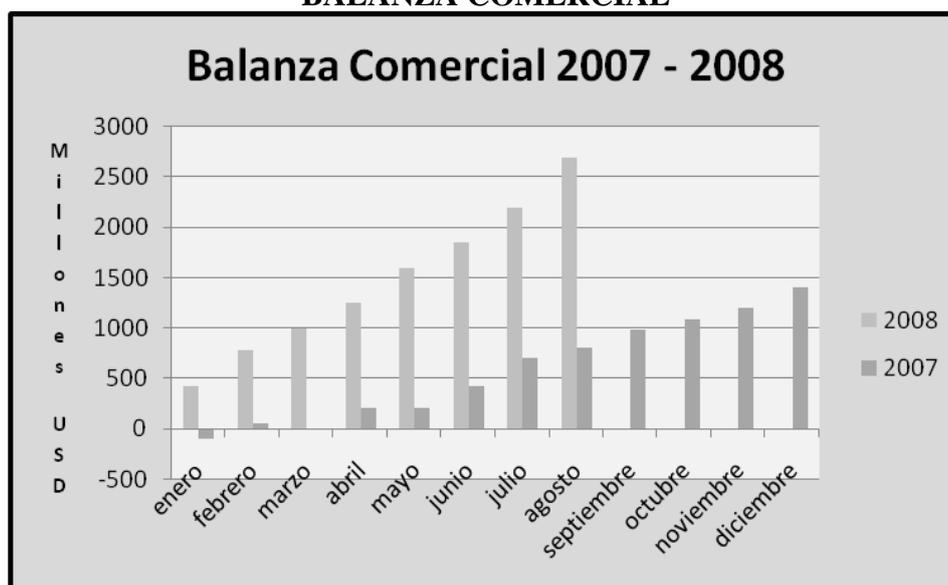
Respecto a la tasa de interés pasiva esta se encuentra en un nivel bajo, lo que no incentiva el ahorro interno restando recursos económicos para actividades productivas.

### **2.1.6 Balanza Comercial.**

Balanza comercial es la diferencia que hay entre las exportaciones e importaciones de un país (incluyendo las de bienes y servicios). Si las exportaciones son mayores que las importaciones, existe un superávit comercial y si las importaciones son mayores que las exportaciones, existe un déficit comercial.

Desde el 2003 coincidiendo con la tendencia a la alza de los precios del petróleo; situación que podría revertirse en los próximos años con un precio internacional que actualmente está a la baja.

**FIGURA 2.6  
BALANZA COMERCIAL**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaboración: Autores del proyecto  
 Fecha: Noviembre 2008

El impacto de la balanza comercial radica en que el país se va empobreciendo o enriqueciendo esto de acuerdo si la balanza es negativa o positiva. Para el año 2008 se evidencia que las exportaciones de flores va aportar con un crecimiento del 3,8% con relación al año anterior, lo cual es un aporte importante para que la balanza sea positiva. Además se debe señalar que este es un indicador importante para los inversionistas extranjeros ya que, de ser positiva este es un incentivo para la inyección de capitales en las industrias nacionales.

### **2.1.7 Factor Demográfico de la Provincia de Cotopaxi.**

La demografía es el estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución<sup>9</sup>.

El **Cantón Latacunga**, en la Provincia de Cotopaxi, en el Ecuador se ubica en la sierra central, teniendo como límites:

- Al norte la provincia de Pichincha;

---

<sup>9</sup> Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006.

- Al sur el cantón Salcedo;
- Al este, la Provincia de Napo; y,
- Al oeste, los cantones Sigchos, Pujilí y Saquisilí.

Tiene una extensión de 5.287 km<sup>2</sup>. En General la provincia posee una temperatura media anual de 12° C, por lo que cuenta con un clima templado, frío y cálido húmedo. Es uno de los cantones que cuenta con mayor insolación lo que favorece la producción de flores para exportación. Latacunga cuenta con importantes industrias, que aprovechan la ubicación geográfica, relativamente próxima de Quito. A corta distancia de la cabecera cantonal, al norte, se sitúa el aeropuerto internacional, con un importante tráfico de carga, de allí parte una parte importante de la producción de flores de la provincia. También funciona como aeropuerto alternativo para el aeropuerto de Quito.

Existen distintos orígenes posibles para el nombre *Latacunga*. Probablemente proviene de las palabras quichuas "llacata kunka" que significa *Dios de las Lagunas*

De acuerdo con el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, alcanza el 64,26% de la población total del cantón. La población económicamente activa (2001) es de 58.317 habitantes.

“De acuerdo con los datos presentados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), del último Censo de Población y Vivienda, realizado en el país (2001), Latacunga presenta una base piramidal ancha, que representa una población joven, a expensas de los grupos de edad comprendidos entre 0-24 años. La tasa de crecimiento anual (1990-2001), fue de 1,9.

En el área rural del cantón se encuentra concentrada un 64% de la población de Latacunga. La población femenina alcanza el 51,7%, mientras que la masculina, el 48,3%. El analfabetismo en mujeres se presenta en 15,5%, mientras que en varones: 6,4%”<sup>10</sup>

### **Servicios básicos**

- Un significativo porcentaje de la población carece de alcantarillado, apenas lo poseen el 69% de viviendas.
- Agua entubada dentro de la vivienda: 63%.

---

<sup>10</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

- Energía eléctrica 94%.
- Servicio telefónico 42%.
- Servicio de recolección de basuras: 57% de las viviendas.

La floricultura se establece en terrenos más bien planos y ubicados en valles o zonas de pendiente moderada, con irrigación, cercanos a las principales vías de comunicación y con acceso a energía. Por la trayectoria histórica de acumulación del sector agrícola ecuatoriano, estas características están presentes en las tierras pertenecientes a haciendas y grandes productores y en menor medida en las propiedades de productores campesinos medianos; no son en cambio atributos extensibles a las reducidas parcelas, entre una y tres hectáreas de superficie, que contribuyen a la reproducción social y económica de los sectores indígenas y campesinos minifundistas ubicados en zonas de altura, en terrenos de pendiente escarpada, con suelos de mala calidad y sin servicios e infraestructura productiva<sup>11</sup>.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

La industria de producción de flores destinadas a la exportación se inició en Ecuador hace más de 20 años atrás en el marco de las políticas de liberalización económica de los años 80. Estas políticas estaban orientadas a promover nuevas alternativas de exportación con el objeto de sustituir y complementar la oferta exportable del país (hasta entonces fuertemente dependiente de rubros como el petróleo, banano, cacao y café) mediante el aprovechamiento de las denominadas “ventajas comparativas”. Se asumía que el impulso de nuevos rubros exportables contribuiría a regular la gestión de la balanza de pagos, facilitaría al país el cumplimiento de sus obligaciones con el exterior, generaría empleo y apoyaría la descentralización.

El interés del Estado ecuatoriano y de sectores económicos, nacionales e internacionales, por promover exportaciones no tradicionales (flores naturales, camarón, manufacturas de textiles, químicos y fármacos, manufacturas de metales, entre otros) se concretó en un conjunto de políticas de estabilización financiera, de apertura de fronteras y

---

<sup>11</sup> Martha Moncada, Ponencia Presentada en el Primer Encuentro Ecuatoriano de Investigación sobre la Sociedad Rural. FLACSO – ALASRU, Quito del 26 al 27 de octubre de 2005.

de promoción de exportaciones no tradicionales como la exoneración de pago de aranceles para la exportación de los nuevos rubros productivos, las flores entre otros.

Esta medida se ha venido renovando periódicamente con el ánimo, en un inicio, de respaldar el surgimiento de la industria florícola y de apoyar, en lo posterior, su consolidación. Actualmente Ecuador mantiene acuerdos de liberación de aranceles para la exportación de flores tanto con Estados Unidos como con los países de la Unión Europea.

Otra de las medidas de política económica que repercutió directamente a favor de este sector fue la creación, en los años de la década de los 80, del Fondo de Promoción de Exportaciones administrado por la Corporación Financiera Nacional (CFN), y cuya creación los floricultores atribuyen directamente a su gestión. Más recientemente, la participación de Expoflores dentro de la Corporación para la Promoción de Exportaciones CORPEI, le ha permitido acceder a nuevos espacios de comercio, así como a líneas de crédito preferenciales.

De manera simultánea, el Estado realizó fuertes inversiones orientadas a modernizar la infraestructura aeroportuaria, disminuir los costos de transporte aéreo e introducir mejoras significativas en los sistemas de comunicación e información. Empero, evidenció despreocupación en lo relacionado a la actualización y adecuación de la legislación ambiental, laboral y fiscal frente a los nuevos procesos productivos que se impulsaban, lo que en gran parte se tradujo en la ausencia de obstáculos para la instalación de la floricultura. De manera indirecta, tal descuido sin duda se tradujo en un respaldo para la instalación y operación de una industria que hubiera requerido de normativas y regulaciones específicas por las características de su proceso productivo.

Pese a que el comportamiento estatal constituyó un importante apoyo para la floricultura, desde la perspectiva de este sector, el crecimiento y éxito económico de esta industria es básicamente un asunto endosable a la iniciativa privada, al margen del soporte oficial.

## 2.3 SITUACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA EN EL CANTÓN LATACUNGA.

### La dinámica económica de la floricultura para exportación:

A pesar de que se reconoce que la mayoría del territorio ecuatoriano presenta condiciones adecuadas para la floricultura, ésta se ha concentrado de manera fundamental en el área norte de la provincia de Pichincha. Las plantaciones de flores construidas en esta provincia representan el 65,62% de la superficie cultivada en el 2002, que en total ascendía a 3.261,63 has. Solo en los últimos años, debido a las presiones sobre la renta del suelo, comenzaron a instalarse nuevas plantaciones en las provincias de Imbabura, Cotopaxi y Azuay que también presentan condiciones agroecológicas favorables para este tipo de producción. Por la investigación de campo se conoce que en el cantón Latacunga actualmente se tiene alrededor de 400 hectáreas dedicadas al cultivo de flores naturales (el mayor porcentaje corresponde a rosas y el restante a flores de verano) para la exportación. Con una participación en el mercado laboral del 19,2 % de la población económicamente activa del cantón Latacunga.

En el gráfico 2.7 se muestran las hectáreas dedicadas a la producción de flores para la exportación por provincias (2007).

**FIGURA 2.7**  
**HECTÁREAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN**  
**DE FLORES PARA LA EXPORTACIÓN**



Fuente: EXPOFLORES  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

La mayor concentración de superficie y número de plantaciones en la provincia de Pichincha y en menor medida en la de Cotopaxi sin duda responde, además de la confluencia de los factores anotados, a la localización del aeropuerto de la base aérea Cotopaxi y la disponibilidad de rutas de acceso de buena calidad, caracterizando a la floricultura como una actividad productiva de fuerte predominio regional.

Las florícolas ubicadas en cantón Latacunga y que son la base de este estudio se detallan en la tabla 2.1

**TABLA 2.1**  
**FLORÍCOLAS CANTÓN LATACUNGA**

<b>FLORÍCOLAS UBICADAS EN LATACUNGA</b>			
1	Agrirose	18	Hispanoroses
2	Berniflor	19	Jardines Piaveri
3	Continex	20	Nevaflor
4	Decoflor	21	Pamba flor
5	Diamond Roses	22	Petyroses
6	Ecuadorian New Roses	23	Pilones La Victoria
7	Ecuaroses	24	Platinum Rose
8	EQR	25	Rosaleda
9	Ever Green Roses	26	Rosalquez
10	Exrocob	27	Rosas Vida
11	Finaflorsa	28	San Francisco Roses
12	Floherra.	29	Sierraflor
13	Flores de Cotopaxi	30	Silverroses
14	Flores Santa Mónica	31	Tambo Roses
15	Flores Toacaso	32	Taniflor
16	Flornaca	33	Technirose
17	Golden Rose		

Fuente: EXPOFLORES  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

La producción que se exporta se orienta fundamentalmente a Estados Unidos. Otros importantes importadores de flores son Holanda y Rusia, con volúmenes de producción casi diez veces menores en relación a las exportaciones que se dirigen al principal país comprador de la producción florícola ecuatoriana.

El abrupto crecimiento registrado por el sector implicó una fuerte incidencia sobre el mercado laboral. De acuerdo a información proporcionada por Expoflores, la actividad

florícola, caracterizada como una industria altamente demandante de mano de obra, ocupaba en el 2003 a más de 37 mil personas, 60% mujeres y 40% hombres, lo que implicaría que cada empresa, en promedio, contrata de forma permanente a alrededor de 131 personas y que para cada hectárea de producción de flores se requiere aproximadamente de 22 personas en épocas normales. El número de empleos tiende a crecer en épocas de alta demanda como San Valentín (febrero) y Navidad (diciembre)<sup>12</sup>.

En el número de empleos generados no está incluida la información de empresas floricultoras de menor envergadura que no están asociadas a Expoflores, cuya producción se destina al mercado nacional y, en una menor proporción, es adquirida por los grandes productores; tampoco se considera al personal de aquellas empresas que realizan investigaciones o que actúan como “viveros” de experimentación sobre nuevos tipos de flores.

La utilización de personal en las florícolas se muestra en la tabla 2.2

**TABLA 2.2**  
**MANO DE OBRA OCUPADA EN EL SECTOR FLORÍCOLA**

Años	Empleos Indirectos	Empleos Directos		
		Total Directos	Mujeres	Hombres
1996	13.067	18.045	10.827	7.218
1997	18.335	25.320	15.192	10.128
1998	25.597	35.348	21.209	14.139
1999	25.863	35.715	21.429	14.286
2000	26.139	36.097	21.658	14.439
2001	26.400	36.457	21.874	14.583
2002	26.887	37.130	22.278	14.852
2003	28.352	39.153	23.492	15.661
2004	37.609	44.214	26.528	17.686
2005	38.000	58.259	34.955	23.304
2006	38.500	76.758	46.055	30.703

Fuente: EXPOFLORES

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Agosto 2008

Los datos anteriores confirman que la industria de flores sin duda es un negocio próspero, que ha contribuido a fortalecer la posición económica y política de familias

<sup>12</sup> Martha Moncada, Ponencia Presentada en el Primer Encuentro Ecuatoriano de Investigación sobre la Sociedad Rural. FLACSO – ALASRU, Quito del 26 al 27 de octubre de 2005.

tradicionalmente vinculadas a los sectores hegemónicos de la Sierra y más recientemente de la Costa, al tiempo que ha favorecido la solidificación de nuevas fortunas. La floricultura ha impulsado el crecimiento económico, así como cierto desarrollo en aquellas áreas donde esta agroindustria se ha instalado. Mientras en el campo se evidencia el mejoramiento de la infraestructura vial y productiva -como el riego, en los centros urbanos cercanos a sitios de concentración de las plantaciones igualmente se aprecia la presencia de nuevos y mayores servicios (establecimientos financieros, restaurantes, sitios de recreación y comercio) y un más consistente ímpetu hacia procesos de consolidación urbana.

Las plantaciones han generado empleo e ingresos para cientos de familias vinculadas a dicha actividad, incidiendo consecuentemente en la dinamización del mercado local. Además son el gran motor de crecimiento de la economía local, actualmente cubre una extensión de más de 400 hectáreas cultivadas y tiene una ocupación de alrededor de 8.800 trabajadores directos y alrededor de 4.000 indirectos en el cantón Latacunga.

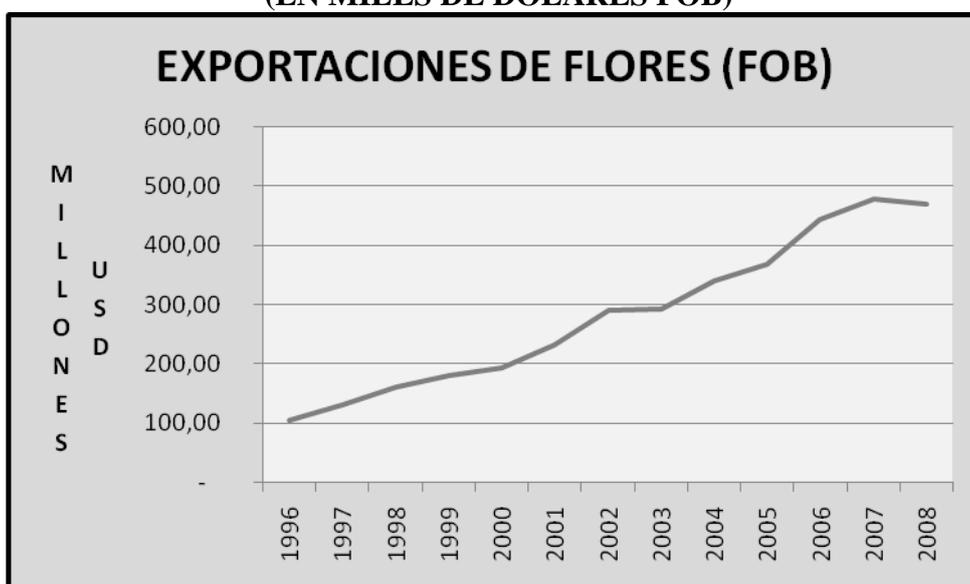
La investigación y el proceso de monitoreo que lleva a cabo el Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas –IEDECA- sobre el desarrollo de la industria de las flores en el norte de Pichincha dan cuenta de la desaceleración de los flujos de emigración de la población y de las oportunidades para contar con fuentes de trabajo relativamente estables (MENA, OP. CIT.: 42). Tanto esta zona, como algunas áreas de Cotopaxi, se han convertido en un polo de atracción de población migrante (OIT-IPEC, 2002: 2).

## **2.4 EL SECTOR FLORÍCOLA Y SU PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES.**

“Desde sus inicios, las exportaciones de flores han manifestado una tendencia incremental. Considerando el período 1985-2004, los ingresos por concepto de exportaciones de flores, pasaron de US\$ 525.600 a más de US\$ 338 millones de dólares, implicando un crecimiento anual promedio del orden del 46%. Una mirada más detenida sobre el comportamiento de las exportaciones advierte que la floricultura experimentó un crecimiento bastante intenso hasta 1994 (con tasas de crecimiento anuales promedio cercanas al 80%). Si bien en el período siguiente, 1995-2004, se evidencia una disminución

en su ritmo de crecimiento (tasas anuales promedio de alrededor del 20%), el desarrollo del sector sigue siendo vertiginoso a tal punto que desde 1997, la exportación de flores ocupa el primer lugar, por el volumen de ingresos, entre las denominadas exportaciones no tradicionales primarias. En la actualidad las flores representan la quinta fuente de divisas del país”.

**FIGURA 2.8**  
**EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE FLORES**  
**(EN MILES DE DÓLARES FOB)**



Fuente: EXPOFLORES  
 Elaboración: Autores del proyecto  
 Fecha: Noviembre 2008

El Ecuador basa sus exportaciones en la producción petrolera que constituyen más del 66% y únicamente el 34 % corresponde al sector no petrolero que fundamentalmente lo constituyen el banano, camarón, flores naturales y cacao, café.

La participación del sector florícola es del 2.83% del total de las exportaciones del país, mientras que de las exportaciones no petroleras aporta con el 7.23%, los datos desglosados se puede observar en la tabla 2.3

**TABLA 2.3**  
**EXPORTACIONES**  
**(MILLONES USD FOB)**

COMERCIO EXTERIOR	Julio-2008	Agosto-2008
Exportaciones (millones USD FOB)		
Total exportaciones mes	1.828,07	1.769,98
Total exportaciones acumuladas	11.947,52	13.681,90
Exportaciones acumuladas petroleras	7.957,61	9.161,16
Exportaciones acumuladas no petroleras	3.989,91	4.556,34
Importaciones (millones USD FOB)		
Total importaciones mensuales	1.651,15	1.614,50
Total importaciones acumuladas (d)	9.340,08	10.954,58
Importaciones acumuladas materias primas	3.194,52	3.701,30
Importaciones acumuladas bienes consumo	2.044,64	2.370,57
Importaciones acumuladas bienes de capital	2.344,73	2.694,47
Importaciones acumuladas combustibles, lubricantes	1.754,04	2.184,45
Importaciones acumuladas bienes diversos	2.14 3,79	
Balanza comercial acumulada	2.541,35	2.695,59
Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)		
Primarios acumulados		
Petróleo crudo	7.297,86	8.349,36
Banano y plátano	973,68	1.108,62
Camarón	401,26	460,57
Flores naturales	349,98	388,03
Cacao	119,68	129,57
Otros primarios	355,72	407,87
Industrializados acumulados		
Derivados de petróleo	659,75	811,79
Otros productos del mar elaborados	477,87	562,86
Manufacturas de metales	406,24	487,74
Químicos y fármacos	69,94	79,25
Manufacturas de textiles	53,98	62,07
Café elaborado	59,06	68,89
Otros industrializados	722,27	800,88

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN LATACUNGA**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **Como realizan la planificación de los RRHH las PYMES**

Es de mucha importancia definir esto:

Planificación: es un proceso por el que la empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

¿Qué es lo que se pretende a partir de la planificación de RR.HH? Se pretende de forma racional y sistemática prevenir el futuro en términos cuantitativos y cualitativos de tal modo que se pueda establecer la plantilla ideal.

Para ello, los objetivos que se pretenden alcanzar son:

- Integrar la planificación de RRHH dentro de la planificación general de la empresa, esto es a modo de que todos los sectores de la organización (empresa) formen un todo, vale decir que la empresa como tal logre todos sus objetivos en conjunto no solo algunos de los departamentos que la conformen lo logre sino todos. Este es uno de los más grandes problemas de las PYMES ya que no han sabido conllevar o sea integrar sustancialmente a la empresa dejando siempre de lado un lado para optimizar otro.
- Garantizar el número de empleados necesario. Problema fundamental al momento de entender las dificultades de personal que tienen las PYMES al momento de organizar una buena planificación, ya que estas no son capaces de decidir cuánto es el número necesario de personal para desarrollar bien su producto, es este punto el que en el último tiempo ha causado estragos debido a que los niveles de producción han disminuido debido a la alta competencia internacional y a los despidos masivos que han tenido que enfrentar los dueños para poder hacer frente a estas crisis es por esta

razón que este es un punto fundamental al momento de determinar la cantidad o sea el nivel de crisis que ha experimentado la empresa a lo largo de sus años o sea se debe analizar los niveles de contratación y despidos a fin de verificar la crisis.

- Combinar los programas de formación y promoción (Capacitación) este es un punto estratégico para las PYMES ya que recientemente se ha adoptado este benéfico. El gran problema ha sido la desorganización que han enfrentado en estos últimos periodos las Pymes las que han fracasado no han logrado motivar a los empleados.
- Favorecer una mayor rentabilidad empresarial.

Como es el proceso de la planificación de los RRHH en las PYMES.

Es un enfoque integrado vale decir la planificación de RRHH sólo tiene sentido cuando está integrada en la planificación general de la empresa.

**TABLA 3.1  
PLANIFICACIÓN DE RRHH**

	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>VENTAS</b>	<b>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	Número de plantas	Número de zonas de venta	Número de centros de negocios
<b>MANDOS INTERMEDIOS</b>	Número de operarios	Número de vendedores	Número de empleados
<b>OPERATIVOS</b>	Tiempo estándar Ritmo de producción Diversidad de productos	Ventas Número de clientes Diversidad de productos	Número de facturas Número de proveedores Número de clientes

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp1/pymerodrig.htm>

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

Vamos a ver el análisis comparativo de los procesos de planificación empresarial y de RRHH de una PYME.

Etapas del proceso:

- a. **Análisis interno:** consiste en un estudio de la organización mediante la elaboración del organigrama, identificación de las áreas de actividad, puestos de trabajo e inventario de personal, así se espera dar solución a los problemas organizacionales dentro de la empresa (PYME)
- b. **Evaluación de la organización del trabajo:** descubrir fortalezas y debilidades sobre las que se debe actuar primordialmente con el fin de alcanzar mayores índices de productividad y rentabilidad. Los criterios empleados al efecto son:
  - Eficacia
  - Grado de autonomía
  - Ambiente de trabajo (clima)

Tipos de planes para la planificación en las PYMES.

Hay tres ámbitos:

- **Corto plazo:** la empresa sólo puede hacer previsiones de carácter cuantitativo, esto es el número de empleados que va a necesitar para afrontar los requerimientos de la actividad durante el plazo considerado (1 – 3 años).
- **Medio plazo:** la empresa incluye en sus previsiones aspectos cuantitativos y cualitativos. A este nivel se establecen planes de contratación, formación, promoción y retribución.
- **Largo plazo:** la empresa encuentra serias dificultades a la hora de prever sus requerimientos, presentando simultáneamente para la previsión tanto aspectos cuantitativos como cualitativos.

Estructura y funciones del sistema de información de RRHH para las PYMES.

Coincide con la de un sistema de información en general, salvo que aquí se maneja información preferentemente sobre la función o subsistema de los RR.HH.

**TABLA 3.2**  
**PLANIFICACIÓN DE RRHH LAS PYMES**

<b>PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE RRHH PYME</b>
¿En qué negocio nos encontramos?	¿Qué habilidades de RRHH son necesarias en este negocio?
¿Sobre qué fuerzas de mercado (económicas, tecnológicas y sociales) hay que actuar?	¿Qué capacidades y habilidades en RRHH se necesitan para actuar en esos mercados?
¿Cuáles son los recursos actuales que permiten desarrollar este plan?	¿Qué calificación actual tienen los RRHH para desarrollar este plan?
¿En qué mercados específicos se deben concentrar los recursos y qué objetivos se deben perseguir?	¿El personal actual es suficiente o se necesitan reclutar a más personas?
¿Qué recursos son necesarios adquirir para alcanzar los objetivos?	¿Qué tipo de personal adicional se necesita y que sistema de contratación se debe seguir?

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp1/pymerodrig.htm>  
 Elaboración: Autores del proyecto  
 Fecha: Noviembre 2008

En la clasificación de la información se establece la siguiente tipología:

- Por su origen interno y externo.
- Información cuantitativa y cualitativa.
- Información descendente y ascendente u horizontal
- Cualidades
- Exactitud
- Relevante
- Globalidad
- Legibilidad

Es muy importante que llegue la información a quienes tienen que decidir, en el tiempo preciso y la estrictamente necesaria (que esté filtrada).

## **Bases de datos.**

En cuanto a las bases de datos, son las llaves del sistema de información empresarial. Hay que distinguir:

Base de Datos:

- Almacén central de datos
- No existe información repetida (sin redundancia informativa)
- Permite la actualización, integración y simultaneidad
- Contiene datos de las personas y de los puestos de trabajo.

La información en el área de personal

- **Objetivos básicos:** priorizar los antecedentes básicos para la toma de decisiones al momento adecuado he aquí un problema importante en las PYMES debido a que esta información nunca es oportuna y además no se sabe emplear.
- **Gestionar volúmenes de información:** es indebido el manejo de la información en los PYMES debido a que no se sabe manejar ya que no se encuentran capacitados para tomar la información necesaria que está circulando en los medios y asimilarla a la organización
- **Rapidez y exactitud:** la información debería ser así pero esta regla no se cumple en las PYMES debido a que no conocen estos conceptos es una característica importante de estas la poca rapidez y la poca exactitud que manejan al momento de tomar alguna decisión, ya que siempre se están quedando con solo información vaga y no la profundizan.
- **Facilitar la toma de decisiones.** Los RRHH nunca han sido bien valorados en las PYMES ya que la información no es fluida y la encuentran intrascendentes al momento de gestionar alguna cosa dentro de la organización.

Fallos del sistema información de RRHH en las PYMES que generan crisis.

- Escasa comunicación entre RRHH y Sistema de Información
- Metas y objetivos poco claros
- Resuelve problemas equivocados

- Sobredimensión
- Inapropiada selección vendedores/producto
- Escasa involucración del usuario
- No considera el impacto en el trabajo
- Falta de expertos en informática
- Expectativas poco realistas
- Falta de flexibilidad y adaptabilidad.

El éxito en los sistemas de información de RR.HH. depende de la adecuada planificación del sistema, que requerirá una correcta comunicación entre usuarios, consultores, personal informático y suministradores.

Aspectos claves que se debe tener en cuenta en un adecuado sistema de selección y contratación:

- Evitar la influencia en la decisión de los prejuicios personales
- Ser prudentes en las apreciaciones
- No valorar aquellos aspectos que no van a tener relación con el puesto
- Apoyarse en pruebas y hechos concretos
- Tener en cuenta la posible evolución del candidato
- Ficha de valoración: el evaluador debe basarse en un esquema predeterminado con vista a poderlo trasladar a un impreso normalizado o ficha de valoración diseñada para tal fin. Una vez rellena dicha ficha se extraen las conclusiones pertinentes.

## **3.2 INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS.**

### **Proceso de contratación de personal:**

Consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo cuando sea estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo. Las fases son:

- Análisis de las necesidades de empleo
- Reclutamiento tanto interno como externo
- Selección
- Incorporación de la persona elegida dentro de la organización.

Las razones de la contratación son:

- Las colaboraciones: sin las características adecuadas no se desarrollarán con eficacia.
- El costo que representa el reclutar y seleccionar personal
- Las decisiones de contratación reflejan la calidad de los directivos de la empresa.

El responsable de la contratación puede estar ubicado en los departamentos de personal (sistema tradicional) o en diferentes niveles dentro de la organización (sistema actual).

Otros aspectos importantes: además de los aspectos meramente técnicos están el aspecto ético de las decisiones, la imagen que puede generar la empresa ante la sociedad y la dignidad de la persona humana.

**Fuentes de reclutamiento:** fuentes internas y externas.

Concepto de reclutamiento: se concibe como una acción dinámica, flexible e innovadora que sin atenerse necesariamente a procedimientos establecidos o fijos consigue encontrar las personas con las características deseadas en el plazo conveniente. Para lograr este objetivo la empresa puede acudir a dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

**Fuente de Reclutamiento Interna:** es aquella en que la provisión de un puesto se hace con alguien ya empleado. Variantes:

Promoción: ascenso en la estructura jerárquica

Traslado: cambio dentro de la organización en sentido horizontal.

**Ventajas:**

Rapidez: los candidatos pueden ser identificados rápidamente.

Fiabilidad: la preselección y el análisis de los posibles candidatos presentan un índice mayor de validez y seguridad.

Integración: los candidatos ya conocen las formas de operar en la organización, su cultura.

Motivación: es una importante fuente de motivación, además se puede usar como incentivos para premiar.

Economicidad: se evitan gastos como anuncios, comisiones, etc.

**Inconvenientes:**

Anquilosamiento: la cultura organizacional se estabiliza, no entra la savia nueva que puedan aportar empleados procedentes de otras firmas.

Conflicto de intereses: puede darse casos de superiores que lleguen, conscientemente, a bloquear las oportunidades de ascenso de otros.

**Fuentes de Reclutamiento Externas:** cuando la provisión de un puesto se hace con alguien ajeno a la empresa. Variantes:

- Archivos de canales
- Recomendación de empleados
- Oficina de empleo
- Universidades
- Colegios profesionales
- Anuncios en prensa

**Ventajas:**

El grupo de candidatos es mayor que cuando está limitado a fuentes internas.

Los individuos que provienen del exterior pueden aportar nuevas ideas.

**Inconvenientes:**

Es más difícil atraer, contactar y evaluar a los candidatos.

**Técnicas de reclutamiento.**

**Anuncios en prensa:** es una de las fuentes de reclutamiento externo más usada y de vez en cuando es utilizada por algunas de las PYMES.

**Ventajas:**

**Amplio:** Permite dirigirse a un sector amplio de la población o a un grupo concreto y específico

**Rápido:** La gestión es muy ágil. Basta con una simple llamada o fax a una agencia de publicidad.

**Económico:** La relación calidad-precio transmite buena imagen de la empresa.

**Anónimo:** Posibilidad de la identidad de la empresa.

**Simple:** Efectuar una selección previa sobre la base de respuestas recibidas.

**Planificable:** Permite prever, con cierta exactitud el inicio del proceso de selección, ajustando el máximo de los costes y los plazos.

**Atracción:**

**Aspecto de imagen:** el anuncio transmite un fiel reflejo del puesto afectado y de la empresa.

**Contenido:** está en función del perfil del puesto como de los posibles destinatarios

**Eficacia:** este nivel de eficacia depende de la forma en que se edite el medio publicitario que se elija, y la periodicidad con que se divulgue.

**La selección de los Recursos Humanos en las PYMES**

El proceso de selección.

Contratación:

- Análisis de las necesidades de empleo
- Reclutamiento: atraer candidatos potencialmente cualificados
- Selección
- Incorporación del personal

**Concepto de Selección:** se trata de elegir entre los candidatos que se han reclutado aquel o aquellos que tengan mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

**Análisis:** Ejemplo de las PYMES que realiza este sistema para tomar sus decisiones de contratación.

Siendo A: requisitos del puesto, B: perfil del candidato

A > B: rechazo

A = B: candidato ideal

A < B: desmotivación

**Costos:**

- Directos: costes monetarios del proceso y de la formación
- Indirectos: consecuencias de tomar una decisión errónea

**Proceso:**

Técnicas de selección pruebas de idoneidad.

De poco uso en la PYMES pero toma una gran importancia al momento de tomar una decisión.

- Validez: la prueba está relacionada con el puesto
  - Fiabilidad: grado de constancia que tienen las medidas efectuadas con la prueba
  - Discriminación: proporcionar información que discrimine a los candidatos
  - Tipificación: la puntuación obtenida debe compararse con unas normas establecidas para un grupo de referencia adecuado
  - Igualdad: todos los candidatos tienen que tener las mismas oportunidades para realizar la prueba
  - Disponibilidad: posibilidad de aplicar, en términos de coste, tiempo y comodidad
  - Tipos de pruebas: Algunas de las más frecuentemente usadas al momento de seleccionar o zanjar una brecha entre los distintos candidatos.
- a. Entrevistas.
- b. Pruebas de capacidad.

**Objetivo:** evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Clasificación según:

- Forma de aplicación
- Forma de elaboración
- Área de conocimiento
- Ventajas e inconvenientes

Evaluación de los resultados: Finalidad: analizar e interpretar los datos recogidos.

Fases:

- Organizar la información obtenida.
- Determinar objetivamente el valor y significado de los datos

- Valorar imparcialmente el aspirante en función de las características del puesto

**TABLA 3.3**  
**CALIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE IDONEIDAD**

	<b>OBJETIVA</b>	<b>SUBJETIVA</b>
<b>Elaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Respuestas determinadas y cortas</li> <li>· Cubren todo el campo de la materia</li> <li>· Está cuidadosamente planificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Respuestas indeterminadas, libres y extensas</li> <li>· Cubren el sector estricto de la materia</li> <li>· Improvisada</li> </ul>
<b>Aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Condiciones determinadas y constantes de aplicación</li> <li>· Simples y rápidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Condiciones indeterminadas de aplicación</li> <li>· Costosa en tiempo</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La corrección se realiza de forma rápida y automática</li> <li>· El criterio es predeterminado y objetivo</li> <li>· Puede efectuar la corrección cualquier persona con mínima formación sobre el tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La corrección se dilata en el tiempo</li> <li>· Exige conocimientos específicos en la materia</li> <li>· El criterio de corrección es de carácter subjetivo y variable</li> </ul>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp1/pymerodrig.htm>

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

Aspectos claves:

- Evitar la influencia en la decisión de los prejuicios personales
- Ser prudentes en las apreciaciones
- No valorar aquellos aspectos que no van a tener relación con el puesto
- Apoyarse en pruebas y hechos concretos
- Tener en cuenta la posible evolución del candidato
- Ficha de valoración: el evaluador debe basarse en un esquema predeterminado con vista a poderlo trasladar a un impreso normalizado o ficha de valoración diseñada para tal fin. Una vez rellena dicha ficha se extraen las conclusiones pertinentes.

La incorporación del personal (socialización).

Socialización: el empleado que se incorpora a la empresa, una vez seleccionado tiene que conocer el funcionamiento interno de la organización. A este proceso de aprendizaje e integración se le llama socialización.

Aprendizaje: se emplea para describir la enseñanza material del trabajo, es decir, posee una naturaleza más bien técnica.

Adoctrinamiento: es un conjunto de técnicas formales usadas por la organización para desarrollar identificaciones en sus miembros.

Competencias: respecto a quienes pueden efectuar los tres cometidos anteriores cabe señalar que es más coherente que sean personas que lleven mucho tiempo en la empresa y que conozcan profundamente los valores corporativos. También parece lógico que estén relacionados con la función de RRHH.

La socialización comprende un determinado proceso con varias etapas; la socialización precisa de un tiempo para su sedimentación. A medida que van transcurriendo las distintas etapas se precisa más tiempo para poder pasar satisfactoriamente a la siguiente fase. En otro orden de ideas la manera más coherente de fomentar unas medidas de reforzamiento de la socialización es mediante un sistema de recompensas o bien a través de la rotación de puestos.

La contratación temporal dificulta una completa asunción en la personalidad común dado que cuando la persona viene a identificarse totalmente con la empresa le expira el contrato.

### **3.3 TAMAÑO DE LA POBLACIÓN.**

#### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Debido a que el universo para esta investigación lo constituyen únicamente 33 plantaciones florícolas, las cuales se encuentran ubicadas dentro del cantón Latacunga, se decidió tomar como tamaño de la muestra al universo en su totalidad.

$$n = 33$$

### **3.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Se diseñó la encuesta (Anexo A), con la finalidad de recopilar información veraz para conocer las expectativas, necesidades y requerimientos en cuanto a la selección de personal de las plantaciones florícolas del cantón Latacunga, las mismas que fueron ubicadas en los sectores agrícolas del cantón, especialmente en las parroquias rurales de Guaytacama, Tanicuchi, Aláquez y Mulaló.

### 3.5 CODIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### Pregunta N° 1

1.- ¿Cuáles son sus fuentes de reclutamiento?

**TABLA 3.4**  
**FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

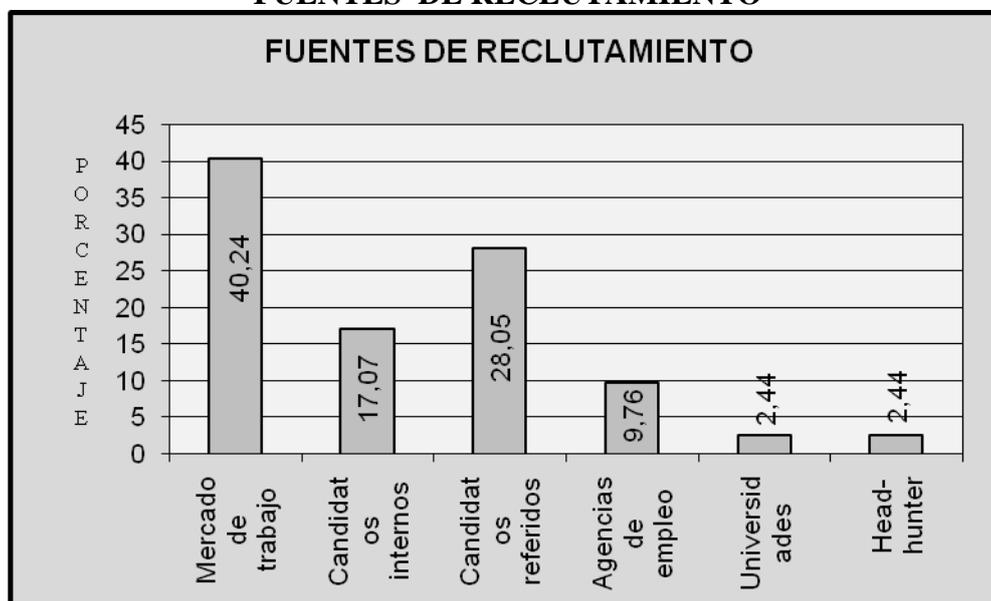
	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Mercado de trabajo	33	40,24	40,24
Candidatos internos	14	17,07	57,32
Candidatos referidos	23	28,05	85,37
Agencias de empleo	8	9,76	95,12
Universidades	2	2,44	97,56
Head- hunter	2	2,44	100,00
Total	82	100,00	

Fuente: Encuesta de campo

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.1**  
**FUENTES DE RECLUTAMIENTO**



Fuente: Encuesta de campo

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

En el 85,36% de las plantaciones tienen como fuentes de reclutamiento el medio interno y candidatos referidos para cubrir sus vacantes.

## Pregunta N° 2

2.- ¿Qué medios de reclutamiento utiliza?

**TABLA 3.5**  
**MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

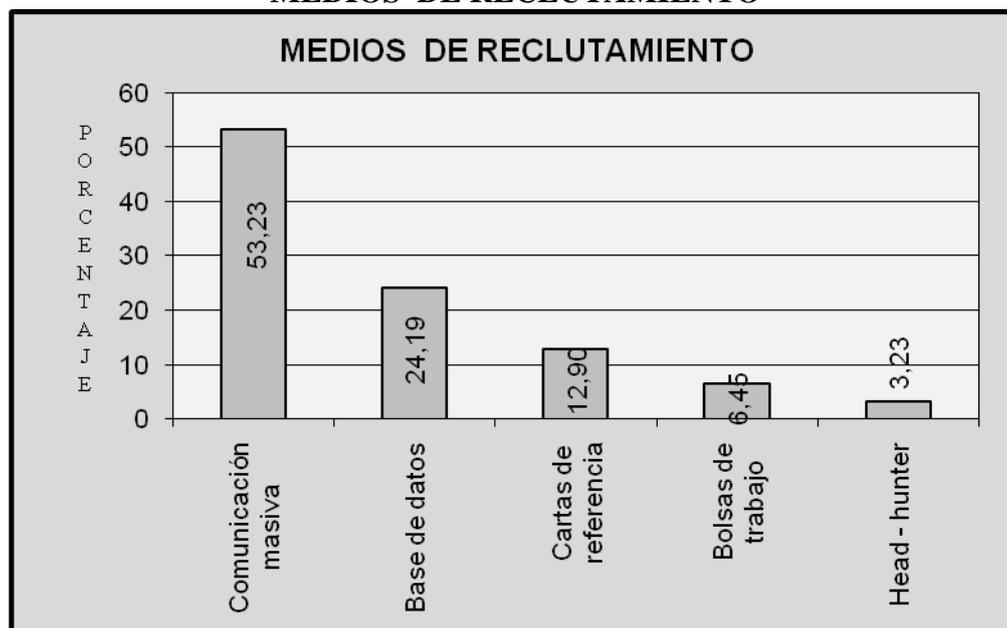
	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Comunicación masiva	33	53,23	53,23
Base de datos	15	24,19	77,42
Cartas de referencia	8	12,90	90,32
Bolsas de trabajo	4	6,45	96,77
Head - hunter	2	3,23	100,00
Total	62	100,00	

Fuente: Encuesta de campo

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.2**  
**MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**



Fuente: Encuesta de campo

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

En el 53,23% de las florícolas utilizan los medios de comunicación masivos para el reclutamiento del personal, además mantienen una base de datos (24,19%) como otro medio importante para el reclutamiento, se debe mencionar también la utilización de cartas de referencia dadas por los mismos trabajadores de las florícolas.

### Pregunta N° 3

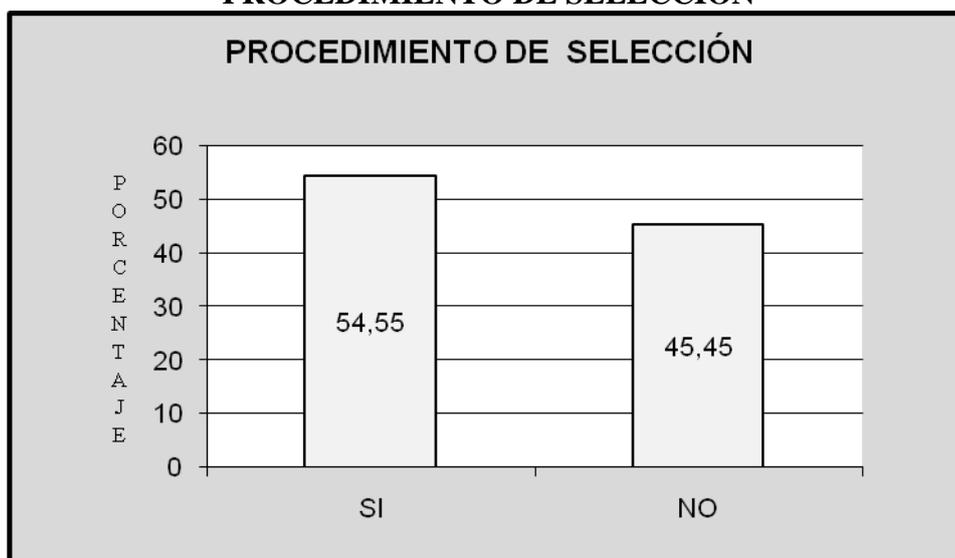
3.- ¿Tiene establecido un procedimiento escrito de cómo realizar el reclutamiento y selección de personal?

**TABLA 3.6**  
**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	18	54,55	54,55
NO	15	45,45	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**FIGURA 3.3**  
**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

Podemos observar que en más de mitad de las plantaciones florícolas tienen establecido un procedimiento para la selección del personal, que en su mayoría no se cumple debido fundamentalmente a la premura con la que se solicita la contratación del personal especialmente en temporada alta; esto debido a la falta de planificación en el área de RRHH.

**Pregunta N° 4**

4.- ¿Cuál es el nivel de rotación de personal en su plantación?

**TABLA 3.7  
PORCENTAJE DE ROTACIÓN**

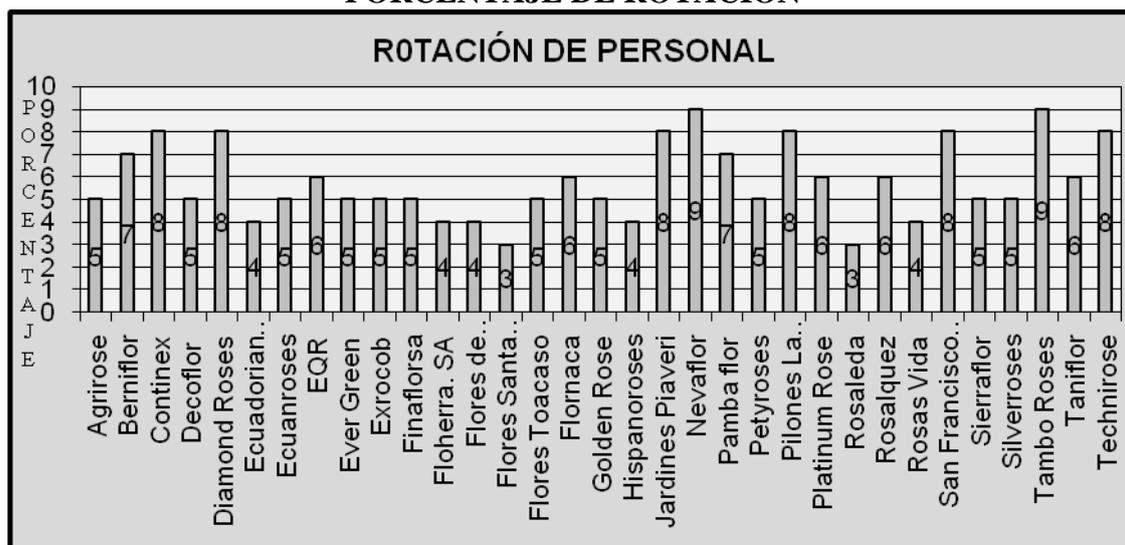
ROTACIÓN DE PERSONAL (%)			
Agrirose	5	Hispanoroses	4
Berniflor	7	Jardines Piaveri	8
Continex	8	Nevaflor	9
Decoflor	5	Pamba flor	7
Diamond Roses	8	Petyroses	5
Ecuadorian New Roses	4	Pilones La Victoria	8
Ecuaroses	5	Platinum Rose	6
EQR	6	Rosaleda	3
Ever Green Roses	5	Rosalquez	6
Exrocob	5	Rosas Vida	4
Finafloresa	5	San Francisco Roses	8
Floherra	4	Sierraflor	5
Flores de Cotopaxi	4	Silverroses	5
Flores Santa Mónica	3	Tambo Roses	9
Flores Toacaso	5	Taniflor	6
Flornaca	6	Technirose	8
Golden Rose	5		

Fuente: Encuesta de campo

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.2  
PORCENTAJE DE ROTACIÓN**



Fuente: Encuesta de campo

Elaboración: Autores del proyecto

Fecha: Noviembre 2008

Existe un marcado porcentaje de rotación de personal en las florícolas.

## Pregunta N° 5

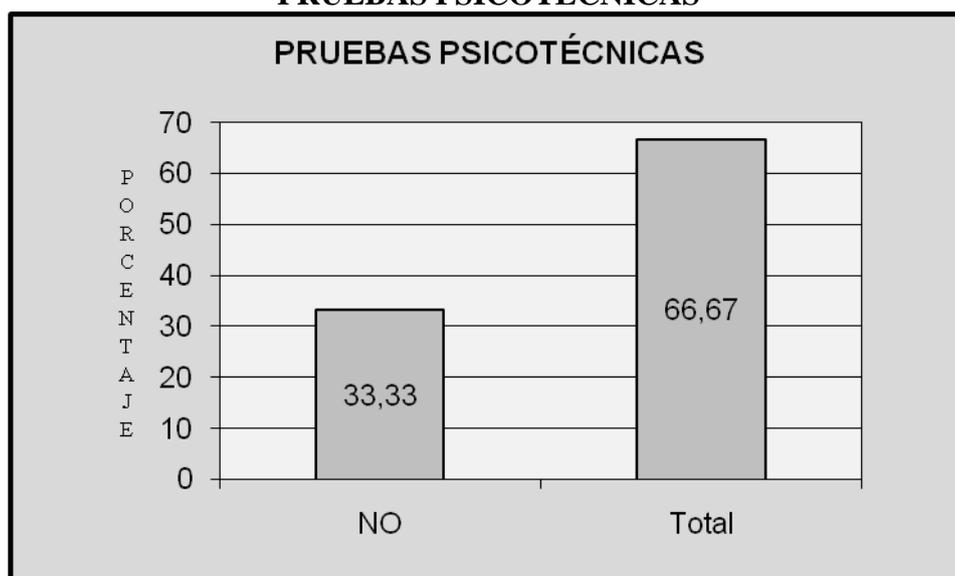
5.- ¿Realiza pruebas psicotécnicas para la selección de personal?

**TABLA 3.8**  
**PRUEBAS PSICOTÉCNICAS**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	11	33,33	33,33
NO	22	66,67	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.5**  
**PRUEBAS PSICOTÉCNICAS**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

En dos de cada tres plantaciones florícolas no se realizan ningún tipo de pruebas psicotécnicas al trabajador nuevo previo a su ingreso, lo que acarrea problemas de desadaptación una vez que la persona se encuentra trabajando, acarreando grandes pérdidas económicas.

### Pregunta N° 6

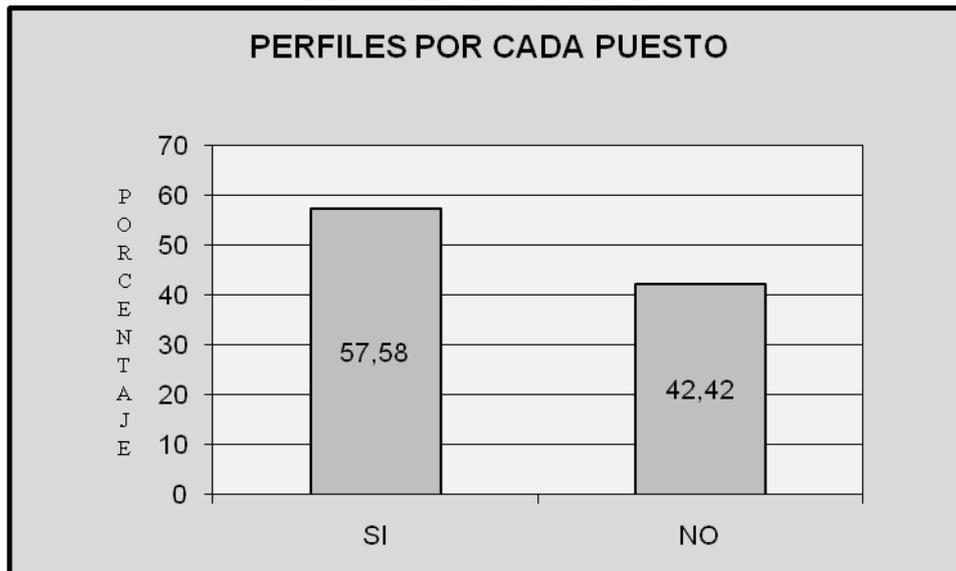
6.- ¿Tiene Usted implementados los perfiles de cada puesto de trabajo?

**TABLA 3.9**  
**PERFILES POR PUESTO**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	19	57,58	57,58
NO	14	42,42	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.6**  
**PERFILES POR PUESTO**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

En el 57.58% de las plantaciones han realizado el trabajo de levantamiento de los perfiles para cada puesto de trabajo, mas sin embargo en la mayoría de los mismos no se hace constar las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

## Pregunta N° 7

7.- ¿Evalúa Usted las competencias de los aspirantes?

**TABLA 3.10**  
**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	4	12,12	12,12
NO	29	87,88	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.7**  
**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

En 29 de las 33 plantaciones encuestadas; esto es el 87.88% de las mismas no se realiza una evaluación de las competencias contratables de los aspirantes a un puesto de trabajo.

### Pregunta N° 8

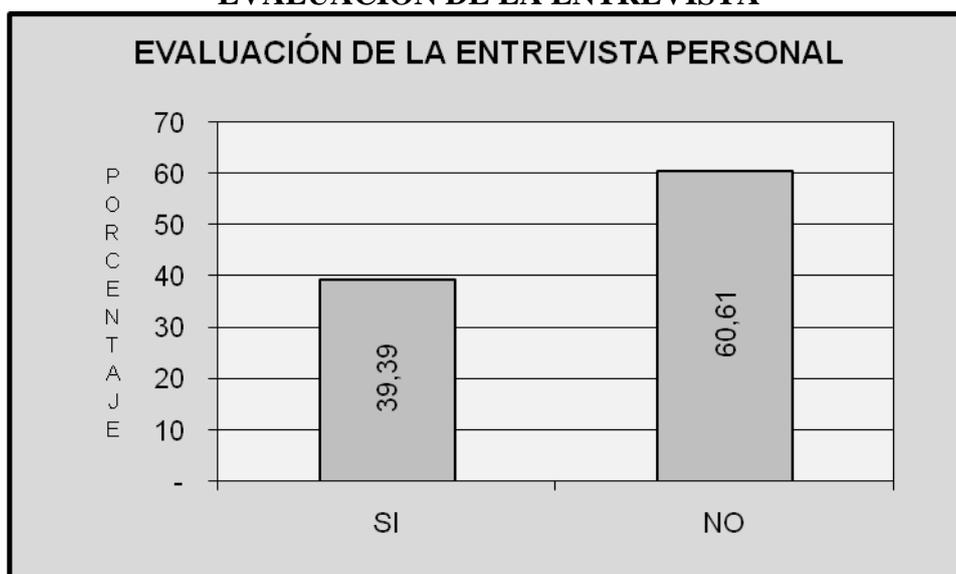
8.- ¿Tiene Usted implementado un procedimiento de evaluación para la entrevista personal?

**TABLA 3.11**  
**EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	13	39,39	39,39
NO	20	60,61	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.8**  
**EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

En una de cada tres plantaciones, sí se realiza una evaluación de la entrevista pero de una manera intuitiva en función de la apreciación del personal a cargo de la entrevista, más no se sigue un procedimiento estructurado para la evaluación.

### Pregunta N° 9

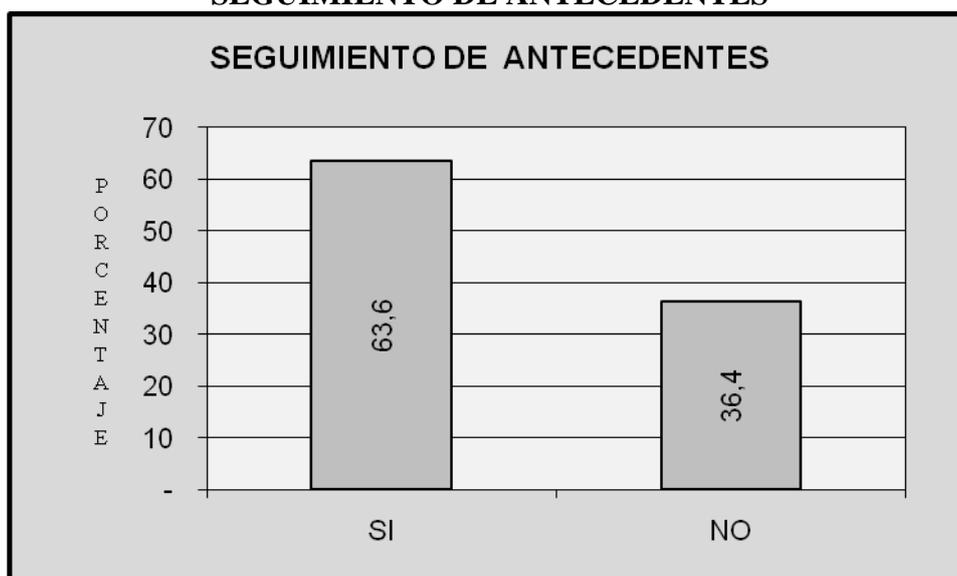
9.- ¿Realiza y registra Usted seguimiento de antecedentes socio – profesionales de los candidatos?

**TABLA 3.12**  
**SEGUIMIENTO DE ANTECEDENTES**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	21	63,64	63,64
NO	12	36,36	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.9**  
**SEGUIMIENTO DE ANTECEDENTES**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

Dos de cada tres plantaciones sí realiza un seguimiento de los antecedentes socio-profesionales de sus trabajadores nuevos.

### Pregunta N° 10

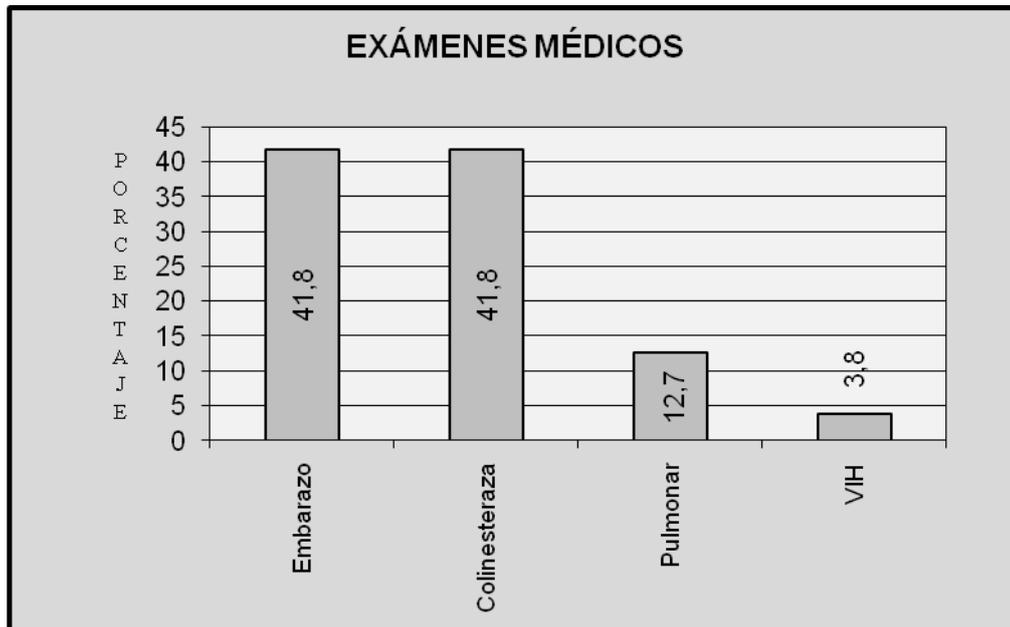
10.- ¿Qué tipos de exámenes médicos solicita previo al ingreso de un trabajador nuevo?

**TABLA 3.13**  
**EXÁMENES MÉDICOS**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
Embarazo	33	41,77	41,77
Colinesteraza	33	41,77	83,54
Pulmonar	10	12,66	96,20
VIH	3	3,80	100,00
Total	79	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.10**  
**EXÁMENES MÉDICOS**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

En las plantaciones florícolas básicamente se piden exámenes de embarazo y colinesteraza, pero faltaría otros como exámenes pulmonares, de columna, audiometrías, etc. que son necesarios para tener un diagnóstico general de la salud del candidato.

### Pregunta N° 11

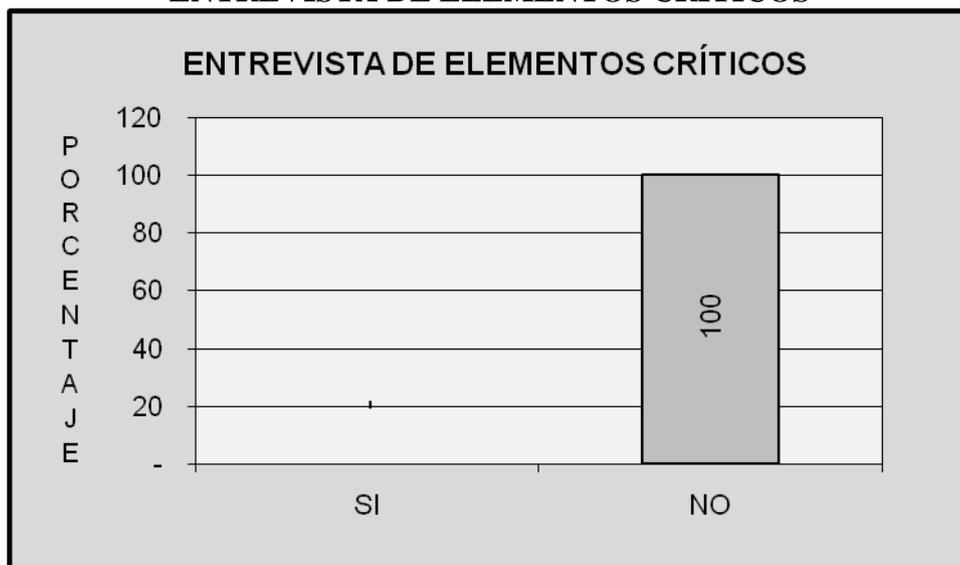
11.- ¿Realiza una entrevista focalizada en eventos críticos de éxito?

**TABLA 3.14**  
**ENTREVISTA DE ELEMENTOS CRÍTICOS**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	-	-	0,00
NO	33	100	100,00
Total	33	100	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.11**  
**ENTREVISTA DE ELEMENTOS CRÍTICOS**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

Absolutamente en ninguna de las plantaciones encuestadas se realizan entrevistas en eventos críticos de éxito para identificar las destrezas y habilidades de los aspirantes a un puesto de trabajo.

## Pregunta N° 12

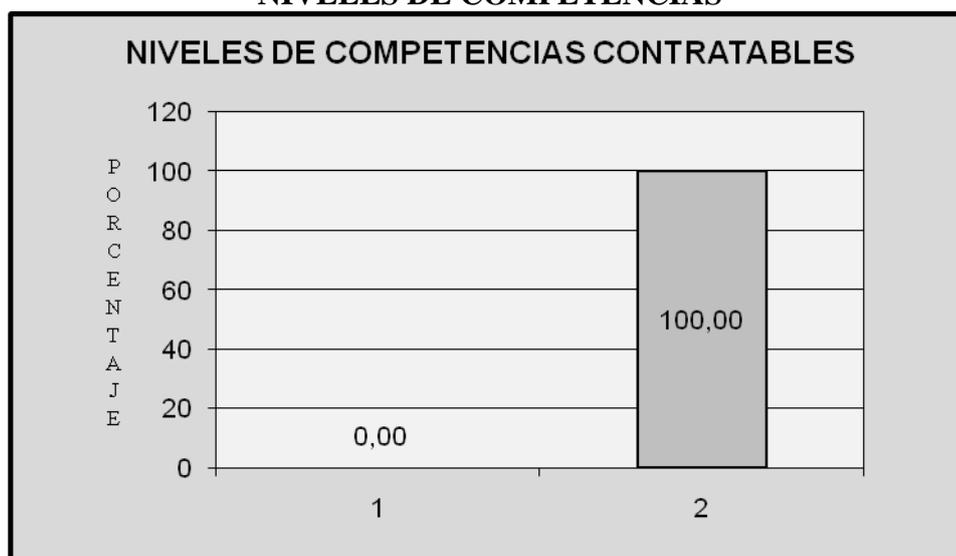
12.- ¿Tiene establecido los descriptores cualitativos de los niveles esperados de competencias contratables de cada perfil?

**TABLA 3.15**  
**NIVELES DE COMPETENCIAS**

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje Acumulado %
SI	-	0,00	0,00
NO	33	100,00	100,00
Total	33	100,00	

Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

**GRÁFICO 3.12**  
**NIVELES DE COMPETENCIAS**



Fuente: Encuesta de campo  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

Ninguna plantación tiene establecido los descriptores cualitativos de los niveles esperados de competencias contratables de cada perfil.

### **3.6 INFORME DE LA INVESTIGACIÓN.**

De la investigación realizada se puede resaltar los siguientes resultados.

- En el 85,36% de las plantaciones tienen como fuentes de reclutamiento el medio interno y candidatos referidos para cubrir sus vacantes.
- En el 53,23% de las florícolas utilizan los medios de comunicación masivos para el reclutamiento del personal, además mantienen una base de datos (24,19%) como otro medio importante para el reclutamiento, se debe mencionar también la utilización de cartas de referencia dadas por los mismos trabajadores de las florícolas son un buen medio de reclutamiento.
- En dos de cada tres plantaciones florícolas no se realizan ningún tipo de pruebas psicotécnicas al trabajador nuevo previo a su ingreso, lo que acarrea problemas de desadaptación una vez que la persona se encuentra trabajando, lo que conlleva grandes pérdidas económicas.
- En el 57,58% de las plantaciones han realizado el trabajo de levantamiento de los perfiles para cada puesto de trabajo, mas sin embargo en la mayoría de los mismos no se hace constar las competencias necesarias para desempeñar el cargo.
- En 29 de las 33 plantaciones encuestadas; esto es el 87,88% de las mismas no se realiza una evaluación de las competencias contratables de los aspirantes a un puesto de trabajo.
- En una de cada tres plantaciones, sí se realiza una evaluación de la entrevista pero de una manera intuitiva en función de la apreciación del personal a cargo de la entrevista, más no se sigue un procedimiento estructurado para la evaluación.
- Dos de cada tres plantaciones sí realiza un seguimiento de los antecedentes socio-profesionales de sus trabajadores nuevos.

- En las plantaciones florícolas básicamente se piden exámenes de embarazo y colinesteraza, pero faltaría otros como exámenes pulmonares, de columna, audiometrías, etc. que son necesarios para tener un diagnóstico general de la salud del candidato.
- Absolutamente en ninguna de las plantaciones encuestadas se realizan entrevistas en eventos críticos de éxito para identificar las destrezas y habilidades de los aspirantes a un puesto de trabajo.
- Ninguna plantación tiene establecido los descriptores cualitativos de los niveles esperados de competencias contratables de cada perfil.
- Se observa que en más de mitad de las plantaciones florícolas tienen establecido un procedimiento para la selección del personal, que en su mayoría no se cumple debido fundamentalmente a la premura con la que se solicita la contratación del personal especialmente en temporada alta; esto debido a la falta de planificación en el área de RRHH.
- En el sector florícola se pudo detectar un elevado índice de rotación de personal, debido a que no se realiza una selección en base a competencias, esto hace que el candidato seleccionado no sea el más adecuado para cubrir la vacante.
- Es importante mencionar que para tener un perfil completo de un candidato se debe realizar una evaluación de las competencias contratables de los aspirantes a un puesto de trabajo, como también una evaluación de la entrevista personal, levantamiento de los perfiles para cada puesto de trabajo, seguimiento a los antecedentes socio-profesionales, entre otros. Lo mencionado anteriormente conllevará a obtener un candidato idóneo para integrarlo a la empresa.

## CAPÍTULO IV

# DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPTACIÓN DE PERSONAL IDEAL PARA LAS PYMES DEL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN LATACUNGA

### 4.1 INTRODUCCIÓN.

#### Objetivo

Este documento busca:

- Estandarizar las actividades de Gestión Humana, asegurando así una gestión de excelencia para los Procesos de Captación del Talento Humano de las Florícolas del cantón Latacunga.
- Agregar valor a la gestión humana desde la perspectiva de una reingeniería de sus actividades.

#### Alcance

Los procesos descritos en este documento son aplicables para la unidad de Gestión de los Recursos Humanos comprendida dentro del macro proceso de Gestión de Recursos Humanos.

#### Homologación de términos

Con el fin de estandarizar las definiciones que se utilizarán para el desarrollo, implementación y seguimiento de los procesos aquí descritos, a continuación se adjunta un glosario de términos más utilizados.

**Capital.-** Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**Capital humano.-** Es el aumento de la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento

práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente apto.

**Ciente interno.-** Toda persona con contratos de diversa índole firmados con la organización y que recibe información, recursos o insumos de otra persona similar al sistema contractual.

**Clima organizacional.-** Satisfacción sentida por el cliente interno fruto de su conocimiento acerca de la organización, sus planes, sistema de trabajo y su percepción directa sobre el estilo de liderazgo de la organización.

**Competencia.-** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin, suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. “Una característica fundamental de un individuo que esta causalmente relacionado con un criterio referencial de efectividad y/o desempeño superior dentro de una situación de trabajo”<sup>13</sup>

**Evaluación.-** Todas las actividades para retroalimentar a las personas sobre el nivel de desempeño esperado y obtenido.

**Gestión.-** Efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Gestión de competencias.-** Gestión basada en la orientación y aprovechamiento de las características de las personas para el cumplimiento de la Planificación Estratégica y operativa de la organización. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o que podrían hacer.

**Inducción.-** Todas las actividades de introducción a la filosofía, prácticas y actividades de la organización de una persona posterior a su contratación.

---

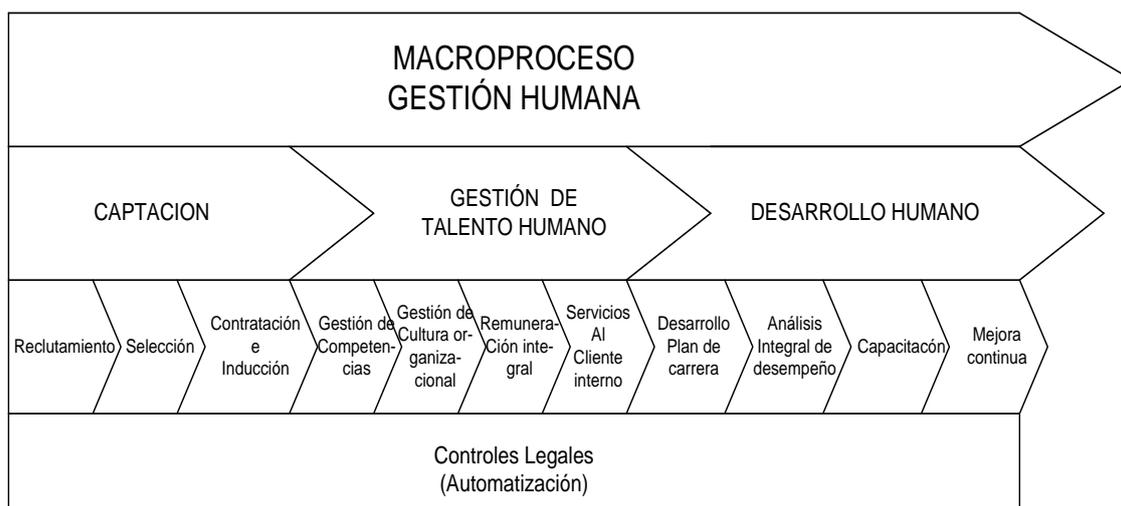
<sup>13</sup> SPENCER, Lyle, SPENCER, Sigme, Competence at Word, Models for superior performance, editorial John Wiley, Inc, 1993.

**Perfiles de competencias.-** Documento fruto del análisis de las características humanas indispensable para el éxito de la gestión; incluye conocimientos, destrezas, valores del mapa estratégico, aptitudes y rasgos de personalidad.

**Plan de acción (PA).-** Documento que recoge los compromisos y objetivos de cumplimiento de actividades generados en cada Unidad de Gestión para una mejor asignación de incentivos y seguimiento del cumplimiento.

**Selección.-** Todas las actividades de filtro para el ingreso de las personas que permita solo el ingreso de aquellas que cumple un grupo de requerimientos previamente establecidos.

### MAPA DEL MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



## 4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El departamento de Recursos Humanos o Talento Humano se ha convertido en un socio estratégico de la organización ya que ayudan significativamente en el diseño, implementación, proceso y logro de objetivos, mediante el uso del Tablero de Comando. Mediante las Prácticas de Excelencia se puede crear Valor tangible e intangible para lo cual describiremos lo siguiente:

Se debe trabajar como procesos y no como departamentos, es decir que cada dueño del proceso es parte de Recursos Humanos el cual ayuda en la selección, capacitación, etc. Y la función del personal que trabaja en RRHH, es la de apoyo en los diferentes procesos que se puedan presentar en el manual de procesos de Gestión del Talento Humano.

Se puede concluir que el objetivo del Tablero de Comando es el de trasladar la visión y estrategia de la organización a objetivos y metas las cuales puedan ser medidas específicamente como valoración del desempeño de individuos, equipos y departamentos.

Con el alcance o mejoramiento de las competencias de cada integrante de la organización se puede acelerar el cambio hacia la excelencia. RRHH crea un perfil de competencias donde se indica el Qué? el Cómo? el Cuándo? debe realizar sus actividades incluyendo también los objetivos, mediciones y metas claves de cada posición o puesto de trabajo.

Ya establecidos los perfiles de competencias y las personas que se desarrollan en ese puesto de trabajo deben ser evaluadas para ver el cumplimiento de las competencias de dicho trabajador, las evaluaciones pueden ser de 360°, 270° o 180°.

Los resultados de estas evaluaciones deben ser enfocados al logro de objetivos de la organización, departamento, equipo y persona en función de la importancia para el logro de la estrategia.

La capacitación se fundamentada en un modelo práctico de resultados y roles se constituye en un soporte del mejoramiento continuo de las habilidades, destrezas y conocimientos de las personas, con esto se logrará cumplir con las competencias del perfil del cargo. Es muy importante establecer una cultura de valores dentro y fuera de la organización, mediante la cual nos permite establecer una base fija donde se soporte la filosofía de alcanzar las visiones personales íntimamente relacionadas a la visión empresarial.

La selectividad de personal se ha convertido en un proceso fundamental ya que si se escoge a una persona que no encaja en el perfil o en la cultura organizacional seguramente el desempeño de ese departamento no se cumplirá.

- **Aplicación del Tablero de Comando**

Es esencial para cualquier tipo de empresa, incluidas las PYMES que se realice un levantamiento de competencias como la aplicación e implementación del Tablero de Comando. La función relevante del tablero de comando es la de cumplir con las prácticas de excelencia tomando en cuenta los valores, el desempeño las estrategias a utilizarse y sobre todo a los clientes, más que a la productividad, con esto no se descarta la importancia de la misma, sino que se crea un nuevo esquema mental aplicable para la empresa que mediante el cumplimiento de éste se logrará mejorar la productividad.

Los perfiles de competencias deben constar de las habilidades, conocimientos, destrezas que se requieren para el desempeño y ejecución del trabajo diario de cada puesto.

- **El capital humano y la Gestión por Competencias**

La empresa ha cambiado notablemente hoy en día, todos los miembros que integran ésta, hacen eficaz su labor, conllevando al logro de los objetivos propuestos, pero para conseguir que la empresa marche positivamente no solo se deben utilizar instrumentos de alta tecnología sino también está en la actitud y aptitud de sus colaboradores.

Debemos aprender a enfrentar nuevos retos, a innovar nuestros conocimientos para luego ponerlos en práctica en la empresa; a través de las competencias la empresa empieza a involucrarse en las necesidades y perspectivas de desarrollo personal como laboral; con esto, se enriquece tanto el capital humano como el de la empresa.

El desarrollo de gestión por competencias es necesario porque mediante éste proceso se conocerá el nivel de cumplimiento del perfil, tanto en los conocimientos, como destrezas, habilidades, experiencias, que deben reunir los trabajadores, para desarrollarse en su puesto de trabajo, si hay alguna deficiencia ésta gestión permitirá conocer y a la vez corregir para alcanzar el perfil levantado por el departamento de gestión humana.

La estructura de un modelo de gestión por competencias se debe armar desde un índice de competencias en las cuales reflejen las tareas que se deben cumplir en cada posición de la organización, ya establecida la gama de competencias se debe identificar los niveles de responsabilidad del cumplimiento de objetivos que la empresa se ha propuesto, finalmente ampliar los requerimientos de las competencias individuales o de un área de

trabajo, con esto se logra individualizar las tareas de cada trabajador, mediante la cual podemos fomentar las capacidades para cumplir los perfiles requeridos.

No solo basta conocer el nivel de conocimientos que tiene el trabajador, sino que es necesario el socializar los mismos, como una nueva política de mejoramiento continuo, pero como todo ser humano es resistente al cambio es necesario crear nuevas estrategias con el fin de incentivar el interés por su labor diaria.

Generación y validación de entrevistas, inclusión de competencia relevantes, codificación de acciones, selección de factores y correlación, entre otros son pasos que se deben seguir para obtener una metodología de creación de competencias.

Otro de los subsistemas de la administración del talento humano es la selección del personal, mediante la base firme del uso del modelo de competencias se logra satisfacer las necesidades de otros procesos. No hay que olvidar que otro de los usos que se le puede dar al modelo por competencias es la evaluación del desempeño de las personas hacia el cumplimiento de su trabajo con efectividad y a la vez se deriva los planes de mejoramiento continuo.

Una de las tareas fundamentales de RRHH es la selección de personal, en este sentido la aplicación de la gestión por competencias es primordial para no equivocarnos en el optar por personas que no cumplan con los perfiles de los puestos de trabajo realizando un estudio de la cultura organizacional se puede determinar el ambiente de trabajo en el cual se desarrolla las actividades de la empresa, para luego modelarla hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategia pero principalmente en crear un ambiente en el cual se desarrolle el capital humano satisfaciendo sus necesidades económicas, intelectuales, espirituales, lo que desencadenara un aporte significativo hacia la competitividad de la empresa. El plan de desarrollo individual nos ayuda a conocer las fortalezas y debilidades con las cuales podemos direccionar las capacitaciones y las áreas de mejora priorizando las necesidades que se deban cumplir dentro del perfil de competencias.

Otro de los aspectos de vital importancia es el desempeño de las funciones asignadas a los trabajadores, el cual debe ser valorado con una evaluación de 360°, lo que

permitirá tener una objetividad de todos los niveles que le rodeen al trabajador, pero más allá lo que se pretende con las evaluaciones es que los resultados sean expuestos individualmente y que los mismos conduzcan hacia el desarrollo de habilidades o un avance en su carrera.

Además la evaluación de desempeño da a la organización una visión a corto plazo de cómo marcha la empresa y si se están cumpliendo los objetivos propuestos, otro propósito también es el de construir un sistema de compensación con el reconocimiento de las habilidades y características individuales.

## **4.3 MAPA DEL PROCESO DE CAPTACIÓN.**

### **4.3.1 Caracterización del sub proceso de reclutamiento**

**Reclutar.-** Implica a participar a un grupo suficiente de candidatos idóneos para la cobertura de una vacante.

**Candidato Idóneo.** Es aquel oferente que posee los requisitos mínimos, así como las competencias en los niveles solicitados y su disponibilidad es aceptable por la organización.

Reclutar al grupo de candidatos más idóneos, y no necesariamente del mayor número, implica que el procedimiento anterior debe garantizar:

1. Qué los candidatos respondan a la convocatoria.
2. Qué posean un adecuado nivel de las competencias contratables.
3. Que acepten superar el proceso de selección diseñado para el efecto.

Para lo cual es indispensable:

1. Desarrollar el reclutamiento conforme al Modelo de Competencias de la posición (Mercado de trabajo).
2. Utilizar adecuados canales de comunicación con los oferentes. (Fuentes y medios)
3. Mantener una metodología coherente de selección. (Control de Costos)

De lo anterior tenemos que reclutamiento tiene:

1. Fuentes.- De obtención de candidatos o lugares para contactar oferentes.
2. Medios.- Formas de llegar a comunicar a los oferentes nuestra necesidad de reclutarlos.

Clasificados se puede observar así:

FUENTES	MEDIOS
Mercado de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferentes que desean cambio de empleo.</li> <li>- Oferentes en busca de su primer empleo.</li> <li>- Oferentes sin empleo</li> </ul>	Convocatoria por medios de comunicación masiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prensa.</li> <li>- Radio.</li> <li>- TV.</li> <li>- Internet.</li> </ul>
Candidatos internos de la Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente interno en busca de promoción</li> <li>- Cliente interno en busca de reubicación (matriz o sucursales)</li> </ul>	Inventario base de datos (manual o computarizado) de perfiles personales y de competencias de todos los clientes internos.
Candidatos referidos (por clientes internos, externos, socios, etc.)	Hoja de vida y/o carta de referencia.
Agencias de empleo y consultoras de RRHH	Cotizaciones y ofertas de tercerizadoras.
Universidades y centros de formación en general.	Bolsas de trabajo
Colegios profesionales	Bolsas de trabajo, ferias profesionales.
Head-hunter (“cazadores de talento”)	Cotizaciones y ofertas del Head-hunter

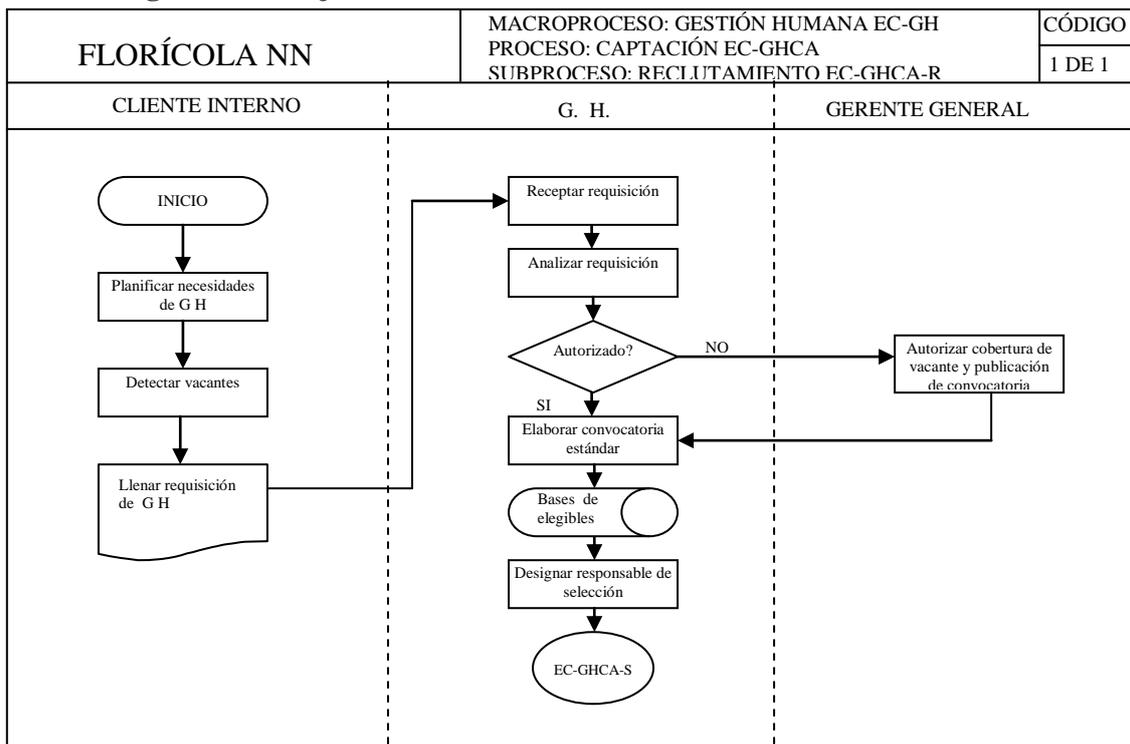
○ **Cadena de valor del sub proceso de reclutamiento**



- **Descripción del proceso**  
 MACROPROCESO: GESTIÓN HUMANA (EC-GH)  
 PROCESO: CAPTACIÓN (EC-GHCA)  
 SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (EC-GHCA-R)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Planificar necesidades de GH	CLIENTE INTERNO	Recabar los requerimientos de las Unidades de Gestión y pro visionar las contrataciones necesarias.
2	Detectar vacantes	CLIENTE INTERNO	Prever las necesidades de GH o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados a la Unidad.
3	Llenar requisición de GH	CLIENTE INTERNO	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición de GH.
4	Receptar requisición	GH	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple requerimientos de información completamente llenos.
5	Analizar requisición	GH	Verificar ajuste de la información enviada, sobre todo de la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, correctivos en caso necesario.
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	GERENTE GENERAL	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del GH solicitado como de la publicación de la convocatoria correspondiente.
7	Designar responsable de Selección	GH	Conformar el Tribunal de merito y oposición según el tipo de proceso a ejecutar.
8	Elaborar convocatoria estándar	GH	Disponer de una convocatoria Modelo para todas los requerimientos

○ **Diagrama de flujo**



### 4.3.2 Caracterización del sub proceso de selección

**Seleccionar.-** Es filtrar el ingreso a la organización de los candidatos que poseen las competencias necesarias, con disponibilidad aceptada por la empresa y cuyas aspiraciones económicas son compatibles con la remuneración integral de la empresa.

○ **Caracterización**

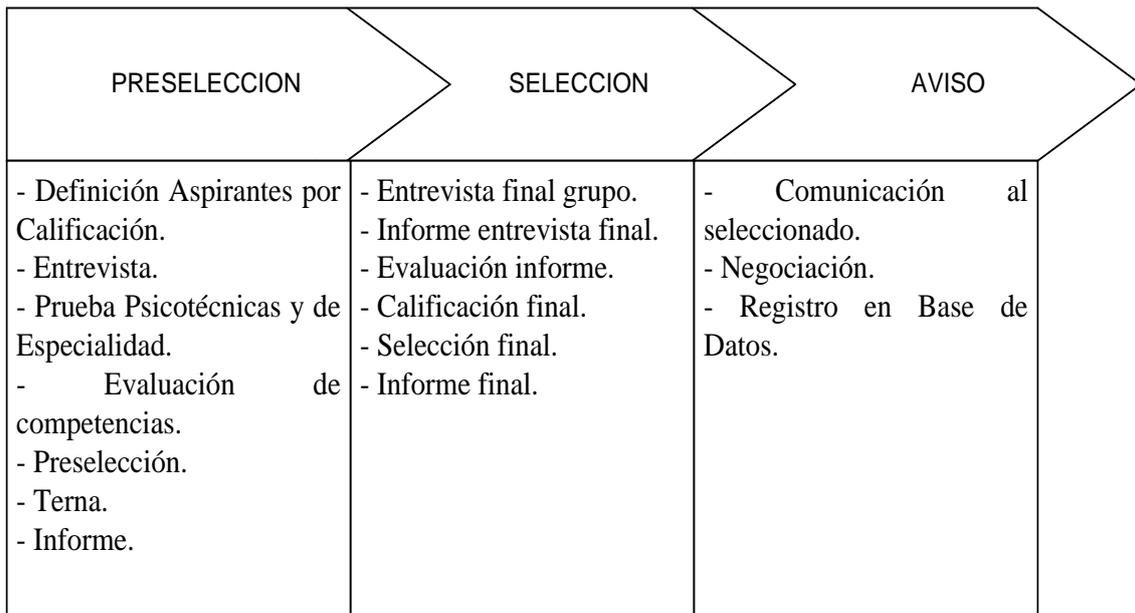
MACROPROCESO: Gestión Humana (EC-GH)

PROCESO: Captación (EC-GHCA)

SUBPROCESO: Selección (EC-GHCA-S)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal Interno	Mercado laboral	- Carpeteo. - Calificación de carpetas.	De la información obtenida se procede a filtrar las carpetas para que quede preseleccionados los candidatos más idóneos para cubrir vacantes.	Grupo de preseleccionados debidamente calificada y lista corta para selección de un contratado	EC-GHCA-CI	

○ **Cadena de valor del sub proceso de selección**



○ **Descripción del sub proceso de selección**

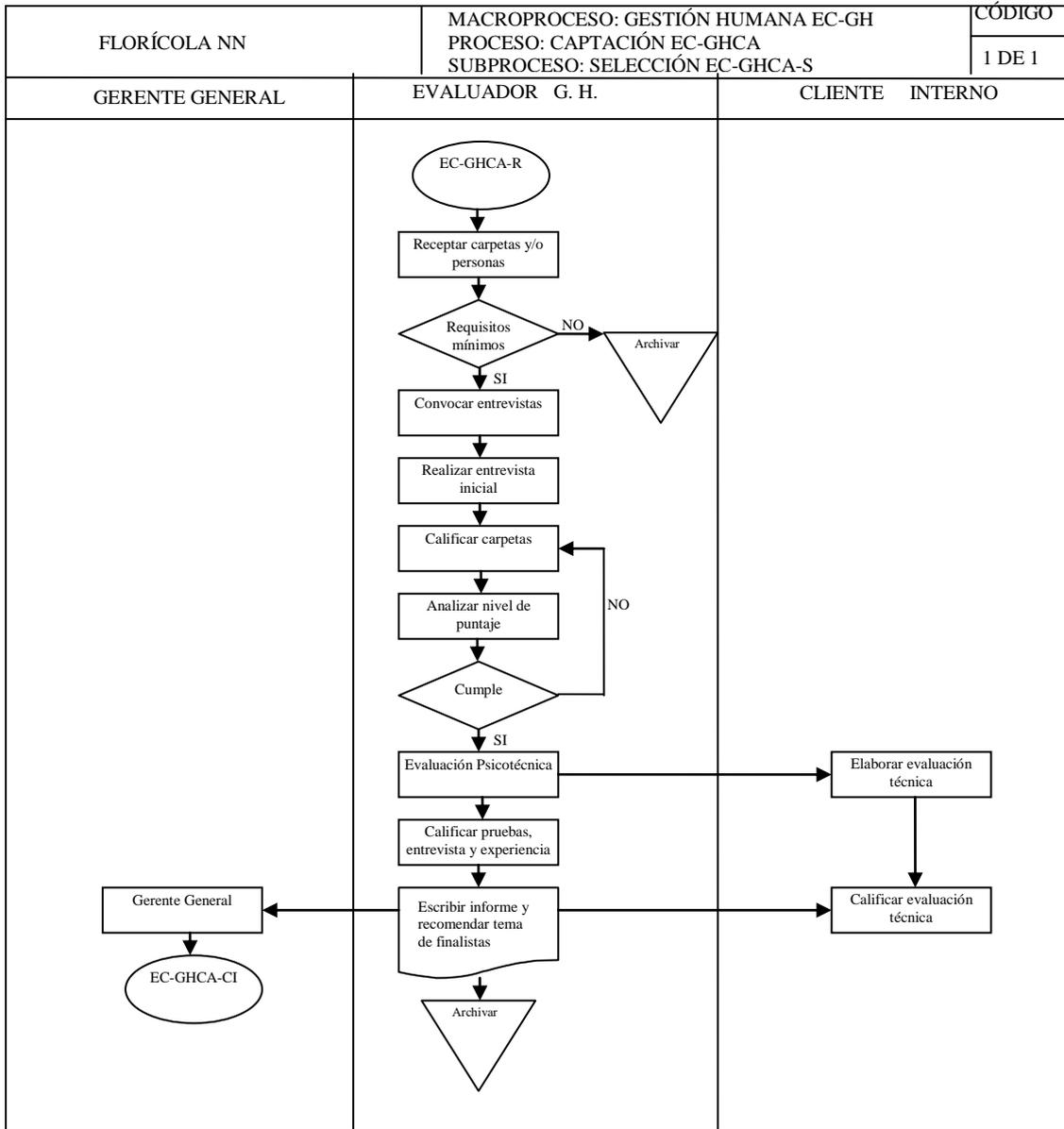
MACROPROCESO: GESTIÓN HUMANA (EC-GH)

PROCESO: CAPTACIÓN (EC-GHCA)

SUBPROCESO: SELECCIÓN (EC-GHCA -S)

Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Receptar carpetas y/o personas	GH	Recibir vía correo, e-mail o entrega personal las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes.
2	Analizar carpetas de oferentes	GH	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas.
3	Convocar a entrevista	GH	Conceder citas y organizar el trabajo de la entrevista y evaluación
4	Realizar Entrevista	GH	Elaborar preguntas para abordar a los candidatos preseleccionados para predecir su ajuste al Clima organizacional y al tipo de trabajo.
5	Calificar carpetas	GH	Reunir a equipos multidisciplinarios para la calificación con el responsable de selección de los méritos y requisitos de selección de los oferentes.
6	Analizar nivel de puntaje	GH	Conceder puntaje y dejar seguir aquellos que alcanzan el estándar mínimo establecido
7	Evaluación Psicotécnica	GH	Aplicar pruebas Psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y motivacional conforme los requerimientos de los Perfiles de Competencias y generar así "Criterios de Selección."
8	Elaborar prueba / entrevista técnica	CLIENTE INTERNO	Implicar, elaborar la prueba o esquematizar los puntos clave a entrevistar con las respectivas matrices de calificación que las debe elaborar el Jefe Departamental en la que se encuentra la vacante.
9	Calificar prueba / entrevista técnica	CLIENTE INTERNO	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas.
10	Calificar pruebas, entrevistas y experiencia	GH	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un ciento por ciento, asignado pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas.
11	Escribir informe y señalar finalistas	CLIENTE INTERNO	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar al cliente interno la lista de finalistas para su designación
12	Designar Ganador	CLIENTE INTERNO	Designar ganador al aspirante seleccionado del grupo.

○ Diagrama de flujo



### 4.3.3 Caracterización del sub proceso de contratación e inducción

**Inducción.-** Todas las actividades de introducción a la filosofía, prácticas y actividades de la organización de una persona posterior a su contratación.

**Contratación.-** Convenio por el cual una persona se obliga para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

○ **Caracterización**

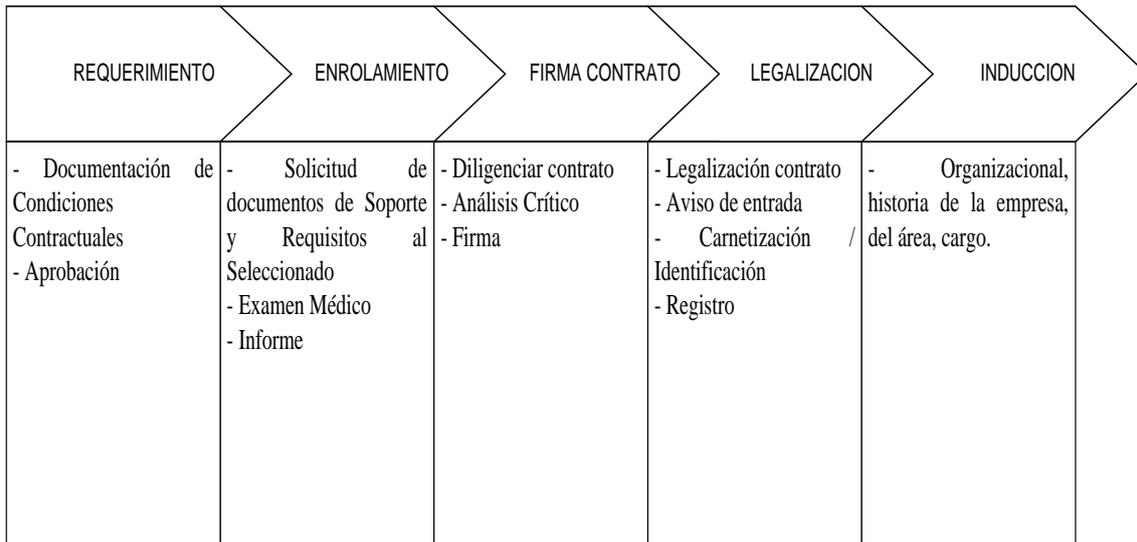
MACRO PROCESO: Gestión Humana (EC-GH)

PROCESO: Captación (EC-GHCA)

SUBPROCESO: Contratación – Inducción (EC-GHCA-CI)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
EC-GHCA-C		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lista de candidatos idóneos debidamente evaluados.</li> <li>-Empleado recién contratado</li> <li>- Manual de inducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convierte al candidato mejor calificado en empleado y lo introduce en la cultura organizacional y el cargo.</li> <li>-Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la asunción de tareas y responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona empleada e inducida</li> <li>-Resultados adecuados de la gestión del nuevo empleado</li> </ul>	EC-GHCA-CI	

○ **Cadena de valor: contratación e inducción**



○ **Descripción del proceso**

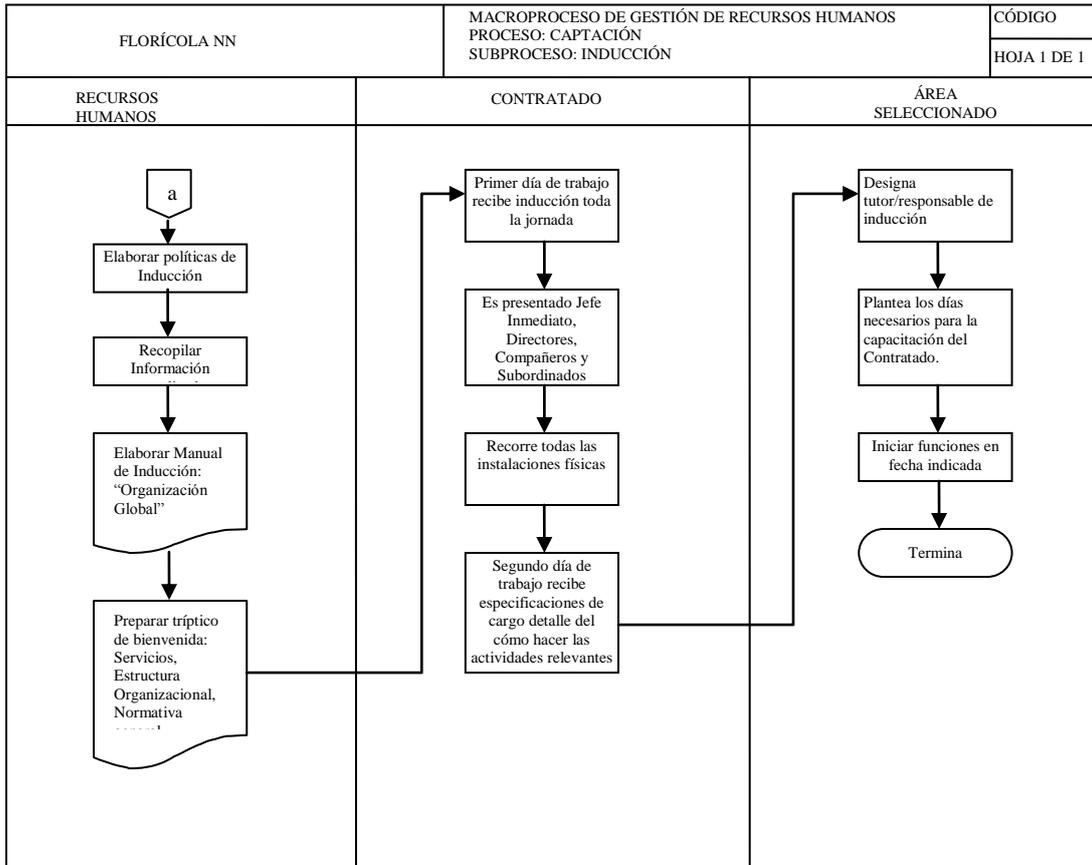
MACROPROCESO: GESTIÓN HUMANA (EC-GH)

PROCESO: CAPTACIÓN (EC-GHCA)

SUBPROCESO: INDUCCIÓN (EC-GHCA-CI)

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Elaborar políticas de inducción	GH	Definir propósito de la política, ajustada a normativas y mandatos establecidos en el reglamento correspondiente.
2	Recoger información actualizada	GH	Revisar y estudiar las normativas de reciente implantación para incluirla en el manual de inducción.
3	Elaborar Manual de Inducción: "Organización Global"	GH	Elaborar el manual de Inducción de la Organización de forma organizada y descriptiva de todos los pasos secuenciales necesarios en la inducción de un nuevo miembro a la organización.
4	Preparar tríptico de bienvenida: Servicios, Estructura Organizacional, Normativa general, Reglamento interno de trabajo y reglamento de seguridad industrial	GH	Diseñar tríptico con información organizada de los Servicios institucionales, La estructura Organizacional, Normativas generales, Reglamento interno de trabajo y reglamento de seguridad industrial
5	Primer día de trabajo recibe inducción toda la jornada.	SELECCIONADO	Acudir alas instalaciones GH para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción
6	Es presentado Jefe Inmediato, Coordinadores, Compañeros y Subordinados	SELECCIONADO	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato, y subordinados.
7	Recorre todas las instalaciones físicas	SELECCIONADO	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ellas se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
8	Designa tutor / responsable de inducción	GH	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado, acompañándola los días indicados siguiendo los pasos secuenciales estipulados en el manual.
9	Plantea los días necesarios para la capacitación del Contratado.	GH	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del Seleccionado.
10	Segundo día de trabajo recibe especificaciones de cargo detalle del cómo hacer las actividades relevantes	SELECCIONADO	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollará recibiendo detalles de cómo hacerlas, periodicidad y responsabilidad.

○ **Diagrama de flujo**



#### **4.4 MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.**

Este manual tiene como objetivo detallar las actividades que deben realizarse para el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal a ser contratado.

Un proceso integrado de reclutamiento y selección tiene al menos las siguientes actividades:

- a) Detectar la vacante y/o planificar las necesidades de personas para la organización.
- b) Elaborar la convocatoria interna y/o externa a la organización.
- c) Receptar información de los oferentes o candidatos. Puede ser vía correo, personalmente o por medios magnéticos (e-mail)
- d) Preseleccionar candidatos por requisitos mínimos que son: Instrucción (titulación), experiencia, capacitación.
- e) Efectuar citas y realizar entrevista preliminar con los preseleccionados. (depende del cargo y del número de vacantes, pero entre 8 y 10 es un número aceptable).
- f) Elegir a los candidatos que realizan las mejores entrevistas preliminares y entonces efectuar la: **EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.**
- g) Aplicar y calificar la entrevista o prueba técnica (previamente elaborada por el jefe inmediato del cargo).
- h) Seguimiento de antecedentes socio – profesionales de los candidatos mas opcionados.
- i) Completar la evaluación médica o de otro tipo.
- j) Definir una terna de elegibles.
- k) Entrevista a la terna.
- l) Decidir contratación.
- m) Efectuar inducción.

#### **4.4.1 Caso práctico del proceso de reclutamiento selección e inducción**

##### **a) Detectar la vacante y/o planificar las necesidades de personas para la organización.**

Una vez detectada la vacante, cada jefe de proceso deberá diligenciando el formato “Requerimiento de personal” (Anexo B).

En el caso de requerimiento de personal por temporada (San Valentín, Día de la Madre) se realizará este proceso con una anticipación adecuada para completar el gran número vacantes que se necesiten.

##### **b) Elaborar la convocatoria interna y/o externa a la organización.**

Características de calidad del anuncio.

- Organización claramente identificada
- Tamaño de las letras identifica claramente al puesto.
- Se identifica la posición el puesto y su relación con otros cargos de la empresa.
- La información del anuncio está claramente clasificada.
- Se describen las responsabilidades, los requisitos básicos y las competencias exigidas.
- Los beneficios que se mencionan son realmente beneficios diferenciadores de la política interna de la organización.
- El anuncio es claro, respetuoso y ético.

En el Anexo C se muestran ejemplos de convocatorias.

##### **c) Receptar información de los oferentes o candidatos. Puede ser vía correo, personalmente o por medios magnéticos (e-mail)**

La recepción y clasificación de hojas de vida se debe almacenar en una base de datos para facilitar su manejo.

**d) Preseleccionar candidatos por requisitos mínimos que son: Instrucción (titulación), experiencia, capacitación**

Comparar la hoja de vida de cada uno de los candidatos con el perfil de la vacante y calificar con una escala adecuada la idoneidad de cada uno.

**e) Efectuar citas y realizar entrevista preliminar con los preseleccionados. (Depende del cargo y del número de vacantes, pero entre 8 y 10 es un número aceptable).**

Se elabora un cronograma de entrevistas a los candidatos preseleccionados y se les comunica vía telefónica el día y la hora de la entrevista, para lo cual se sugiere se la realice de acuerdo al instructivo para la aplicación y calificación de la entrevista de selección de personal, que se encuentra en el Anexo D conjuntamente con la ficha de la entrevista Anexo E y la tabla de calificación Anexo F.

**f) Elegir a los candidatos que realizan las mejores entrevistas preliminares y entonces efectuar la: EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.**

La evaluación psicotécnica se puede realizar mediante varios tipos de pruebas que existen en el mercado, adjuntamos el más utilizado en el sector agrícola debido a su facilidad de manejo, el mismo que se adjuntará en medio magnético.

**g) Aplicar y calificar la entrevista o prueba técnica (previamente elaborada por el jefe inmediato del cargo).**

La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato el cual debe comunicar las calificaciones obtenidas por los diferentes aspirantes a gestión humana, se debe señalar que la prueba o entrevista debe estar encaminada hacia las actividades propias al cargo.

**h) Seguimiento de antecedentes socio – profesionales de los candidatos mas opcionados.**

Para la mejor realización y registro de esta actividad se adjunta en el Anexo G un formato demostrativo de la indagación de los antecedentes socio – profesionales.

### **i) Completar la evaluación médica o de otro tipo**

De acuerdo a las actividades propias del sector florícola se recomienda realizar los siguientes tipos de exámenes médicos:

- Prueba de embarazo
- Prueba Pulmonar
- Prueba de colinesteraza
- Prueba de VIH

### **j) Definir una terna de elegibles.**

En base al acercamiento al perfil, la calificación de la entrevista, la prueba técnica, antecedentes socio-profesionales. Se escoge a los postulantes con mayor puntaje.

Una vez superada esta etapa a los candidatos finalistas se les realizará una nueva entrevista focalizada en eventos críticos de éxito (eventos conductuales).

### **k) Entrevista a la terna.**

Formato de entrevista para recolectar información de eventos conductuales.

(Selección de talento humano por competencias)

#### **INSTRUCCIONES:**

1.- Presente al candidato preguntas abiertas que le permitan enfocarse en una situación de éxito, para detectar la presencia o no de las siguientes competencias.

1.1. Facilitar/participar en reuniones: Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás.

1.2. Integridad: Actuar conforme con las normas éticas sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.

1.3. Orientación al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización

2.- Utilice el modelo STAR (“Estrella conductual” de López- Fe y Figueroa, 2002) para investigar eventos críticos y de éxito.

- 2.1. Presente una pregunta abierta que permita enfocar una situación (S) crítica o de éxito.
- 2.2. Identifique la Tarea (T) (o la actividad relevante) que efectuaba el candidato.
- 2.3. Escriba las Acciones (A) que realizaba el candidato, estas son las evidencias conductuales o comentarios.
- 2.4. Determine los resultados (R) obtenidos por las acciones del candidato y califique la evidencia encontrada con la siguiente escala:

1	NINGÚN RESULTADO RELEVANTE o de éxito en la TAREA RELEVANTE
2	CIERTA EVIDENCIA de éxito en la TAREA RELEVANTE
3	CLARA EVIDENCIA de éxito en la TAREA RELEVANTE

3.- Totalice y escriba comentarios en “COMPETENCIAS DETECTADAS” en el formato que se adjunta en el Anexo I.

Para complementar la información se adjunta un diccionario de destrezas y habilidades laborales en el Anexo J.

### **Análisis de ajustes de la persona al puesto y a la organización.**

Con todas las técnicas aplicadas y con candidatos preseleccionados es posible efectuar el ajuste de la persona al puesto y a la organización.

Finalmente hay diversos métodos a través de los cuales los evaluadores serán capaces de recomendar o decidir la contratación de un candidato. Sin embargo, los evaluadores pueden seguir uno de los siguientes tres roles, según la organización o la selección se trate, en este momento de la selección y son:

1. Tomadores de la decisión
2. Staff para un tomador de decisiones (preselecciona una terna o un grupo de finalistas).

3. participante de la decisión, esto es evalúa y decide. Este es un enfoque integrador de los dos anteriores razón por la que se le denomina integrado.

### **Tomador de decisiones**

Es el caso de Gerente de área o recursos humanos que evalúa y toma decisión ya que su ámbito de conocimientos y autoridad le permiten efectuarlo y asumir así toda la responsabilidad derivada de la contratación.

En la práctica este enfoque de juez y parte es utilizada por organizaciones o áreas de pequeño tamaño, en las que resulta factible la capacitación personal del evaluador-decisor.

### **Staff para un tomador de decisiones**

Receptados los resultados de las evaluaciones los tomadores de decisiones, generalmente la Gerencia o Jefatura de la vacante, puede entonces optar por:

1. Entrevistar a los finalistas y decidir la contratación.
2. Entrevistar a los finalistas y solicitar más candidatos.

En el segundo caso estamos frente al análisis de situaciones coyunturales o descalificadoras de la selección que deben ser corregidas por los evaluadores. Como una recomendación general para esta última situación se ha planteado el que los tomadores de decisiones sean participes del proceso de evaluación en la entrevista o evaluación técnica de los candidatos y así se comprometan con los resultados obtenidos por los finalistas.

Adicionalmente vale decir que mucho depende del tipo de datos que incluya el informe final así como de los soportes o evidencias de las mediciones y trabajos efectuados para la preselección de los candidatos. Una recomendación importante sería hacer conocer al tomar de decisiones el dato aproximado por la evaluación de cada candidato y así medir el impacto de un desperdicio de recursos de elevado costo en tiempo, conocimientos y dinero.

### **Integrado o equipo evaluador – decisor**

Se utiliza para compartir responsabilidad y mejorar la calidad de la decisión ya que los principios del trabajo de equipo se ratifican aquí para mejorar la sinergia final resultante de la participación activa de todos los evaluadores sin importar el nivel

jerárquico que tengan en la estructura de la organización ya que en el equipo existe horizontalidad, especialmente para la toma de la decisión.

En cualquier caso para mejorar la credibilidad del trabajo efectuado es menester entregar datos cuantitativos de soporte de la decisión, uno de ellos es el análisis del ajuste persona-puesto estadísticamente calculado. Para ello se utiliza el análisis de distancias al perfil (Fernández – Ballesteros, 1992) o análisis de brechas que utiliza el estadístico “D” cuya fórmula es:

$$D = \sqrt{\sum d^2}$$

En donde:

D = Es la distancia al perfil de referencia.

$\sum d^2$  = Sumatoria de las desviaciones al cuadrado

El perfil del puesto es el perfil de referencia y para su cuantificación exige que las competencias sean previamente medidas numéricamente a través del siguiente procedimiento:

- 1 Definir el perfil de todos los cargos de la organización o de un grupo de ellos en diversos niveles organizacionales.
- 2 Establecer descriptores cualitativos de los niveles esperados, del tipo alto – medio – bajo.
- 3 Conceder puntuaciones a los descriptores.
- 4 Elaborar una matriz con los nombres de los cargos y el respectivo nivel en el que se espera la presencia de la competencia.

Utilizando este método de evaluación se procede a la calificación de un cargo de una florícola referencial:

## PASO 1

Levantamiento de perfil para Jefe de Recursos Humanos:

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<b>1. PUESTO:</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>2. ÁREA:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>3. REPORTA A:</b>	GERENTE TÉCNICO
<b>4. SUPERVISA A:</b>	SUPERVISORES
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Es el responsable de asumir la máxima responsabilidad del departamento de recursos humanos, conseguir un buen clima laboral.	
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
1.- Verificar todos los días la asistencia de personal 2.- Coordinar y viabilizar la entrega de permisos al personal 3.- Revisar los justificativos de salida de personal en horas laborables. 4.- Emitir novedades de horas extras, ausencias y novedades del rol. 5.- Supervisar condiciones de limpieza y salubridad del comedor 6.- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos para el control del personal. 7.- Elaborar cuadro semanal de personal asignado a tareas de limpieza 8.- Elaborar y entregar a supervisores listados de personal para el control respectivo. 9.- Coordinar turnos de personal para Seguflyor y atención medica odontológica. 10.- Elaborar cuadros de cumpleaños del mes 11.- Coordinar con supervisores información para premiación del trabajador del mes. 12.- Selección y contratación de personal para las áreas que no tengan el número requerido. 13.- Al personal que cumple tres meses ingresarlos a beneficios de la empresa 14.- Ingresar novedades de nómina al sistema de florisoft. 15.- Mantener un control adecuado de vacaciones 16.- Tramitar cuentas y tarjetas de crédito en la institución financiera. 17.- Avisos de entrada, salida al sistema de historial laboral 18.- Velar por la existencia de buenas relaciones personales entre los trabajadores de la finca, y entre éstos y la empresa.	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<b>ESTUDIOS:</b>	PSICÓLOGO INDUSTRIAL ING. ADM. DE EMPRESAS Y /O CARRERAS AFINES.
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
<b>FORMACIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• TENER CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES.</li><li>• CONOCIMIENTOS EN LAS ÁREAS DE NÓMINA Y SEGURO SOCIAL</li><li>• TENER CIERTO DOMINIO DE LA INFORMÁTICA COMO USUARIO.</li><li>• SABER UN POCO DE PSICOLOGÍA YA QUE EL TRATO CON EL PERSONAL LO REQUIERE.</li><li>• UN POCO DE PEDAGOGÍA YA QUE CONSTANTEMENTE SE VA FORMANDO AL PERSONAL.</li></ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MANEJO DE RECURSOS HUMANOS</li><li>• ORIENTACIÓN DE SERVICIO.</li><li>• PENSAMIENTO ANALÍTICO.</li><li>• PERCEPCIÓN SOCIAL (EMPATÍA).</li><li>• PERSUASIÓN</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICAR CAUSAS NATURALES</li> <li>• PENSAMIENTO CONCEPTUAL</li> <li>• MANEJO DE RECURSOS MATERIALES</li> <li>• PLANIFICACIÓN</li> <li>• MONITOREO Y CONTROL</li> </ul>
<b>V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:</b>	
<b>COMPUTADORA:</b>	VITAL IMPORTANCIA
<b>PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:</b>	UTILITARIOS; FLORISOFT
<b>OTROS:</b>	HISTORIAL LABORAL

## PASO 2

Analizaremos la competencia “Manejo de Recursos Humanos”, los niveles esperados para esta competencia son:

**ALTO** Responsabilizarse en cuidar los equipos, locales y materiales de toda la organización o de una o varias áreas completas.

**MEDIO** Utilizar con propiedad técnica y bajo custodia personal los equipos locales y materiales.

**BAJO** Utilización no frecuente y sin custodia personal de los equipos locales y materiales.

## PASO 3

La organización asume que se van a distribuir 10 puntos por cada competencia organizacional que se detecte. Por tanto asignó a los niveles:

ALTO	9-10
MEDIO	7-8
BAJO	5-6

## PASO 4

Finalmente la matriz para la competencia organizacional “manejo de recursos materiales”, quedaría construida así.

PERFILES DEFINIDOS	NIVEL	PUNTUACIÓN
Jefe de Recursos Humanos	MEDIO	7
Jefe de Cultivo	ALTO	10
Supervisor de post cosecha	MEDIO	8
Enzunchador	BAJO	6

Los puntajes obtenidos por los candidatos serán comparados versus esta matriz.

Datos:	
Candidato A:	Rafael Polibio Salguero Areas.
Candidato B:	José Fabian Herrera Calderón

COMPETENCIAS EVALUADAS	NIVEL REQUERIDO EN EL PUESTO	CANDIDATO A	CANDIDATO B	DIF A	DIF B
Disciplina	8	8	8	0	0
Responsabilidad	9	7	7	4	4
Honradez	9	9	8	0	1
Conducta ética	8	7	7	1	1
Integridad	9	8	7	1	4
Valor D= $\sqrt{\sum d^2}$				2,45	3,16

Un valor de cero indica un ajuste perfecto al perfil. Mientras más cercano esta al cero más se ajusta el perfil de la persona al perfil del puesto.

Se puede concluir en la aplicación anterior que la calificación del candidato A se acerca más a cero por lo que se recomienda su contratación.

#### **l) Decidir contratación.**

La selección de candidatos, analizando la situación de las plantaciones se determino los porcentajes para ser calificados:

- Entrevista 30%
- Experiencia 25%
- Capacitación 15%
- Evaluación Psicológica 10%
- Evaluación Técnica 20 %

Para una mejor ilustración se muestra en la tabla 4.1.

#### **m) Efectuar inducción.**

Esta etapa se realizará de acuerdo al manual de Inducción que se muestra en el Anexo H.

**TABLA 4.1  
TABLA DE RESULTADOS**

**SELECCIÓN DE CANDIDATOS AL CARGO DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS  
TABLA DE RESULTADOS**

TÍTULO	NOMBRE	TELÉFONOS	EDAD	ENTREVISTA		MESES			EXPERIENCIA		CAPACITACIÓN -HORAS				TEST 1	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	EVALUACIÓN TÉCNICA		TOTAL GENERAL	
											15		10	20						
						TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO A	TIPO B	TIPO C	NETA		%						
	PUNTOS			30					25							10			100	
PSICÓLOGO INDUSTRIAL	JOSÉ HERRERA	03 2789254	36	70	21	0,82212	0,24591	0	0,62157	15,54	1,71828	0,1107	0	0,42589	6,39	85%	8,50	80	16,00	<b>67,43</b>
INGENIERO COMERCIAL	RAFAEL SALGUERO	03 2729948	32	65	19,5	0,2214	0,85914	0,16394	0,72426	18,11	0,94773	0,3523	0,0738	0,31991	4,80	90%	9,00	85	17,00	<b>68,41</b>
INGENIERO ADM. EMPRESAS	FREDDY RENGIFO	099 0673823	32	55	16,5	0,10517	0,05259	0,0113	0,34373	8,59	0,64872	0,19781	0,0738	0,03405	0,51	80%	4,00	90	18,00	<b>47,60</b>
				0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0%	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
				0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0%	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
				0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0%	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
				0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0%	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
				0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0%	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
				0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0%	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>

Fuente: Autores del proyecto  
Elaboración: Autores del proyecto  
Fecha: Noviembre 2008

## CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

- Con la publicación del mandato constituyente 08, de fecha 30 de abril del 2008, en la que se prohíbe la tercerización de servicios complementarios y la intermediación laboral, debiendo obligatoriamente los empleadores asumir en forma estable e indefinida a los trabajadores intermediados o tercerizados. Lo anterior hace que se haga imprescindible para las empresas en general y las pymes en particular la implementación de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, como parte fundamental de la Gestión de su Talento Humano.
- La inestabilidad política económica del país está afectando directamente a la estabilidad de las PYMES y especialmente de las florícolas en el país lo que afecta directamente a los puestos de trabajos directos e indirectos que generan las mismas. Además en el cantón Latacunga son el gran motor de crecimiento de la economía local, actualmente cubre una extensión de más de 400 hectáreas cultivadas y tiene una ocupación de alrededor de 8.800 trabajadores directos y alrededor de 4.000 más indirectos.
- Mediante la investigación realizada se puede concluir que el sector florícola tiene implantado varios métodos de selección de personal, los cuales no cumplen con los requisitos necesarios para garantizar un óptimo seleccionamiento de los candidatos más idóneos.
- Implementando un sistema de selección por competencias garantizaremos que la persona más idónea vaya a ocupar el puesto lo que redundará en menor rotación de personal, una adaptación más rápida de la persona al puesto de trabajo, y a la vez mejorar la productividad de las PYMES; con lo que ahorraremos recursos económicos en los procesos y generaremos mayores ingresos en la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Recomendamos que se implemente el manual de selección, reclutamiento e inducción propuesto en el presente trabajo de investigación ya que el mismo ha sido producto de un sistematizado trabajo con el fin de garantizar un proceso de excelencia.
- El manual propuesto en el presente trabajo a más de ser completo y ordenado es de fácil utilización para las personas encargadas de Gestionar el Recurso Humano, además es aplicable para todos los niveles de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CABRERA, Guillermo. Calidad y Productividad. ESPEL. 2007.
- MERIZALDE, Vinicio. Gestión del Talento humano por Competencias. ESPEL 2007.
- PICKLE, y otros. Administración de empresas pequeñas y medianas. Ed. Limusa. México. 1990
- REYNOSO, Álvaro. Planeación Estratégica. ESPEL. 2007.
- VILLAVICENCIO, Jorge. Formulación y Evaluación de Proyectos. ESPEL 2007.

## **ENLACES**

[www.expoflores.com.ec](http://www.expoflores.com.ec)

[www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec).

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec).

[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

[www.ServiciosyrecursosdeInternet.com.htm](http://www.ServiciosyrecursosdeInternet.com.htm)

# **ANEXO A**

# ENCUESTA

## Objetivo:

Conocer los diferentes sistemas de reclutamiento y selección utilizados de personal en las florícolas del cantón Latacunga.

1.- ¿Cuáles sus fuentes de reclutamiento?

Mercado de trabajo	
Candidatos internos	
Candidatos referidos	
Agencias de empleo	
Universidades	
Head Hunter	

2.- ¿Qué medios de reclutamiento utiliza?

Comunicación masiva	
Base de datos	
Cartas de referencia	
Bolsas de trabajo	
Head Hunter	

3.- ¿Tiene establecido un procedimiento escrito de cómo realizar el reclutamiento y selección de personal?

Si  No

4.- ¿Cual es el nivel de rotación de personal en su plantación?

\_\_\_\_\_

5.- ¿Realiza pruebas psicotécnicas para la selección de personal?

Si  No

6.- ¿Tiene Usted implementados los perfiles de cada puesto de trabajo?

Si  No

7.- ¿Evalúa Usted las competencias de los aspirantes?

Si  No

8.- ¿Tiene Usted implementado un procedimiento de evaluación para la entrevista personal?

Si  No

9.- ¿Realiza y registra Usted seguimiento de antecedentes socio – profesionales de los candidatos?

Si  No

10.- ¿Qué tipos de exámenes médicos solicita previo al ingreso de un trabajador nuevo?

Embarazo	
Colinesteraza	
Pulmonar	
VIH	

11.- ¿Realiza una entrevista focalizada en eventos críticos de éxito?

Si  No

12.- ¿Tiene establecido los descriptores cualitativos de los niveles esperados de competencias contratables de cada perfil?

Si  No

**Gracias por su colaboración.**

# **ANEXO B**

# FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

LUGAR Y FECHA:

DEPARTAMENTO:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:

CENTRO DE COSTOS:

EL CARGO REPORTA A:

TIENE PERSONAL A SU MANDO:

SUELDO BASE RECOMENDADO: USD

TIPO DE CONTRATO:

A PLAZO FIJO DE MESES (CON 90 DÍAS DE PRUEBA)

INDEFINIDO (MAS DE UN AÑO)

FORMACIÓN ACADÉMICA:

NIVELES DE ESTUDIO	BÁSICA	BACHILLER	TÉCNICA	UNIVERSITARIA
ESTUDIO				

ESPECIALIZACIÓN :

.....

IDIOMAS	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO

<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	<b>NECESARIA</b>
	<b>NO NECESARIA</b>
<b>TIEMPO:</b>	
<b>ESPECIFIQUE EL ÁREA:</b>	
<b>EDAD ÓPTIMA PARA TRABAJAR:</b>	<b>SEXO:</b>
<b>COMPETENCIAS MÍNIMAS:</b>	
<b>PERSONALIDAD Y CONDUCTA:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:</b>	
<b>A.- MISIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)</b>	

<b>SOLICITADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	<b>VISTO BUENO DE:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE DE ÁREA</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>GERENTE DE GESTIÓN HUMANA</b>
<b>FECHA :</b>	<b>FECHA :</b>	<b>FECHA :</b>	<b>FECHA :</b>
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

# **ANEXO C**

## CONVOCATORIA 1

### **IMPORTANTE EMPRESA FLORÍCOLA**

Busca Técnico superior o Tecnólogo agropecuario para integrarlo de inmediato como **SUPERVISOR DE POST COSECHA**, en su plantación ubicada en la población de Lasso, 20Km al Norte de la ciudad de Latacunga.

Califican los profesionales que tengan mínimo dos años de experiencia en cargos similares, con 25 años de edad, cuya capacitación, liderazgo y valores humanos generen confianza y seguridad. El tener méritos académicos son factores a favor del candidato.

La experiencia requerida debe incluir manejo de personal, manejo de procesos de empaque y manejo de equipo de computación.

Solicitamos enviar su aspiración salarial en su hoja de vida a la casilla N° 17079271 o entregarlo en la planta Industrial hasta el día 19 de diciembre del 2008.

Referencia: SUPERVISOR DE POST COSECHA

## CONVOCATORIA 2

### **IMPORTANTE EMPRESA FLORÍCOLA**

Para su plantación ubicada en la población de Lasso, 20Km al Norte de Latacunga, requiere:

#### **SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO**

Preferimos Tecnólogos Mecánicos especialización Industrial, con una experiencia no menor a un año en puestos similares, o ser profesionales destacados académicamente de reciente graduación.

#### **REQUISITOS:**

Valoraremos en los candidatos su liderazgo, capacitación y valores humanos. El tener conocimientos de mantenimiento preventivo y predictivo, así como manejo de paquetes computacionales; serán factores a favor de los candidatos.

#### **OFRECEMOS:**

Contratación directa conforme a un sólido acuerdo económico mutuamente satisfactorio y estabilidad laboral.

Enviar hoja de vida a la casilla N° 17079271

### CONVOCATORIA 3

<b>MULTINACIONAL LÍDER EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS REQUIERE</b> <b>Para su Plantación:</b>
<b>Jefe de Cultivo</b>
<b>REQUISITOS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ingeniero Agrónomo especialista en cultivo de rosas.</li><li>2. Dos años de experiencia en funciones similares.</li><li>3. Capacitado en cursos fumigación, cultivo de rosas y clavel.</li><li>4. Conocimientos en software utilitarios.</li><li>5. Preferible residente en el centro del país.</li></ol> Referencia: J.Cultivo
<b>OFERTAMOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Inmediata contratación en un ambiente de desafíos.</li><li>- Acuerdo económico mutuamente satisfactorio.</li><li>- Estabilidad laboral.</li></ul>
Favor enviar hoja de vida al e-mail: <a href="mailto:caphuman@yahoo.com">caphuman@yahoo.com</a> hasta el 19 de diciembre 2008 indicando su aspiración salarial.

### CONVOCATORIA 4

<b>IMPORTANTE FLORÍCOLA</b>
Busca Bachilleres para integrarlos de inmediato como <b>ENZUNCHADORES</b> , en su plantación ubicada en la población de Lasso, 20 Km. al Norte de la ciudad de Latacunga.
Califican los candidatos que tengan mínimo seis meses de experiencia en cargos similares, con 20 años de edad, cuya capacitación y valores humanos generen confianza y seguridad.
La experiencia requerida debe incluir habilidad manual en empaque.
Solicitamos enviar su hoja de vida a la casilla N° 17079271 o entregarlo en la planta Industrial hasta el día 19 de noviembre del 2008,
Referencia: ENZUNCHADOR

# **ANEXO D**

## **INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

1. Lea el formato de entrevista y la oferta de empleo del solicitante en su totalidad antes de empezar la entrevista.
2. De la bienvenida al aspirante, diréjelo y establezca un ambiente de confianza con atmósfera que facilite al candidato hablar con soltura y sinceridad.
3. Comience la entrevista por las áreas más generales tales como: Instrucción académica y/o experiencia personal.
4. Sea flexible en el tratamiento del orden de las áreas. No deje ninguna sin ser tratada con el aspirante.
5. Anote solo los datos que se le dificulten organización y recordación posterior. Recuerde que su atención debe estar centrada en el candidato y no en la hoja de papel.
6. Calcule, al finalizar las primeras entrevistas, el tiempo promedio que le tomó tratar todas las áreas.
7. Cierre la entrevista indicando cuales serán los próximos pasos en el proceso de selección.
8. Asigne sus apreciaciones inmediatamente de finalizada la entrevista, ya sin el candidato.
9. Transforme las apreciaciones o porcentajes y llévelo a puntos conforme a la “Tabla de calificación” adjunta.
10. Una vez finalizadas las entrevistas programadas para la jornada proceda con los valores numéricos a realizar y realizar recomendaciones conforme a su criterio.

# **ANEXO E**

## FICHA DE ENTREVISTA

<b>FECHA:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>NUMERO:</b>
<b>CARGO QUE APLICA:</b>	<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>EDAD:</b>
<b>ENTREVISTADOR:</b>	<b>NOMBRE DEL CANDIDATO:</b>	
<b>ÁREA PROFESIONAL:</b> Conteste con relación a sus últimos empleos: a.- Nombre de la empresa: <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.- Desde: _____ Hasta: _____ c.- Cuales son las razones por las cuales decide cambiarse de empleo		
<b>AREA ACADEMICA</b> a.-Cuál es su nivel actual de instrucción? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.- Cuales fueron sus materias fuertes y cuáles las problematicas? Fuerte: _____ Problemática: _____ c.- Menciones premios u honores que recibio por su desempeño academico?		
<b>AREA EXPERENCIA LABORAL ADECUADA</b> a.-Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a sus trabajo? b.- A su criterio cuales son las tareas mas complejas del cargo que aspira? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c.- Que aportes e innovaciones podría hacer Usted a esta organización? d.- Que es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores? e.- Por favor detalle sus mayores logros laborables.		
<b>AREAS FAMILIARES</b> a.- Con quién vive actualmente? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.- Quienes dependen de Usted directamente? c.- Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente? d.- Su familia le apoya para que trabaje en este cargo?		
<b>ÁREA DE SALUD</b> a.- Qué remedios está tomando actualmente? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.- En el último año el médico le ha prescrito descanso por qué? c.- Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo? d.- Que tratamiento clínico ha enfrentado Usted o algún miembro de la familia en los últimos seis meses?		
<b>ÁREA SOCIAL</b> a.- Como administra su tiempo libre? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.- Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?. c.- Es miembro de algún club, asociación, gremio, partido político, etc.?		
<b>ÁREAS ASPIRACIONES E INICIATIVA</b> a.- Qué significa para Usted tener éxito? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.- Como se mira usted dentro de tres años? c.- Diría que tiene una misión en su vida? d.- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?		
<b>AREA DEBILIDADES</b> a.- Como considera que las peronas que trabajaron con usted le describirian si se pidiera que digan tres defectos suyos? b.- En que tareas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaria mejorar.		
<b>ÁREA PERFIL PROFESIONAL</b> a.-Como define a su modo habitual de ser, su personalidad? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b.-Que aspectos de su forma de ser le ayudan para ganar este trabajo? c.- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?		

# **ANEXO F**

## TABLA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

**NOMBRE DEL CANDIDATO:**

ÁREAS	PUNTAJES				PUNTAJE MÁXIMO	TOTAL DEL CANDIDATO
	0	5	10	15		
Profesional	0	5	10	15	15	
Académica	0	5	10	15	15	
Experiencia Laboral	0	5	10	15	15	
Familiar	0	3	5	8	8	
Salud	0	2	4	7	7	
Social	0	4	6	10	10	
Aspiraciones e Iniciativas	0	4	6	10	10	
Debilidades	0	4	6	10	10	
Aproximación al Perfil	0	4	6	10	10	
Totales	0	36	63	100	100	
	N <sub>A</sub>	B <sub>X</sub>	S <sub>X</sub>	E <sub>X</sub>		

### EQUIVALENCIAS

N <sub>A</sub>	No aceptable
B <sub>X</sub>	Bajo al promedio
S <sub>X</sub>	Superior al promedio
E <sub>X</sub>	Excelente

**NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE:**

**FECHA:**

# **ANEXO G**

## **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

Nombre del candidato: .....

Cargo al que postula: .....

Empresa de contacto: ..... Persona de contacto: .....

### **IMPRESIONES GENERALES DEL CANDIDATO**

Tiempo que laboró en la Empresa: Desde: ..... Mes: ..... Año: .....

Hasta: ..... Mes: ..... Año: .....

Qué función o cargo desempeñaba?: .....

Cómo calificaría su desempeño?: .....

Por qué motivo se retiró de la empresa?: .....

### **PODRÍA USTED HACER COMENTARIOS DE:**

D = DEFICIENTE; R = REGULAR; B = BUENO; MB = MUY BUENO; E = EXCELENTE

- |  |   |   |   |    |   |
|--|---|---|---|----|---|
| • Puntualidad y asistencia:                | D | R | B | MB | E |
| • Confiabilidad:                           | D | R | B | MB | E |
| • Honradez:                                | D | R | B | MB | E |
| • Habilidad para asumir responsabilidades: | D | R | B | MB | E |
| • Relaciones interpersonales:              | D | R | B | MB | E |
| • Actitud en general:                      | D | R | B | MB | E |

Tenía algún problema de salud?: SI NO

Cuáles?: .....

Podría mencionar alguno de los puntos fuertes o destrezas?:

.....

Qué piensa usted debería mejorar?: .....

Tuvo problemas familiares que interferían con su trabajo?: SI NO

Cuáles?: .....

Lo recomiendan Uds. Para trabajar en nuestra empresa? SI NO

Por qué?: .....

Hay algo más de importancia que deberíamos saber?:

.....

**VERIFICADO POR:** .....

**FECHA:** .....

**JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** .....

# **ANEXO H**

# MANUAL DE INDUCCIÓN

## **OBJETIVO:**

Involucrar al personal que ingresa a trabajar con la cultura organizacional y actividades de la plantación.

## **ALCANCE:**

Aplica a todo el personal que ingresa a la florícola.

## **DEFINICIONES:**

**Inducción.-** La inducción del personal permite que el nuevo empleado asimile de manera intensiva y rápida, en situación real, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro definitivo de la organización.

## **RESPONSABILIDADES:**

Es responsable del establecimiento, aplicación y control de este procedimiento, la Gerencia de Gestión Humana, con el área de Relaciones Laborales, en coparticipación con las Gerencias de Área y Jefaturas Departamentales.

## **PROCEDIMIENTO:**

Este proceso tiene sus particularidades según la categoría ocupacional que tenga el empleado seleccionado, hay que tener en cuenta ciertas categorías como: **Administrativo, técnico, servicio u otra categoría ocupacional** y consta de tres fases fundamentales las cuales cierran el proceso de contratación de personal.

### **Primera fase**

Esto consiste en brindarle al nuevo trabajador un nivel establecido de informaciones generales y de cultura, con el objetivo de familiarizarlo con la organización, incluyendo como temas esenciales los siguientes:

- Historia de la organización.
- Estructura general de la organización.

- Nombre y funciones esenciales de los diferentes cuadros de dirección de la organización.
- Funcionamiento de las diferentes áreas por las que está compuesta la organización.
- Principales productos de salida y servicios que se prestan.
- Caracterización del proceso productivo o de servicio de la organización a través de la estrategia organizacional.
- Elementos importantes de la filosofía de trabajo y políticas de la organización.

## **Segunda fase**

### **Presentación en el área de trabajo.**

Esta función es realizada por el jefe de la unidad organizativa en la que va a desempeñarse el nuevo empleado, esto consiste en el proceso mediante el cual el responsable de la unidad organizativa debe presentar al nuevo trabajador en el área en que se desempeñará así como a trabajadores de otras áreas con las cuales mantendrá relaciones de trabajo, además de realizar una explicación detallada de los procesos de trabajo y del contenido del puesto, al nuevo empleado puede situársele un instructor o supervisor por el tiempo que determine la organización y luego entre este , el jefe inmediato superior y la comisión de idoneidad darán el visto bueno del desempeño del empleado.

## **Tercera fase**

### **Atención sistemática por el responsable de la unidad organizativa.**

Esta fase consiste en que el directivo, supervisor o responsable de línea del área de trabajo debe diariamente y hasta tanto considere que el nuevo trabajador se ha adaptado a las condiciones en que se va a desempeñar, intercambiar criterios con este retroalimentándose del estado actual del empleado para con su trabajo, dándole respuesta a las interrogantes que le puedan haber surgido, se puede a los efectos de lograr mayor atención indicar a otros trabajadores que los guíen y ayuden en el trabajo.

# **ANEXO I**

## FORMATO DE ENTREVISTA FOCALIZADA EN EVENTOS CRÍTICOS DE ÉXITO

CANDIDATO:	FECHA:
PUESTO O PROCESO A SELECCIONAR:	
COMPETENCIA EVALUADA:	

ACTIVIDAD RELEVANTE REQUERIDA	EVIDENCIA CONDUCTUAL O COMENTARIOS	CALIFICACIÓN.
<b>TOTAL:</b>		

<b>COMPETENCIAS DETECTADAS:</b>
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR</b>

# **ANEXO J**

## DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES<sup>14</sup>

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea.

GUÍA DEL DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES		
Destreza / Habilidad	Número	Definición
Destrezas Habilidades básicas o de contenido	1-2-3-4-5-6	Destrezas desarrolladas por los sistemas de educación
Destrezas Habilidades de proceso	7-8-9	Destrezas que actúan en la ejecución y control de procesos en general
Destrezas Habilidades para la solución de problemas complejos	13-14-15-16-17-18-19-20	Destrezas implicadas en la solución de problemas variados
Destrezas habilidades sociales	21-22-23-24-25-26-27-28-29	Habilidades para interactuar con personas
Destrezas Habilidades técnicas	30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41	Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos
Destrezas habilidades en sistemas organizacionales	42-43-44-45-46-47-48	Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales
Destrezas habilidades para el manejo de recursos	49-50-51-52	Habilidades para manejar y gestionar recursos en general

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
<b>Destrezas / habilidades básicas o de contenido.</b>			
<b>Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos.</b>			
1.- Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica.
		Medio	Leer un memorándum de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal.
		Bajo	Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario.
2.- Escucha activa	Escuchar lo que la otra persona estaba hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Actuar como Juez en un complejo litigio legal
		Medio	Responder preguntas sobre referencias de crédito
		Bajo	Tomar una orden de compra.
3.- Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Escribir una novela para su publicación
		Medio	Escribir un memorándum para personal indicando nuevas directivas.
		Bajo	Anotar un mensaje telefónico

<sup>14</sup> Mumford, M, Peterson. N, & Childs, R (1999), Basic and cross- functional skills.

4.- Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema
		Medio	Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo
		Bajo	Saludar a un grupo de turistas y explicarles las atracciones turísticas.
5.- Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería
		Medio	Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción
		Bajo	Contar el cambio para entregar a un cliente
6.- Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analizar sistemas aerodinámico para determinar la variabilidad de un diseño de un prototipo
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad
		Bajo	Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
<b>Destrezas / habilidades de proceso.</b>			
<b>Destrezas que actúan en la ejecución y control de procesos en general.</b>			
7.- Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones y consecuencias	Alto	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos
		Medio	Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos
		Bajo	Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico
8.- Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	Alto	Aplicar principios de Psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
		Medio	Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje.
		Bajo	Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas.
9.- Monitoreo y control	Evaluar cuán bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla
		Medio	Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes
		Bajo	Leer y corregir una carta

<b>Destreza Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Destrezas / habilidades para la ejecución de problemas complejos.</b>			
<b>Destrezas implicadas en la solución de problemas variados.</b>			
10.- Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional
		Medio	Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas
		Bajo	Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable
11.- Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	Analizar las finanzas corporativas para desarrollar un plan de acción
		Medio	Identificar y solucionar las quejas de los clientes
		Bajo	Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que cumplan los requerimientos específicos
12.- Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Alto	Analizar índices industriales y los reportes anuales para determinar la variabilidad de un plan de acción
		Medio	Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados
		Bajo	Buscar procedimientos en un manual
13.- Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto	Desarrollar un prototipo para un nuevo sistema de base de datos
		Medio	Clasificar libros en una biblioteca según su tema
		Bajo	Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo
14.- Síntesis reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas	Alto	Determinar en qué orden se debe presentar la evidencia en un juicio penal
		Medio	Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción
		Bajo	Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido
15.- Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto	Desarrollar planes alternativos de transporte para un área urbana en crecimiento
		Medio	Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal
		Bajo	Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías
16.- Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	Alto	Analizar los problemas resultados de políticas de salud pública para combatir una epidemia
		Medio	Evaluar y solucionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación
		Bajo	Determinar el procedimiento a aplicar transcribir un reporte de forma más rápida
17.- Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	Alto	Desarrollar e implementar un plan de emergencia para una amplia zona metropolitana
		Medio	Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos
		Bajo	Programar y coordinar una reunión de un día de duración

18.- Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o dirigir esfuerzos	Alto	Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios.
		Medio	Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación
		Bajo	Identificar y corregir un error cometido en la preparación de un informe
19.- Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores
		Medio	Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema
		Bajo	Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas
20.- Pensamiento analítico	Analizar y descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Detectar inconsistencias en un balance general y de resultados de un grupo corporativo
		Medio	Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros.
		Bajo	Identificar las variables básicas en un grupo de datos.

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
<b>Destrezas / habilidades sociales.</b>			
<b>Habilidades para interactuar con personas.</b>			
21.- Percepción social	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera	Alto	Aconsejar a pacientes deprimidos durante un periodo de crisis.
		Medio	Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo
		Bajo	Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.
22.- Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas.
		Medio	Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda
		Bajo	Organizar citas médicas para una clínica.
23.- Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado
		Medio	Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora
		Bajo	Solicitar donaciones para una obra de caridad

<b>Destreza Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Destrezas / habilidades sociales. Habilidades para interactuar con personas.</b>			
24.- Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	Trabajar como embajador en negociaciones en un conflicto fronterizo
		Medio	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido
		Bajo	Presentar al gerente una justificación para alterar un plazo de trabajo
25.- Instrucción	Enseñar a otros como realizar una tarea	Alto	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario
		Medio	Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación
		Bajo	Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia
26.- Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre.
		Medio	Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones.
		Bajo	Preguntar a un cliente si desea servirse una tasa de café.
27.- Construcción de relaciones.	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave para el logro de metas.	Alto	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países.
		Medio	Mantener una red de contactos externos a la organización.
		Bajo	Establecer contactos con otras áreas de la organización.
28.- Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Alto	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas.
		Medio	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.
		Bajo	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
29.- Orientación / asesoramiento	Ofrecer guía / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesorar a una junta directiva de alto nivel en materia de políticas.
		Medio	Ofrecer guía a un gerente para que mejore su desempeño.
		Bajo	Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional.

<b>Destreza Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Destrezas / habilidades técnicas.</b>			
<b>Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de costos, objetos y equipos.</b>			
30.- Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de productos para crear un diseño	Alto	Identificar el sistema de control requerido para una nueva planta de producción.
		Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario
		Bajo	Seleccionar una fotocopidora para la oficina
31.- Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Alto	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes.
		Medio	Rediseñar un mango de una herramienta manual para mejorar el agarre.
		Bajo	Ajustar equipos de gimnasia el uso.
32.- Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para instalar una nueva línea de producción.
		Medio	Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo.
		Bajo	Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo.
33.- Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado.
		Medio	Instalar interruptores en un sistema telefónico
		Bajo	Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
34.- Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	Alto	Elaborar sistemas expertos para analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales.
		Medio	Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos.
		Bajo	Escribir un programa en Basic para ordenar datos en una base de datos.
35.- Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos y programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación.
		Medio	Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales.
		Bajo	Aplicar un test de estación, para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta.

<b>Destreza Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Destrezas / habilidades técnicas.</b>			
<b>Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de costos, objetos y equipos.</b>			
36.- Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	Alto	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción.
		Medio	Inspeccionar el funcionamiento de la máquina en una línea automática de producción.
		Bajo	Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
37.- Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistema	Alto	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tránsito.
		Medio	Ajustar la velocidad de un equipo de una línea de ensamblaje a base del equipo de producción a ser ensamblado.
		Bajo	Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
38.- Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura.
		Medio	Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones.
		Bajo	Chequear el borrador de un memorándum para detectar errores mecanográficos.
39.- Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento se requiere	Alto	Realizar chequeos de mantenimiento de un avión experimental
		Medio	Despejar las partes móviles en maquinaria de producción
		Bajo	Echar aceite en el motor cuando la luz del indicador se enciende.
40.- Detección de averías	Determinar que causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto	Alto	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
		Medio	Identificar el circuito causante de una falla eléctrica.
		Bajo	Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.
41.- Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto.
		Medio	Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa.
		Bajo	Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente.

<b>Destreza Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Destrezas / habilidades en sistemas organizacionales.</b>			
<b>Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.</b>			
42.- Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	Alto	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología.
		Medio	Preparar una presentación detallada del rol de una unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional.
		Bajo	Prever el rol que tendrán los colaboradores de un proyecto.
43.- Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán	Alto	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a cierto sector de la industria.
		Medio	Observar condiciones que pueden impedir el flujo del trabajo en una línea de ensamblaje y notificar al personal para que efectúen las acciones correctivas necesarias.
		Bajo	Identificar en cómo un a discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podrían alterar el trabajo del día.
44.- Identificar consecuenci as ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio las operaciones o actividades	Alto	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se aprueba un conjunto de leyes.
		Medio	Determinar como la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción
		Bajo	Determinar como la ausencia de un miembro del equipo afectará el cumplimiento del trabajo.
45.- Identificació n de causas fundamental es.	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr cambios a nivel organizacional.	Alto	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo.
		Medio	Identificar la razón principal por la cual los clientes están insatisfechos con los productos.
		Bajo	Determinar que ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida.
46.- Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Alto	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica.
		Medio	Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo.
		Bajo	Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción.

<b>Destreza Habilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Destrezas / habilidades en sistemas organizacionales.</b>			
<b>Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.</b>			
47.- Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores de rendimiento de un sistema organizacional teniendo en cuenta su exactitud.	Alto	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía.
		Medio	Determinar por qué un gerente a subestimado los costos de producción
		Bajo	Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo.
48.- Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo	Alto	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología.
		Medio	Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización
		Bajo	Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.
49.- Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos.
		Medio	Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana.
		Bajo	Mantener un calendario mensual de citas.
50.- Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario.
		Medio	Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo
		Bajo	Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos.
51.- Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos.
		Medio	Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas.
		Bajo	Arrendar un local para reuniones de gerencia.
52.- Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento.
		Medio	Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo de tráfico.
		Bajo	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.