

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

Tema: Análisis de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde  
Sociedad Civil y Comercial.

Trabajo de titulación previa la obtención del  
título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing.

AUTOR: Almeida Palacios Nandy Alexis


TUTOR: Msc.Viveros Almeida Luis Homero

Tulcán ,2019


## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR.

Certifico que el estudiante Almeida Palacios Nandy Alexis con el número de cédula 2100998653 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Análisis de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la sustentación de la presentación para la calificación respectiva.



f.....  
Msc. Viveros Almeida Luis Homero




f.....  
Msc. García Ibarra Verónica Janeth

Tulcán, octubre de 2019

## AUTORIA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Almeida Palacios Nandy Alexis con cédula de identidad número 2100998653 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. 

Almeida Palacios Nandy Alexis

Tulcán, octubre de 2019

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Almeida Palacios Nandy Alexis declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.” e indulto expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

A handwritten signature in blue ink that reads "Nandy Alexis Almeida". The signature is written in a cursive style with a large initial "N" and "A".

Almeida Palacios Nandy Alexis

Tulcán, octubre de 2019

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por darme la vida y permitirme estar luchando por mis sueños y poder culminar un ciclo más en mi vida.

A la casona universitaria por darme esa oportunidad de formar parte de la misma, conjuntamente con sus docentes lograron guiarme, formarme como profesional a lo largo de mi carrera de manera especial a mi tutor y lectora quienes me apoyaron con paciencia en la asesoría de este trabajo de titulación

## **DEDICATORIA**

A mis padres: Simón y Carmen, a mis hermanos Geovanny, Weymar, Brayan y Darwin a mi hija Alejandra mi sobrino (a): Derian, a mi compañera de vida, Jessica Chandi y familiares que me acompañaron en este proceso de preparación diaria, y por el apoyo moral y financiero que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	12
ABSTRACT .....	13
I. PROBLEMA .....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.4.1. Objetivo general .....	19
1.4.2    Objetivos específicos.....	19
1.4.3. Preguntas de investigación .....	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	21
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	21
2.2. MARCO TEÓRICO .....	22
2.2.1 Administración. ....	22
2.2.2 Proceso administrativo .....	23
2.2.3 Gestión.....	23
2.2.4 Gestión de calidad .....	24
2.2.5 Calidad.....	24
2.2.6 Gestión por procesos .....	25
2.2.7 Procesos .....	26
2.2.8 Elementos de un proceso .....	27
2.2.9 Factores de un proceso .....	27
2.2.10 Mapa de procesos .....	28
2.2.11 Tipos de procesos .....	29

2.2.12 Procesos productivos .....	30
2.2.13 Indicador.....	30
2.2.14 Diagrama de flujo .....	31
2.2. 15 Características del flujo de procesos .....	31
2.2. 16 Ventajas de los diagramas de flujo .....	32
2.2. 17 Administración de operaciones .....	32
2.2.18 Productividad.....	33
2.2.19 Eficacia .....	34
2.2.20 Eficiencia.....	34
III. METODOLOGÍA.....	36
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	36
3.1.1. Enfoque.....	36
3.1.2. Tipo de investigación.....	36
3.2. IDEA A DEFENDER .....	37
3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	37
3.3.1 Operalización de Variables.....	38
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS .....	38
3.4.1 Método Deductivo .....	38
3.5 POBLACIÓN .....	39
3.6 TÉCNICAS.....	39
3.7 INSTRUMENTO.....	39
3.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	39
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
4.1 RESULTADOS .....	40
4.1.1 Género .....	41

4.1.2 Nivel de instrucción del personal de la Florícola .....	42
4.1.3 Tiempo de trabajo en la empresa.....	43
4.1.4 Satisfacción del trabajador.....	44
4.1.5 Gestión de la florícola.....	45
4.1.6 Debilidades internas .....	46
4.1.7 Problemas en los Procesos.....	47
4.1.8 Usted al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo.....	48
4.1.9 Salvaguardar la seguridad.....	49
4.1.10 Inducción al talento humano en la florícola .....	50
4.1.11 Etapa de inducción del personal. ....	51
4.1.12 Rotación de un área a otra de los trabajadores de la florícola .....	52
4.1.13 Cantidad de bonches al trabajo diario.....	53
4.1.14 Tiempo planificado.....	54
4.1.15 ¿Cómo evalúan su rendimiento diario? .....	54
4.1.16 ¿Considera usted que la existencia y difusión de un manual de procedimientos, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?.....	55
4.1.17Cuál es el nivel de eficiencia de los trabajadores y su relación con los procesos. ....	56
4.2 DISCUSIÓN.....	58
4.2.1 Procesos estratégicos .....	58
4.2.2 Procesos agregadores de valor.....	64
4.2.3 Procesos de apoyo .....	69
4.2.4. Calidad.....	81
4.2.5. Cumplimiento de metas .....	82
4.2.6. Eficiencia del talento humano .....	83
4.2.7. ¿Cómo se mide la eficiencia del talento humano en la florícola? .....	87

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
5.1 CONCLUSIONES:.....	90
5.2 RECOMENDACIONES: .....	91
VI. REFERENCIAS .....	92
VII. ANEXOS .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables .....	38
<b>Tabla 2.</b> Ficha de observación Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial .....	40
<b>Tabla 3.</b> Procesos internos de la florícola.....	71

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Género.....	41
<i>Figura 2.</i> Nivel de instrucción del personal de la Florícola.....	42
<i>Figura 3.</i> Tiempo de trabajo en la empresa .....	43
<b>Figura 4.</b> Satisfacción del trabajador .....	44
<i>Figura 5.</i> Gestión de la florícola.....	45
<i>Figura 6.</i> Debilidades internas.....	46
<i>Figura 7.</i> Problemas en los Procesos .....	47
<i>Figura 8.</i> Usted que al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo .....	48
<i>Figura 9.</i> Salvaguardar la seguridad .....	49
<i>Figura 10.</i> Inducción al talento humano en la florícola.....	50
<i>Figura 11.</i> Etapa de inducción del personal.....	51
<i>Figura 12.</i> Rotación de un área a otra de los trabajadores de la florícola.....	52
<i>Figura 13.</i> Cantidad de bonches al trabajo diario .....	53

<b>Figura 14.</b> Tiempo planificado .....	54
<b>Figura 15.</b> ¿Cómo evalúan su rendimiento diario?.....	54
<b>Figura 16.</b> ¿Considera usted que la existencia y difusión de un manual de procedimientos, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?.....	55
<b>Figura 17.</b> Gestión administrativa .....	59
<b>Figura 18.</b> Problemas de la Florícola.....	60
<b>Figura 19.</b> Conocimientos previos de las actividades que se desarrolla en la Florícola. ....	61
<b>Figura 20.</b> Gestión de Operaciones .....	65
<b>Figura 21.</b> Capacitaciones del personal .....	66
<b>Figura 22.</b> Etapa de Formación .....	67
<b>Figura 23.</b> Satisfacción del trabajador de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial .....	68
<b>Figura 24.</b> Implemento de herramientas y tecnología .....	69
<b>Figura 25.</b> Implemento de equipos .....	70
<b>Figura 26.</b> Entradas y salidas del proceso de cultivo.....	72

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de este estudio fue analizar los procesos de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, y su relación con la eficiencia del talento humano; ésta investigación permitió identificar las actividades a desarrollar en cada área y describir los procesos pertinentes; de tal manera que se pudo establecer claramente los procedimientos que maneja la empresa, el nivel de eficiencia de la misma y las capacidades del talento humano de la empresa para cumplir sus objetivos. Para el desarrollo del trabajo se aplicó un enfoque cuantitativo, por medio de una investigación descriptiva correlacional, con una población de 24 trabajadores, a los cuales se aplicó un censo por medio de una encuesta. En estas condiciones, la empresa en sus diferentes áreas mostró un reducido conocimiento de los procesos y las consecuentes actividades a ejecutar; no existe la capacidad adecuada de planificación tampoco se consideró la necesidad de contar con procedimientos debidamente documentados y explicados para los trabajadores que laboran en ésta, aspecto que involucró serias dificultades para la medición de la eficiencia, sin tomar en cuenta la importancia de este factor en términos de control del desempeño del personal; así, la empresa presenta un índice de 73% en la medición de la eficiencia del talento humano.

**Palabras claves:** índice, procesos.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the processes of the Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, and its relationship with the efficiency of human talent; this research allowed to identify the activities to be developed in each area and to describe the pertinent processes; in such a way that it was possible to clearly establish the procedures that the company manages, the level of efficiency of the same and the capacities of the human talent of the company to fulfill its objectives. For the development of the work a quantitative approach was applied, by means of a correlational descriptive investigation, with a population of 24 workers, to whom a census was applied by means of a survey. Under these conditions, the company in its different areas showed a reduced knowledge of the processes and the consequent activities to be executed; there is no adequate planning capacity, nor was the need to have properly documented and explained procedures for the workers who work in it considered, an aspect that involved serious difficulties in measuring efficiency, without taking into account the importance of this factor in terms of controlling the performance of personnel; thus, the company presents an index of 73% in measuring the efficiency of human talent.

Keywords: index, processes.

## INTRODUCCIÓN

Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial es una empresa dedicada a producir flores tanto para mercado nacional como internacional; la principal dificultad encontrada en ella es que no se identifican claramente las actividades y funciones que se deben llevar a cabo en los procesos de producción y comercialización lo que refleja una escasa coordinación de trabajo. Los objetivos de la investigación son conocer los procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo de las actividades internas sus debilidades en los procesos administrativos y determinar la eficiencia del talento humano y su relación con los procesos de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial esto se cumplió por medio de análisis de las dos variables procesos y eficiencia del talento humano.

El análisis de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial es una investigación que muestra resultados que puedan ser usados para resolver la problemática existente; para esto se requiere de una serie de análisis necesarios para su desarrollo cognitivo los cuales se mencionan a continuación.

La estructura de esta investigación está conformada por VII capítulos; en el capítulo I se mencionan todos los inconvenientes que se encuentran en los procesos de la empresa, a partir de esto se justifican las razones por las cuales se realiza la investigación, se manifiesta su importancia y los principales problemas encontrados y se establecen los objetivos a cumplir mediante el transcurso del trabajo investigativo.

Dentro del capítulo II se presentan los antecedentes relacionados con el tema de estudio y que contribuyeron con su desarrollo, posteriormente el marco teórico en el cual se citan algunos autores para fundamentar la investigación con base al problema planteado.

En el capítulo III se expone la metodología de la investigación con el fin de identificar el enfoque, en este caso se utilizó una investigación cuantitativa debido a que se trabajó con datos numéricos; además, se estableció los métodos, técnicas e instrumentos necesarios para recolectar información sobre los procesos de Tierra Verde.

El capítulo IV muestra los resultados de la investigación que se obtuvieron de la recolección de información, la relación existente entre las variables a través de la aplicación de tablas de contingencia y el indicador de eficiencia del talento humano para poder realizar una discusión

de los hallazgos encontrados, de esta manera cumplir con los objetivos propuestos y sobre todo responder a las preguntas de investigación planteadas.

Dentro del trabajo realizado tenemos conclusiones y recomendaciones, estas se desprenden de la investigación y son de vital importancia debido a que de ellas se obtienen respuestas claras de todo el trabajo de investigación. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas de las cuales se fundamenta el presente trabajo y todos aquellos anexos que son necesarios para apoyar la investigación.

# I. PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la competencia por el mercado florícola se reduce a los exportadores principales de este producto, Holanda es el primer exportador de flores y plantas a escala mundial con el 80% de la participación en el mercado global, el segundo país y el primero en Latinoamérica es Colombia que compite de cerca en cuanto a calidad con el tercero en la lista, el cual gracias a sus ventajas climáticas logra que se produzcan las flores con mayor calidad del mundo, Ecuador que ha conseguido un incremento en el mercado de exportación del 9,85% en los últimos años; en cuarto y quinto lugar se encuentra Kenia y Etiopía que han logrado mantener en crecimiento su participación en el mercado (Trade Map, 2017, párr.4).

Ecuador se ha catalogado como un país exportador de una diversidad de productos de consumo, así también de otros de origen natural como son las flores, las cuales “son reconocidas a nivel mundial por ser de excelente calidad, con características muy apreciadas en el mercado internacional, entre las que destacan: el ancho, la altura del tallo, tamaño del botón, duración en el florero y los colores únicos” (Expoflores, 2017, párr.1).

Lo anterior, es evidente debido al hecho de estar sobre la línea ecuatorial con una altitud que supera los 2000 metros, es por esto que la serranía se convierte en el cimiento central para la industria florícola y su crecimiento, generando altos ingresos a nivel del país y fuentes de trabajo en donde se concentra su desarrollo y producción, tal es el caso de varios cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cañar, Azuay y Carchi (Expoflores, 2017 párr. 2).

Gómez & Egas (2014) mencionan que el sector florícola inició su desarrollo en Ecuador desde mediados de los años setenta, mientras que las exportaciones empezaron mayormente en los años ochenta y noventa. Hoy el sector floricultor cuenta con más de 471 empresas que emplean a 60 mil personas, las mismas que están vinculadas directamente con cada una de las empresas, tal es el caso de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, dedicada a la producción de flores, tanto para el mercado nacional y el de exportación, la cual busca mejorar las actividades operativas de sus trabajadores y los procesos internos de la empresa.

Actualmente la empresa no describe ni tampoco explica, de manera formal, las actividades que la misma lleva a cabo, en lo referente a la producción y comercialización de sus productos; es decir, la declaración informal de los procesos no permite conocer de manera detallada los

aspectos clave de cada uno, ni el orden secuencial de las tareas, lo cual conduce a la generación de dificultades en la ejecución de las labores normales de la empresa y sus dependencias; estas dificultades se relacionan con los materiales, la tecnología y la gestión de los recursos financieros de la organización.

Por otro lado, la empresa maneja una metodología que necesita ser mejorada para que permita valorar los métodos de trabajo y de control con el fin de medir la eficiencia del talento humano. De igual manera, no cuentan con herramientas que admita la inducción de personal nuevo en el que describan las actividades en cada puesto de trabajo y expliquen la relación con otras tareas asociadas a la comercialización y producción. Cabe destacar que la florícola no explica procesos que cada área debe seguir, causando un desperdicio de flor, por ende, aumento de horas extras por los trabajadores, quienes no coordinan sus actividades de manera eficiente.

En resumen, Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial mantiene una visión superficial de la tareas y funciones de comercialización como: producción, ventas y exportación; en la actualidad los procesos se los realizan de manera informal. Lo cual no identifica las actividades y funciones que se debe seguir, esto se lo realiza de manera empírica bajo un procedimiento de rutinas, orientadas por el gerente propietario y el área administrativa de la florícola, lo que origina una mala coordinación de trabajo.

Por tal motivo, si la empresa sigue con esta rutina abra incremento de tiempo para cumplir con las órdenes de despacho; en tales condiciones los trabajadores no tendrán una actividad estable y dejarán algún proceso sin supervisión. Es necesario consensuar el trabajo de cada uno de los participantes, con el fin de cumplir las exigencias del mundo competitivo al cual las empresas se encuentran sometidas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe relación entre los procesos administrativos y la eficiencia del talento humano en la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La investigación es importante porque se analizó los procesos y la eficiencia del talento humano en la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial; de tal manera que se contó con datos precisos sobre la eficiencia de los trabajadores y sus actividades, además es el punto de partida

para que en estudios posteriores tengan referencias ciertas del problema y dejar bases para proponer soluciones.

El análisis en sus procesos, son descritos y explicados profundamente, puesto que en ellos se detallan las actividades que se deben realizar, controlar y diseñar para el talento humano y sus administradores. Así mismo, esta investigación fue para identificar posibles oportunidades de mejora en la gestión del proceso y la eficiencia del talento humano lo cual se beneficiaron directamente al dueño o propietario de la empresa, los mismos que le permite tomar decisiones a problemas que tenga está a futuro.

También se beneficiaron de forma indirecta los trabajadores y supervisores de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, los cuales tienen conocimiento previo de la gestión de los procesos en relación con la eficiencia permitiéndoles entender la importancia de dicha gestión para el logro de mejor desempeño en las áreas productivas y comercialización.

Esta investigación hizo referencia de manera positiva al objetivo cinco del Plan Nacional de Desarrollo toda una vida (Semplades), hace mención a “impulsar la proactividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” la misma que fortalece vínculo con la empresa sus trabajadores y priorizar al ser humano como el centro del desarrollo, una mayor integración entre actores en todos los niveles y de una administración eficiente y de calidad que pueda atender las necesidades de sus territorios en un trabajo coordinado. Desarrollo, P. N. (2017-2020).

El estudio propuesto dio lugar a otros procedimientos que ayudaron y evaluaron la eficiencia del talento humano a medida que la investigación avanzó, este se convirtió en antecedente para otros estudios relacionados con el tema. Los resultados tuvieron un punto positivo porque permitió aportar al problema planteado, de modo que la información recaudada fue verídica, diversa y de apoyo para un amplio análisis de mejora en la toma de decisiones.

Vale la pena estudiar los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial por que contribuyó a una de las líneas de investigación que plantea la universidad Politécnica Estatal del Carchi, la misma que está enfocada a la “Gestión Administrativa” fortaleciendo con información verídica la gestión en sus procesos de dicha empresa, y cómo se relaciona con la eficiencia del talento humano; el beneficio es para las dos partes tanto empresa privada como pública.

Cabe destacar que esta investigación fue totalmente viable a nivel económico, técnico y bibliográfico por la información que se puede encontrar en libros, Internet, bibliotecas universitarias públicas del entorno, entre otras. Por tanto, la factibilidad se determinó por la disponibilidad económica, académica e intelectual del lector y tutor de la universidad Politécnica Estatal del Carchi, la disponibilidad de información realizada por la florícola a la que se investiga, las fuentes primarias y secundarias obtenidas en las diferentes fuentes bibliográficas físicas y virtuales; aspectos que nos permite tener mayor conocimiento del tema de estudio.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Analizar los procesos y la eficiencia del talento humano en la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar los procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo de las actividades internas de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.
- Identificar las debilidades en los procesos administrativos de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.
- Mostrar el indicador que permite medir la eficiencia en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.
- Determinar la eficiencia del talento humano y su relación con los procesos de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

### **1.4.3. Preguntas de investigación**

¿Cuáles son los procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo en las actividades internas de la florícola?

¿Cuáles son las debilidades en los procesos administrativos de la florícola?

¿Cuál es el nivel de eficiencia de los trabajadores?

¿Existe relación entre los procesos y la eficiencia del talento humano?

## **II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Según Pazmiño, (2015) en el estudio de “Levantamiento de procesos para la evaluación del desempeño del talento humano en la empresa Florícola Agrogana S.A de la provincia de Cotopaxi” se demostró que el fortalecimiento de los procesos permite el logro de un mejor desempeño en el talento humano y por ende la productividad y comercialización. Actualmente se considera que a mayor trabajo mejor eficiencia de los trabajadores, donde se evalúa diariamente el rendimiento, además valorar las competencias y procesos del saber, hacer y ser de las personas, factores que le permiten ampliar la toma de información. En este trabajo se despliega formatos y documentos encaminados a los procesos de la empresa en todas sus áreas, los cuales están representados mediante diagramas de flujo los cuales especifican las actividades que debe cumplir los trabajadores en diferentes áreas, esto beneficia a la empresa y a sus aliados al implementar este proyecto. Gualdrón, (2016) en su estudio del “Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización” plantea que el personal de trabajo son los activos más importantes en una organización, la priorización de los procesos hace que el personal tenga mejores rendimientos, satisfacción y la competitividad en la calidad de los productos y servicios. También enmarca minuciosa y detalladamente todo el proceso principal del cliente y trabajadores para mantenerlos motivados y satisfechos, lo que conlleva al aumento productivo y mental obteniendo rendimientos personales creciendo tanto profesional como personal. En última instancia Nicolalde, (2014) en su estudio de “Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador” considera importante esta investigación debido a que el personal está regido por sus perfiles de competencia con la intención de mejorar el área operativa y administrativa de tal manera que coordina las diferentes funciones y los procesos acordes a sus perfiles.

La investigación relaciona los procesos como una parte primordial en una empresa que permite el desarrollo claro de las actividades mediante el conocimiento de sus protagonistas esto influye directamente en la eficiencia del ser humano y la productividad; lo cual ayuda al cumplimiento de sus objetivos y desarrollo de esta temática. Esto permitirá tener claros los pasos y procedimientos que se deben cumplir para medir el rendimiento en relación con los procesos; sin embargo, este trabajo es más profundo y minucioso, en los procesos; de igual manera da a

conocer las fases que deben desarrollarse en la misma. El segundo antecedente se encamina hacia una concientización de las organizaciones, como principal motor de los procesos organizacionales, donde se detalla las actividades y funciones las cuales permiten administrar mejor el trabajo prestando la atención necesaria en la gestión de esta, generando un ambiente laboral adecuado dentro de la empresa. Este trabajo describe la efectividad de los procesos teniendo en cuenta los factores como la productividad, el desempeño, el compromiso, la planificación y los logros. Además, permite que el departamento de recursos humano identifique los posibles resultados favorables o no favorables de la gestión.

Se considera importante esta investigación debido a que el personal se encuentra regido por sus perfiles de competencia con la intención de mejorar el área operativa y administrativa de tal manera que se encuentren coordinadas las diferentes funciones y los procesos acordes a su perfil, este trabajo describe la efectividad del proceso de seleccionar por competencias teniendo en cuenta los factores como la productividad, la competitividad, el desempeño, el compromiso, la planificación y los logros, además permite que el departamento de recurso humano identifique los posibles resultados favorables o no favorables de la gestión.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Administración.**

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato I, 2013, p. 10).

Es una actividad o un proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en el entorno organizacional esto consiste en planear, decidir y evaluar también pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información (Porter,2006, p.8).

La administración es una de las secciones más importantes dentro de la empresa, ya que se debe planear, organizar, dirigir y controlar orientados al logro de las metas con eficiencia y eficacia por lo que es importante garantizar las actividades que se realizan y alcanzar lo propuesto en la organización.

### 2.2.2 Proceso administrativo

“El proceso administrativo sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: En primer lugar, estos se fijan después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de estos” (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2014, p. 6).

Para Bogdanski, Santana & Portillo (2014) la clasificación de los procesos administrativos son:

**Planeación.** - Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción: en ella se determinan, las metas de la organización, y las mejores estrategias para lograr los objetivos.

**Organización.** - Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias.

**Dirección.** - Consiste en conducir el talento humano y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados.

**Control.** - Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado (p.6).

Chiavenato, I. (2009) sobre el proceso administrativo expresa “es un medio de integrar diferentes actividades para poner la estrategia empresarial mediante la acción eficaz que necesita planearse, organizarse, dirigirse, y controlarse para alcanzar los objetivos” (p.14).

De esta manera se asimila que los procesos administrativos son un conjunto de actividades que permite el logro de los objetivos delimitando así los recursos necesarios, coordinando del mismo modo las actividades que están establecidas en la organización, esta necesita acciones eficaces las cuales son: la planificación, organización, dirección, y control que ayudan a alcanzar los objetivos planteados y cumplir las metas.

### 2.2.3 Gestión

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (Rubio, P. 2008, p.12)

La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. (Merli, G. 1997, p.1).

La gestión es una técnica que permite tener mayor eficiencia en los procesos administrativos que se lleva a cabo en la empresa permitiéndole lograr con mayor rapidez los resultados, por ende, alcanzar el éxito y tener ventaja competitiva con otras organizaciones.

#### **2.2.4 Gestión de calidad**

La Gestión de la Calidad es la estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa, el aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones (Camisión, C., Cruz, S., & González, T., 2006, p.50)

La Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad (Villanueva & Irurita, 2012, p.7).

La gestión de calidad en una organización es importante porque permite aumentar la competencia del personal de trabajo y cumplir con las exigencias del consumidor, creando así una competencia competitiva en base a las demás empresas en lo que respecta productos, procesos y organización.

#### **2.2.5 Calidad**

“La calidad ayuda a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir unos procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control” (ISO 9001, 2015 párr. 3).

La calidad ayudará de manera positiva en la Florícola para un mejor desempeño de sus operaciones, basándose en procesos y previniendo errores; es decir, ejecutar sobre la base de

términos y políticas establecidas por la empresa y exigencias de los clientes, comprometidos tanto con ellos y la organización, obteniendo los mejores productos o servicios.

### **2.2.6 Gestión por procesos**

Para Fernández, J. (2010) en su libro Gestión de Procesos (pp. 43-44) nos explica la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión:

#### **La Gestión**

La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos los objetivos comunes de la empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que lo integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

#### **La empresa**

La gestión por procesos esta entre las prácticas más avanzadas de la gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de procesos, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.
- Busca la eficacia global empresa y no solo la eficiencia local departamento.

La gestión por procesos está enfocada a la gestión de calidad, la misma que sus resultados se alcanzan con eficacia global de la empresa y la eficiencia de sus departamentos, las actividades y los recursos deben estar relacionados como un proceso, atendiendo las tareas de cada persona o departamento dentro de la empresa permitiendo hacer realidad la gestión participativa del personal.

### **2.2.7 Procesos**

Según la ISO 9001, (2015), los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.
- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora (p. 97).

“Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos” (Cadiz, 2017, p. 7).

Los procesos son conjuntos de actividades agrupadas sistemáticamente para transformar los productos que satisfacen las necesidades del cliente, también proporciona información sobre el desempeño del proceso, los cuales se puede corregir y mejorar.

### **2.2.8 Elementos de un proceso**

Para Fernández, J. (2012) en su libro Gestión de Procesos (pp. 52-55) los elementos que intervienen dentro de un proceso son:

- a) Un input entrada principal, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.
- d) Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.

Los elementos de un proceso son entradas necesaria que se debe tomar en cuenta para realizar una tarea, con criterios o estándares con datos necesarios para cumplirla, además cumplen con una secuencia que muestra los medios y recursos para ejecutarlos con un compromiso de trabajo para así obtener la salida del producto, finalmente un control con indicadores y medidas de resultados, para la florícola es necesario que sus administradores conozcan los elementos que deben tener en su proceso para una mayor rentabilidad de sus actividades.

### **2.2.9 Factores de un proceso**

- Personas un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La

contratación integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personas.

- Materiales materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso.
- Recursos físicos instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
- Planificación del proceso método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc.
- Medio Ambiente un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a nominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input en caso de funcionamiento incorrecto podemos saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad (Pérez Fernández de Velasco, 2012, p 56).

Los factores de un proceso intervienen las personas, es considerado como el activo más importante dentro de la empresa gracias a sus habilidades, destrezas y conocimiento pueden transformar las materias primas en productos tomando en cuenta los recursos físicos su planificación dentro de la organización todo esto enfocado en su proceso.

### **2.2.10 Mapa de procesos**

“Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización” (Cadiz, 2017, p. 7).

El mapa de procesos es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos que se ofrece en cada secretaria, facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifican los procedimientos que lo integran ya sean insumos, clientes o usuarios de los productos o servicios, los responsables del proceso, la normatividad, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados (Alvarez S. , 2015).

Los mapas de procesos ayudan a coordinar bien las actividades dentro de una empresa, identificando todas las tareas mediante un diagrama, inventario gráfico; esto ayuda al aseguramiento de la calidad del producto o servicio. Además, es indispensable que exista un manual de procesos con los indicadores necesarios que permitan obtener un resultado factible con todos los estándares de calidad especificados.

### **2.2.11 Tipos de procesos**

Para Fernández, J. (2012) en su libro Gestión de Procesos (pp. 102-106) nos explica las clases de procesos que sirven para transformar los recursos y satisfacer las necesidades del cliente, estos son:

Procesos operativos. - Combinan y transforman recursos para obtener o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en la consecuencia un alto valor añadido.

Proceso de apoyo. - Proporciona a las personas los recursos necesarios por el resto del proceso y conforme a los requisitos de sus clientes internos

Proceso de Gestión. - Estos procesos funcionan recogiendo datos de resto de procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Proceso de Dirección. - El proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.

Los procesos operativos en la empresa nos ayudarán a transformar y combinar todos los recursos los que nos permite obtener un alto valor añadido tanto en los productos y servicios cumpliendo con los requisitos de los clientes. El proceso de apoyo permitirá tener claro los recursos necesarios que deben de utilizar el personal de trabajo, logrando satisfacer las expectativas del cliente; por último, los procesos de gestión recogen datos de los procesos para convertirlos en información valiosa lo que permitirá tomar decisiones oportunas, accesibles para beneficio de la empresa y los clientes.

### **2.2.12 Procesos productivos**

“De forma particular podemos definir un proceso productivo como una secuencia definida de operaciones que transforma unas materias primas y/o productos semielaborados en un producto acabado de mayor valor” (Suñe, Gil, & Arcusa, 2004, p. 77).

Los procesos productivos determinan la transformación de los productos, teniendo en cuenta la secuencia que se debe seguir en relación a cada uno de sus pasos, estos nos permitirán llegar a la meta y cumplir con los objetivos de producción planteados en la empresa.

### **2.2.13 Indicador**

Para Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, (2002) mencionan que:

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados”.

### **Indicadores para evaluar los procesos**

Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- Representatividad. Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar datos.
- Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de medición objetiva y fiable.

- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencia, por ejemplo, total de unidades producidas (p.34).

Los indicadores son variables las cuales son medibles en el tiempo, pueden ayudar a la toma de decisiones de la organización, con la ayuda de una serie de características las cuales son: representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad y relatividad las mismas que por medio de un análisis de datos se conoce la evolución y tendencia de la rentabilidad de la empresa.

#### **2.2.14 Diagrama de flujo**

“El diagrama de flujo es la representación gráfica de una ruta que siguen los datos durante un procedimiento de información específico, siendo esta una herramienta analítica que se utiliza para describir sistemas de forma lógica y concisa, para visualizar el flujo de la información de comienzo a fin” (Valencia, 2010, p. 60).

Los diagramas de flujo es una herramienta que describen las actividades especificando las tareas y obligaciones que se debe seguir en una organización, siendo esto muy importante para la Floricola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, permitiéndonos describir de forma lógica y concisa todos los procesos de comienzo a fin.

#### **2.2. 15 Características del flujo de procesos**

Valencia, (2010) menciona que las características del flujo de proceso son:

- En un pequeño espacio, nos muestra el inicio y fin del proceso y los subprocesos que se presentan.
- El diagrama nos permite observar y entender fácilmente los pasos de un proceso, sin necesidad de leer párrafos extensos. Permite analizar los aspectos empleados en el procedimiento, para fortalecerlos.
- Identifica al dueño del proceso y su responsabilidad (p.61).

Las características del flujo de procesos comprenden de manera ordenada las operaciones de los diversos departamentos que intervienen en ellos, las formas que se utilizan los procedimientos e instrumentos de trabajo las responsabilidades en la ejecución y control de operaciones.

## 2.2. 16 Ventajas de los diagramas de flujo

Según Valencia (2010) menciona que:

Los diagramas de flujo tienen una característica básica y fundamental que detallan a continuación:

- Ayudan en la comprensión del proceso, por medio del gráfico.
- Identificar los problemas y oportunidades que se presentan en los procesos para maximizar la eficiencia.
- Muestra la interfaz cliente- proveedor y las operaciones que se realizan, lo que le permite al trabajador analizar el impacto.
- Son de mucha utilidad para capacitar a los nuevos trabajadores, además es utilizado para realizar mejoras en el proceso.

El mismo autor menciona que los diagramas de flujo se dividen en tres tipos:

- **Diagrama de flujo vertical.** - Es un gráfico donde existen líneas horizontales y columnas verticales que poseen símbolos, personas involucradas, el espacio, tiempo y la ejecución.
- **Diagrama de flujo horizontal.** - La secuencia de este gráfico, fluye de manera horizontal; y actúa de igual forma que el anterior.
- **Diagrama de flujo de bloques.** - Es un diagrama que presenta su secuencia en bloques, cada cual tienen su significado y utiliza una simbología muchos más concreta que las dos anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas (p.63).

## 2.2. 17 Administración de operaciones

La administración de operaciones es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección y control de las operaciones, donde se entiende que las operaciones productivas son las actividades necesarias para producir los bienes y servicios que ofrecen las empresas y las organizaciones dedicadas a la producción de manufactura y servicios (Muñoz, 2009, p.4).

“Actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios mediante la transformación de insumos en productos terminados” (Heizer & Render, 2004, p. 4).

La administración de operaciones está relacionada con la eficiencia del talento humano al momento de realizar sus bienes o servicios dentro de la empresa, mediante la utilización de los recursos necesarios en la elaboración del producto.

### **2.2.18 Productividad**

“La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados” (Rodríguez, 1999, p.22).

Formula:

Productividad= productos obtenidos/ insumos invertidos

Para Heizer & Render, (2004) en su libro de Administración de Operaciones mencionan que:

“La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital también es mejorar la razón entre salida e insumo, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia” (p.13).

La productividad es la eficiencia que tiene una organización al momento de relacionar su materia prima para la transformación de sus productos, de igual manera para estos dos autores hacen referencia en los bienes y servicios y los recursos utilizados para una cierta cantidad de bienes y servicios elaborados.

### **El obrero**

“Taylor descompone el cuerpo del obrero de acuerdo con las específicas habilidades que debe manejar según la tarea que cumpla, disponiendo posturas, movimientos e incluso el diseño de herramientas que logren la eficiencia del obrero principalmente al reducir los movimientos innecesarios y superfluos” (Gismano, 2012). El estudio de los tiempos y movimientos es vital cuando se trata de establecer procesos eficientes para conseguir un producto de calidad y sobre todo para evitar los cuellos de botella.

### 2.2.19 Eficacia

“La norma ISO 9000 define como el grado o extensión con que se desarrollan las actividades planeadas o se cumplen los requerimientos” (Gonzalez & Arciniegas, 2016, p. 13).

La eficacia permitirá evaluar como el talento humano está utilizando los recursos de la empresa para obtener su producto, es importante saber los logros obtenidos sus indicadores utilizados para alcanzar las metas y objetivos.

### 2.2.20 Eficiencia

“La eficiencia es la utilización óptima de los recursos empleados para obtener los resultados” (Gonzalez & Arciniegas, 2016, p. 14).

La eficiencia equivale a productividad; dado unos determinados recursos físicos y materiales, varían mucho con la persona, con su nivel de motivación, integración y compromiso con la empresa (Fernández, 2012, p. 135).

La eficiencia se puede medir por medio de estas formulas:

$$\text{USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$$

---

$$\text{NIVEL DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$$

La eficiencia ayudará a dar soporte en la empresa mediante la utilización correcta de sus materiales seguido por las actividades debidas, produce resultados que serán para beneficio de toda la organización. Comprende el adecuado uso de los recursos con que trabajan los obreros de la empresa.

### **Eficiencia operacional**

La eficiencia operacional “es lo que cualquier organización, privada o pública, alcanza cuando la combinación correcta de personas, procesos y tecnología se diseña, rediseña y aplica para mejorar la productividad y el valor de cualquier operación, al mismo tiempo que reduce los costos de sus operaciones al nivel deseado” (Gomes, 2010). Si se quiere generar una base estructural solida no se deben perder de vista los objetivos no los procesos que se llevan a cabo

para alcanzarlos; sobre todo tener en cuenta la capacidad del talento humano como un eje principal generador de competitividad frente al mercado.

### **III. METODOLOGÍA**

Se recolectó la información necesaria que ayudó a medir las variables de estudio para su debida solución a los problemas del talento humano en la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque**

Se utilizó un enfoque cuantitativo se realizó análisis estadísticos para conocer cuáles son los procesos que llevan a cabo en la empresa y sobre todo para conocer su nivel de eficiencia. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, p .4).

Los procesos y la eficiencia del talento humano son factores sumamente importantes para esta investigación, por lo que se realizó un análisis de datos obtenidos de la investigación (encuesta y entrevista) los mismos que tienen valores numéricos que permiten ser medidos y analizados, estableciendo pautas del comportamiento de los trabajadores con respecto a sus actividades diarias.

##### **3.1.2. Tipo de investigación**

###### **3.1.2.1 Investigación de campo**

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), si manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no la altera las condiciones existentes (Arias, 2012, p. 31).

La investigación de campo es primordial, debido a que se trabajó directamente con los empleados de donde se obtuvo toda la información necesaria para sustentar este proyecto, aplicando así cuestionarios con los cuales se obtuvo una pesquisa clara y verídica de los procesos de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

### **3.1.2.2 Investigación descriptiva**

“La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 92). Este tipo de investigación se aplicó con la intención de detallar los procesos u otros fenómenos que se pudiesen presentar en el área de trabajo, permitiendo conocer las características importantes de la eficiencia del talento humano en las actividades de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

### **3.1.2.3 Investigación bibliográfica**

“Es el proceso de recolección de información para la construcción de un objeto de investigación o de un proyecto de tesis, la investigación bibliográfica y documental ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación” (Guía de Tesis, 2013). Esta investigación ayudó a obtener información documentada de fuentes confiables como libros, revistas, periódicos, e internet que permitirán analizar la información y tener claro los procesos acordes a las necesidades y políticas de la empresa de estudio, además de brindar un apoyo y soporte en un marco teórico en el que se sustenta la investigación.

### **3.1.2.4 Investigación correlacional**

“La investigación correlacional proporciona indicios de la relación que podría existir entre dos o más variables, o de que tan bien uno o más daos podrían predecir un resultado específico” (Salkind, 1998, p.10). Este tipo de investigación se aplicó en el análisis final de la idea a defender y problema de la investigación, para determinar la relación existente de los procesos y la eficiencia del talento humano de la Florícola.

## **3.2. IDEA A DEFENDER**

Los procesos se relacionan positivamente con la eficiencia del talento humano en la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

## **3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Es un proceso que se plantea en un proyecto de investigación el cual permitió medir las variables y características principales del objeto de estudio, es decir evaluar la realidad del conocimiento empírico susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento de investigación.

### 3.3.1 Operalización de Variables

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicador	Técnica
Variable independiente: Procesos	Procesos Estratégicos	Gestión interna.	Encuesta -Entrevista
		Estrategias	
		Políticas Procedimientos	
	Procesos agregadores de valor	Gestión de operación	
		Técnicas	
		Personas	
Procesos de apoyo	Trabajo en equipo		
	Satisfacción		
	Herramientas y tecnología. Instalaciones. Equipos Administrar		
Calidad	Productividad		
	Cumplimiento de Metas		
Eficiencia	Tiempo de trabajo		
Variable dependiente: eficiencia del talento humano	Recursos	Rotación	Encuesta -Entrevista
		Tareas asignadas	
		Recursos utilizados	
	Método de evaluación	Desperdicios	
		Método aplicado	
	Resultados obtenidos		
	Decisiones		

### 3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

#### 3.4.1 Método Deductivo

Mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores y empleados activamente en sus labores diarias se obtuvo resultados estadísticos que reflejan la problemática existente, tomando en cuenta el talento humano y los procesos de la empresa; se utilizó este método al momento del análisis y la interpretación de los resultados permitiendo tener un manejo claro y verídico de los datos.

### **3.5 POBLACIÓN**

La población que se investigó para la obtención de información fue finita de (24) trabajadores que tiene la florícola, aplicando un censo poblacional, el cual lo conforma el administrador, contadora, supervisores y trabajadores; con el objetivo de diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa.

### **3.6 TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizó para esta investigación fue la entrevista (ver Anexo 1: formato de entrevista), esta fue dirigida al Gerente General de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, con un listado de preguntas con la intención de conocer los procesos y la eficiencia del talento humano de la misma; de igual manera se aplicó encuestas (ver Anexo 2: formato encuesta) a los trabajadores de la empresa, se utilizó la aplicación de SPSS y Excel, los mismos que ayudaron a tener una base de datos para obtener resultados claros.

### **3.7 INSTRUMENTO**

Para esta investigación se utilizaron formularios estructurados que permitieron tener un acercamiento con el administrador de la empresa, mismos que cuentan con preguntas enfocadas a los procesos y la eficiencia del talento humano permitiéndonos esclarecer dudas sobre el problema que se presenta. También se elaboraron preguntas con las variables de estudio, las mismas que se ejecutaron a toda la población posibilitando al informante tener mayor libertad de expresarse en su opinión.

### **3.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Una vez aplicado los instrumentos de investigación se realizó la debida tabulación y análisis de información en los programas SPSS y Excel, se sustentó la relación existente entre las variables a través de la aplicación de tablas de contingencia y se pudo realizar una discusión de los principales hallazgos encontrados, se ejecutó una revisión profunda de las respuestas de los encuestados con el propósito de obtener una máxima precisión en los resultados, al final el indicador que ayudo a sustentar la idea a defer

$$\text{USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}}$$

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 RESULTADOS

**Tabla 2.** Ficha de observación Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial

---

#### FICHA DE OBSERVACIÓN TIERRA VERDE SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL

**Observación: N°**            **01**

**Fecha:**

#### **NOMBRE EJECUTIVO**

La florícola en la que se desarrolló la investigación lleva como nombre TIERRA VERDE SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL

#### **ACTIVIDAD**

La finca se dedica exclusivamente a la producción y exportación de rosas de diversas variedades, las mismas que buscan cumplir estándares de calidad.

#### **LA EMPRESA**

La empresa fue creada gracias al audacia y expectativa de sus propietarios la familia Morales, Herrera, quienes conocedores de los prodigios que la madre tierra ofrece en la provincia del Carchi deciden aperturas sus labores florícolas en el año de 2015

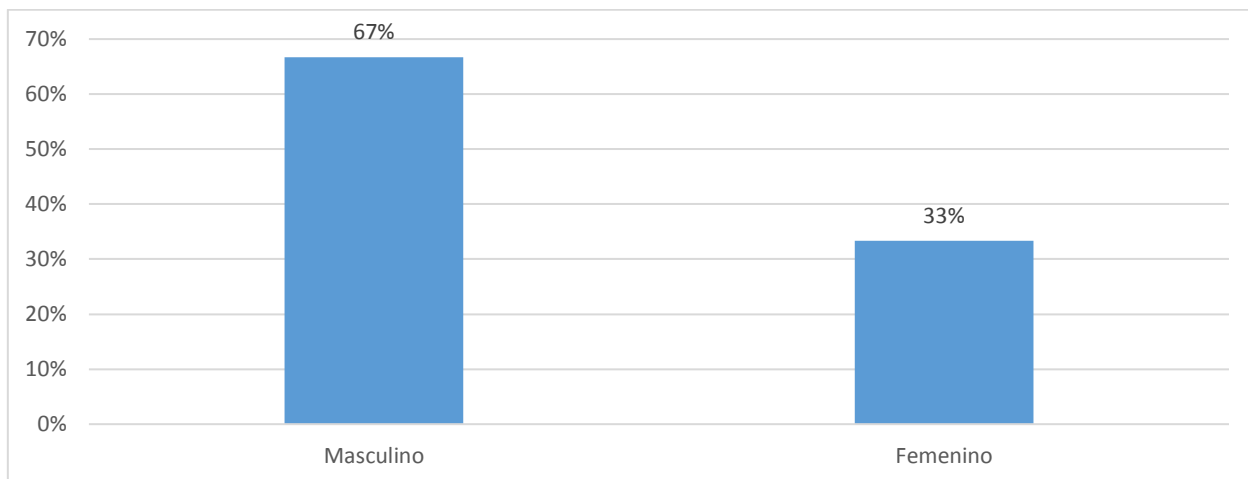
#### **INSTALACIÓN**

Actualmente la Finca cuenta con una producción de 3 hectáreas, con seis bloques de producción, lo cual satisface eficazmente el pedido de los consumidores, quienes se ubican en los países de Europa, Estados Unidos, Canadá Rusia, Ucrania, entre otros, mercados internacionales de difícil accesibilidad y anhelados por todos los floricultores, donde audazmente el Ing. Armando Morales Gerente General y todo su equipo de trabajo han manejado prudentemente las estrategias y se ha logrado mostrar al mundo productos de calidad, lo que le ha permitido forjar el reconocimiento de los clientes en el mercado mundial. De igual manera cuenta con una infraestructura donde está el área administrativa, post- cosecha, comedor de los trabajadores y área de embarque.

---

### 4.1.1 Género

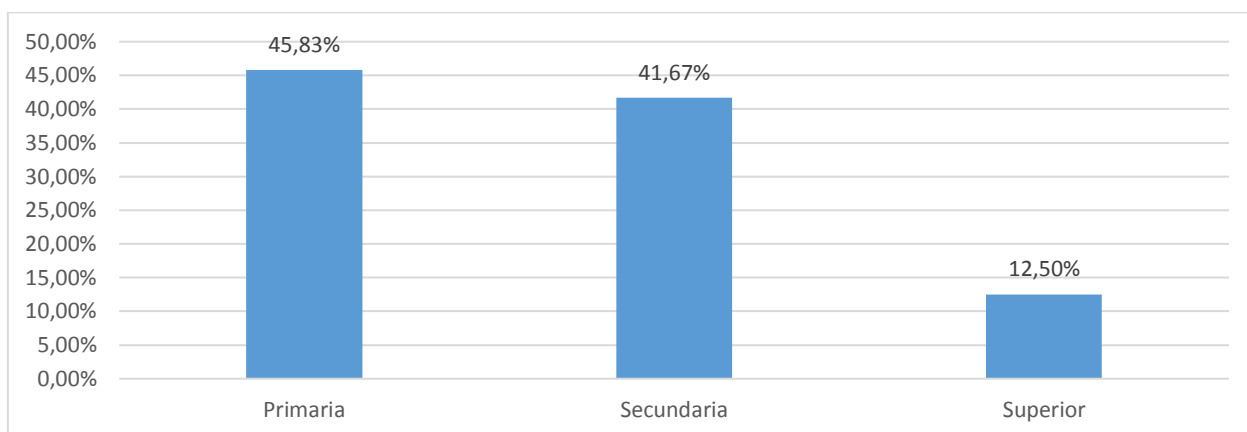
En la florícola Tierra Verde Sociedad Civil Comercial el género de sus trabajadores se puede evidenciar en la siguiente figura:



**Figura 1.** Género

En este censo realizado a la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, la mayor parte de la población que trabaja en la empresa es del género masculino con un porcentaje representativo, cabe destacar que el trabajo en las áreas de cultivo es necesario de esté por la complejidad de las actividades a desarrollar; un porcentaje bajo son de género femenino esto podría representar una inequidad de género en dicha organización, es decir, se llega a lo explicado por Isla Jorge (2017), se está creando más desigualdad laboral de las mujeres, es cierto que en principios, la generación de riquezas es producto del esfuerzo económicamente más pobres. Por otro lado hay grupos de mujeres que no laboran en el mercado formal, obiamente es desventaja, por que no son remuneradas bien, es asi ; que las mujeres tiene la responsabilidad de formar la nueva generacion de ciudadanos.

#### 4.1.2 Nivel de instrucción del personal de la Florícola

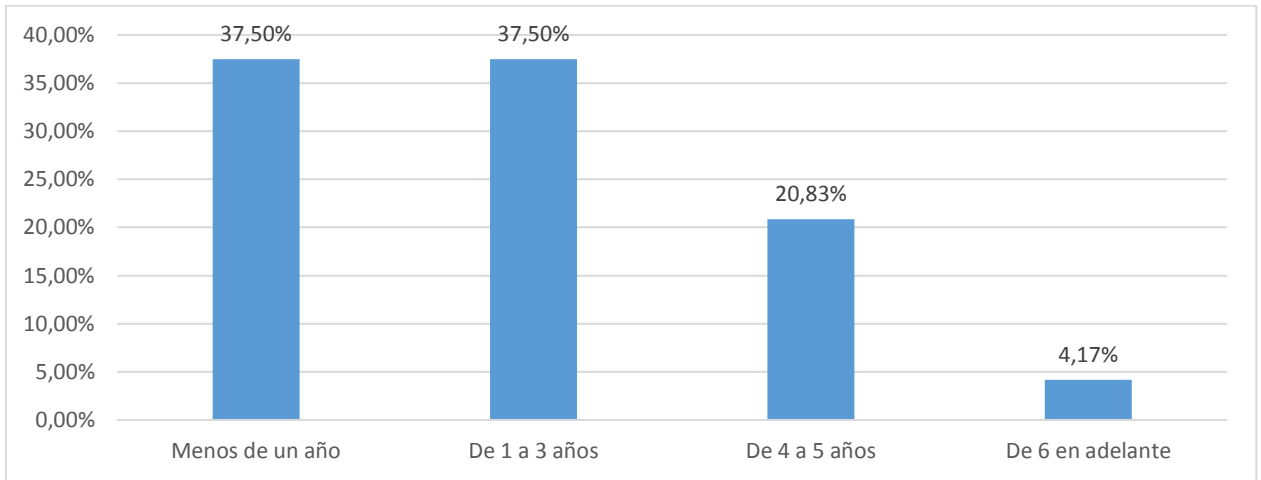


**Figura 2.** Nivel de instrucción del personal de la Florícola

El nivel de instrucción más representativo dentro de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial es el de primaria debido a que la mayor parte del personal es del área rural, este dato es evidente y se sustenta según el Instituto de Nacional de Estadísticas y Censo (2010), el cual indica que el porcentaje de escolaridad dentro de la Provincia en el área rural es de un 6.6%, representando un bajo porcentaje en relación al total, debido a que la importancia de mejorar el nivel educativo del personal depende de los cambios futuros que sean acoplados en cada área, como también la empresa en el mercado que busque incursionar. Por otro lado, en menor porcentaje está el nivel de escolaridad secundaria, y los estudios superiores, que representa a los colaboradores y mando altos de la Florícola.

### 4.1.3 Tiempo de trabajo en la empresa

El tiempo de trabajo de los jornaleros de la Florícola se puede identificar en la siguiente figura:

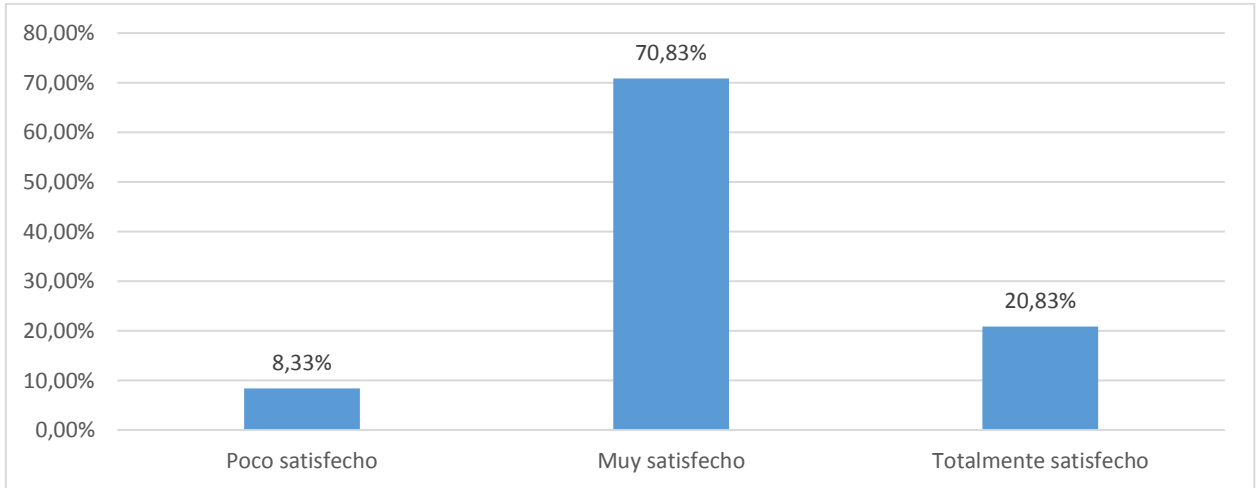


**Figura 3.** Tiempo de trabajo en la empresa

Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial la mayor parte de los trabajadores llevan laborando aproximadamente; hasta los 3 años, esto representa que los empleados en su totalidad son nuevos, en cambio las personas que están más tiempo en florícola son muy pocas. La empresa puede hacer uso del tiempo, analizar los puntos críticos su pertenencia positiva y negativa de sus colaboradores para una mejor toma de decisiones acoplar a su nuevo personal a la organización.

#### 4.1.4 Satisfacción del trabajador

La satisfacción de los trabajadores de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial se identifica en la figura siguiente:



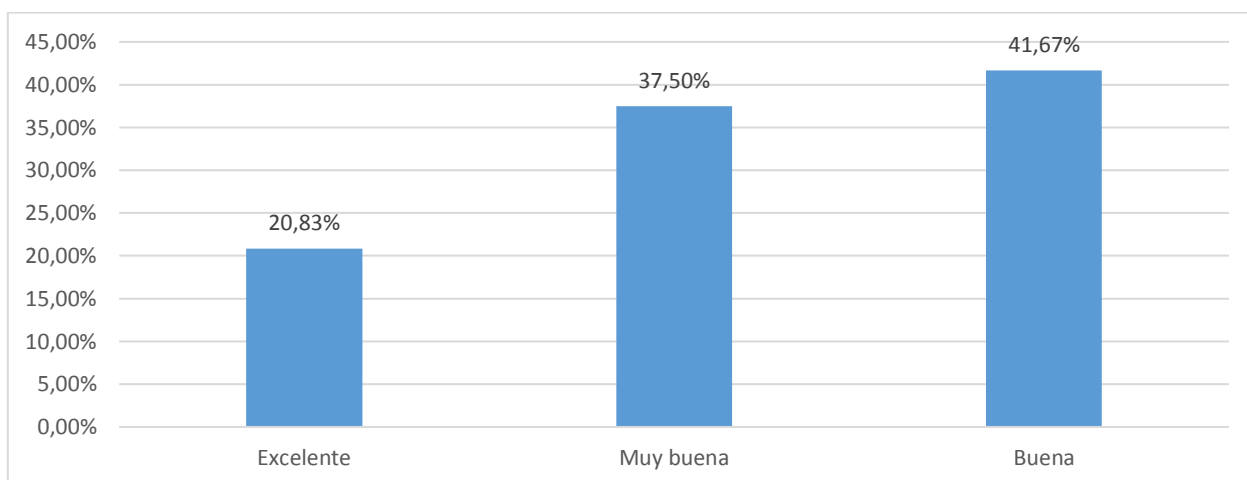
**Figura 4.** Satisfacción del trabajador

La satisfacción del personal en la florícola en su puesto de trabajo es alta, los trabajadores se encuentran motivados de las actividades a desarrollar dentro de cada área, considerado positivo por la complicación de hoy en día, las empresas tienen políticas, valores, procesos que debe cumplir el obrero, adaptarse a circunstancias adversas a sus creencias, cultura entre otras; de igual manera se trabaja bajo presión dirigidas por jefes que controlan sus actividades y desempeño.

La globalización de las organizaciones mentaliza nuevas ideas, toman como referencia al talento humano, lo motivan, inducen crean un grado de pertenencia empleador- trabajador, Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial para tener a todo su personal satisfecho debe hacer referencia lo mencionado por Gualdrón 2016 en los antecedentes de la investigación que: las personas son los activos preciados de la empresa y crear de está un lugar acogedor.

### 4.1.5 Gestión de la florícola

La gestión de la empresa se evidencia a continuación:

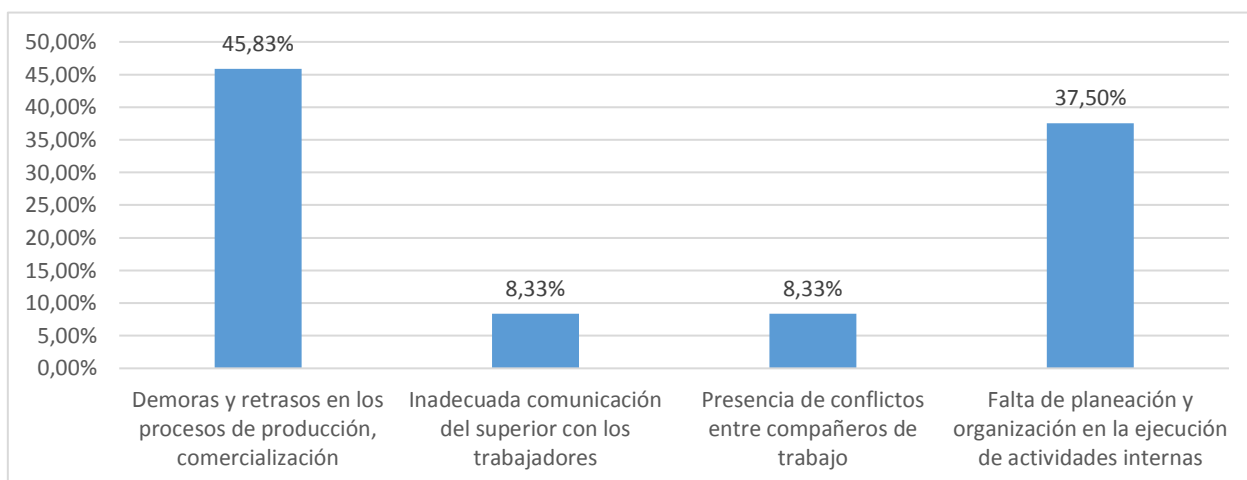


**Figura 5.** Gestión de la florícola

Una gestión bien definida lleva a buenos resultados, encajando todo lo relacionado con empresa- trabajador su relación afectiva, solucionando problemas de manera efectiva; sobrellevando buena relación con la organización- ambiente, cumplir con planes, objetivos y políticas implantadas. Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, en una perspectiva desde el trabajador muestra que el buen trato, su clima laboral dentro de la finca hace que su calificación sea buena sin tomar en cuenta la planificación, organización, dirección control (proceso administrativo) de los altos mando.

#### 4.1.6 Debilidades internas

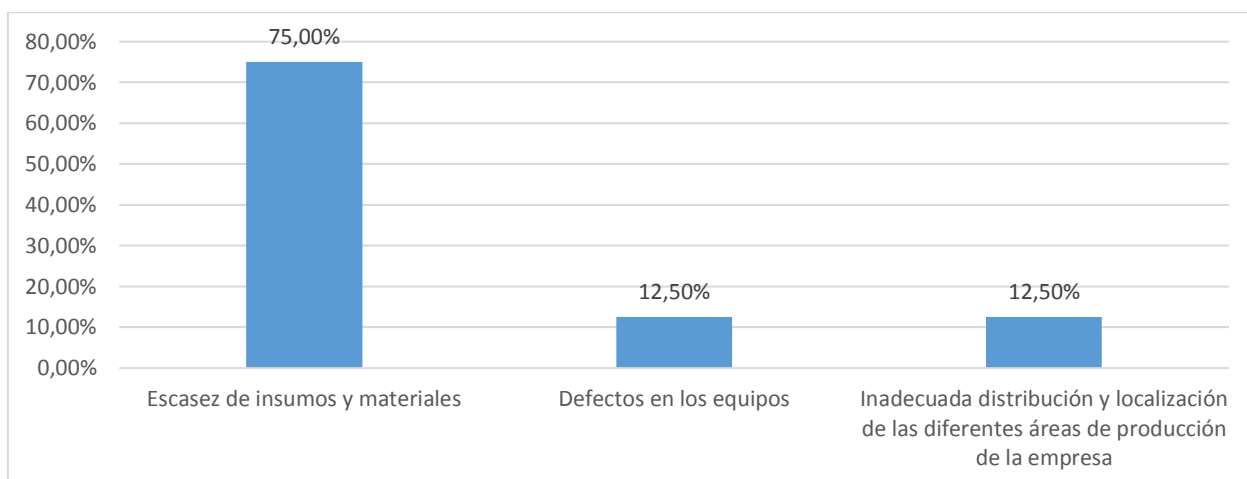
Las debilidades que enfrena la Florícola son las siguientes:



**Figura 6.** Debilidades internas

La importancia del enfoque a procesos lleva a un sistema de gestión es el eje central que debe disponer una empresa para poder desarrollarlo adecuadamente, en el caso de la florícola, no cuenta con los procesos documentados asiendo omiso a lo que dice Pardo Manuel, (2019) toda organización necesita información documentada para llevar a cabo las actividades internas o externas de la misma (p.33). En relación a la empresa existe problemas de procesos estratégicos y operativos como se observa en la figura 6, la población encuestada el 45,83% mencionan que las debilidades que se evidencia claramente es: demoras y retrasos en los procesos de producción, comercialización, por otra parte es por la falta de planeación y organización en la ejecución de actividades en una perspectiva de los trabajadores en relación a sus labores internas y la tercera de ella es por la presencia de conflictos entre compañeros e inadecuada comunicación del superior.

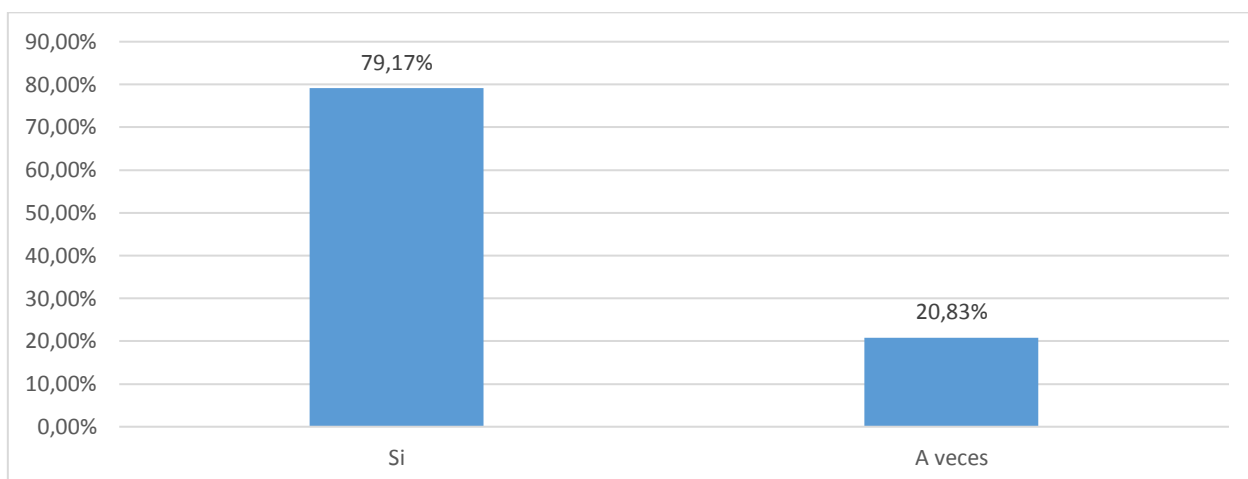
#### 4.1.7 Problemas en los Procesos



**Figura 7.** Problemas en los Procesos

Los problemas productivos que se destacan en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial con el 75% es la escasez de insumos y materiales, en las empresas es necesario dotar con insumos necesarios para una mejor productividad del personal de trabajo, de igual manera, la gestión de apoyo debe llevar un control de los mariales necesarios entregados y capacitar a los empleados su uso, muchas veces se no se toma en cuenta la utilización previa de esos insumos u materiales.

#### 4.1.8 Usted al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo

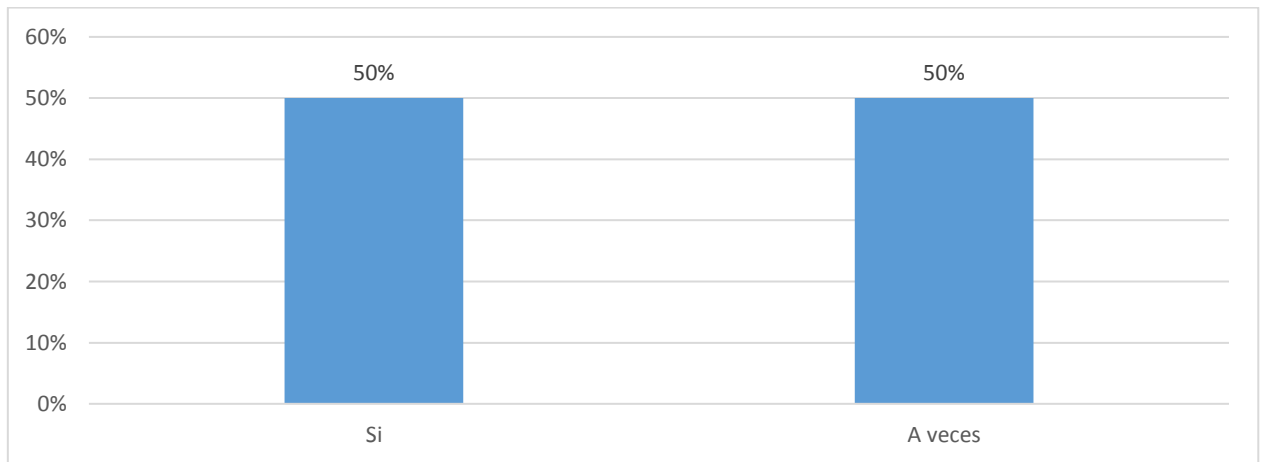


**Figura 8.** Usted al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo

Los empleados mencionan en su mayoría que al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo y una parte de ellas esta indecisa de la misma o a veces siente ese grado de complicidad. Para Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial le permite conocer el interés que tiene por fomentar el compañerismo en cada jornalero, en muchas ocasiones se les faculta trabajar en equipo para minimizar la carga de trabajo y obtener resultados favorables, como así lo han captado la mayoría de las personas.

#### 4.1.9 Salvaguardar la seguridad

Para salvaguardar la seguridad de los trabajadores se puede identificar en la siguiente figura:

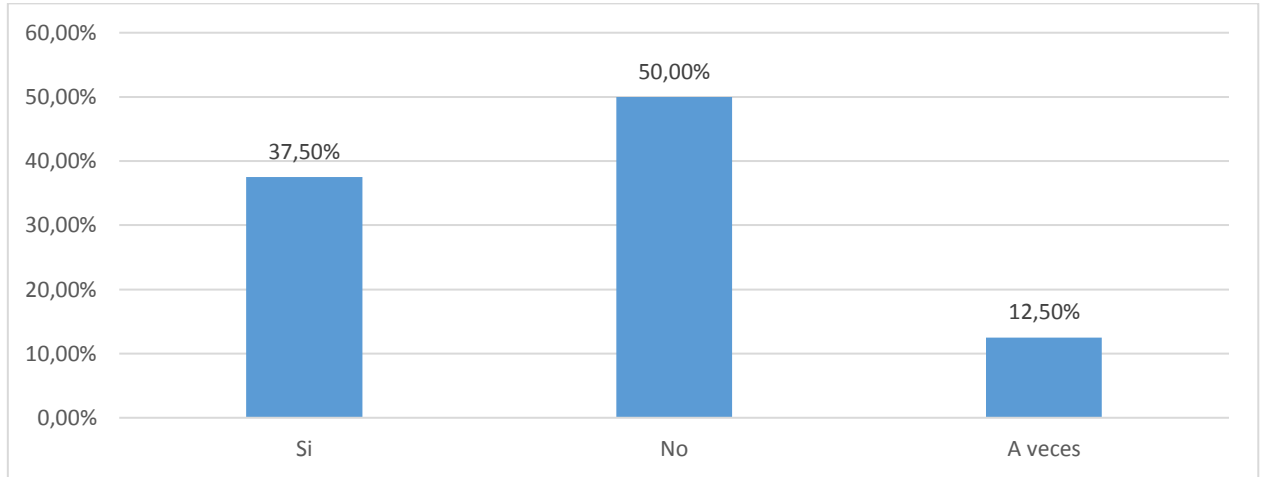


**Figura 9.** Salvaguardar la seguridad

La dotación de implementos para salvaguardar la seguridad de sus obreros es óptima evidenciada en la figura 9 la misma que se rigen al Código de Trabajo 2017 que estipula que: Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo apropiado para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar, de igual manera la protección forma parte de las personas de la empresa un adecuado resguardo en materia de seguridad y salud en el trabajo, la empresa no debe descuidar de sus colaboradores por ser el ente generador de sus intereses considerarlos activos de la misma.

#### 4.1.10 Inducción al talento humano en la florícola

La inducción del personal de la empresa al momento de ingresar por primera vez a trabajar se observa en la siguiente figura



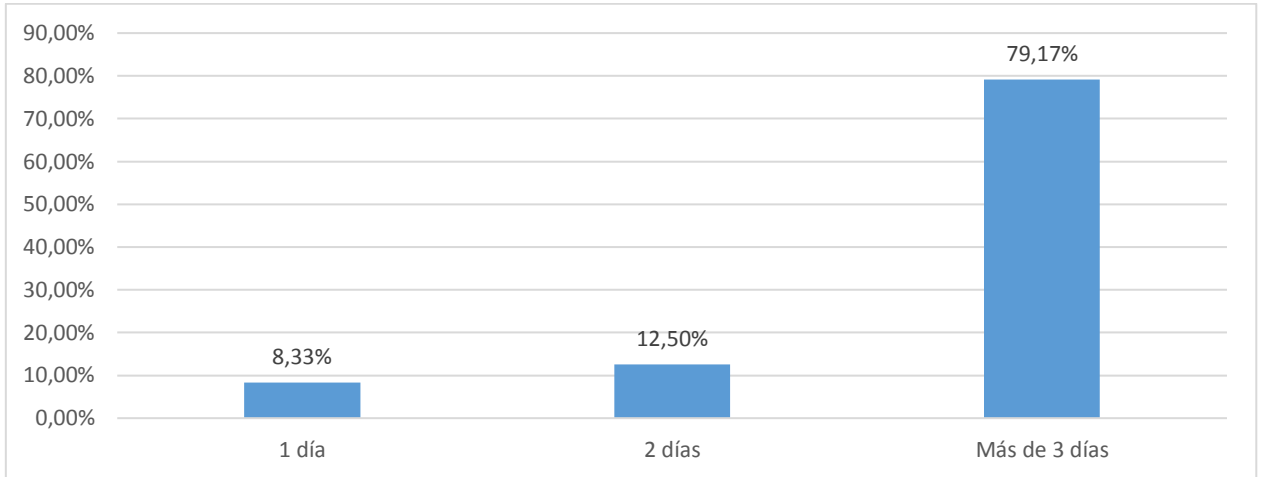
**Figura 10.** Inducción al talento humano en la florícola

La mejor manera de familiarizar a los trabajadores en la organización es la inducción como Bohlander, Snell, & Morris 2018, hacen hincapié en que: “en una empresa que no se realiza inducción ocasiona a los trabajadores renunciar a sus nuevos puestos de trabajo porque se enfrentan a dificultades y adaptarse a la cultura de la institución” (p.285), por lo general en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, el área administrativa se encarga de coordinar las actividades de inducción y proporcionar información sobre las condiciones laborales. Es decir, a razón de los autores será difícil acoplarse a la cultura laboral de la organización.

Si se observa la siguiente figura la mayor parte de los porcentajes son negativos se afirma esto porque el 37,50% recibió inducción y esta acoplada hacia la cultura de la institución, como se mencionó anteriormente, de igual manera se sumaría el porcentaje de a veces y por último se podría afirmar de que las personas que no recibieron inducción renuncien a sus nuevos trabajos, los procesos operativos no se cumplen con lo que manifiestan estos autores, por consiguiente la empresa deberá adaptar una plan que permita la incorporación del nuevo personal al momento de ingresar por primera vez.

#### 4.1.11 Etapa de inducción del personal.

La etapa de inducción del personal de Tierra Verde Sociedad Civil comercial se observa en la siguiente figura

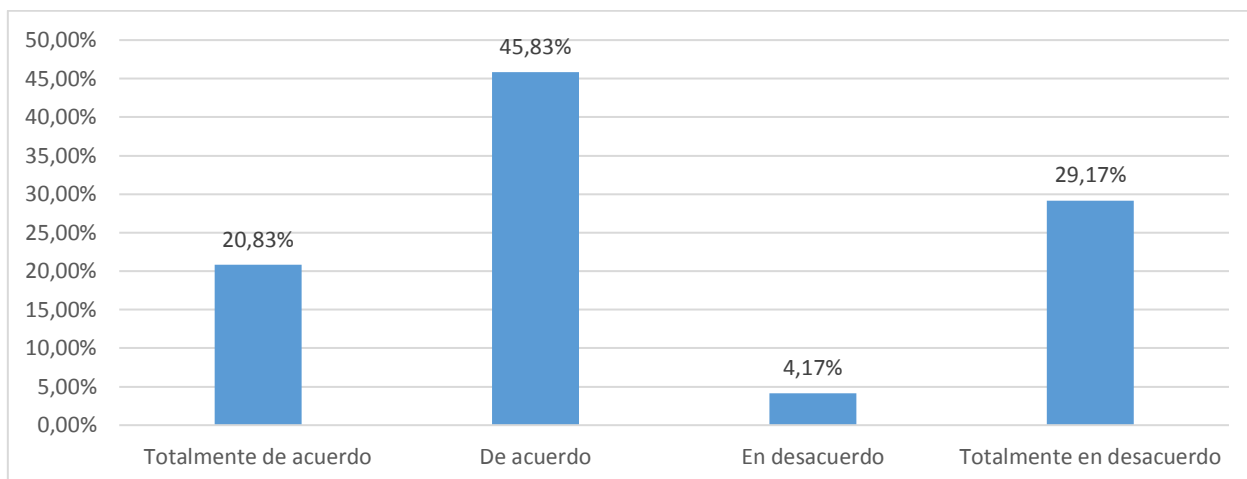


**Figura 11.** Etapa de inducción del personal.

En el ámbito laboral, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores, preferencias laborales, solicitando puesto de encargo, amigos familiares centrándose en la formación o el aprendizaje necesario. Como referencia en España, la etapa de incorporación tiene lugar entre los dieciséis días, cuando se empieza en un nuevo puesto de trabajo. (Ernest & Young, 1998), Desde la perspectiva de la empresa, “para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas” En la figura 11 se evidencia que los empleados necesitan más inducción al momento de ingresar por primera vez a laborar a la empresa, está se debe preocupar por tener un plan de acogida relacionando una serie de actividades en forma ordenadas, tomando en consideración el factor tiempo, Con lo dicho anterior, vemos que el programa de inducción, puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa.

#### 4.1.12 Rotación de un área a otra de los trabajadores de la florícola

La rotación de los colaboradores en función de un área a otra se puede ver en la figura siguiente:

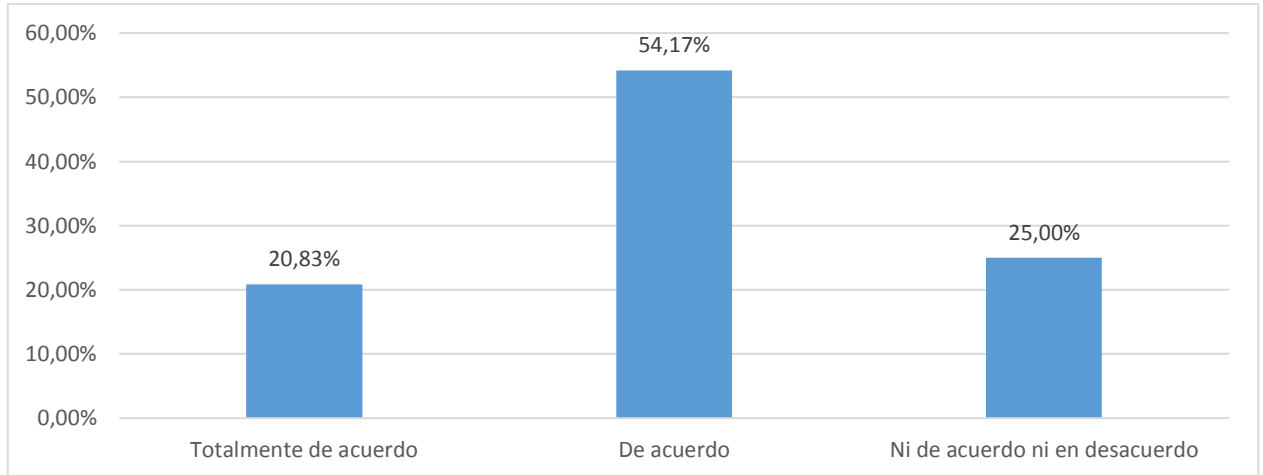


**Figura 12.** Rotación de un área a otra de los trabajadores de la florícola

La rotación es un proceso mediante el cual los empleados se mueven de los puestos de trabajo, esto ayuda a reducir la sensación de cansancio, estrés y combate el aburrimiento de las personas que realizan una labor estática, rotar a los empleados es positivo como induce Bohlander, Snell, & Morris 2018 (p. 146). Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial tiene una estrecha relación con lo dicho anterior los jefes hacen sumiso a ese proceso de rotar al personal de un área a otra para mejorar la productividad, mantener un clima laboral estable entre compañeros, de igual manera aprender de las actividades, en nuevas áreas de la florícola. Cabe destacar que un porcentaje bajo no está de acuerdo con este proceso, debido a que se puede dejar una actividad a medias.

#### 4.1.13 Cantidad de bonches al trabajo diario

La Cantidad que produce cada trabajador está acorde a la labor diaria que estipula la empresa, como se identifica en la siguiente figura:

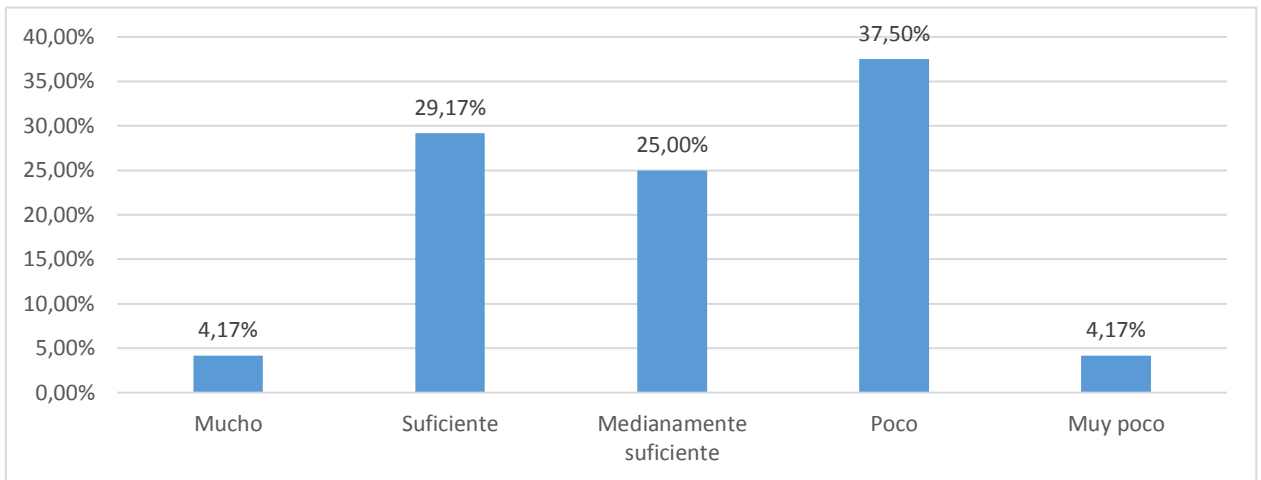


**Figura 13.** Cantidad de bonches al trabajo diario

Los altos mandos siguiendo el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control como lo manifiesta Fernández, (2012) la relación a los administradores de la empresa, tiene un punto positivo para sobrellevar la organización por un buen camino cumpliendo las expectativas de los clientes por ende como se observa en la figura 13 con un 54,17% los trabajadores están de acuerdo con la cantidad de bonches producidas acorde al trabajo que debe cumplir diariamente, de igual manera la Florícola cumple con los pedidos estipulados por los demandantes.

#### 4.1.14 Tiempo planificado

El tiempo planificado para los trabajadores de la Florícola se lo da a conocer a continuación:

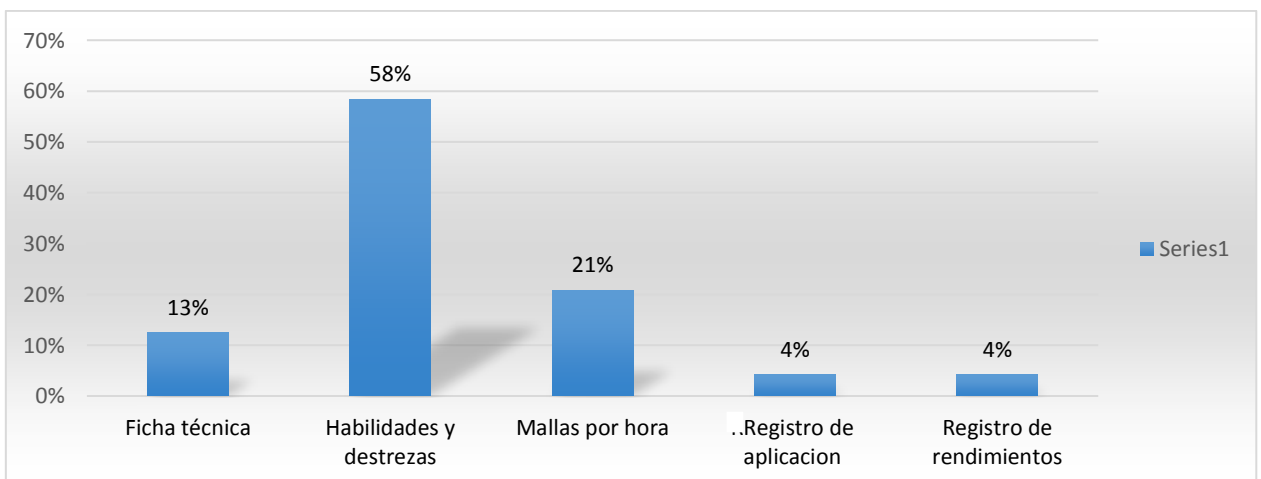


**Figura 14.** Tiempo planificado

Se muestra que la mayor parte de los trabajadores no cuentan con suficiente tiempo para la realización de sus labores, por lo cual es importante consensuar con los encargados de cada área y así tomar medidas con respecto a ese caso, es importante un documento donde se detalle la actividad a realizar de cada jornalero y el turno planificado, si no se cumple con esto aumentara horas extras, por lo que la media parte está conforme con el lapso planificado por la empresa.

#### 4.1.15 ¿Cómo evalúan su rendimiento diario?

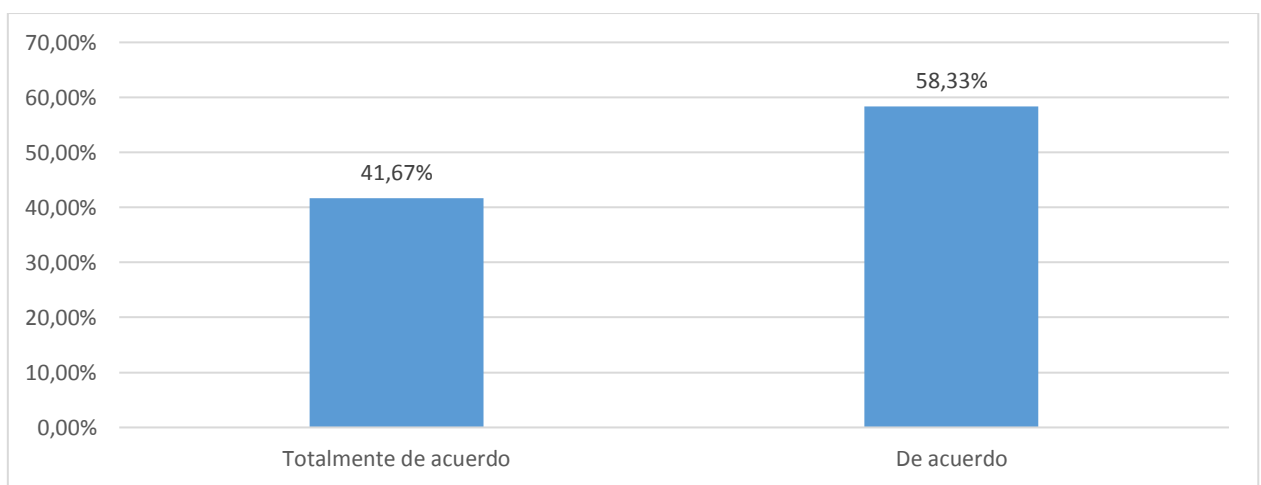
La evaluación de rendimiento del personal en la Florícola se identifica en la siguiente figura:



**Figura 15.** ¿Cómo evalúan su rendimiento diario?

Se observa que en su mayoría de los trabajadores de la empresa, supervisor o jefe le evalúa su rendimiento por medio de habilidades y destrezas, por consiguiente, casi en toda empresa es necesario un instrumento de evaluación que mida su conocimiento de trabajo desenvolvimiento en el mismo, de igual manera se toma como referencia para ingresar por primera vez al empleo que sea asignado. Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial para evaluar su rendimiento cuenta con otras fichas ver figura 15 que permiten al jornalero adaptarse en cualquier actividad que realice dentro de la organización, eso permite controlar de manera oportuna.

#### **4.1.16 ¿Considera usted que la existencia y difusión de un manual de procedimientos, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?**



**Figura 16.** ¿Considera usted que la existencia y difusión de un manual de procedimientos, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?

En su totalidad los encuestados están de acuerdo con la difusión de un manual de procedimientos para el mejoramiento de la producción y minimización de tiempos dentro del área de trabajo, este le permite a cualquier empresa mejorar sus tiempos para realizar sus actividades, enfrentar dificultades de los trabajadores al momento de realizar un procedimiento en cada una de las áreas que cuenta la Florícola.

#### **4.1.17 Cuál es el nivel de eficiencia de los trabajadores y su relación con los procesos.**

La eficiencia es la capacidad de lograr un objetivo con el mínimo de recursos, el índice de eficiencia se puede medir a través de la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada, en este caso; según el Gerente General de la Florícola la relación entre la capacidad instalada y el volumen de producción se mide por medio de cuantos tallos produce cada planta al mes, cuyo índice de producción se ha calculado en 1,06 (variable dependiendo de la temporada); además existen 3 hectáreas sembradas con 194000 plantas aproximadamente; lo que quiere decir que la producción estándar con base a la capacidad instalada es de 205640 rosas al mes. Cabe recalcar que este dato se toma en cuenta para la temporada baja lo que quiere decir que a nivel diario la producción de rosas es de 6855, pero en esta temporada lo que muestra la información recolectada es que 16 trabajadores mantienen una producción de 5000 rosas diarias.

Siguiendo con el cálculo del índice de eficiencia se muestra lo siguiente:

$$\text{Índice de eficiencia del talento humano} = \frac{5000}{6855} = 0,73$$

Es decir que el nivel de eficiencia del talento humano de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial se encuentra en 73% aproximadamente, siendo esta variable la temporada, este porcentaje está dado por los problemas existentes en los procesos de producción, los cuales se toman mayoritariamente en cuenta por tener el 75% de problemas con recursos, insumos y materiales (ver figura 7) un 45,83% demoras y retrasos en los procesos de producción, comercialización (ver figura 21) y 63% en problemas de punto de corte dentro de la eficiencia global de la empresa.

#### **4.1.18 Entrevista Síntesis**

La empresa Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial se dedica a la producción y comercialización de rosas, ésta cuenta con políticas para el desarrollo de sus actividades diarias, dichas políticas están enfocadas en el correcto desenvolvimiento de los trabajadores y la satisfacción de los clientes; también se han establecido metas basadas en la expansión del mercado tanto nacional como extranjero especialmente en Rusia, USA y Europa; para alcanzar estas metas y objetivos los directivos plantean estrategias a corto, mediano y largo plazo

dirigiéndose a aumentar la productividad, las ventas, posicionar la marca y generar una gama más amplia en cuanto a flores.

La relación entre la capacidad instalada y el volumen de producción se mide por medio de cuantos tallos produce cada planta al mes, en base a esto se establece un índice de producción de 1.06 al día; aunque esta cifra varía dependiendo de la temporada. La florícola cuenta con 3 hectáreas para producción y con un aproximado de 194000 rosas al mes y diariamente en promedio se producen 200 y 500 bonches en temporada baja y alta respectivamente; considerando que la cantidad de bonches producidos está acorde al trabajo realizado por la empresa y sobre todo se cumple con los pedidos de acuerdo a la producción diaria.

El personal si conoce los procedimientos y normas de seguridad para realizar sus tareas diarias en las diferentes áreas como es cultivo, fumigación, pos-cosecha y empaque; se aplican registros porque se consideran necesarios para conseguir rosas de calidad; aunque se producen desperdicios a causa de la falta de insumos en algunas áreas, ocasionando pérdidas económicas a la empresa y aunque se llevan controles diarios a través de una ficha aún no se ha logrado disipar esta problemática.

Se mide la eficiencia del trabajador con el objetivo de determinar la relación entre el tiempo real y el tiempo establecido para ejecutar una tarea; se cubre el mercado nacional con una producción diaria de entre 300 a 500 tallos y al mercado internacional con una producción de entre 2000 a 8000 tallos; la empresa también tiene planes de expansión y modernización de las instalaciones dirigidas a la seguridad y al incremento de la planta productiva para los procesos de cultivo, pos cosecha y administrativos; todos estos procesos se documentan a través de instrumentos como fichas de control, registros de inventario y el manejo de otros instrumentos dependiendo del proceso.

Tierra Verde aplica técnicas para la inducción del personal como brindar información general de la empresa, especificar las obligaciones y derechos; además de orientar sobre las normas de seguridad; el gerente general asegura que de esta manera que los trabajadores conocen sobre el uso correcto de los elementos de protección, aunque en muchos casos éstos hacen caso omiso de este uso. Las rosas cumplen con las expectativas del cliente en cuanto a calidad, tamaño del botón, follaje y control fitosanitario, el valor agregado planificado hacia futuro es empezar a tinturar la flor, por último, en cuanto a los empleados, estos cumplen con el perfil profesional requerido por el cargo de la empresa.

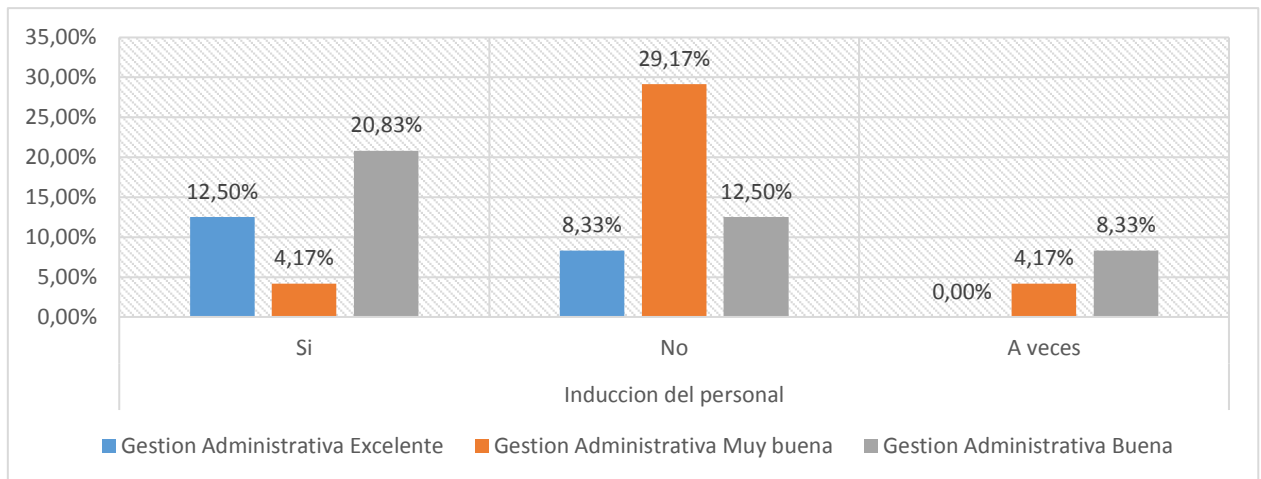
## **4.2 DISCUSIÓN**

### **4.2.1 Procesos estratégicos**

#### **4.2.1.1 Gestión administrativa**

La empresa constituye una estructura compleja, en la cual se desarrollan múltiples actividades, una de ellas es la gestión administrativa, esta supone un conjunto de procedimientos y mecanismos que hacen uso de los distintos recursos presentes en la empresa u organización. Ena, Delgado, y Ena T (2006), se enfocan en la gestión administrativa desde el punto de vista de los trabajadores, especialmente de aquellos que ingresan por primera vez a determinados puestos, es así la gestión lleva consigo una serie de trámites administrativos relativos a la contratación. Así mismo, es importante mencionar que la gestión debe tener un plan de acogida e incorporación del nuevo personal, con la finalidad de que un proceso resulte lo menos complejo posible, tanto para la empresa como el trabajador; es decir; se debe contemplar las acciones necesarias para que el nuevo colaborador pueda conocer la organización, sus funciones, y las estrategias que se llevan a cabo para conseguir el objetivo de esta. En otra instancia lo confirma Pazmiño (2015) mencionada en la fundamentación teórica (antecedentes) considera que se debe adaptar documentos encaminados a los procesos de la empresa en todas sus áreas, factor que le permite ampliar la toma de información.

En función del estudio realizado en el área administrativa de la florícola, se presentan datos que muestran que la gestión realizada por los directivos es buena, a pesar de que internamente no se lleva a cabo la inducción necesaria al momento del ingreso de los nuevos trabajadores, de aquí surgen diversos problemas a la hora de ejecutar el trabajo designado, lo que trae como consecuencia la ineficiencia en la presentación de resultados, es decir a la hora del cultivo y procesamiento de las flores destinadas a la comercialización, a continuación se presenta la calificación dada a la gestión administrativa por parte de los trabajadores con respecto a la inducción del personal.



**Figura 17.** Gestión administrativa

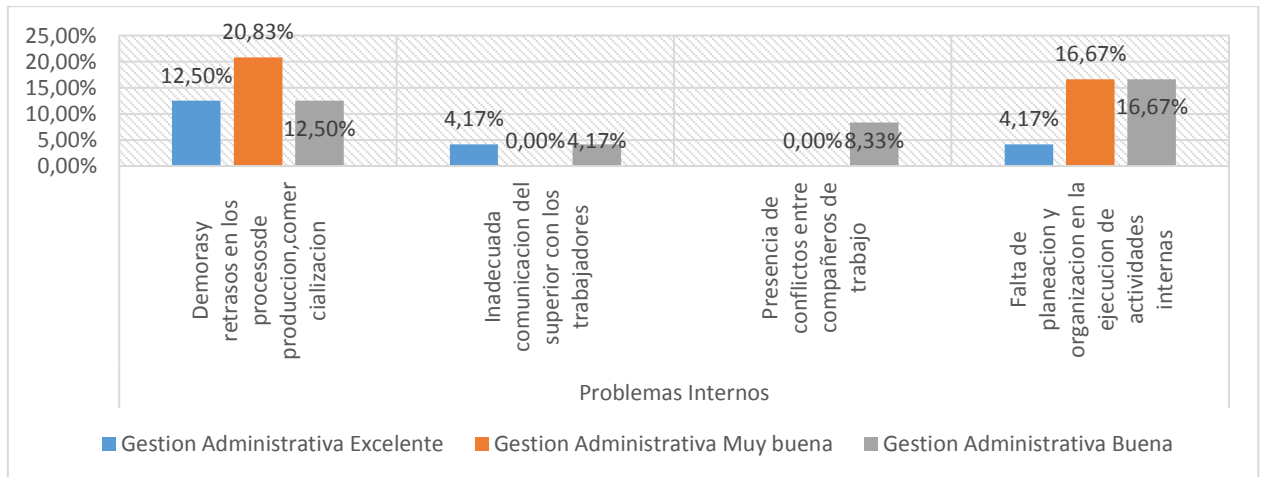
Es evidente que la gestión administrativa dentro de la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial según los trabajadores de la misma se cataloga como muy buena, pero también se aprecia que la no inducción del personal cuenta con un porcentaje alto, lo que permite identificar que la enseñanza al jornalero para los nuevos puestos no es la adecuada, por lo cual es necesario que la Florícola trabaje en esta área para que así se ponga en manifiesto lo dicho por Reyes (2005), quien señala que la inducción humana influye en la Administración General de tal manera que un trabajador con conocimientos previos de las labores a desarrollar, evidentemente, podría desenvolverse adecuadamente en su trabajo haciendo de los procesos eficientes.

De igual manera menciona que las empresas que realizan lo contrario, es decir no dan paso a una inducción, obtienen un resultado inadecuado del trabajo realizado y no cumple con las expectativas del empleador. Es así como Ena, Delgado, y Ena T (2006) en relación a la Gestión Administrativa toman como referencia a la inducción personal como eje principal para un trabajador que ingresa por primera vez y no tenga ningún problema al desarrollar las actividades, cumpliendo con los objetivos y metas planteadas.

#### **4.2.1.2 Problemas de la Florícola.**

Dentro de las organizaciones, empresas u otro tipo de instituciones, no es de extrañar que los problemas surgen inesperadamente, independientemente del área en la que se trabaje; es así que los problemas tienen una tendencia de crecimiento cuando se trata de cambios, sean estos en lo que se refiere a: maquinarias, insumos, personal o procesos de producción o comercialización. Acevedo y Linares (2009), dentro de la compleja globalización de la que forman parte todas las empresas, también se puede evidenciar cambios dentro del ámbito de gestión, que tiene la

finalidad de detectar las causas y efectos de todos los problemas que aquejan a la organización, debido a que cada elemento que se modifique y se convierta en una acción, ayudará de una u otra manera a mejorar la capacidad administrativa de las empresas, en este caso de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial dentro la cual se pudieron evidenciar diferentes problemas.



**Figura 18.** Problemas de la Florícola.

Como se muestra, en mayor medida el problema que aqueja a la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial es el tiempo perdido dentro de los procesos de producción y comercialización. Esta no sabe manejar de manera oportuna las falencias de este tipo, aunque sobrevienen problemas a un largo plazo, lo que podría implicar la pérdida de dinero, clientes y también del producto que sacan al mercado por quedarse dentro de stock. No es ajeno que los problemas entre trabajadores surjan por diferentes cuestiones, pero es importante que las empresas sepan manejarlos, porque de ello depende los márgenes positivos de productividad, puesto que un buen ambiente laboral promueve a que los trabajadores se sientan conformes con sus actividades y así se cumplan de mejor manera con estas, de aquí que el liderazgo es relevante para promover trabajadores eficientes y motivados.

Dicho lo anterior, la gestión administrativa tiene mucho que ver con los problemas de las organizaciones, ésta se relaciona de manera directa e indirecta con los trabajadores que laboran dentro de las empresas, generando una buena relación entre empleador y compañeros de trabajo. Es así que Acevedo y Linares (2009), afirman que “La resolución de problemas en el mundo de la sociedad abarca decisiones secuenciales donde la elección de una alternativa está predefinida por el contexto y los paradigmas del decisor”, por tanto, desde la gestión se deben dar mayor importancia a todas las áreas de trabajo, se puede utilizar herramientas que integren

variables relevantes para solucionar problemas, de manera que se pueda enfrentar las dificultades que se presenten en la organización a través de la toma de decisiones adecuadas, esto generará una mejor comunicación, planeación y organización en la ejecución de las actividades internas.

#### 4.2.1.3. Conocimientos previos de las actividades que se desarrolla en la Florícola.

La supervisión de la empresa está en función a una administración eficaz y efectiva, en su mayoría y en gran medida esta se enfoca a la determinación y satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos; en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la planeación para llevar a cabo sus fines. (Mokate, 1999). La Gestión Interna en base a las actividades deben desarrollarse de manera precisa para un buen funcionamiento de toda la planta, a continuación, se muestra si se conoce o no las actividades que se debe desarrollar en las áreas de trabajo.

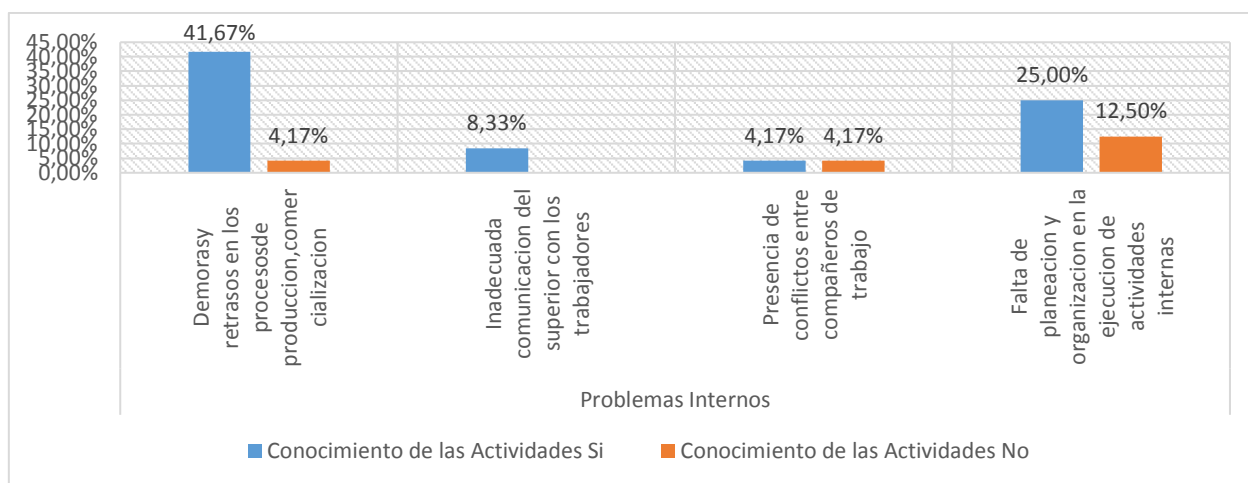


Figura 19. Conocimientos previos de las actividades que se desarrolla en la Florícola.

Considerado como el padre de la administración científica Frederick W. Taylor argumenta que entre 1880 y 1915 realizó varios experimentos en empresas, aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubrió que existen fallos o deficiencias en el factor humano, considera que “En lugar de emplear para sus actividades todo su esfuerzo mejorando el rendimiento, en la mayoría de los casos lo realizan lo menos posible”, debido a esto se promovió que se pague más a los trabajadores más productivos. (Sum, 2014) Reafirma que los trabajadores tienen poca motivación, en relación con el desempeño de sus actividades,

por lo cual se pueden presentar dificultades tanto personales como laborales y esto perjudica tanto al empleado como a la organización.

En cuanto a la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial se puede identificar que los problemas surgen por retrasos en los procesos de producción y comercialización, recalcando que los trabajadores tienen previo conocimiento en la manera precisa de desarrollar las actividades productivas; existen además otros factores problemáticos que no enlazan directamente en la producción como es la planeación, ejecución de las actividades internas, la inadecuada comunicación y la presencia de conflictos; la florícola por su parte muestra que el 25% no conoce las actividades que la empresa lleva a cabo y existe una baja planeación de la misma representada por el 8,33%; esto se da por una inadecuada comunicación. Sin embargo, Bogdanski, Santana, & Portillo (2014) mencionan que se debe sistematizar una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos manteniendo una adecuada comunicación, sin perder la secuencia de planeación, organización, dirección y control para un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

La relación de las dos variables nos lleva a conocer que la florícola cuenta con personas calificadas al realizar las actividades en el puesto de trabajo asignado, es decir de que si alguna persona se ausenta de su lugar de trabajo cualquier persona puede sustituirla.

#### **4.2.1.4 Estrategias y Políticas Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial**

Según los datos recopilados mediante la entrevista se logró conocer las estrategias que están enfocadas al mejoramiento continuo de la empresa, mismas que se relacionan con la gestión organizacional, permitiendo tener resultados positivos a corto, mediano y largo plazo; estas estrategias incrementan las ventas, la cadena de suministros, las técnicas de evaluación productiva y la rotación de químicos, esto permite aumentar las aptitudes del personal de trabajo y cumplir con las exigencias del consumidor; facilitando así, un mejor desempeño con base a las demás empresas en lo que respecta a productos, procesos y organización; de esta manera se mencionan los objetivos a corto plazo que la florícola plantea alcanzar:

- Mejorar las ventas en un 10% en los próximos 3 meses.
- Mejorar la producción en un 10%
- Evaluar el rendimiento productivo de cada planta al mes.
- Rotación de aplicación de químicos.

De igual manera esta empresa cuenta con objetivos a mediano plazo, lo que le permite adaptarse mientras incursiona en el mercado, su expansión de producción y su cartera de clientes.

- Aumentar las ventas en un 20%
- Reducir un 10% los gastos de la empresa
- Evaluar el mercado y determinar la aceptación de otras variedades de rosas

Además, cuenta con estrategias de largo plazo, las mismas que están enfocadas a la competitividad, diferenciación con otras empresas, y poder de negociación en el mercado nacional e internacional.

- Obtener una certificación de calidad.
- Ampliar nuestra gama con otras variedades de flores.
- Posesionar la marca para ser reconocida.

La empresa también cuenta con políticas para el desarrollo diario de sus actividades, mismas que permiten tener una buena relación laboral dentro y fuera de la institución, estas se enfocan en los clientes y los empleados permitiendo que su funcionamiento sea acorde a lo estipulado en el código de trabajo.

- Cumplir con los requisitos acordados de entrega del producto a los clientes.
- Cumplir con estándares de calidad.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, solicitudes y reclamos.
- Política de seguridad, salud ocupacional y ambiente.
- Garantizar la formación y capacitación en seguridad, salud y ambiente al personal.
- Fomentar valores a nuestros empleados para el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

En base a estos aspectos y a lo observado en la Florícola se puede decir que esta no cumple en su totalidad con lo planificado, existen falencias en el área productiva, comercialización la mismas que no estaría cumpliendo en un 100%, de rentabilidad y no se podrían alcanzar en su mayoría los objetivos planeados por la empresa. De otra manera el gerente debe de establecer condiciones pequeñas para alcanzar los objetivos e impulsar la ejecución; eso es, llegar a dar mínimas indicaciones coordinar la realización; resolver los problemas que en la actualidad se ocasiona en el área productiva, para luego llegar a lo que manifiesta María de los Ángeles Gil

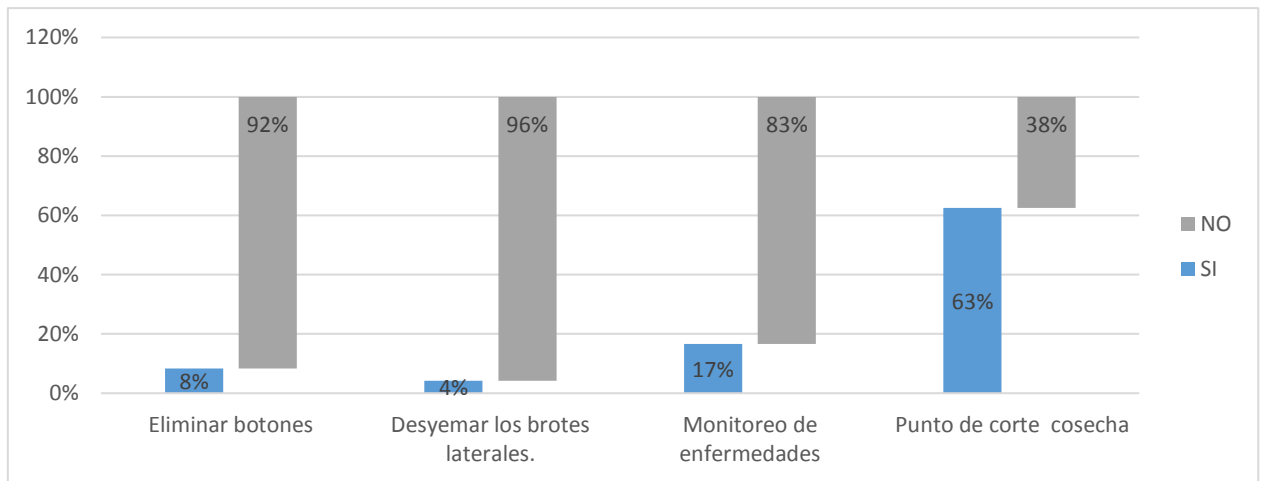
(2007) el directivo debe dar un mínimo de órdenes y no repetirlos ni recordarlos constantemente, definir los puestos de trabajo, establecer métodos, medios y herramientas para llevar a cabo la operación, predeterminedar los estándares de calidad y rendimiento, así como lograr una motivación suficiente a fin de disponer al personal para que lleve a cabo la tarea encomendada y alcance los objetivos de la empresa (p.313). Aquí se hace referencia al tercer antecedente de la investigación el cual lo confirma Nicolalde, (2014) considera importante al personal por estar regido por sus perfiles de competencia con la intención de mejorar el área operativa y administrativa de tal manera que coordina las diferentes funciones y los procesos acordes a sus perfiles para dar cumplimiento a las políticas y estrategias empresariales.

#### **4.2.2 Procesos agregadores de valor**

##### **4.2.2.1 Gestión de Operaciones**

El crecimiento sostenido del mercado de flor cortada se debió al mayor consumo de este producto, una consecuencia de este crecimiento son las inversiones realizadas por empresas e instituciones para obtener nuevas variedades de flores, sea por mejoramiento genético clásico o por técnicas de ingeniería genética sofisticadas. (Instituto Nacional de Seguridad, 2014). Actualmente, los invernaderos cuentan con un clima controlado para dar las mejores condiciones al cultivo, si bien aún la flor puede estar tratada y rociada con plaguicidas, fungicidas y herbicidas; sus trabajadores cuentan con conocimientos previos para manejar las rosas dentro del invernadero, en este caso eliminar botones, desyemar brotes y punto de corte de la flor.

Fernández, J. (2010) nos explica que la gestión por procesos es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas, que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad gestiona los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización, en el departamento de producción se puede observar que la mayor dificultad que tiene la empresa se da en el punto de corte del área de cultivo como se evidencia a continuación.



**Figura 20.** Gestión de Operaciones

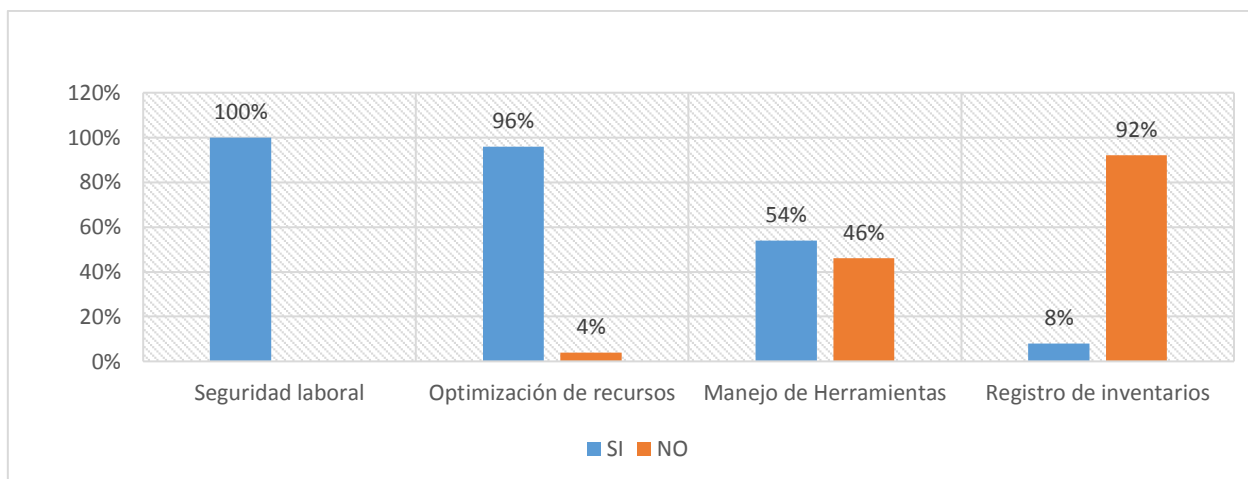
Aquí se muestra que la mayor dificultad que tiene el departamento de producción es el punto de corte de las rosas, esto causa una pérdida a la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, los directivos deberían implementar un manual de procesos que les permita tener mayor conocimientos a sus trabajadores sobre las actividades que deben realizar, permitiéndoles reducir el problema en la gestión operacional; de igual manera se entiende que también existen algunas dificultades en otras actividades, esto quiere decir que no hay un debido control de las acciones que se desarrollan dentro del área de cultivo.

Una empresa socialmente responsable es aquella cuyos directivos y propietarios son conscientes del efecto que las operaciones de la organización pueden ocasionar al interior y al exterior de la compañía; a esto, Henríquez & Orestes (2015), agregan que "la Responsabilidad Social y Empresarial no pretende que los integrantes de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueva este valor y lo haga propio de su cultura organizacional". (p.18)

En definitiva, la empresa debe conocer los puntos críticos de las actividades que desarrollan sus trabajadores en el área de cultivo, induciendo un plan de mejora en sus procedimientos, además de inculcar sus políticas, misión y visión; para que haya un sentido de pertenencia trabajador-florícola y se pueda acabar con los problemas que aquejan a está.

#### **4.2.2.2. Capacitaciones del personal**

Según Roberto Pinto Villatoro (2004), "la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas e involucra un aprendizaje cuyo resultado es el mejoramiento de cambio de conducta de los individuos"; el conocimiento adquirido dentro de la empresa por parte de los empleados se puede identificar en la siguiente figura.



**Figura 21.** Capacitaciones del personal

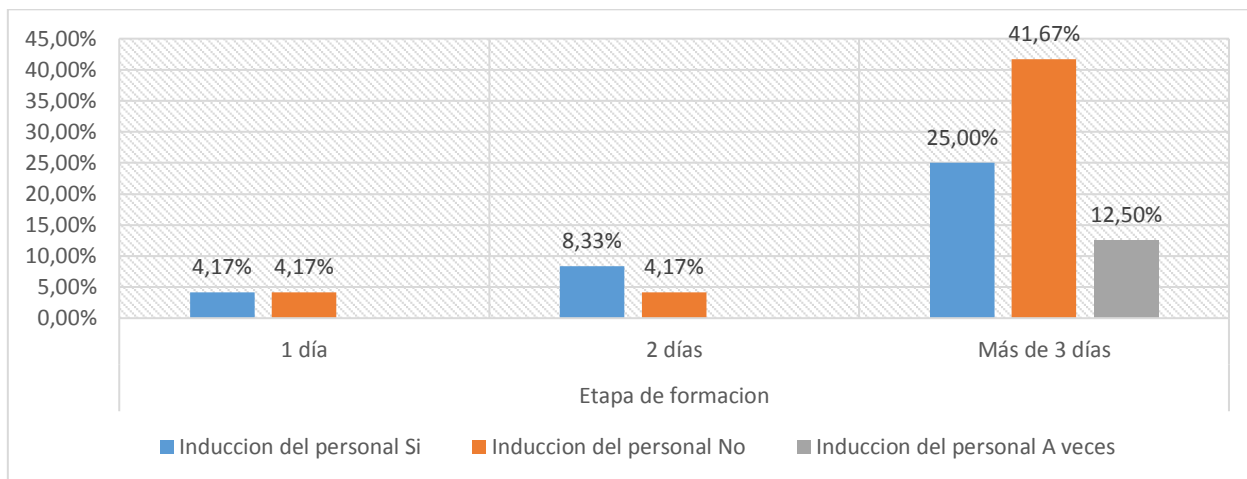
Chiavenato (2008) afirma que “la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades, como recursos humanos preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización, el propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”, en la actualidad las empresas Florícolas manejan capacitaciones permanentes y constantes a sus empleados para la mejora continua de la calidad, disminución de costos, incremento de utilidades, aumento de producción, motivación del talento humano y satisfacción de los clientes. La seguridad laboral constituye un punto fuerte que debe ser abordado al momento de capacitarse, el Art. 15 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores decreto 2393, estipula que las empresas de alto riesgo con un número de entre 50 y 100 trabajadores, deben contar con un técnico en la materia. En la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, el 100% del talento humano conoce de las técnicas y manejo de seguridad laboral, esto es importante para llevar a cabo todas las actividades de operación dentro de cada área de trabajo, por otro lado, se puede observar que existe desconocimiento en el manejo de herramientas y registros de inventarios, lo que quiere decir que aún hay mucho por mejorar dentro de la empresa a través de la gestión y capacitación.

#### **4.2.2.3. Etapa de Formación**

La florícola aplica una etapa de formación general y utiliza técnicas tales como:

- Brindar información general de la empresa.
- Especificar obligaciones y derechos del empleado de acuerdo al reglamento interno de trabajo.

- El supervisor inmediato debe orientar al trabajador sobre las funciones que va a desempeñar en su área y normas de seguridad.
- El supervisor inmediato al finalizar el tiempo de inducción debe evaluar el trabajo y notificar.



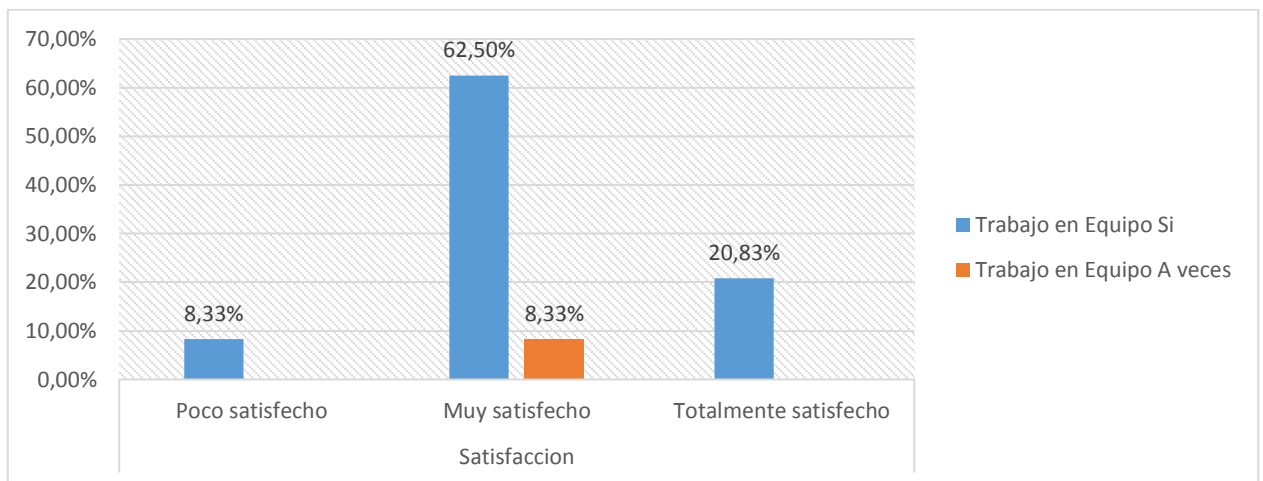
**Figura 22.** Etapa de Formación

La florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial necesita más de 3 días para dirigir la etapa de formación e inducción al nuevo personal que se incorpora a ésta; un 41,67% no tiene inducción y requieren de este servicio, y básicamente la inducción no es un punto fuerte de la florícola. Torrealba (2014) menciona que se debe seguir una serie de etapas que generen un ingreso adecuado del personal, la primera etapa es la bienvenida, la segunda etapa introducción a la organización, la tercera evaluación, seguimiento, y la cuarta etapa es el proceso de enseñanza; lo que generaría 15 días hábiles para la incorporación. Se puede identificar que los trabajadores necesitan recorrer cada etapa de formación, lo que permitirá una estrecha relación con la empresa y trabajadores que ya estén laborando en la misma, la organización debe adaptar estrategias de formación de sus trabajadores para que en un corto plazo se pueda generar estabilidad y por ende rentabilidad para la florícola, con esta información se afirma que, a mayor inducción mejor conocimiento en sus actividades a desarrollar y una mejor relación empleador-trabajador.

#### **4.2.2.4. Satisfacción del trabajador de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial**

En la actualidad el concepto de empresa lo conforma el talento humano que lleva a cabo las acciones pertinentes para el cumplimiento de objetivos propuestos por la misma, (Gualdrón, 2016) confirma que el personal de trabajo son los activos más importantes en una organización,

la priorización de los procesos hace que el personal tenga mejores rendimientos, satisfacción y la competitividad en la calidad de los productos, servicios y su mayor recurso para consolidarse, (Pinilla, 1972) corrobora que la industria es un grupo humano, y la eficiencia de la producción depende de los trabajadores de la empresa, para dirigir una empresa lo fundamental es capacitar al personal, seleccionarlo, organizarlo, supervisarlos y motivarlo, conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que le impulsan a actuar, las actitudes, opiniones e ideas; todo esto propicia la satisfacción del personal de trabajo en una empresa.



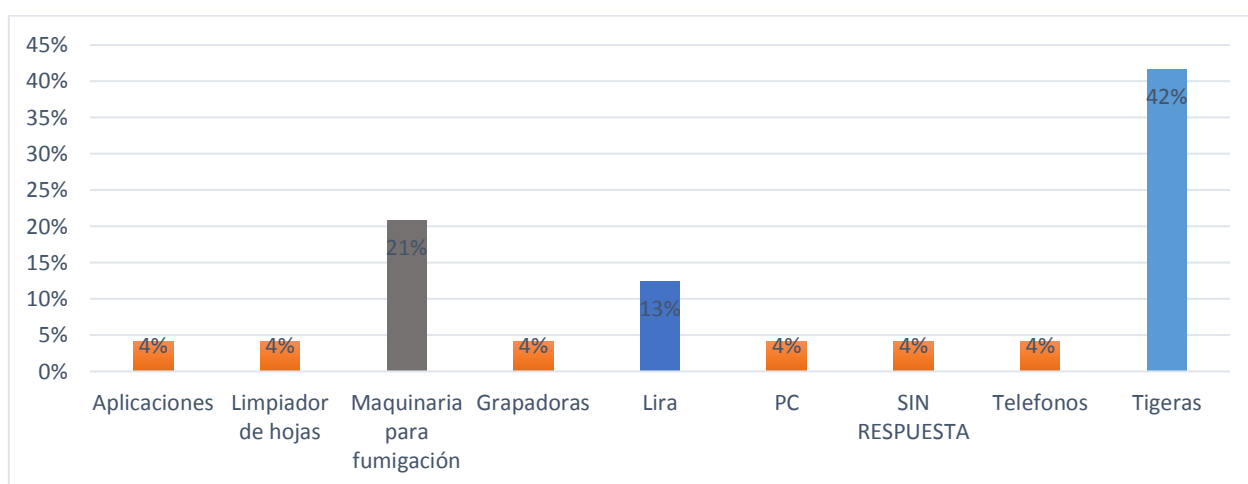
**Figura 23.** Satisfacción del trabajador de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial

En la florícola se identifica que los trabajadores se sienten satisfechos de trabajar dentro de la planta, permitiendo tener buenas relaciones supervisor - trabajador, esto ayuda a fomentar el compañerismo, siendo un aspecto positivo que genera competitividad, como manifiesta González (2011) “mostrar interés por los colaboradores y buscar su satisfacción aumenta la productividad y la competitividad de la compañía” en este caso se encuentra personal que están totalmente satisfecho, dando a entender que la empresa mantiene un ambiente de familiaridad y pertenencia; aun así, debe utilizar nuevas estrategias para poder generar este ambiente de pertenencia a todo el personal; de allí que los altos mandos deben motivar a sus trabajadores, mirando sus actitudes y respetando opiniones e ideas; todo esto propicia la satisfacción del personal de trabajo y genera mayor eficiencia en sus trabajos y rentabilidad para la empresa.

### 4.2.3 Procesos de apoyo

#### 4.2.3.1 Implemento de herramientas y tecnología

Las empresas productoras de manufacturas o servicios desarrollan procesos de negocios con la finalidad de operar con eficiencia y satisfacer a sus clientes, la eficiencia de procesos se relaciona con la calidad de bienes producidos, las herramientas que se utilizan y el costo de producción (Muñoz, 2009). El uso de herramientas y la utilización de tecnología de la florícola se observa a continuación, en la cual se puede evidenciar que la empresa a veces proporciona implementos para salvaguardar la seguridad del personal.



*Figura 24.* Implemento de herramientas y tecnología

La mayoría de los trabajadores utilizan tijeras debido a que estos están relacionados al área de cultivo, de igual manera están relacionados con la maquinaria para fumigación, el 13% de las personas utilizan lira clasificadora la misma que corresponden a el área de post- cosecha, se debe tener en cuenta que estos trabajos necesitan constantemente implementos necesarios para realizar sus actividades; por último, el 4% utilizan aplicaciones, limpiador de hojas de flor, grapadoras, PC, teléfonos entre otros.

#### 4.2.3.2. Implemento de equipos

La adecuada instalación que tiene la empresa proporciona implementos de seguridad propicios para cada área de trabajo.



**Figura 25.** Implemento de equipos

Aunque este sea un resultado positivo se puede identificar que de ser necesario se debe salvaguardar en mayor medida la seguridad de los trabajadores, en este caso Armando Morales menciona que la empresa debe tener planes de expansión y modernización de las instalaciones como es:

- Instalación de cámaras de seguridad.
- Instalación de cuarto frío
- Incremento de invernaderos
- Colocar cable vía para transportar la flor

Cabe destacar que la modernización de la empresa es importante por los problemas que actualmente afectan a las fincas en el ámbito de la seguridad, las cámaras podrán dar información verídica de cómo se trabaja dentro de la organización y cuál es el clima laboral, muchas veces los altos mandos no conocen lo que pasa dentro de cada área donde se encuentra sus trabajadores, por otro lado si se instala un cuarto frío debería incrementar su infraestructura, esto generaría contratación de más personal, el incremento de invernadero sería oportuno por el nivel de acogida de flor en el exterior y patentes ya existentes en la organización; siendo positivo para el gerente y negativo para los trabajadores. Santillán, D. (2014) alude que “actualmente los problemas que enfrentan las florícolas tienen carácter ambientalista dando lugar a un impacto ambiental que se genera por la excesiva utilización de pesticidas, fungicidas y demás mezclas tóxicas manejado para cultivar y exportar rosas inmaculadas”. En general los impactos que potencialmente pueden generarse en la actividad florícola serían nefastos si no se realiza un control, por lo cual sería necesario que, para generar un crecimiento sustentable y bajo las condiciones laborales necesarias es importante rescatar, que los participantes deban desarrollar las habilidades y competencias necesarias de esta profesión que les permita mejorar

su desempeño y obtener los máximos resultados a través de la utilización de las técnicas; así como un manejo adecuado del capital humano..

Así, a fin de mantener el control ambiental y la salud social, los empleados afectados deberían denunciar a las florícolas que no cumplen con los requisitos para salvaguardar su bienestar, de esta manera se trataría de mantener un control más responsable y así se cumpliría con los objetivos de mantener a salvo tanto a los trabajadores como al medio ambiente.

#### 4.2.3.3. Procesos que se llevan a cabo en la Finca

**Tabla 3.** Procesos que se llevan a cabo en la finca

<b>CULTIVO:</b>	<b>POST-COSECHA:</b>	<b>ADMINISTRATIVOS:</b>
Cosecha de flor	Recepción de flor e inmersión	Ventas
Labores culturales	Clasificación	Coordinación de embarque
Control fitosanitario	Embonche	Facturación y etiquetas
Fertilización	Corte de tallos	
Transporte de flor	Colocar capuchón	
	Hidratación	
	Empaque	

#### 4.2.3.4. Entradas y salidas del proceso de cultivo

Una vez que se adopta una visión de procesos, debe hacerse explícita, para ello conviene identificar con la mayor precisión posible todos los elementos del proceso de negocio, con los diagramas, entradas, proceso y salidas. Las entradas son bienes tangibles o intangibles que fluyen desde el sistema hacia su entorno, luego pasa por un proceso para luego tener un producto final. (Muñoz, 2009, p.71). lo mencionado por este autor permite a la Finca tener claro los insumos, materiales, documentos pertinentes que deben de ingresar para así obtener su producto, de igual manera lo confirman Pazmiño (2015) en los antecedentes investigativos en el mismo que se despliega formatos y documentos encaminados a los procesos de la empresa en todas sus áreas, los cuales están representados mediante diagramas de flujo los cuales especifican las actividades que debe cumplir los trabajadores en diferentes áreas.

El primer proceso que cuenta la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial es operativo, destinado para la producción de flores desde la etapa vegetativa hasta finalizar con la cosecha. Se considera el primer proceso ya que se inicia con las actividades las cuales empieza su negocio la empresa. Este proceso de cultivo es desarrollado por los trabajadores de manera rotativa, es decir todas las personas realizan las mismas actividades.

PROCESO: CULTIVO

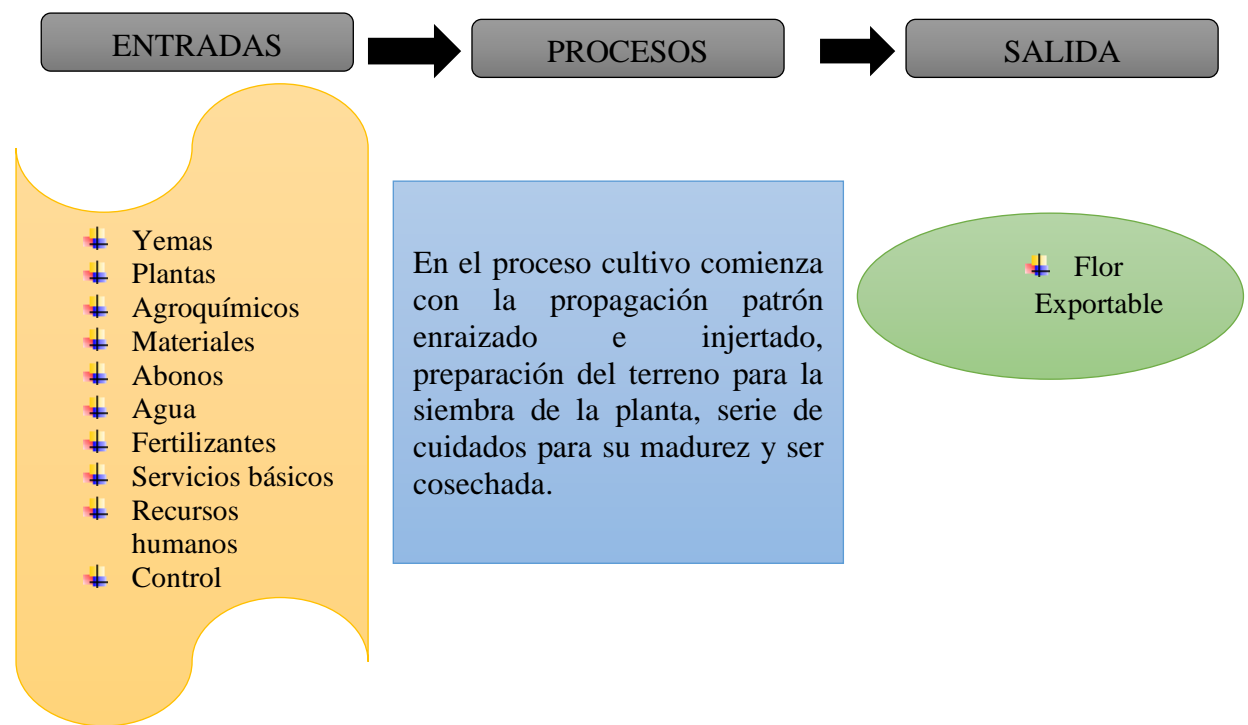


Figura 26. Entradas y salidas del proceso de cultivo

El inicio del proceso empieza desde la preparación del terreno, se remueve el terreno, utilizando arado, rápidamente hacer recolección de muestras del sitio donde se va hacer el trasplante y su respectivo envío a un laboratorio. Luego la incorporación de materia orgánica, poner al suelo estiércol de animales u otro tipo de material, que pueda mejorar los nutrientes en el suelo, colocar el sistema de riego por aspersión y goteo. La construcción de invernaderos es muy importante para el desarrollo de la planta, Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial sostiene la construcción de invernaderos mediante una estructura de madera cubierta con un plástico resistente, el mismo que le protegerá a las rosas de lluvias, viento, enfermedades entre otros. Para la expansión es necesario tener en cuenta las rosa de mayor preferencia en los mercados del exterior tomando en cuenta características como color, tamaño de botón, productividad, resistencia a enfermedades y viaje de duración en el florero, enraizado e injertación del patrón, el cual se obtiene a partir de un segmento de tallo de una variedad de rosa de tipo silvestre, enjertación, es un método de propagación vegetal el cual consiste en poner en la pared de la estaca a la cual previamente se le ha retirado una parte de la corteza en cuyo sitio se coloca la yema de la variedad a ser cultivar, la misma que de 21 a 25 días se suelda o pega y pasa a ser parte de la planta, el trasplante es la siembra de las pequeñas plantas y significa colocar el

plantín en el sitio definitivo de acuerdo a la necesidad de la siembra (en 3 bolillo: entre planta cada 18 cm y entre hilera 20 a 25 cm) Con una cantidad de plantas de 333 por cama, (dependiendo de la superficie) y de entre 72 y 75 mil plantas por hectárea; desde el trasplante hasta la obtención de los basales.

- Se elimina los botones florales para conseguir que la planta gane en estructura.
- Desyemar los brotes laterales, hasta que el moñón de injerto produzca basales.
- Pinche de basal hasta la cosecha.
- Cortar el basal sobre una yema de entre 25-30 cm del suelo, la misma que al brotar dará como resultado los tallos de producción.
- Fumigación Monitoreo de enfermedades, observación periódica de la planta para detectar a tiempo la presencia de plagas y enfermedades (Oídio, Araña, Trips, Pulgón, Mildiu Velloso, etc.),

Por último, se cosecha mirando el punto de corte, observar la madurez del botón dependiendo de la variedad, desprendimiento de los pétalos del exterior hacia el interior del botón, dimensión del tallo, entre otras se procede a enmallado colocando 25 tallos de rosas en una malla que sirve de soporte para que no sufra daños al momento de su traslado. La rosa cortada es enviada a la Post cosecha donde recibirá un nuevo proceso.

La florícola Tierra Verde Sociedad Civil Comercial cumple con lo mencionado por Fernández, J. (2012) (pp. 52-55) los elementos que intervienen dentro de un proceso son entrada principal, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios, secuencia del proceso y salida del producto. De igual manera esta información no se la encuentra plasmada en un documento, lo cual le permita al dueño tomar decisiones acertadas de las actividades a desarrollar por sus empleados, en otra instancia los trabajadores reciben instrucciones de su supervisor de manera que son enseñanzas vividas de ellos dentro del campo de la floricultura, es necesario que sus administradores conozcan los elementos que deben tener en su proceso para una mayor rentabilidad de sus movimientos.

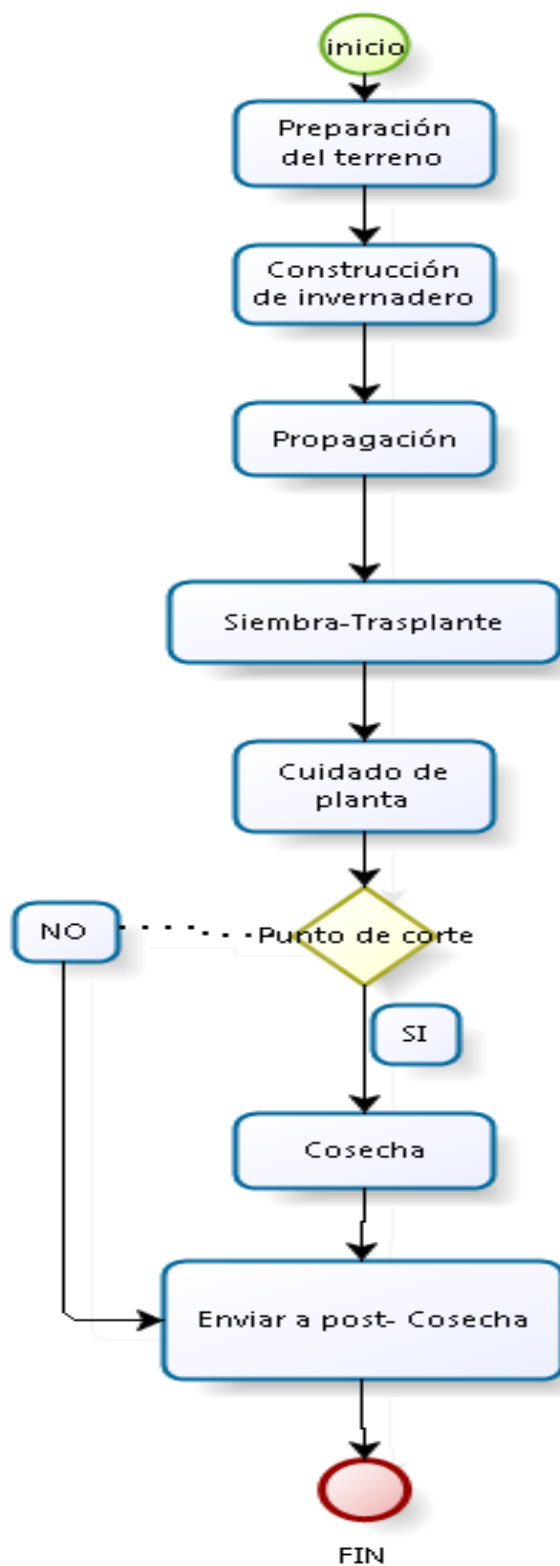
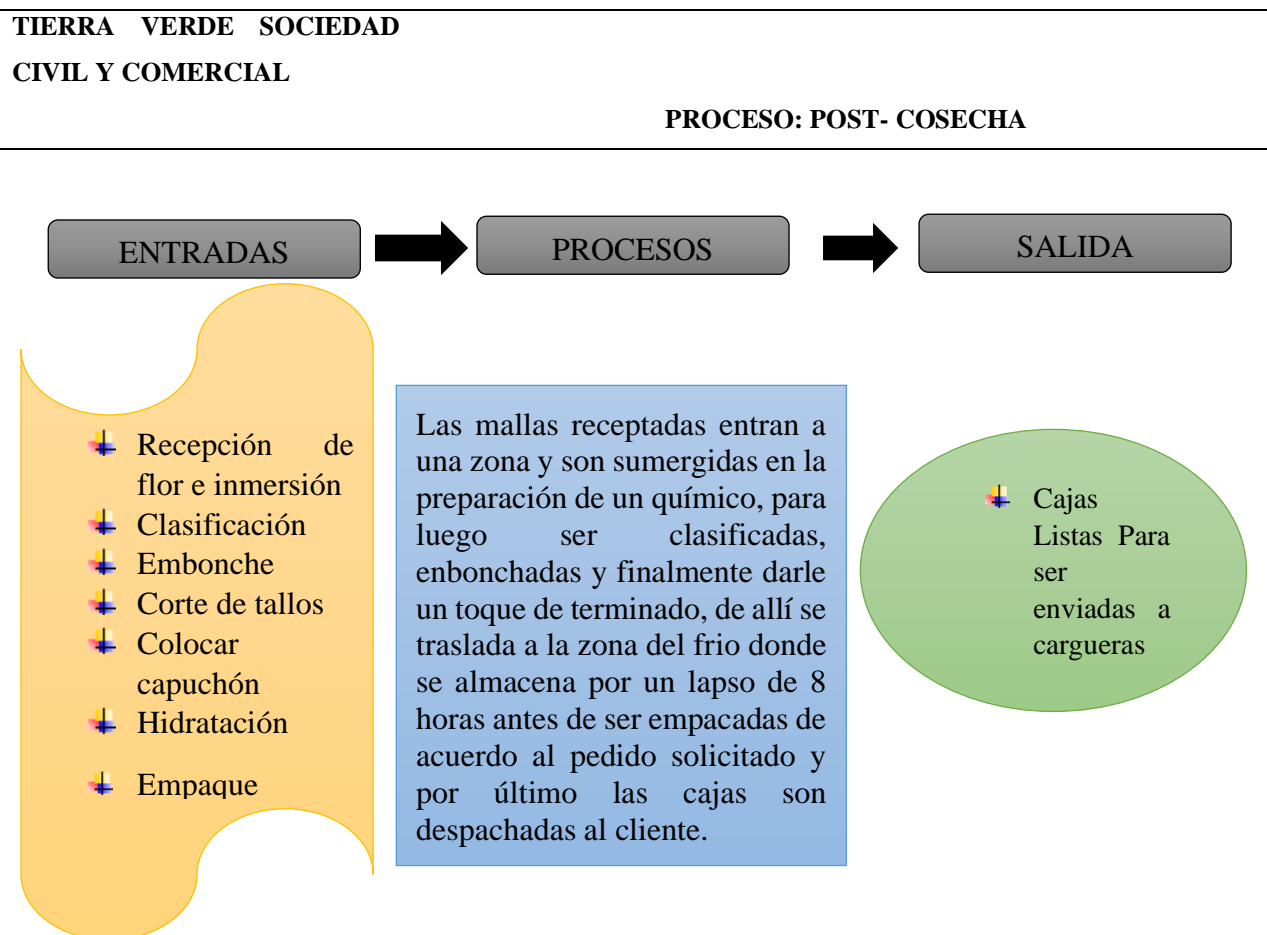


Figura 27. Flujograma del proceso cultivo

#### 4.2.3.5. Entradas y salidas del proceso de post- cosecha

El segundo proceso que cuenta la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial es el de Post-cosecha esta es un área diseñada específicamente para la conservación de las rosas que proviene de cultivo, las mismas que reciben una hidratación empaque y cadena de frío hasta el momento del embarque.



**Figura 28.** Entradas y salidas del proceso de post- cosecha

El proceso de Post- Cosecha de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial empieza desde la transportación de la flor desde cultivo hacia esta área donde se hace la recepción de mallas o flor que consiste en recibir todas las mallas a la Post Cosecha en el menor tiempo posible se entrega un informe del número de botones ingresados por variedad, luego se hace inmersión en producto químico, las mallas son sumergidas en preparación de químicos se lava el follaje y una preparación preventiva con fungicida la hidratación es colocar las mallas en tachos con una solución de ácido cítrico, cloro, perseverantes y bactericidas; que, a más de hidratar previene de infecciones, en este sitio se debe esperar 20 minutos para enviar las mallas

a la clasificación, las mismas que son distribuidas tomando en cuenta ciertos factores como la longitud del tallo (40, 50, 60, 70, 80,90, 100 cm) la apertura y tamaño del botón, la variedad y la revisión de enfermedades en el follaje, luego de estas verificaciones las personas proceden a deshojar o retirar el follaje unos 20 cm del tallo, una vez clasificada la rosa que cumplen los parámetros establecidos son colocadas en la lira de clasificación para el siguiente paso, las que no cumplen los parámetros establecidos se enmalla para almacenar y reportar como flor nacional, luego prosigue el Embonchado se toma las rosas clasificadas para formar ramos que pueden tener desde 10, 12, 20, 25 tallos por ramo según las necesidades y especificaciones realizadas por del cliente, previo la venta realizada, se realiza control de calidad para el terminado del bonche lo que significa crear una igualdad de tallos, este procedimientos se lo realiza en un máquina cortadora la misma es manipulada por una persona para realizar este proceso, se procede a colocar ligas capuchones floral para finalizar se realiza lectura de acuerdo a las ventas realizadas y se generar etiqueta, enviadas desde facturación acorde a las especificaciones de la orden de pedido, colocar las etiquetas que identifican la variedad de la rosa, el código de barras entre otros. Prioridad de los despachos, tomando en cuenta los horarios establecidos por las cargueras. Una vez terminados los bonches, se envían al cuarto frio donde recibe una última hidratación por un periodo de 8 horas antes del empaque, en este lugar se clasifica los bonches en gavetas de acuerdo a pedidos del cliente.

Para el empaque es necesario preparar cartones, cinta de embalaje zunchos, etc. El empaque significa colocar los bonches en las cajas de acuerdo a las exigencias del cliente tapar y enzunchar la caja, una vez que las cajas cumplan la orden de pedido se procede a tapar y enzunchar las cajas para seguridad y protección de los bonches, se etiquetar las cajas, especificar en la caja el número de bonches empacados, tamaño, variedad, cliente, para identificar con facilidad su contenido, el despacho consiste en enviar las cajas en camiones los mismos que debe tener un sistema de frío para conservar la hidratación dela rosa. Además, se debe enviar las facturas para cliente, para agencia y guía de ruta. Fin del proceso

La florícola debe de plasmar su proceso de Post- Cosecha por lo que en ella se detalla cómo debe ser los procedimientos para alcanzar un producto de calidad por ende no exista ningún desperdicio, de flor (ver Anexo 2) por otra parte los trabajadores de la finca tendrían previo conocimiento de sus actividades a desarrollar sin dejar de lado ninguna.

### Post- Cosecha

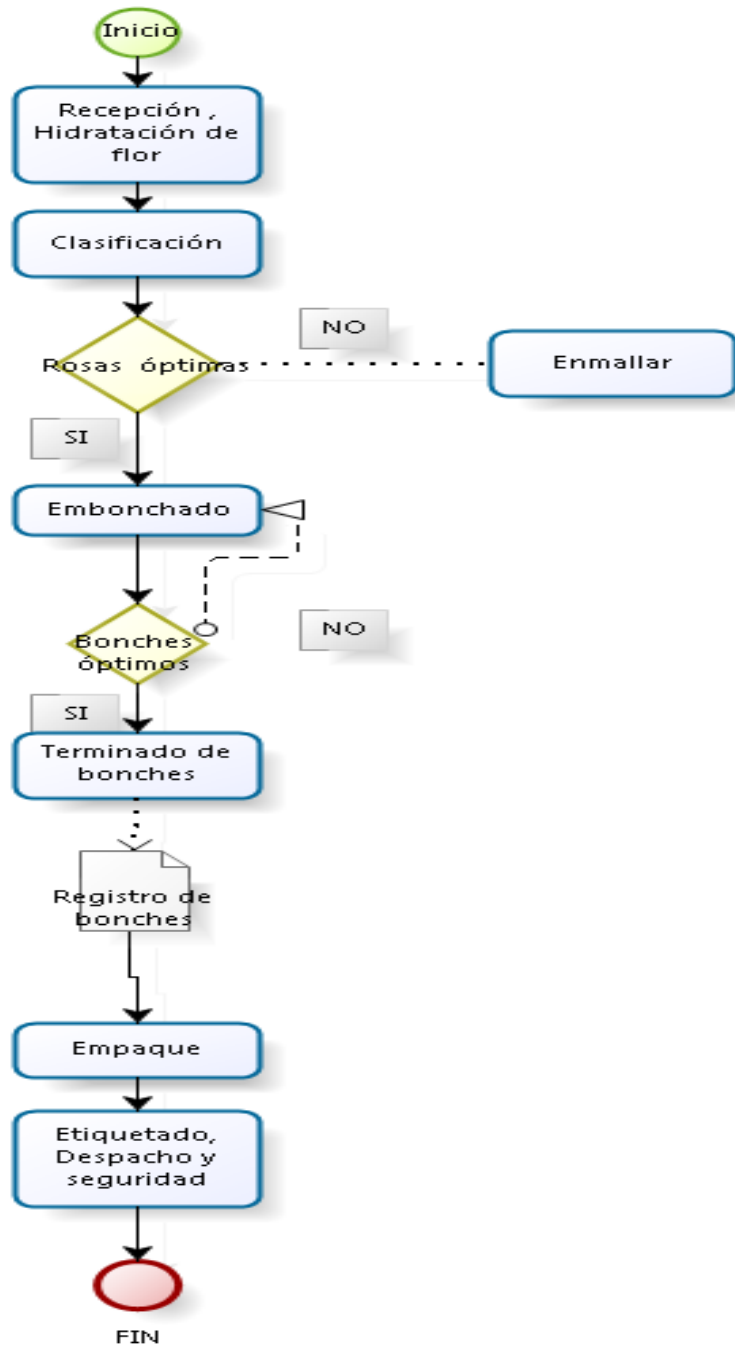


Figura 29. Flujograma de post- cosecha

#### 4.2.3.6. Entradas y salidas del proceso administrativo

El tercer proceso que cuenta la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial de soporte que se encarga de velar por la correcta utilización de los recursos disponibles de la empresa, además ofrece una información sobre la situación real de la empresa.

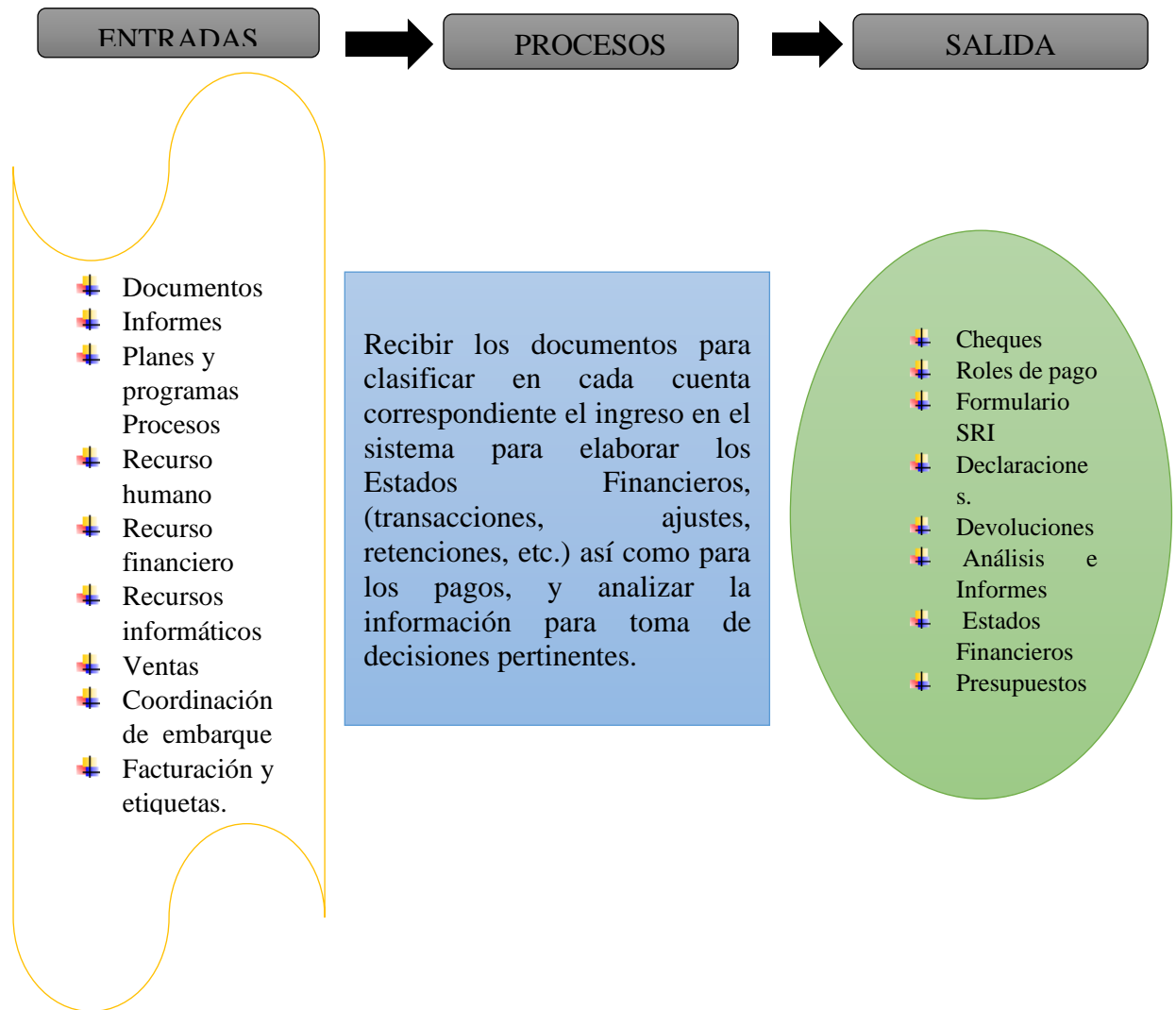
---

**TIERRA VERDE SOCIEDAD  
CIVIL Y COMERCIAL**

---

**PROCESO: ADMINISTRATIVO**

---



**Figura 30.** Entradas y salidas del proceso administrativo

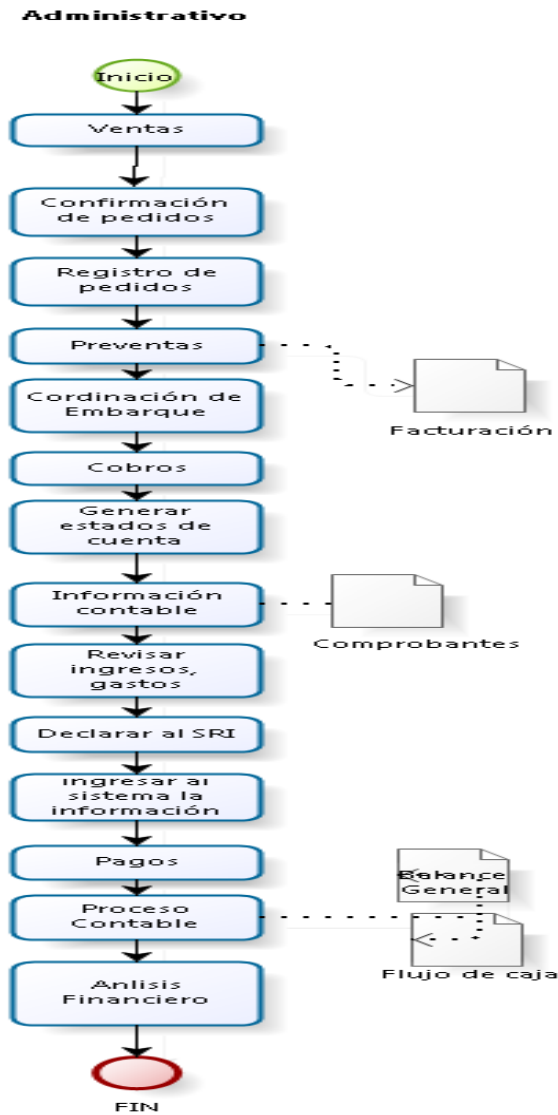
Este proceso comienza con la recolección de toda la documentación tanto de compras como ventas, para realizar las distintas operaciones en cada una. En relación a las compras, se debe analizar si se debe retener el valor de la compra o no, si se debe retener clasificar sobre que lo que se debe retener, IVA, Renta, o no retener. Una vez realizado el análisis y cálculo respectivo,

hay que elaborar los comprobantes de retención, los mismos que deben entregarse al proveedor en un plazo no mayor de 5 días laborables. Ingresar al sistema del SRI, para su respectiva declaración

En relación a ventas, se debe hacer el informe de ventas realizadas, revisar los ingresos, de los distintos clientes, controlar los saldos de las cuentas, los mismos que permiten dar una alerta para aprovisionar los pagos, realizar las declaraciones respectivas analizar las cuentas por pagar así como las obligaciones a los trabajadores y proveedores, solicitar autorización para el desembolso del dinero, elaborar cheques, realizar los distintos cheques que cubrirán las obligaciones contraídas pagos, entregar cheques tanto al personal como a los distintas instituciones y empresas proveedoras, así como a los bancos.

El proceso contable debe de llegar al jefe financiero, ingresar al sistema financiero informático de la empresa esta información la manejan únicamente el área financiera y el gerente general, para ingresar la información es importante recibir clasificar los documentos emitidos por los diferentes departamentos. Una vez que se haya ingresado y obtenido los estados financieros se procede a analizar la información, utilizando balances anteriores, la rentabilidad planificada e informar cómo se encuentra la empresa económicamente de allí hacer presupuesto, inversión. Fin del proceso.

En el área administrativa de la Florícola se tiene previo conocimiento de que actividades se deben realizar, pero es importante seguir estos pasos para no generar ninguna discrepancia en los balances, ventas entre otras.



*Figura 31.* Flujograma administrativo

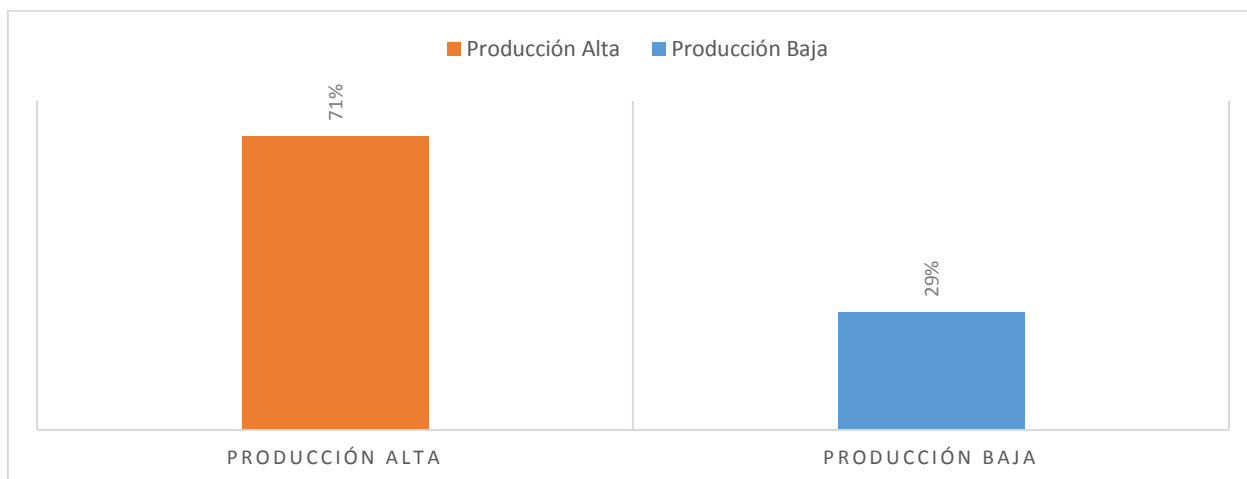
Valencia (2010) alude que los diagramas de flujo es la representación gráfica de una ruta que siguen los datos durante un procedimiento de información específico, siendo esta una herramienta analítica que se utiliza para describir sistemas de forma lógica y concisa, para visualizar el flujo de la información de comienzo a fin de igual manera es una herramienta que describen las actividades especificando las tareas y obligaciones que se debe seguir en una organización, siendo esto muy importante para la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

#### 4.2.4. Calidad

Las rosas que produce la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial cumplen con los estándares que dan más valor a su producto, como es el sello de agro calidad emitida por la agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario, lo cual significa que la empresa cumple con los requisitos de cuidado ambiental, seguridad y el de ofertar una rosa de calidad.

##### 4.2.4.1. Productividad diaria

Morales & Masis (2014) mencionan que la productividad se ha vuelto un tema fundamental en las empresas, ya que una alta productividad y una adecuada estrategia permiten el aumento de la competitividad e innovación en las empresas, debido a que su incremento representa un elemento diferenciador para alcanzar el éxito a nivel nacional e internacional.



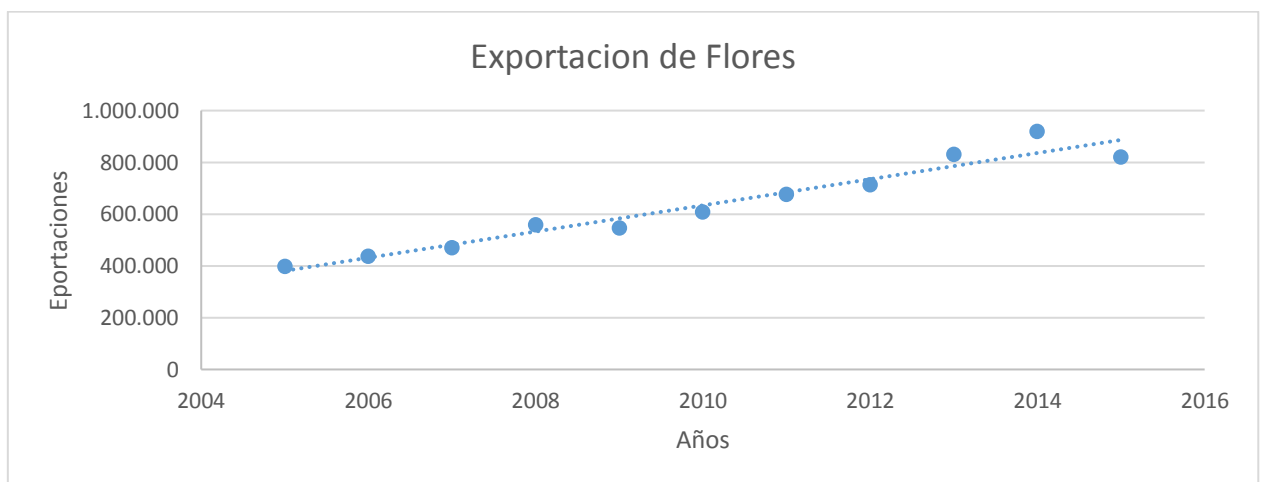
**Figura 32.** Productividad diaria

Se puede observar que la producción de rosas por día en unidades está en 12500 tallos de rosas en temporada alta, representando un 71% , en cambio en producción baja se encuentra en 5000 tallos al día con un 29% quiere decir que hay una disminución del 40% en base a la producción alta, con esto se puede llegar a la productividad de trabajo la misma que se puede ver a continuación:  $\text{Productividad de trabajo} = 12500 / 16 = 781$ , esto quiere decir que los 16 trabajadores que realizan actividades en el área de cultivo y post- cosecha están en un aproximado de 781 tallos al día en una temporada alta, en cambio en temporada baja está en 313 tallos, para Heizer & Render, (2004) “La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital) también es mejorar la razón entre salida e insumo, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia”

## 4.2.5. Cumplimiento de metas

### 4.2.5.1. Cantidad de rosas en venta internacionalmente y nacional

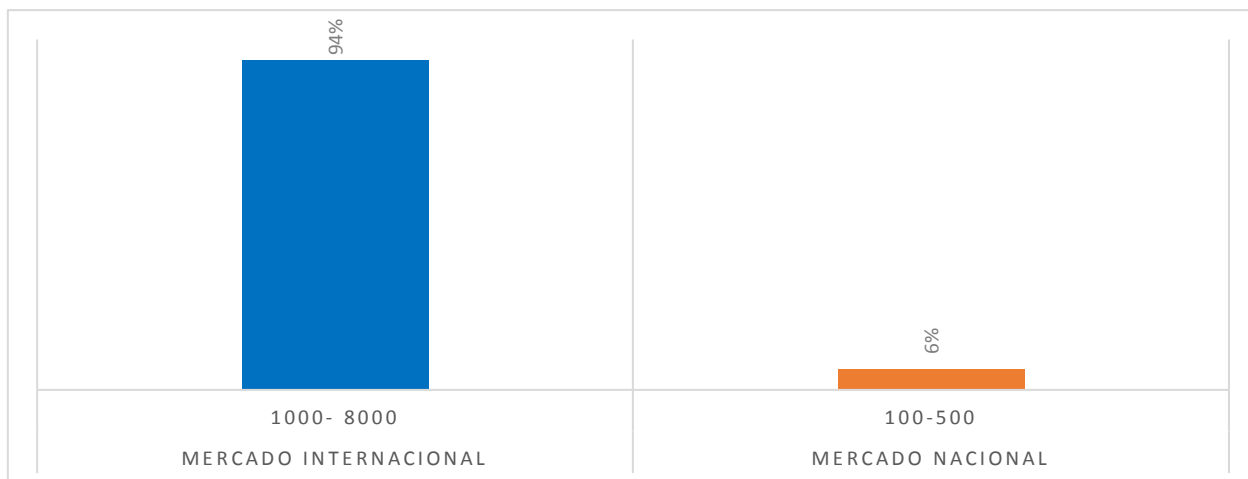
El sector floricultor ecuatoriano es uno de los que mas exporta y atrae divisas al pais, las flores son consideradas como el primer producto no tradicional de exportacion, mediante modelos de productividad se obtendra informacion real sobre la situacion actual de la floricola, reflejado en el indicador de gestion de la empresa, lo cual dara como resultado beneficios economicos en el futuro, gracias a la utilizacion de recursos, minimizacion de costos y capacidad de planificacion; se logrará incrementara la productividad que genera el crecimiento y desarrollo de la empresa.



**Figura 33.** Exportación de flores Ecuador

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Como se puede observar el mercado florícola a nivel nacional se ha mantenido en un constante crecimiento, se puede notar que en el 2014 la exportación de flores alcanzo su máximo para el mercado ecuatoriano, el Banco Central del Ecuador (2016) indica que las flores se han convertido en uno de los productos emblemáticos del país, debido a su variedad y calidad; a continuación, se muestran los porcentajes de producción para el mercado nacional e internacional.



**Figura 34.** Cantidad de rosas en venta internacionalmente y nacional

La venta diaria de rosas depende de la situación del mercado y de los pedidos de cada día, en base a esto dentro de la producción florícola que tiene la empresa se observa que el 94% del total de rosas producidas y tan solo un 6% se consume por el mercado nacional; lo cual demuestra que el sector florícola en el Ecuador forma parte importante dentro de los ingresos del país.

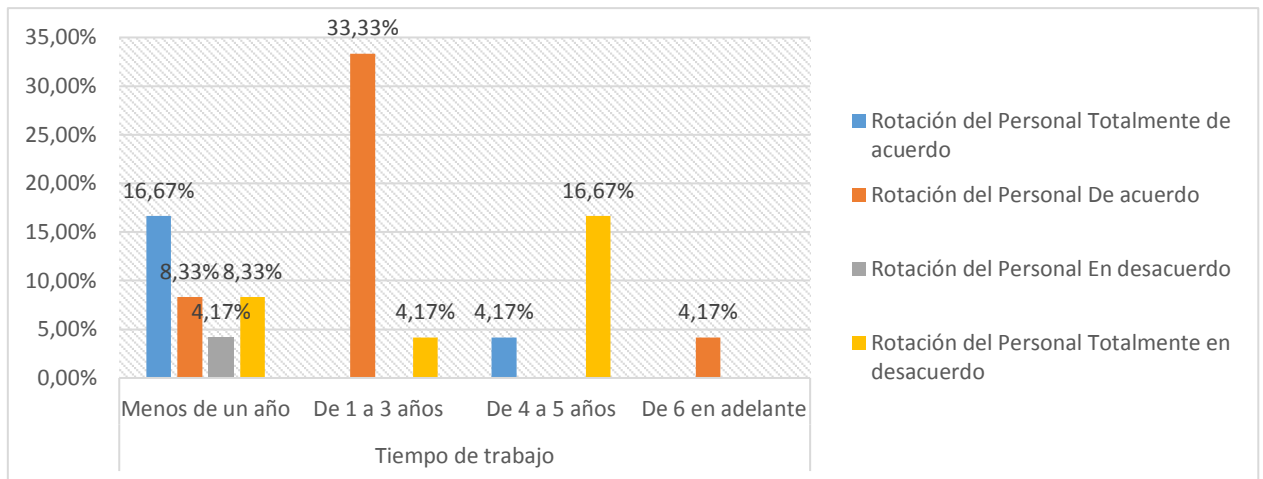
#### **4.2.5.2. Capacidad instalada de la empresa**

Establece un índice de producción de 1.06 en promedio, éste varía de acuerdo a la época y variedad de rosa, la Florícola cuenta con 3 hectáreas de producción, con un número de plantas de 194000 aproximadamente, lo que demuestra que la empresa mantiene una capacidad considerable frente al mercado competitivo sectorial, además de que la calidad de sus rosas le hace frente al mercado internacional.

#### **4.2.6. Eficiencia del talento humano**

##### **4.2.6.1 Rotación del personal dentro de la Florícola.**

Prieto Petro (2013) la división del trabajo es necesario para la especialización y para aumentar la producción; en este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los mismos, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.



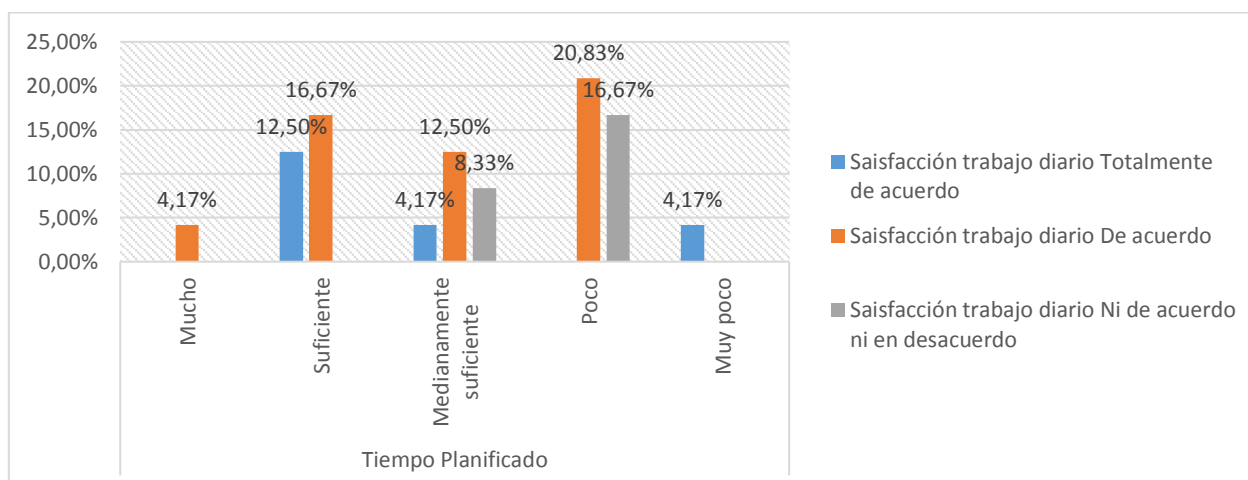
**Figura 35.** Rotación del personal dentro de la Florícola.

Se puede decir que los trabajadores que tienen poco tiempo en la empresa con el 8,33% no están de acuerdo con que se cambien de un área a otra de igual manera con un 4,17% mencionan lo mismo, cabe recalcar que el 16,67% está totalmente de acuerdo con la rotación, además los que ya permanecen de 1 año a 3 años el 33,33% están de acuerdo y el 4,17% en desacuerdo, los que trabajan de 4 a 5 años con un 16,67% se encuentran en totalmente en desacuerdo con que se rote de un área a otra, esto nos permite llegar a finalizar empíricamente que puede ser una causa que provoca algún desconforme en áreas de trabajo y la utilización de recursos.

El tiempo de trabajo con que cada jornalero cuenta está en función a su estadía en la empresa, hace que no influya de una manera brusca en su rotación de un área a otra lo mismo que tiene un temple de la eficiencia con relación a los años que lleva trabajando en la Florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial.

#### 4.2.6.2. Satisfacción de producción al día.

El tiempo planificado para llevar a cabo las actividades se puede identificar en la siguiente tabla:

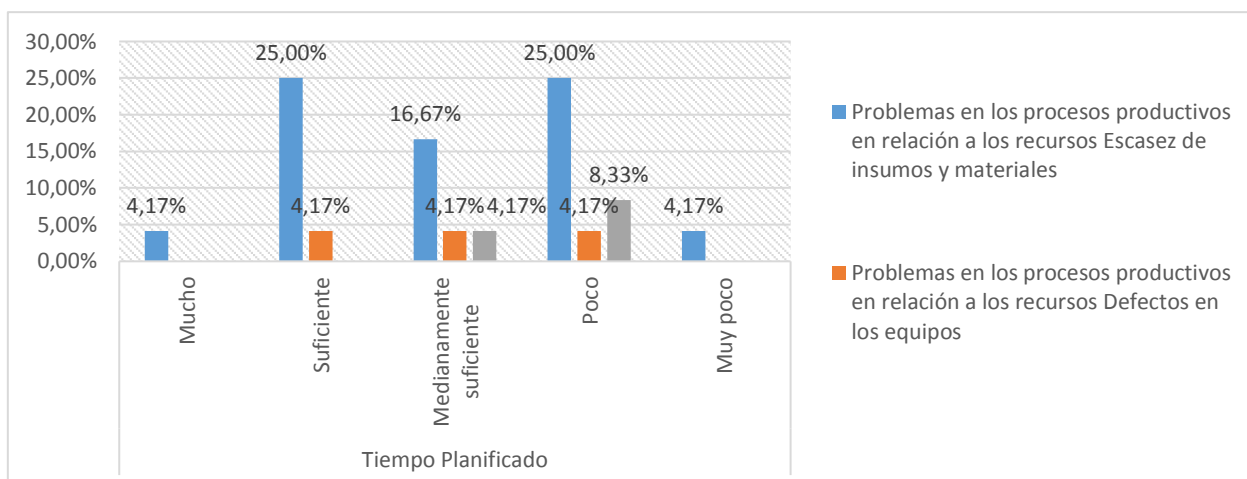


**Figura 36.** Satisfacción de producción al día.

El tiempo planificado para hacer su tarea con base a la cantidad de bonches diarios se puede decir que: el 20,83% está de acuerdo con la cantidad de bonches y que tiene poco tiempo para hacer su tarea, como también el 16,67% ni de acuerdo ni en de acuerdo en la cantidad de bonches con un tiempo igual al anterior mencionado, en cambio el 16,67% tiene suficiente tiempo como el 12,50% de igual forma y están de acuerdo con la cantidad de bonches diarios al trabajo diario esto nos indica que no se está aprovechando al 100% el talento humano en relación al tiempo planificado para hacer su tarea.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. (Atalaya, 1999).

### 4.2.6.3. Tiempo planificado para desarrollar su trabajo.

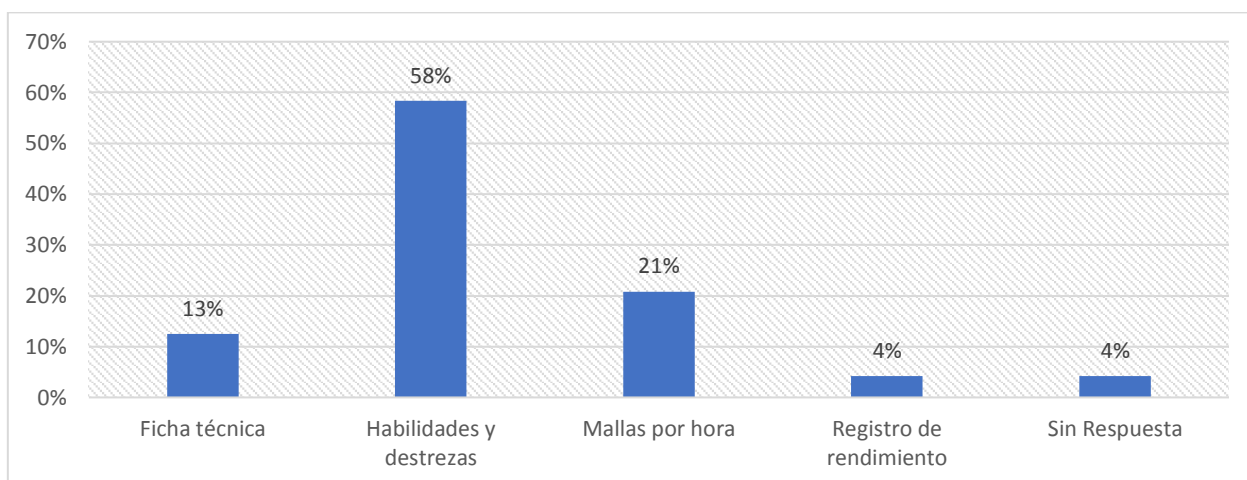


**Figura 37.** Tiempo planificado para desarrollar su trabajo.

Los problemas principales de la florícola son los procesos productivos que incurren en la escasez de insumos y materiales; en menor medida se encuentran en los defectos de equipos de trabajo, la inadecuada distribución y localización de las diferentes áreas de producción de la empresa, para Morales Armando Gerente General, los trabajadores conocen que deben hacer uso correcto de los materiales que se les proporciona aunque éstos no lo usan de manera adecuada; es por dicha razón que existe una escasez generando un gasto adicional para la empresa. Básicamente el problema debe ser solventado a través de la gestión en el manejo adecuado y oportuno de materiales e insumos que los trabajadores necesitan para realizar sus actividades de manera eficiente, de esta manera se puede alcanzar la optimización de procesos evitando los cuellos de botella.

## 4.2.7. ¿Cómo se mide la eficiencia del talento humano en la florícola?

### 4.2.7.1. Herramientas de evaluación del talento humano



**Figura 38.** Herramientas de evaluación del talento humano

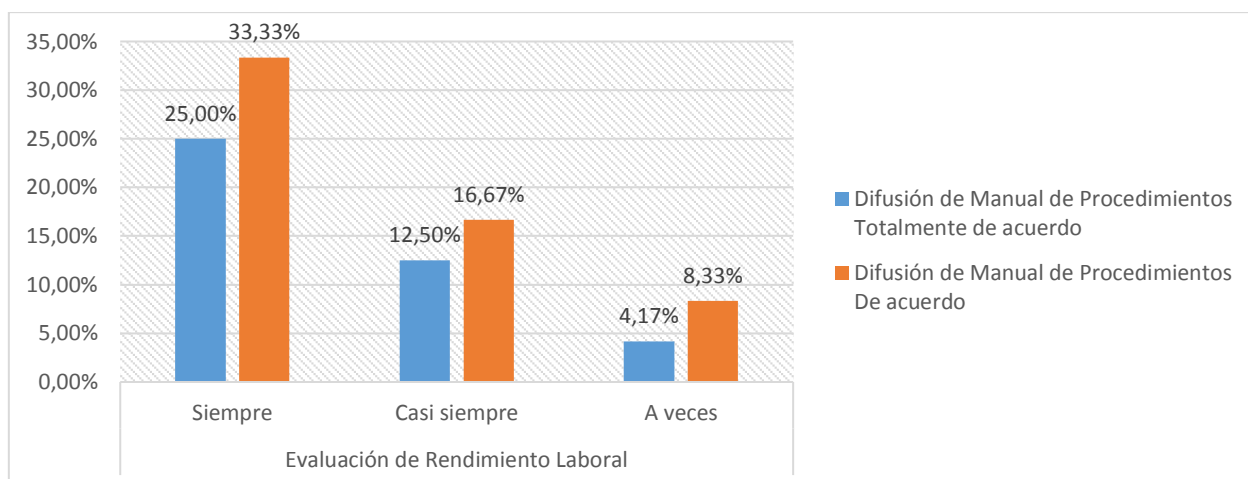
La herramienta más utilizada para la evaluación del talento humano se la realiza con un 58% por medio de las habilidades y destrezas que tiene cada individuo, también con un 21% por medio de mallas por hora, esto se refiere a el área de producción y con un 13% se lo realiza con una ficha técnica; para finalizar el 4% se hace por medio de registro de rendimiento. De igual manera según Morales Armando, Gerente General de la Florícola, en ésta se mide la eficiencia del trabajador con el objetivo de determinar la relación entre el tiempo real y el tiempo establecido para ejecutar una tarea.

Tiempo estimado 60 minutos para:

- Cultivo, se debe cortar y enmallar 10 mallas de tallos cada una.
- Clasificación, 30 mallas de 20 tallos cada una
- Embonche, 25 bonches de 25 tallos cada uno

Soldevila & Roca, (2004) alude que “el control es un proceso utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones de los individuos de la organización, con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz eficiente ,o incluso de superarlo , este precisa de normas” (p.4). Con base a las herramientas utilizadas para medir la capacidad del talento humano se logra en muchos casos los objetivos propuestos; aun así, se vuelve complicado generar un índice real sobre la capacidad del talento humano, puesto a que las actividades del personal se ven afectadas también por los inconvenientes causados por los escasos de materiales e insumos oportunos.

#### 4.2.7.2. Difusión de manual de procedimientos



**Figura 39.** Difusión de manual de procedimientos

La falta de un manual de procedimientos hace que Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial no maneje tiempos y movimientos en el proceso productivo y comercialización lo que ha degenerado la motivación entre sus colaboradores, los mismos que son sometidos a cumplir las tareas en el tiempo indicado por sus Jefes o Supervisores de manera empírica sin tomar en cuenta varios factores que determinen con precisión, cuánto y en qué tiempo deben desarrollar las personas su trabajo, para que de ésta manera se obtenga un parámetro exacto para la evaluación de las actividades laborales, en este caso se puede observar en la figura 17 que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la implementación de un manual y que se tome como referencia para la evaluación de rendimiento laboral, también se puede observar que un 8,33% son evaluados a veces y están de acuerdo con la implementación de éste un 4,17%; y en su totalidad los trabajadores están de acuerdo con la difusión de un manual de procedimientos.

#### 4.2.8. Nivel de Eficiencia

La eficiencia puede ser medida de diferentes formas en este caso este indicador está dado por la “razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada” Sumanth (2004). Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial presenta un índice de eficiencia de 73% en el área de producción. Montilla (2004) nos presenta la siguiente tabla de ponderaciones para conocer cómo se interpreta los índices en cuanto a tendencias.

**Tabla 3.** Modelo de gestión de Empresas

<b>Tendencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Excelente	90% a 100%
Buena	70% a 89%
Regular	50% a 69%
Mala	0% a 49%

**Fuente:** Jesus Montilla (2004) Modelo de gestión de Empresas

“Esta tabla de porcentajes se utiliza para los siguientes indicadores: Índice de disponibilidad, índice de producción, índice de calidad, índice de eficiencia, índice de efectividad, cumplimiento de presupuesto de ventas, lanzamiento de nuevos productos, nuevas líneas de negocio y clientes nuevos” (Montilla, 2004). Siendo este el caso y conociendo el nivel de eficiencia del 73% que presenta la empresa, se puede notar que este porcentaje se ubica en la categoría de tendencia buena; es decir que Tierra Verde tiene un nivel en el área de producción considerada como buena; aun así, el enfoque que ésta organización debe tener es la persecución de una eficiencia excelente mejorando todas las áreas de la empresa, sobre todo la de producción y comercialización.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES:

La investigación realizada determina los procesos que se llevan a cabo dentro de la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial y como se relacionan estos con la eficiencia del talento humano de la misma, en base a eso se puede decir que existe de relación entre estas dos variables; para demostrar esto se analizan 3 tipos de procesos relevantes para la empresa, estos son: procesos estratégicos, procesos agregadores de valor y procesos de apoyo.

Con respecto a los procesos estratégicos se pudo observar que por lo general la empresa mantiene una gestión administrativa que se encuentra entre muy buena y excelente, pero que lastimosamente no maneja una inducción adecuada del personal; no es de extrañar que dentro de las organizaciones exista algún tipo de problema, en el caso de la florícola estos van desde la presencia de conflictos entre compañeros de trabajo, inadecuada comunicación entre superiores y empleados hasta demoras y retrasos en los procesos de producción y comercialización, siendo esta última la que representa una mayor problemática; pese a ello la florícola se enfoca a futuro y presenta políticas, estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo; estos se enfocan por supuesto al crecimiento y desarrollo de la empresa dentro del mercado.

En cuanto a los procesos agregadores de valor tenemos a la gestión de operaciones, que se refiere a todas las actividades que conllevan a alcanzar la calidad, con base a esto se empieza con la capacitación del personal en algunos aspectos como la seguridad laboral, la optimización de recursos y el manejo de procesos. En lo que se describe a procesos de apoyo se encuentran las técnicas, implementos de equipos y herramientas que lleva a cabo la empresa. Los procesos de producción y comercialización son: procesos de cultivo, post-cosecha y administrativos; dentro de ellos se llevan a cabo todas las actividades necesarias para obtener un producto competitivo en el mercado, desde la preparación del terreno para la plantación hasta el empaque y la generación de documentos financieros.

Finalmente, a través de un análisis se conoce el índice de eficiencia del talento humano que se encuentra en un 73% debido a factores como los escasos insumos y materiales, además de la inadecuada inducción de persona y en general se debe a los problemas presentados en el área

de producción y comercialización, que representan el 75% de la problemática global de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

Considerando la importancia que tiene la investigación y en función de los resultados encontrados se formulan algunas sugerencias tanto para el personal directivo como para los trabajadores de la florícola, esto con la finalidad de lograr que la empresa llegue a ser una de las más competitivas dentro del mercado florícola; para ello se presenta lo siguiente.

Dentro de los procesos estratégicos se ve necesario un plan de mejora para la implementación de un manual de inducción del personal, para lograr mantener una eficiencia continua en el talento humano evitando en su mayoría pérdidas a causa del desconocimiento de técnicas, procedimientos, manejo de maquinaria y herramientas; además se precisa también crear un ambiente de familiaridad, amistad y respeto entre los trabajadores de la empresa, se conoce que los seres humanos trabajamos de mejor forma en ambientes acordes a una estabilidad emocional de allí necesaria una buena relación empleado-empleador.

Y una vez conociendo el nivel de eficiencia que tiene el talento humano frente a la capacidad productiva de la empresa, se puede recomendar que se implementen manuales de procesos que conlleven a obtener una mejor eficiencia del trabajador; y, sobre todo proveerles de todos los implementos, insumos y herramientas que sean ineludibles para cumplir eficazmente cada actividad y tarea que les sea encomendado; de allí evitar todo tipo de cuellos de botella en los procesos de la empresa sobre todo en los referentes a la producción y comercialización, de esta manera alcanzar todos los objetivos propuestos y mostrarse como una empresa exitosa.

## VI. REFERENCIAS

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano*. México: Granica.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción*. Venezuela: EPISTEME.

Atalaya, M. (5 de Septiembre de 1999). *SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de  
SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD:

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

Auz, G. (2017). *Plan para mejorar el sistema de inducción y reinducción en la planta central del ministerio del trabajo, Quito 2016*: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Banco Centran del Ecuador. (Enero de 2016). *Evolución de la balanza comercial*. Obtenido de  
Evolución de la balanza comercial:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201803.pdf>

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (15 de Septiembre de 2002). *IDIE*.  
Obtenido de IDIE: <http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>

Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNID.

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

Cadiz, U. d. (2017). *Mapas De Procesos*.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Mexico: PEARSON EDUCATION.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw- Hill.

Chiavenato Idalberto (2013), *Introducción a la Teoría General de la Administración* McGraw-Hill.

Código de Trabajo. (2017). *Código de Trabajo*. Quito: Ley Orgánica.

Desarrollo, P. N. (2017-2020). *Toda una Vida*. Quito: Consejo Nacional de Planificación.

Delgado, E. (2002). *La Investigación en Biblioteconomía y documentación*. Medellín.

Ena, B., Delgado, S., & Ena, T. (2006). *Gestión Administrativa de Personal*. España: Paraninfo.

Expoflores. (24 de Mayo de 2017). *Clúser Flor*. Obtenido de Clúser Flor:

<http://flor.ebizar.com/category/desarrollo/clima/>

Fernández, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Figuerola, L., Paladines, J., Paladines José, Caicedo, R., & Romero, M. (2017). *Modelo del plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. México: Ciencias.

García, M., Quispe, C., & Paéz, L. (2003). *Mejora Continua de La Calidad*. Mexico: Industrial data.

Guía de Tesis (2013), *Acerca de la investigación bibliográfica y documental*

Gil, M. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. Madrid: ESIC.

Gismano (2012), *Debates desde las ciencias sociales*: Argentina

Gómez, C., & Egas, A. (2014). *Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado*. Quito: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO.

González, O. C., & Arciniegas, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad*. Bogotá: ECOE.

González, M. (2015). *Nostalgia de un emigrante gallego*. Suiza: Punto Rojo.

- Gualdrón, W. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Mexico: PEARSON.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Seguridad. (2014). Instituto Nacional de Seguridad. 15.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo . (12 de Septiembre de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo :  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- ISO 9001. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad*. España.
- Isla, J. (17 de Marzo de 2017). *El Universal*. Obtenido de El Universal:  
<https://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/articulo/jorge-islas/nacion/2017/03/12/inequidad-de-genero>
- Mantilla, O. (2004). *Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos*. Cali: SCielo.
- Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mokate, K. (1999). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad:. *CEPAL*, 1.
- Morales, C., & Masis, A. (Octubre de 2014). *La medición de la productividad del valor agregado*. Obtenido de La medición de la productividad del valor agregado:  
<C:/Users/compaq/Downloads/Dialnet-LaMedicionDeLaProductividadDelValorAgregado-4808514.pdf>

- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: CENGAGE LEARNING.
- Nicolalde , E. (2014). *“Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA.LTDA”*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Pazmiño, J. (2015). *Levantamiento de procesos para la evaluación del talento humano en la empresa florícola agrogana s.a. de la provincia de cotopaxi*. Cotopaxi: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Lynette Gomez Portillo (2010), Procesos y eficiencia operacional, <https://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestion por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez , M., Carrión, C., & Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 3.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. España: ETA.
- Porter, H. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCATION.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017-2020). *plan-nacional-de-desarrollo*. Obtenido de plan-nacional-de-desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Política de seguridad y salud en el trabajo. (12 de Diciembre de 2017). *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo: <https://www.google.com/search?q=C%C3%B3digo+de+Trabajo+2017+que+estipula+que%3A>

+Todos+los+trabajadores+tienen+derecho+a+desarrollar+sus+labores+en+un+ambiente+de+trabajo+apropiado+para+el+pleno+ejercicio+de+sus+facultades+f%C3%ADsicas+y+mentales%2C+que+ga

Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

Reyes, A. (2005). *Administración del Personal*. Mexico: LIMUSA.

Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Mexico: D.R.

Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid: INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Sáez, C. (1998). Los Procedimientos. *Revista de Investigación e Innovación en la clase de idiomas*, 158.

Santillan, D. (24 de Febrero de 2014). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de Economía y Finanzas Internacionales: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/157-vistazo-a-un-pais-caso-floricolas-de-cayambe>

Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Soldevila, P., & Roca, E. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. España: Comillas.

Suárez, D. (2015). *Liderazgo gerencial para la resolución de problemas*. Bogotá: Universidad de Granada

Suñe, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). *Manual Práctico de diseños de sistemas productivos*. Madrid: Diaz de Santos.

Sum, M. (25 de Noviembre de 2014). *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Obtenido de UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Taylor, F. (1911). *The principles of management*. New York: Cosimo.

Trade map (2017) <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Valencia, S. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogota: ECOE.

Varona , M., Tolosa , J., Cárdenas , O., Torres, C., Pardo , D., Carrasquilla, G., & Frumkin, H. (2005).

Descripción del uso y manejo de plaguicidas en las empresas de flores afiliadas a Asocolflores. *SciELO*, 10-11

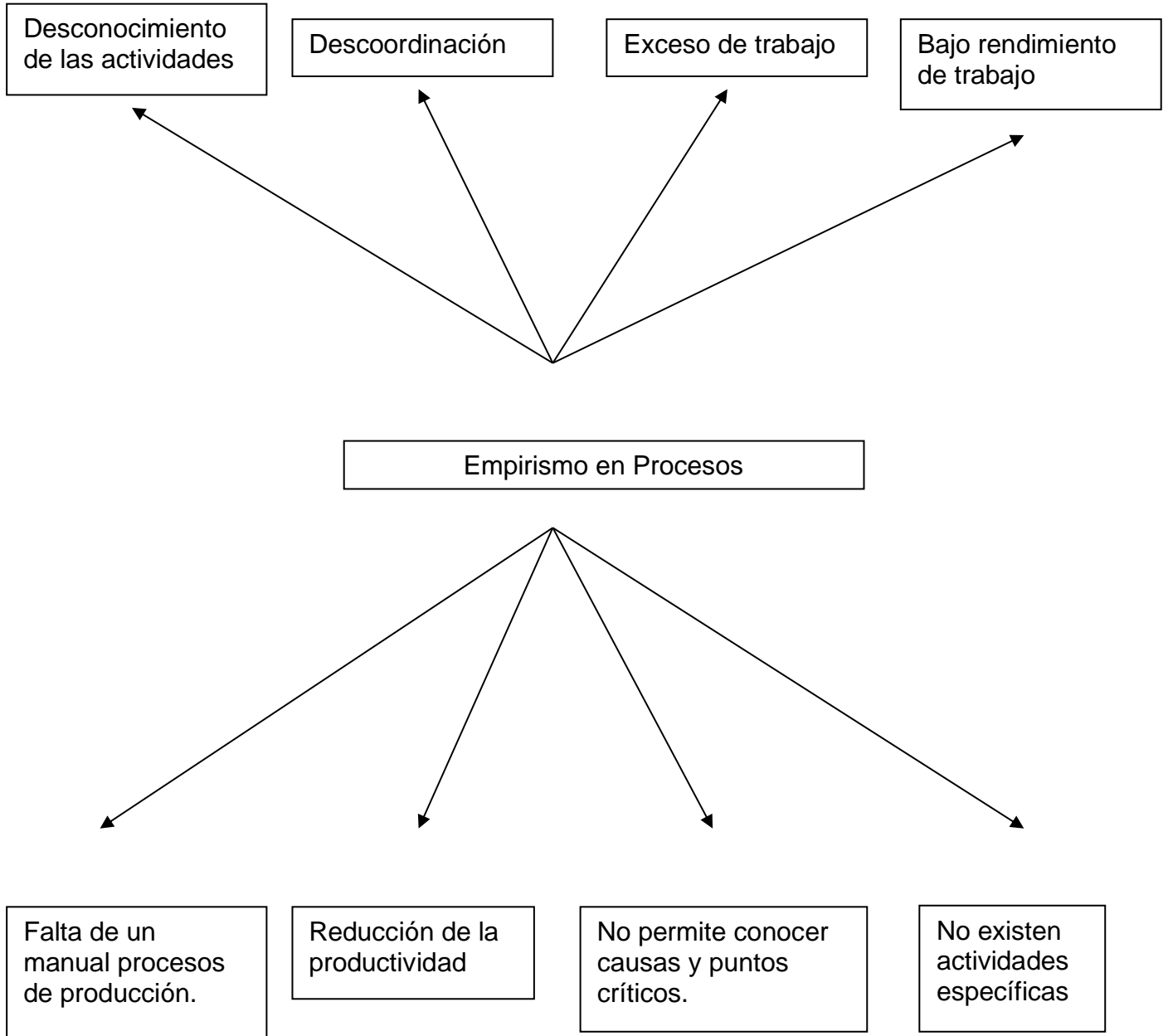
Villanueva, P., & Irurita, J. (18 de Junio de 2012). *ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS*

*TÉCNICOS*. Obtenido de ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS TÉCNICOS:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi976fcl9TeAhXPxlkKHS-IDZ8QFjAFegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Facademica->

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Árbol de Problemas



## Anexo 2. Entrevista

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING  
ENTREVISTA AL GERENTE DE TIERRA VERDE SOCIEDAD CIVIL Y  
COMERCIAL**

**Objetivo de la encuesta:** Recopilar información sobre la gestión de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, a fin de generar información que ayude a la empresa, detectando oportunidades de mejora.

**Dirigido a:** Gerente de la empresa

Datos Generales:

**Fecha: 03-04-2019    Sexo Masculino    F.....    Cargo: GERENTE GENERAL**

### **1.- ¿La empresa cuenta con políticas de aplicación general para toda la florícola?**

La empresa si cuenta con políticas para el desarrollo diario de sus actividades.

- Cumplir con los requisitos acordados de entrega del producto a los clientes.
- Cumplir con estándares de calidad.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos.
- Política de seguridad, salud ocupacional y ambiente.
- Garantizar la formación y capacitación en Seguridad, Salud y ambiente al personal para incentivar una cultura de prevención en las actividades que se realizan, permitiendo mejorar continuamente los lineamientos de gestión preventiva.
- Fomentar valores a nuestros empleados para el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

### **2. - ¿En qué nivel la empresa cumple con las metas y objetivos planteados?**

Se a establecido metas que se pueden cumplir como son: expansión, ganar clientes en el extranjero como es: Rusia, USA y Europa, los objetivos están acordes al trabajo diario de la capacidad instalada de la empresa

### **3. - ¿Utiliza estrategias a corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles?**

#### **Corto plazo**

Mejorar las ventas un 10% en los próximos 3 meses.

Mejorar la producción en un 10%.

Evaluar el rendimiento productivo de cada planta mes.

Rotación de aplicación de químicos.

#### **Mediano plazo**

Aumentar las ventas en un 20%.

Reducir un 10% los gastos de la empresa.

Evaluar el mercado y determinar la aceptación de otras variedades de rosas.

#### **Largo plazo**

Obtener una certificación de calidad.

Ampliar nuestra gama con otras variedades de flores.

Posicionar la marca para ser reconocida.

### **4.- ¿Cuál es la relación entre la capacidad instalada y el volumen de producción?**

La relación entre la capacidad instalada y el volumen de producción se mide por medio de cuantos tallos produce cada planta al mes.

Para lo cual se establece un índice de producción de 1.06 en promedio este varía de acuerdo a la época y variedad de rosa, esto significa que por día de cada planta se debe cosechar un tallo.

De igual manera la Florícola cuenta con 3 hectáreas de producción, con un número de rosas de 194000 aproximadamente, la misma que está en funcionamiento en toda su área

**5.- ¿Cuántos bonches de rosas produce al día?**

- Producción alta: 500 bonches
- Producción baja: 200 bonches

**6.- ¿Considera usted que la cantidad de bonches producidos está acorde al trabajo diario programado?**

Sí, porque se estimada una cantidad de cosecha diaria de tallos de rosas y se determina cuantas personas deben realizar el proceso de recepción, clasificación, Embonche, corte y colocar capuchón.

**7.- ¿La empresa entrega los pedidos en los plazos de tiempo establecidos?**

Si porque la entrega de los pedidos se establece de acuerdo a la cantidad de bonches disponibles para la venta por día.

**8.- ¿Los trabajadores conocen los procedimientos para realizar sus tareas diarias?**

El personal si conoce los procedimientos y normas de seguridad para realizar sus tareas diarias en las diferentes áreas como es cultivo, fumigación, pos-cosecha y empaque.

**9.- ¿Cree Ud. conveniente manejar registros o instrumentos que sirvan para controlar los tiempos de las actividades correspondientes a la producción?**

Si es muy importante llevar un registro para controlar el tiempo de las tareas asignadas a los trabajadores porque nos permite medir el rendimiento de cosecha en cultivo y proceso de tallos en la post-cosecha.

**10.- ¿Existe desperdicios de insumos, productos, o de materiales en la empresa?**

Si existe desperdicio de flor debido que no se lleva a cabo los procesos a cumplir en cada área de trabajo los mismos que causan maltrato de la flor, punto de corte indebido, de igual manera

los materiales (insumos) entregados a los trabajadores no son utilizados correctamente generando desperdicios en un nivel medio.

**11.- ¿Los desperdicios de materiales qué tanto afectan a los costos y pérdidas de la empresa?**

El desperdicio de materiales y productos afecta a la empresa en pérdida de dinero porque se deja de vender tallos de exportación ya sea por enfermedades o control fitosanitario o mal manejo en los procesos de cultivo, clasificación, Embonche o empaque.

**12.- ¿Evalúa el trabajo de los trabajadores? ¿Cómo? ¿Qué hace con los resultados de la evaluación?**

Si, a través de una ficha del control diario de los rendimientos de cosecha, clasificación y embonche, se evalúa y se determina si el personal cumple o no con el rendimiento establecido y se toma acciones correctivas para mejorar la productividad.

**13.- ¿Mide la eficiencia del trabajador? ¿Cómo mide la florícola la eficiencia del sistema de trabajo?**

Si se mide la eficiencia del trabajador con el objetivo de determinar la relación entre el tiempo real y el tiempo establecido para ejecutar una tarea.

Tiempo 60 minutos para:

- Cultivo se debe cortar y enmallar 10 mallas de 20 tallos cada una.
- Clasificación 30 mallas de 20 tallos cada una.
- Embonche 22 bonches de 25 tallos cada uno.

**14.- ¿Qué cantidad de rosas vende al mercado nacional e internacional al día?**

- Mercado internacional: De 2000 a 8000 tallos diarios
- Mercado nacional: de 300 a 500 tallos diarios

**15.- ¿Tiene planes de expansión o modernización para las instalaciones de la empresa? ¿En qué área?**

La empresa si tiene planes de expansión y modernización de las instalaciones como es:

- Instalación de cámaras de seguridad
- Instalación de otro cuarto frío
- Incrementar invernaderos
- Colocar un cable vía para transporta la flor

**16.- ¿Qué procesos se llevan a cabo en la empresa?**

- **Cultivo:**

Cosecha de flor

Labores culturales

Control fitosanitario

Fertilización

Transporte de flor

- **Poscosecha:**

Recepción de flor e inmersión

Clasificación

Embonche

Corte de tallos

Colocar capuchón

Hidratación

Empaque

- **Administrativos**

Ventas

Coordinación de embarque

**17.- ¿Documenta los procesos (actividades) de la florícola?**

Los procesos de la empresa se documenta en:

- Fichas de control de rendimientos
- Registro de inventario para venta
- Producción diaria
- Hoja de empaque
- Hoja de coordinaciones de embarque en las diferentes agencias de carga
- Hoja de ruta para entrega de cajas en las agencias de carga
- Entrega de elementos de protección
- Permiso de trabajos que son considerados como riesgo laboral.
- Solicitud de permiso vacaciones.

**18.- ¿Mediante qué técnicas se lleva a cabo la inducción y formación del personal?**

- Brindar información general de la empresa.
- Especificar las obligaciones y derechos que tiene de acuerdo al reglamento de trabajo.
- El supervisor inmediato debe orientar al trabajador sobre las funciones que va a desempeñar en su área y las normas de seguridad que debe tomar en cuenta.
- Supervisor inmediato al finalizar el tiempo de inducción debe evaluar el trabajo y notificar.

**19.- ¿Considera que las obligaciones que contrae la empresa son cubiertas oportunamente?**

Las obligaciones si son cubiertas oportunamente dentro de los parámetros establecidos

**20.- Piensa que los recursos (materiales) que la empresa brinda a sus trabajadores son bien utilizados.**

Los trabajadores conocen que deben hacer el uso correcto de los elementos de protección que les proporciona la empresa con el fin de salvaguarda su seguridad y evitar algún tipo de accidente. Cabe destacar que los trabajadores no utilizan de buena manera los materiales

entregados generando un gasto para la empresa debido que se debe dotar de nuevo material de trabajo.

**21.- Los productos que ofrece la empresa cumple con las expectativas del cliente.**

Las rosas si cumple con las expectativas del cliente en cuanto a calidad, tamaño del botón, follaje, control fitosanitario.

En caso de existir alguna novedad el cliente nos comunica y siempre la empresa está pendiente de mejorar los procesos con el objetivo de entregar un producto que cumpla con los parámetros de exportación.

**22.- A dado valor agregado a los productos que usted ofrece para aumentar ventas o aumentar clientes.**

Por el momento no, pero se tiene planificado en un futuro empezar a tinturar la flor.

**23.- ¿Los procesos o actividades que realizan sus trabajadores están acordes con su perfil?**

Las actividades que desarrollan los trabajadores en cada una de sus áreas si están acordes al perfil requerido para desempeñar el cargo asignado; porque conocen los procesos, variedad de rosas, rendimientos a cumplir y normas de seguridad.

### Anexo 3. Encuesta



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**



**CENSO SOBRE LOS PROCESOS Y LA EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Recopilar información sobre la gestión de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial, a fin de generar información que ayude a la empresa, detectando oportunidades de mejora.

**FORMULARIO N° 1**

**Dirigido a:** Empleados y Trabajadores

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente:

**Datos**

**Sexo**  Masculino  Femenino  LGBT

**Personales:**

**Nivel de instrucción:**  Primaria  Secundaria  Superior  Posgrado

1.- ¿Qué tiempo lleva

trabajando en la empresa?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	De 1 hasta 3 años	<input type="checkbox"/>	De 4 hasta 5 años	<input type="checkbox"/>	6 en adelante	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

2.- ¿Cómo se siente usted en su puesto de trabajo?

Nada satisfecho	<input type="checkbox"/>	Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

3.- Para usted la Gestión Administrativa de la florícola es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy buena	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

4.- ¿Usted ha recibido capacitación?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si su respuesta es no pase a la pregunta 5.

4.- ¿Qué tipo de capacitaciones ha realizado la empresa?

Seguridad Laboral	<input type="checkbox"/>	Optimización de recursos	<input type="checkbox"/>	Manejo de herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/>	Registro de inventarios	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	En qué área. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	------	--------------------------	---------------------	--------------------------

5.- ¿Cuál de los siguientes problemas pueden evidenciarse claramente dentro de la finca florícola?

Demoras y retrasos en los procesos de producción, comercialización	<input type="checkbox"/>	Inadecuada comunicación del superior con los trabajadores	<input type="checkbox"/>	Presencia de conflictos entre compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	Falta de planeación y organización en la ejecución de actividades internas	<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	-------------	--------------------------

6.- ¿Conoce de manera precisa y correcta cómo desarrollar las actividades productivas a usted encomendadas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-----------	--------------------------

7.- De la siguiente lista seleccione una razón por la cual considera que existen problemas en los procesos productivos:

Escasez de insumos y materiales		Defectos en los equipos		Inadecuada distribución y localización de las diferentes áreas de producción de la empresa		Bajo rendimiento de los trabajadores		Otro ¿Cuál?
---------------------------------	--	-------------------------	--	--	--	--------------------------------------	--	-------------

7.- De entre todos los procesos desarrollados en el departamento de producción. ¿En qué área considera Ud. que existen dificultades?

CULTIVO		POS-COSECHA	
Eliminar botones		Recepción e hidratación de mallas	
Desyemar los brotes laterales.		Clasificación	
Monitoreo de enfermedades		Embonchado	
Punto de corte cosecha		Terminado de bonches	
Enmallado		Empaque	
Envío a pos cosecha		Despacho y seguridad	

8.- ¿Usted trabaja en equipo?

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

Si su respuesta es No pase a la pregunta 10

9.- ¿Considera usted que al trabajar en equipo fomenta la unión y el compañerismo?

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

10.- Las instalaciones donde usted trabaja son:

Adecuadas		Inadecuadas		Poco adecuada	
-----------	--	-------------	--	---------------	--

11- ¿Qué tecnología es la que más utiliza para la realización del trabajo?

Aplicación		Cable vía		Limpiador de hojas		Maquinaria para fumigación		otros		Cuales
------------	--	-----------	--	--------------------	--	----------------------------	--	-------	--	--------

12.- La empresa le proporciona los implementos suficientes y necesarios para salvaguardar su seguridad personal.

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

13.- ¿El gerente realiza inducción al ingresar por primera vez a trabajar a ella?

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

14.- ¿Cuántos días la empresa debería dirigir la etapa de formación e inducción al nuevo personal que se incorpore a ésta?

1 día		2 días		Más de 3 días	
-------	--	--------	--	---------------	--

15.- ¿Está Ud. de acuerdo con la rotación o cambio de personal de un área de producción a otra?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
-----------------------	--	------------	--	-------------	--	---------------	--	--------------------------

16.- ¿Considera usted que la cantidad de bonches está acorde al trabajo diario?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo
-----------------------	--	------------	--	--------------------------------	--	---------------	--	--------------------------

17.- Considera que el tiempo planificado para hacer su tarea es:

Mucho		Suficiente		Medianamente suficiente		Poco		Muy poco		Nada
-------	--	------------	--	-------------------------	--	------	--	----------	--	------

18.- ¿Le evalúan a usted su rendimiento laboral?

Siempre		Casi siempre		A veces		Rara ves		Nunca
---------	--	--------------	--	---------	--	----------	--	-------

19.- ¿Cómo evalúan su rendimiento diario?

Ficha técnica		Habilidades y destrezas		Otro ¿Cuál?
---------------	--	-------------------------	--	-------------

20.- ¿Considera usted que la existencia y difusión de un manual de procedimientos, ayudaría en el mejoramiento de la producción y la minimización de tiempos?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	--------------------------------	--	---------------	--	--------------------------	--

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** ALMEIDA PALACIOS NANDY ALEXIS  
**NIVEL/PARALELO:** DECIMO

**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 2100998653  
**PERIODO ACADÉMICO:** ABRIL- AGOSTO 2019

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Analisis de los procesos y la eficiencia del talento humano en la florícola Tierra Verde Sociedad Civil y Comercial

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSC. BASTIDAS GUERRON JEANETH LUCIA  
**LECTOR:** MSC. GARCIA IBARRA VERONICA JANETH  
**ASESOR:** MSC. VIVEROS ALMEIDA LUIS HOMERO

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 1      **AULA:** 11

**FECHA:** jueves, 5 de septiembre de 2019

**HORA:** 11H45


Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	5,20
2) Trabajo escrito	2,10
<b>Nota final de PRE DEFENSA</b>	<b>7,30</b>

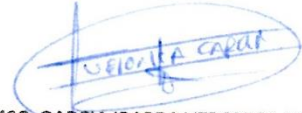
Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el      jueves, 5 de septiembre de 2019

  
MSC. BASTIDAS GUERRON JEANETH LUCIA  
**PRESIDENTE**

  
MSC. VIVEROS ALMEIDA LUIS HOMERO  
**TUTOR**

  
MSC. GARCIA IBARRA VERONICA JANETH  
**LECTOR**

Adi.: Observaciones y recomendaciones