



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA:

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA FLORÍCOLA PULIZA FLOWERS, CAYAMBE, PROVINCIA DE
PICHINCHA**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTORA: VIVANCO HERRERA DAYANA LIZETH

ASESORA: MÓNICA LEGARDA SEVILLA

IBARRA, ABRIL - 2023

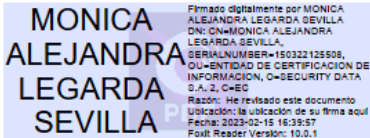
Ibarra, 06 de abril del 2023

Mgs. Mónica Alejandra Legarda Sevilla

ASESORA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:)  Firmado digitalmente por MONICA ALEJANDRA LEGARDA SEVILLA
DN: GN=MONICA ALEJANDRA LEGARDA SEVILLA,
SERIALNUMBER=150222125508,
OU=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION, O=SECURITY DATA S.A.S., C=EC
Razon: He revisado este documento
Ubicación: la ubicación de su firma aquí
Fecha: 2023-02-15 16:39:57
Foxit Reader Version: 10.0.1

Mgs. Mónica Alejandra Legarda Sevilla

C.C.: 171352472-4

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 

Mgs Marcela Coronel

C.C.:100300273-8

(f): 

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Dayana Lizeth Vivanco Herrera, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 06 de abril del 2023

f):



Dayana Lizeth Vivanco Herrera

C.C.: 172480132-7

AUTORÍA

Yo, Dayana Lizeth Vivanco Herrera, portador de la cédula de ciudadanía N° 1724801327, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Ibarra, 06 de abril del 2023

f):



Dayana Lizeth Vivanco Herrera

C.C.: 172480132-7

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Dayana Lizeth Vivanco Herrera, con CC:1724801327, autor del trabajo de grado intitulado: “ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA PULIZA FLOWERS, CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”, previo a la obtención del título profesional de Máster de Gestión de Talento Humano, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional, Sede Ibarra.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 06 de abril del 2023

f): 

Dayana Lizeth Vivanco Herrera

C.C.: 172480132-7

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a mi familia, principalmente a mi madre Nancy y mi padre René, quienes con su amor y apoyo me permitieron seguir adelante y no rendirme en el camino, estoy inmensamente agradecida por haberme dado las herramientas y la confianza de ser la mujer que soy y sobre todo por enseñarme a creer en mí.

A mi hermano Kevin de quien estoy muy orgullosa, por su cariño incondicional que me hace querer ser mejor persona y un referente en la vida.

A mi amor John, quien fue mi soporte y compañero, con su presencia, conocimiento y predisposición siempre estuvo para mí.

Finalmente, de todo corazón me dedico este trabajo a mí, el confiar en mis capacidades me permitió superarme, solo yo sé el esfuerzo invertido en todo el proceso y la fortaleza que tuve para superar las adversidades personales del camino y poder cumplir mi meta.

Dayana Lizeth Vivanco Herrera

AGRADECIMIENTO

Quiero brindar mi profundo agradecimiento a la Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra, por su dedicación y compromiso permitiéndome alcanzar los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional.

A mi tutora la Magíster Mónica Legarda, quien con su conocimiento, apoyo y paciencia supo direccionarme de la mejor forma, gracias de todo corazón por su grandioso acompañamiento y exigencia en todo el desarrollo del trabajo.

A la empresa Puliza Flowers quienes me dieron la apertura de conocer y evaluar la organización permitiéndome establecer contacto con los maravillosos trabajadores que poseen.

Por último, un profundo agradeciendo a mi trabajo actual en donde he podido adquirir todos los conocimientos de forma empírica que me dieron el empujón para seguir la Maestría y formalizar dichos conocimientos.

Dayana Lizeth Vivanco Herrera

ÍNDICE

RESUMEN	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xx
1. ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1. EPISTEMOLOGÍA EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	1
1.1.1. TEORÍA DE SISTEMAS	1
1.1.2. SISTEMA DE GESTIÓN	2
1.1.3. LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.1.4. LAS ORGANIZACIONES FLORÍCOLAS A NIVEL NACIONAL	5
1.2. EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO: CLÁSICO, MODERNO Y MEGATENDENTE.....	6
1.3. TALENTO HUMANO.....	10
1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
1.5. TIPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	15
1.5.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	16
1.5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	17
1.5.3. PASOS NECESARIOS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	20
1.6. SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	20
1.6.1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	21
1.6.2. REMUNERACIONES Y BIENESTAR LABORAL.....	22
1.6.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO	22
1.6.4. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	23

1.6.5.	DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.....	24
2.	MATERIALES Y MÉTODOS	24
2.1.	PROBLEMA.....	24
2.2.	JUSTIFICACIÓN	25
2.3.	METODOLOGÍA.....	26
2.3.1.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.3.2.	POBLACIÓN Y PROCEDIMIENTO MUESTRAL.....	27
2.3.3.	INSTRUMENTOS	27
2.3.4.	MÉTODOS	28
2.3.5.	PROCEDIMIENTO	28
2.3.6.	DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	29
2.3.7.	RELEVANCIA	30
3.	MARCO NORMATIVO LEGAL PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	30
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
4.1.	TABULACIÓN DE GRUPOS FOCALES.....	49
4.1.1.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 1.....	49
4.1.2.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 2.....	53
4.1.3.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 3.....	57
4.1.4.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 4.....	61
4.2.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES.....	66
4.2.1.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES	66
4.2.2.	VARIABLES DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	70

4.3.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	102
4.4.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	106
4.4.1.	Confiabilidad de los datos	106
4.5.	ANÁLISIS INTERNO	108
4.5.1.	MISIÓN	108
4.5.2.	VISIÓN	108
4.5.3.	VALORES	108
4.5.4.	ANÁLISIS FODA	109
4.6.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS INTERNOS	111
4.6.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	111
4.6.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN Y BIENESTAR LABORAL	113
4.6.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESEMPEÑO Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO	114
4.6.4.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	115
4.6.5.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	116
5.	PROPUESTA	116
5.1.	PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	116
5.1.1.	PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA PULIZA FLOWERS	117
5.1.2.	PROPUESTA DE ESQUEMA DE SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO PARA PULIZA FLOWERS	121
5.1.3.	PROCESOS PROPUESTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN	122

5.1.3.1.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	122
5.1.3.2.	PROCESO DE COMPENSACIONES SALARIALES	131
5.1.3.3.	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO	136
5.1.3.4.	PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	139
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
6.1.	CONCLUSIONES	143
6.2.	RECOMENDACIONES.....	146
7.	REFERENCIAS.....	148
	ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las competencias	17
Tabla 2. Clasificación de las competencias	18
Tabla 3. Matriz marco normativo legal, sector privado.....	33
Tabla 4. Presentación de resultados Grupo Focal 1	49
Tabla 5. Presentación de resultados Grupo Focal 2	53
Tabla 6. Presentación de resultados Grupo Focal 3.....	58
Tabla 7. Presentación de resultados Grupo Focal 4.....	62
Tabla 8. Pregunta 1: Variable de características generales.....	65
Tabla 9. Pregunta 2: Variable de características generales.....	67
Tabla 10. Pregunta 3: Variable de características generales.....	68
Tabla 11. Pregunta 4: Variable reclutamiento, selección y contratación.....	70
Tabla 12. Pregunta 5: Variable reclutamiento, selección y contratación.....	70
Tabla 13. Pregunta 6: Variable reclutamiento, selección y contratación.....	70
Tabla 14. Pregunta 7: Variable reclutamiento, selección y contratación.....	72
Tabla 15. Pregunta 8: Variable reclutamiento, selección y contratación.....	73
Tabla 16. Pregunta 9: Variable reclutamiento, selección y contratación.....	74
Tabla 17. Pregunta 10: Variable de remuneraciones	76
Tabla 18. Pregunta 11: Variable de remuneraciones	77
Tabla 19. Pregunta 12: Variable de remuneraciones	78
Tabla 20. Pregunta 13: Variable de remuneraciones	79
Tabla 21. Pregunta 14: Variable de remuneraciones	80
Tabla 22. Pregunta 15: Variable de régimen disciplinario	82

Tabla 23. Pregunta 16: Variable de régimen disciplinario	83
Tabla 24. Pregunta 17: Variable de régimen disciplinario	84
Tabla 25. Pregunta 18: Variable de régimen disciplinario	85
Tabla 26. Pregunta 19: Variable de formación y capacitación	87
Tabla 27. Pregunta 20: Variable de formación y capacitación	87
Tabla 28. Pregunta 21: Variable de formación y capacitación	88
Tabla 29. Pregunta 22: Variable de bienestar laboral	89
Tabla 30. Pregunta 23: Variable de bienestar laboral	91
Tabla 31. Pregunta 24: Variable de bienestar laboral	92
Tabla 32. Pregunta 25: Variable de bienestar laboral	93
Tabla 33. Pregunta 26: Variable de bienestar laboral	94
Tabla 34. Pregunta 27: Variable de bienestar laboral	95
Tabla 35. Pregunta 28: Variable de bienestar laboral	96
Tabla 36. Pregunta 29: Variable de bienestar laboral	97
Tabla 37. Pregunta 30: Variable de bienestar laboral	98
Tabla 38. Pregunta 31: Variable de bienestar laboral	99
Tabla 39. Confiabilidad del instrumento: Entrevistas individuales	106
Tabla 40. Análisis FODA Puliza Flowers	108
Tabla 41. Proceso propuesto de reclutamiento	122
Tabla 42. Proceso propuesto de selección	124
Tabla 43. Proceso propuesto de contratación	126
Tabla 44. Proceso propuesto de inducción	128
Tabla 45. Proceso propuesto de remuneración básica	131
Tabla 46. Proceso propuesto de prestaciones sociales	132

Tabla 47. Proceso propuesto de incentivos.....	134
Tabla 48. Proceso propuesto de evaluación del desempeño y régimen disciplinario....	136
Tabla 49. Proceso propuesto de formación y capacitación.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta 1: Variable de características generales	66
Figura 2. Pregunta 2: Variable de características generales	67
Figura 3. Pregunta 3: Variable de características generales	68
Figura 4. Pregunta 6: Variable reclutamiento, selección y contratación	71
Figura 5. Pregunta 7: Variable reclutamiento, selección y contratación	72
Figura 6. Pregunta 8: Variable reclutamiento, selección y contratación	73
Figura 7. Pregunta 9: Variable reclutamiento, selección y contratación	75
Figura 8. Pregunta 10: Variable de remuneraciones.....	76
Figura 9. Pregunta 11: Variable de remuneraciones.....	77
Figura 10. Pregunta 12: Variable de remuneraciones.....	78
Figura 11. Pregunta 13: Variable de remuneraciones.....	80
Figura 12. Pregunta 14: Variable de remuneraciones.....	81
Figura 13. Pregunta 15: Variable de régimen disciplinario	82
Figura 14. Pregunta 16: Variable de régimen disciplinario	83
Figura 15. Pregunta 17: Variable de régimen disciplinario	85
Figura 16. Pregunta 18: Variable de régimen disciplinario	86
Figura 17. Pregunta 20: Variable de formación y capacitación.....	87
Figura 18. Pregunta 21: Variable de formación y capacitación.....	89
Figura 19. Pregunta 22: Variable de bienestar laboral.....	90
Figura 20. Pregunta 23: Variable de bienestar laboral.....	91
Figura 21. Pregunta 24: Variable de bienestar laboral.....	92
Figura 22. Pregunta 25: Variable de bienestar laboral.....	93

Figura 23. Pregunta 26: Variable de bienestar laboral.....	95
Figura 24. Pregunta 27: Variable de bienestar laboral.....	95
Figura 25. Pregunta 28: Variable de bienestar laboral.....	97
Figura 26. Pregunta 29: Variable de bienestar laboral.....	98
Figura 27. Pregunta 30: Variable de bienestar laboral.....	99
Figura 28. Pregunta 31: Variable de bienestar laboral.....	100
Figura 29. Esquema de subsistemas de Talento Humano propuesto.....	120

TITULO: SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA PULIZA FLOWERS, CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de modelo de sistema de gestión de talento humano para la empresa florícola Puliza Flowers, con la finalidad que la organización desarrolle la gestión mediante normativa e instrumentos que mejoren los subsistemas de talento humano como la captación e ingreso, evaluación de desempeño, compensaciones y desarrollo del personal. Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo, desarrollado en dos fases (1) recopilación de datos e información de la gestión desarrollada, (2) construcción de la propuesta de sistema de gestión acorde a las particularidades de la organización.

El hallazgo determinado en la investigación permite concluir que la organización al carecer de un sistema de gestión de talento humano y un área encargada de su implementación en la organización no se tiene establecida la asignación de responsabilidades, dificultades en la contratación debido a la contratación sin perfiles de puestos definidos, lo que tiene una injerencia directa al momento de aplicar las evaluaciones de desempeño y mejora de resultados. Es por ello por lo que mediante la aplicación de la propuesta del sistema de gestión de talento humano desarrollado para la organización por medio de procesos establecidos para solventar las problemáticas encontradas.

Palabras clave: Sistema de gestión, talento humano, subsistemas, procesos.

OFFICIAL TRANSLATION from Spanish to English

TITLE: Human Resources management system for the floriculture company Puliza flowers, in Cayambe, Pichincha.

ABSTRACT

The main objective of this study is to develop a model proposal for the management system of the Human Resources Department for the floriculture company Puliza Flowers, with the purpose that the organization develop management through regulations and instruments that improve subsystems such as recruitment and income. of employees, performance evaluation, compensation and development of employees. This research used a qualitative approach, developed in two phases (1) data collection and management information developed, (2) construction of the management system proposal according to the objectives of the organization.

The finding determined in this research allows us to conclude that the organization lacks a management system of the Human Resources Department and an area in charge of its implementation in the organization where there is no assignment of responsibilities, difficulties in hiring due to the absence of defined job profiles, which has a direct influence at the time of applying performance evaluations and improvement of results. That is why through the application of this proposal solutions are established to solve the problems encountered.

Key Words: Management system, Human Resources, subsystems, processes.

The undersigned, Galo David Sierra, a Public (Legal) Translator in the Ecuadorian Republic, duly admitted and sworn, certifies the foregoing to be a true, complete and accurate translation into English, of the original Abstract in



Translator: Galo David Sierra - C.C. 1710905579

Nexo Traducciones - www.nexotraducciones.ec



INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano por mucho tiempo ha sido sesgada de las organizaciones sin tener en consideración la fuerza que tiene las personas dentro de las organizaciones y además la importancia que posee su adecuado manejo y direccionamiento. Actualmente el talento humano es considerado como el eje principal que lleva a cabo el funcionamiento de las actividades dentro de las organizaciones, esto desde el enfoque en el cual el personal debe estar motivado y capacitado para un mejor desempeño.

Es preciso comprender que la relación es entre colaboradores y empresa es mutua, es decir tienen una necesidad directa entre sí. La innovación dentro de la gestión del talento humano está inmersa en la mejora de procesos internos establecidos con la intención de mejorar la eficiencia en los niveles de gestión.

El éxito en la retención de personal en las organizaciones depende del manejo que la organización brinde a dichas personas desde el inicio de la contratación hasta la desvinculación de la persona, es decir que mediante la elaboración de procesos que ejecuten los subsistemas que corresponden a la gestión del talento humano se dará un acompañamiento del personal que labora en la organización acorde a los objetivos que se desea alcanzar como empresa.

El sistema de gestión de talento humano requiere describir varios procesos que permita la ejecución en la organización por lo que la estructura que posee la presente investigación se desarrolló en varias fases. Por lo tanto, el objetivo principal establecido en la investigación es proponer modelo de sistema de gestión aplicable a la organización en materia de talento humano.

Para poder cumplir con dicho objetivo se ha realizado en la primera sección el desarrollo del estado del arte en el cual se expone la fundamentación teórica de para el desarrollo del estudio en base al sistema de gestión, su aplicación en el talento humano y los componentes necesarios para la elaboración en base a diversos autores.

En la siguiente sección de se termina el método, metodología, técnicas e instrumentos a utilizarse en la investigación y recolección de información necesaria para la constitución de la propuesta tomando en consideración las particularidades de la organización con respecto al manejo de personal.

En el tercer capítulo se estipula la normativa legal basada en el accionar del talento humano en las organizaciones, además permite el reconocimiento de la normativa a aplicar a la organización tomando en consideración la estructura de la empresa, además el establecimiento de las normas, deberes y derechos de colaboradores y empleador.

En la siguiente etapa correspondiente a la cuarta sección en donde se plantean los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos (grupos focales y entrevistas individuales) mediante la representación gráfica de las estadísticas obtenidas y análisis en relación a los datos recolectados, adicional se plantea la discusión en donde se realiza una concatenación de estado del arte y los hallazgos encontrados realizando una comparación de las falencias que presenta la organización en gestión del talento humano.

En continuidad a lo analizado y expuesto se determina la siguiente fase, en donde se plantea la propuesta de un sistema de gestión del talento humano integrando el estado del arte, la normativa legal vigente y las características de la organización para el desarrollo de procesos con estrategias que permitirá solventar las falencias encontradas y así contar

con el manejo de los subsistemas e talento humano de una forma adecuada para la organización y sus colaboradores.

Objetivo general de la investigación

Proponer un modelo de sistema de gestión de talento humano para la empresa florícola Puliza Flowers, Cayambe, Provincia de Pichincha.

Objetivos específicos

- Determinar la fundamentación teórica del sistema de gestión de talento humano.
- Identificar la normativa legal para el desarrollo de un sistema de gestión de talento humano.
- Diagnosticar las necesidades y expectativas para la gestión del talento humano de la empresa florícola Puliza Flowers, Cayambe, provincia de Pichincha.
- Diseñar el sistema de gestión de talento humano para la empresa florícola Puliza Flowers, Cayambe, provincia de Pichincha.

1. ESTADO DEL ARTE

1.1. EPISTEMOLOGÍA EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1.1. TEORÍA DE SISTEMAS

La competitividad mundial ha denotado de forma exponencial la dinámica de cambio, esto plantea un reto para las empresas por la necesidad de mantener o mejorar ciertos niveles para alcanzar el potencial general y el alcance de resultados eficaces y eficientes de la gestión implementada.

Se afirma que la teoría general de sistemas es una colaboración de varias disciplinas que busca características compartidas en las entidades., por lo tanto, esta debería constituirse en un mecanismo de integración basado en tres principios: (1) los sistemas se hallan dentro de otros sistemas, (2) los sistemas son accesibles y (3) la funcionalidad dependerá de constitución.

Partiendo de este principio Hernández (2002) plantea que:

Los sistemas poseen un carácter relativo, una definición muy elemental podría ser sistema: conjunto de subsistemas o elementos relacionados entre sí en un marco determinado, aunque una de las características más relevantes de los sistemas, sin duda, lo constituye, lo que la bibliografía denomina sinergia. (p.25)

Estableciendo que todo se encuentra interconectado, visto desde el lenguaje organizacional el cual indica que el cooperar e interactuar las distintas áreas de la

organización estas se vuelvan más productivas, a diferencia si estas actuaran de forma individual.

Nogueira et. al (2002) menciona que “el control de gestión como función especializada en lo económico no puede encerrarse en las cuentas del plan contable: es necesario buscar en todos los procesos, en todas partes”. (p.4) y establece condiciones básicas de un sistema para controlar la gestión indicando que: este control debe ser diseñado a la medida de la empresa, este debe tener un carácter objetivo, contando con el establecimiento de planes y estándares que permitan la contratación de resultados reales, debe ser flexible, precoz permitiendo la detección de desviaciones a tiempo para ejercer una acción correctiva, además de establecer que el sistema sea eficaz y conciso cumpliendo cumplir con el requisito de garantizar seguridad.

Para solventar las necesidades actuales de las empresas se menciona que los sistemas de gestión permiten controlar de forma sistémica sus actividades y procesos teniendo en cuenta parámetros económicos y de productividad. menciona que “la satisfacción de los trabajadores, de los clientes y del entorno en el que desarrollan sus actividades, las actuales exigencias en materia de SST, de calidad y medioambientales, deben de ocupar posiciones preponderantes y de mejora continua”. (Formoso et. al, 2011, p.4)

1.1.2. SISTEMA DE GESTIÓN

Se ha demostrado que un organismo complejo debe ejercerse a través de un sistema de gestión que garantice el mejor uso de los recursos para la consecución de resultados y la implementación de acciones correctivas.

Para establecer los inicios de gestión dentro de una organización es preciso establecer desde donde parte la integración y la teoría general de sistemas establece un punto de

partida, se le atribuye a George Friedrich Hegel el planteamiento de los siguientes enunciados que identifican la teoría de sistemas: el todo es aún mayor que la suma de las partes, la totalidad es aquella que determina la naturaleza de las partes, no se puede considerar las partes del todo de forma individual y se reconoce que estas son interdependientes de cada una. (Hernández,2002)

A nivel nacional los sistemas de gestión han ido consolidándose como la unión de políticas, procesos, procedimientos, normativas de las organizaciones, estos están destinados a manejar sistemáticamente sus actividades, en el Ecuador los sistemas de gestión con mayor porcentaje de implementación son los referentes a calidad o seguridad y salud ocupacional.

Según lo que establece Alvarado y Suárez (2012) la ejecución exitosa de la estrategia organizacional tiene dos criterios básicos: comprender y construir un sistema de gestión que vincule la estrategia con la operación; y conocer qué instrumentos de innovación y mejora se pueden emplear para construir con éxito dicho sistema. (p.65). Para Veloz (2017)

es fundamental establecer un método efectivo para realizar el seguimiento y control ... tomando en consideración las actividades y los responsables de cada departamento, de igual manera es necesario realizar un análisis externo, en lo que concierne al desempeño de la competencia, servicios que ofrecen y de igual manera evaluar si los requerimientos de los clientes fueron cumplidos. (p.10)

En Ecuador existe la norma técnica establecida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, Cueva et. al (2020) establece en base a estas normas INEN que se presenta el “Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en donde se

establece una dirección a seguir para este tipo de empresas, de modo que cumplan con prácticas base de gestión y se facilite su acercamiento a normativas internacionales”. (p.18)

1.1.3. LAS ORGANIZACIONES

El ser humano al considerarse un ente social conforma diversas iteraciones con otras personas, entornos y organizaciones. Las personas debido a las limitaciones individuales cooperan entre sí y se deben organizar de tal forma que esta organización permita lograr objetivos mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2000). Una vez constituida las organizaciones están posee una serie de características que permiten su identificación como lo es la complejidad, el anonimato, las rutinas estandarizadas, estructuras personalizadas no oficiales, tendencia a la especialización y el tamaño.

Morón (2014) define a una empresa como una sociedad que declara que debe estar orientada a la producción de bienes y servicios, involucra dos factores: recursos humanos y materiales dentro del entorno organizacional, financiero y comercial en el que desarrolla su actividad (p.6). Se establece un análisis desde el aspecto funcional, aspecto jerárquico y aspecto decisorio, esto refiriéndose a que en la empresa como organización se van a realizar actividades habituales, en esta organización existan relaciones de autoridad y se establecerá una persona que tome las decisiones en el marco empresarial.

Es preciso establecer una definición de organización empresarial la cual en base a Menguzzato y Renau (1992) citado en Morón (2014) mencionan que “a organización de la empresa (...) supondrá dotar a la empresa de una estructura de manera que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la organización ejecutan, para darle cumplimiento al logro de los objetivos” (p.7)

1.1.4. LAS ORGANIZACIONES FLORÍCOLAS A NIVEL NACIONAL

El Ecuador es considerado como un país altamente agrícola, por ende, la actividad florícola representa un segmento importante en la economía ecuatoriana debido al ingreso de divisas, estos mercados agrícolas se son muy variantes y evolucionan, así como también su oferta y demanda.

Para el Ecuador existen cifras positivas ya que mantiene su tendencia creciente de exportaciones, su crecimiento anual en dólares fue de 13,4% y en volumen del 7,9% anual. (Yépez, 2014, p.4). Además, Yépez (2014) se menciona que

es muy importante tomar en cuenta en las perspectivas del trabajo que buena cantidad de campesinos jóvenes están vinculados directamente a la producción de los ingresos que se generan ayudan a las familias en su relación salarial, y puede dar en algunos casos una perspectiva de realidad en los cantones y las interrelaciones económicas y sociales de la variedad de grupos que conviven en el espacio donde se ponen en marcha sus actividades diarias en este caso como lo es Cayambe, además en el este sector existen varias ayudas internacionales por un manejo adecuado en el ámbito productivo y ambiental. (p.7)

La floricultura desde 1982 fue estableciéndose de forma gradual y cambiando por nuevos tipos de variedades sembradas, invernaderos y métodos que han ido afianzando la actividad dentro del sector. Flores (2018) menciona que las empresas florícolas se encuentran mayormente controladas y auditadas por las entidades estatales.

Morán (2021) establece que las rosas del Ecuador tienen una aceptación a nivel mundial debido a las variedades que manejan y el tipo de producto que se produce en la zona el cual posee tallos más gruesos, botones de mayor proporción y apertura, variedades novedosas con mercado exclusivo en Europa y Estados Unidos.

1.2. EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO: CLÁSICO, MODERNO Y MEGATENDENTE

El ser humano al ser considerado un elemento esencial de la organización, esta tiene como objetivo permitir una iteración saludable que beneficie a ambas partes. La noción del talento humano se genera sobre bases de teorías y conocimientos técnicos, organizativos, comportamentales y financieros para así determinar su utilidad. Por lo que es preciso establecer una línea de evolución en el tiempo del talento humano.

Se establece como primera la era de la industrialización clásica 1900-1950 estructura organizacional predominante, se basa por fenómeno piramidal, modelo burocrático basado en a la centralización de decisiones en la alta dirección con regulaciones internas para disciplinar y estandarizar los comportamientos y las personas estaban consideradas como recurso de producción junto con otros recursos.

La administración de las personas tradicionalmente denominada como relaciones industriales.

Era de la industrialización neoclásica 1950 - 1990 se establece a finales de la segunda guerra mundial las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales volviéndose complejas se realiza el cambio de las relaciones industriales para concebirse como recursos humanos y no de interés de producción.

La era de conocimiento después 1990 se plantea un nuevo enfoque en donde se reemplaza el termino administración de personas a la gestión de personas, es decir del talento humano, al ser considerados los colaboradores como seres que tiene conocimientos, habilidades, personalidad y aspiraciones.

En base a esto Tejada (2003) establece que la gestión en referencia al talento humano “se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos”. (p.117)

El cambio es continuo, es por eso por lo que al igual de presentar la evolución de las perspectivas, se ha impulsado la búsqueda de modelos funcionales que permitan reflejar las particularidades de la organización.

“En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas que han logrado perdurar en las compañías, siendo necesario optimizar el talento humano por medio de modelos adecuados de gestión que permita cumplir los objetivos planteados en manejo de personal”. (Adona, 2007, p. s/n)

Debido al continuo cambio de la información García y Leal (2008) mencionan que “en estos nuevos escenarios, se identifican tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento”. (p.152)

Molina (2005) citado en Bahamón et. al (2014) en su artículo la alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional permite conocer algunos modelos generales como: planeamiento estratégico, tablero de mando, gestión del conocimiento, gestión del talento, gestión por competencias y gestión por calidad, estos modelos se continúan implementando en la actualidad, al ser modelos clásicos estos son una herramienta fundamental que le permite a las/los líderes de talento humano entender el negocio e involucrarse con una participación activa.

Por ello se establece que el talento humano debe buscar posicionarse estratégicamente en la organización, es importante que las/los líderes de talento humano conozcan la realidad tanto de clientes internos como externos y que estas prácticas de manejo de personal se adapten y alineen a cada área de la organización. Cambian así la rutina excesiva del modelo clásico evitando provocar apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo.

El talento humano toma en consideración el esfuerzo que los trabajadores de forma individual brindan a la empresa y también se considera el intelecto de la persona, esto le permite demostrar su saber, habilidades, competencias, etc. Tomando en consideración lo mencionado se define al talento humano como la unión de diferentes aspectos individuales de la persona que tiene relación con el saber – conocimientos – querer – compromiso – autoridad y poder. (Pico, 2016, p.98)

En base al análisis se pauta que cada modelo exige un nuevo tratamiento en la dirección organizacional. En cada modelo se plantean ventajas y desventajas por lo tanto es preciso realizar una descripción de los modelos clásicos y contemporáneos:

Modelo de Harper y Lynch indica que se realizan la prevención de necesidades a partir del plan estratégica interdependientemente con las actividades de recursos humanos. Con este modelo se determina en que cantidad y calidad satisface la demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que inician en el inventario de personal y evaluación del potencial humano. (Pico, 2016)

Modelo de Wherter y Davis se plantea en este modelo la agrupación de cinco categorías de actividades de recursos humanos como lo son los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales, este modelo posee como gran desventaja la no realización de proyección estratégica en la gestión realizada, sin embargo, es considerado como un modelo que otorga fundamentos y desafíos. (Pico, 2016)

Modelo de Zayas en este modelo se destaca su carácter si temático, menciona que se da una interdependencia entre los tres subsistemas de organización el de organización, selección y desarrollo del personal, esto sirviendo como bases para definir fuentes de nuevas incorporaciones y establecer métodos de selección y formación. (Pico, 2016)

Modelo de Idalberto Chiavenato en este modelo se plantea que los principales procesos de la moderna gestión se centren en seis aristas como la admisión de personas, relacionando directamente reclutamiento y selección, aplicación de personas, compensación laboral y desarrollo del personal esto con sistemas de monitoreo basados en información. En este modelo la comprobación los conocimientos y experiencias de los candidatos y por ende la valoración de sus habilidades, potenciales y características de personalidad.

Este modelo posee ventajas significativas ya que mediante el entrenamiento pretende incrementar la eficiencia, motivar al personal y elevar el deber de los colaboradores. (Pico, 2016)

Modelo de Beer y colaboradores en este modelo se plantean actividades claves de la GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de las políticas.

Modelo de (PDC), este modelo modificado por Cuestas surge del GRH funcional que implica la incorporación de la tecnología para su implementación en la organización concentrado en cuatro subsistemas: (1) flujo de recursos (2) educación y desarrollo (3) método de trabajo y (4) compensación laboral. (Pico, 2016)

Para Armas et. al (2017) menciona que se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, son vistos como personas con características individuales tales como talentos que pueden desarrollarse y utilizarse en beneficio de la empresa; también se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano. (p.19)

Se establece que la realineación económica, avances tecnológicos, globalización de los mercados, tendencias demográficas cambiantes, nuevas necesidades del cliente y una mayor competencia están alterando radicalmente la forma de operar todas las industrias y en diferentes territorios a nivel mundial. (Oxford Economics, 2021)

1.3. TALENTO HUMANO

El talento humano se lo puede definir desde varias perspectivas, según Pilar Jericó (2008) define al talento como al profesional que se encuentra comprometida con la organización, y es aquel que en consideración las destrezas del personal con el fin de obtener resultados que mejoraren su entorno y organización.

Ahora bien, es preciso mencionar que pueden existir diversos tipos de talentos debido a la variedad de personas que nos encontramos en un mismo entorno, cada persona requiere capacidades distintas para aportar valor a un rol determinado, eso no quiere decir que un colaborador que no alcance los resultados requeridos o superiores no pueda alcanzarlos en otro entorno.

Es por ello que Pilar (2008) refiere que “un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal, puesto que cualquier profesional puede innovar desde su rol (directivo, comercial, técnico u operativo). Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa” (p.73). Entonces se puede interpretar que el factor humano es la capacidad que posee una persona/colaborador para ejecutar una determinada tarea y además entender/comprender la problemática buscando una solución determinada.

Adicionalmente se establece que según Prieto (2013) el talento como la capacidad que tiene las personas para dar solución de forma inteligente a los problemas presentados, buscando la resolución de problemáticas como la adaptación de sus habilidades, conocimientos, experiencias, destrezas y aptitudes en dirección de un progreso organizacional.

1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Por varias décadas se ha visto a este tipo de gestión como un objeto de estudio por lo que se presentaron una serie de investigaciones en referencia al funcionamiento e implementación en las empresas u organizaciones.

Guzmán (2014) establece una investigación a nivel local en el cual desarrolla una propuesta de diseño de gestión en base a las competencias del personal, en la florícola Gardaexport S.A, Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

La investigación presentada tiene por objetivo dar una propuesta mejorando actividades realizadas de selección por competencias a las empresas del sector florícola, así como elegir personal basado en la competencia y sin desconocer la inducción del mismo talento, con lo cual pretendemos dar a conocer que al desarrollar inversiones en el talento humano a las competencias que generan valor adicional a la entidad.

Dicha investigación obtuvo como resultado determinar falta de un correcto manejo de la inducción y comunicación; producto del manejo de las políticas actuales que lleva a la empresa GARDAEXPORT S.A. o al desconocimiento de las ventajas que estas conceden en el desempeño y motivación de un nuevo talento al momento entrar a ser parte de la organización, desencadenando problemáticas en referencia a la rotación de personal elevada, lo que está causando el crear un valor adicional al pagar un número elevado de liquidaciones.

Por otro lado, Cisneros (2016) establece un diseño del sistema de gestión en materia de talento humano para la Unidad Educativa Particular Antares, Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. La investigación presentada tiene por objetivo diseñar un sistema de gestión del talento humano para la Unidad Educativa Particular Antares, con el fin de que la institución pueda trabajar en base a procesos y competencias que le ayuden a mejorar la eficiencia de los trabajadores y así encontrarse en cumplimiento con las exigencias legales del sector.

Como resultado se determinó que, al no haber un área del Talento Humano, no existen registros ni documentos que puedan ser de ayuda para mejorar. La forma desempeñar las labores en el colegio Antares, en cuanto a la administración en general, es bastante empírica, es decir, se va aprendiendo por medio de la experimentación.

Ramírez et. al (2019) una investigación a nivel internacional describe la Gestión del Talento Humano como estrategia Organizacional en las pequeñas y medianas empresas, Barranquilla, Colombia: Universidad Rafael Beloso Chacín.

El objetivo de la investigación es el detalle de las actividades estratégicas aplicadas de la organización en referencia al talento humano, tomando en consideración las Pymes empresas de servicios en la ciudad de Barranquilla, considerando como eje de investigación al personal gerencial que labora en los servicios de comida y bebidas locales, se realizó mediante un análisis de empresas que cuenten con similitudes en las estaciones de trabajo, cantidad de trabajadores y el servicio que ofrecen, para el análisis de la gestión.

Los resultados obtenidos en dicha investigación fueron el detalle de la gestión de talento humano como sistema dentro de las mencionadas empresas, se apoya en encuestas aplicadas y se determina que existe una satisfacción moderada debido a la consideración de políticas, procesos y objetivos organizacionales. Se ha determinado también que la eficacia del manejo del personal no representa un problema de importancia dentro de las pequeñas empresas analizadas en Colombia.

Para finalizar se establece una investigación nacional en la cual Abril (2019) realiza un diseño de procesos de gestión del talento humano, Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. La presente publicación tiene como objetivo principal promover y garantizar

la excelencia en la aplicación de los subsistemas de gestión como factor esencial del desarrollo de la administración empresarial, mediante el diseño técnico de procesos estandarizados y el empleo de colaboradores idóneos y debidamente calificados.

Los resultados obtenidos de la publicación mencionada es la conjugación de conocimientos adquiridos mediante su formación académica para conjugarlos con algunos de los aspectos sociales y empresariales, dirigiendo su mirada a la resolución de un problema de la comunidad relativo a la brecha existente entre las necesidades educativas de potenciales operarios y los requerimientos empresariales.

Las organizaciones se fundamentan en el aprovechamiento de la dinámica entre colaboradores en un mismo entorno por un mismo fin, a este grupo se le ha denominado de diversas formas: trabajadores, colaboradores, mano de obra, empleados, personal, operativos, recurso humano, talento humano o capital humano etc., dicho grupo es considerado de gran valor en la organización debido a que

Se cambia el panorama ya ve a la persona como un instrumento y no como capital, se lo visualiza como un individuo que tiene ciertas características, habilidades, destrezas que les dan vida a las actividades, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos. (Vallejo, 2015, p.15)

El recurso humano o talento humano es considerado como la parte más importante, para su conservación y permanencia en la organización es preciso tener una buena administración.

Entonces, la administración es la manera de poder tener un correcto funcionamiento es decir que las cosas se realicen de la mejor manera, utilizando todos los recursos

disponibles, para lograr un fin común. Y la gestión del talento humano es visualizado como un conjunto de decisiones tomadas en relación con los colaboradores, que ejercen influencia en la eficacia dentro de las organizaciones en base al cumplimiento (Prieto,2013, p.19)

Actualmente las personas son consideradas como un talento por sus esfuerzos, conocimientos, habilidades, destrezas y singularidades hasta constituirse el capital intelectual de la organización. Tomando como clave para la influenciar en el personal, mejorando el orden, el desempeño y productividad; como punto estratégico de la gestión.

Según Ibarra (2016)

El talento humano y su gestión implementada se transforma en un canal de comunicación entre trabajadores y empresa; ahí es donde comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ofrecerle un desarrollo personal que contribuya a las características individuales de los colaboradores. (p.13)

1.5. TIPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para la implementación de una modelo de gestión eficiente es preciso dar a conocer las dos grandes divisiones que existen (1) gestión por competencias y (2) por procesos esta esa se define como el estudio sobre los procesos estos entendidos como el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de la organización, con un valor añadido. Es necesario mencionar que para la gestión moderna el talento humano debe enfocarse en el desarrollo de competencias basada en elementos principales que se explicaran a continuación.

1.5.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Este es un término que ha tenido mayor aguje en los últimos tiempos dentro del sector empresarial, la importancia de este modelo radica en que prevalece el factor humano, donde todos deben participar en el mejor desarrollo de sus cualidades profesionales para la organización, lo que significa diferencias competitivas. Para que este funcione el modelo aplicado es necesaria una visión global de la empresa siendo capaz de integrar equipos de trabajo y su administración para el cumplimiento de objetivos, tomando en consideración los retos y oportunidades.

Ernst & Young (s.f) plantean dos tipos de competencias “las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana y las competencias esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada”. (p.5).

En función a esto se determina que una competencia clave aquella que marque una influencia para el desarrollo del puesto de trabajo, y en relación el funcionamiento de la empresa.

La gestión por competencias tiene como objetivo principal la implementación de un estilo de dirección para el talento humano y así generar procesos de mejora continua, contribución el desarrollo personal y la elección de diferentes propuestas de forma objetiva.

1.5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Esta clasificación varía dependiendo el autor volviéndose extensa y a criterio de cada persona. A continuación, se detallan dos clasificaciones de diferentes autores para tener un mejor entendimiento de la temática.

Se especifica de forma general en Spencer y Spencer, (1993) citado en Cisneros (2016) se plantea la siguiente clasificación de competencias Tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de las competencias

Competencias de éxito y acción	Competencias de influencia
Orientación a cumplir los objetivos.	Influencia e impacto.
Previsión por el orden, calidad y la exactitud.	Construcción de relaciones.
Iniciativa.	Conciencia organizacional
Búsqueda de la Información	
Competencias de ayuda y servicio	Competencias Gerenciales
	Desarrollo de personas
Entendimiento interpersonal	Dirección de personas
	Trabajo en equipo y cooperación.
Orientación al cliente	Liderazgo
Competencias Cognoscitivas	Competencias de efectividad personal

Pensamiento analítico	Autocontrol
Razonamiento conceptual,	Autoconfianza
Experiencia técnica / profesional / de dirección	Comportamiento ante fracasos
	Flexibilidad.

Nota. Clasificación de competencias establecida por Spencer y Spencer, 1993 citado en Cisneros, 2016.

Se plantea otra clasificación dada por Ernst & Young (s.f) la cual se encuentra clasificada:

Tabla 2

Clasificación de las competencias

Por dificultad de adquisición	Por similitudes temáticas entre competencias
Conocimientos: adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica	Comunicación: Capacidad para expresarse de forma oral y escrita
Habilidades: Adquiridas por medio de formación y experiencia	Gerencia/gestión: direccionamiento de equipos, liderazgo, planificación y resolución de conflictos
	Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo

	<p>Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados</p>
<p>Capacidades: se relacionan con rasgos o características personales y estas con más trabajoso de adquirir o modificar en el corto plazo</p>	<p>Logros y acción: Consecución de objetivos individuales o grupales mediante el desarrollo de acciones cuantificables.</p>
	<p>Servicio: Actitud existente, precisión, orientación a clientes internos o externos.</p>

Nota. Clasificación de competencias establecida por Ernst & Young (s.f).

Es importante definir que todas las clasificaciones realizadas por los diversos autores brindan aportes que permiten identificar las diversas competencias que existen, sin embargo, la individualidad de la organización será la que definirá cual adaptarla a su realidad.

Un punto para destacar es que en las características mencionadas existen características visibles y otras que no lo son como una referencia se puede mencionar que las destrezas y conocimientos son características visibles de fácil identificación, en este sentido las no visibles son aquellas como el concepto de uno mismo o rasgo de personalidad, factores influyentes en el desempeño, pero difíciles de reconocerlo desde un inicio, es por ello que en ese sentido los puestos complejos requieran competencias que no se encuentren solamente relacionadas al desarrollo de tareas.

1.5.3. PASOS NECESARIOS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como lo plantea Alles (2006) citada en Cisneros (2016) plantea pasos necesarios para una implementación de sistema de gestión basado en competencias:

- Definición o revisión, de la Misión y Visión de la empresa.
- Definición de competencias, tanto de las competencias cardinales, como de las competencias específicas, por la máxima dirección de la empresa.
- Confección de los documentos necesarios. Martha Alles recomienda la aplicación de herramientas descritas en su libro para la aplicación de documentos.
- Asignación de competencias y niveles de dificultad acorde a los puestos existentes y su organización dentro de la empresa.
- Identificación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las competencias de los miembros de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres elementos de apoyo del modelo: selección, desempeño, desarrollo; una vez cumplidos con las actividades antes descritas. (p.82)

1.6. SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los subsistemas del talento humano son imprescindibles para obtener una buena organización dentro de la empresa, definiendo las áreas de intervención del talento humano dentro de las organizaciones y formando una secuencia en base al desarrollo de los colaboradores y la empresa de forma mutua.

En el desarrollo de la teoría de construcción y fundamentación de las bases para el talento humano se han desarrollado varias teorías en referencia a los subsistemas de talento humano, para ello utilizaremos el concepto de Alles (2014) la cual menciona que “el término “subsistemas de Recursos Humanos”, hace referencia a segmentos compuestos en donde se plasman políticas, normas, procedimientos, formatos de documentación, etc., que se encuentran enlazados de forma racional, estos compuestos aplicados en conjunto permiten cumplir y alcanzar los objetivos de la empresa y además guían el accionar de todas las personas que pertenecen a la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.” (p. 70)

Se establece los subsistemas del talento humano de forma individual representan un papel importante en el crecimiento de la persona desde la identificación de los trabajadores con desempeño, y el avance de dichos subsistemas además contribuye en el logro de los objetivos empresariales.

A continuación, se detallará la división a utilizarse en esta investigación en referencia a subsistemas del talento humano basado en Martha Alles.

1.6.1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Este subsistema cubre la necesidad de la organización en asignar un cargo a una persona que se considere adecuada para desarrollar las funciones que comprende el cargo, para continuar con la selección y contratación de la persona más idónea.

Para contratar a las personas más adecuadas es importante establecer las funciones a desempeñarse mediante un descriptivo de puestos, en este subsistema es necesaria la aplicación de entrevistas estructuradas las cuales serán fundamentales para la contratación

estas entrevistas deben basarse en preguntas estructuradas sobre los aspectos esenciales del cargo a cubrir, además esta selección debe ir alineada a la sucesión de los otros subsistemas

1.6.2. REMUNERACIONES Y BIENESTAR LABORAL

En este subsistema se especifican las gestiones o actividades relacionadas con la remuneración de los colaboradores, se determina la existencia de políticas retributivas o compensaciones, en adición a los beneficios de ley. Para la constatación de esta gestión se toma en consideración la equidad interna y externa, Alles (2014) menciona que “los subsistemas tienen una estrecha relación entre sí. En el caso de remuneraciones y beneficios, la vinculación más directa es, por un lado, con los resultados de la Evaluación del desempeño, y por otro, con los Descriptivos de puesto” (p.79)

1.6.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Este subsistema es aquel en donde se desarrollan e implementan diferentes mediciones al desempeño de los colaboradores, la información resultante de esta evaluación podrá ser utilizada para los demás subsistemas y los evaluadores controlaran su utilización. Es importante determinar que para Alles (2014) se establece que la medición del desempeño dependerá del conocimiento de las competencias detalladas en las funciones del cargo, las cuales están también ligadas a las acciones que se den en la formación y desarrollo.

Existen varias maneras de llevar a cabo este subsistema como: evaluación vertical, evaluación de 360°, autoevaluación, basada en competencias, basada en objetivos, etc. La aplicación de la herramienta dependerá de la empresa y el uso que le vayan a dar.

Dentro de este subsistema se puede incluir la adaptación al régimen disciplinario de la organización, esto habiendo referencia al cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento interno aprobado para la organización.

1.6.4. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Específicamente se trata sobre las actividades que se realizan en la empresa en relación con la formación de su personal que va direccionada desde su planeamiento hasta su realización efectiva y el seguimiento que se realice. Esta formación tiene varias formas en las cuales puede ser aplicada de forma presencial, virtual que van encaminadas a brindar de conocimientos y competencias a los colaboradores para el ejercicio de sus funciones.

Para poder reconocer el tipo de formación que requiere la persona son necesarias ciertas herramientas de reconocimiento como lo es el descriptivo del cargo donde se especifica los conocimiento y competencias que se necesita dando pautas para la formación del colaborador, Alles (2014) menciona que la utilización de guías de desarrollo dentro del trabajo son otra herramienta utilizada en el subsistema de formación ya que este es un “documento interno de la organización que describe las posibilidades y actividades que se pretenden incluir en el día a día de la tarea para lograr mejores patrones de comportamiento en relación con las competencias a desarrollar o para aumentar/mejorar los conocimientos según sea necesario..”(p.82)

La utilización de programa para jefes es algo que se debe incluir dentro de este subsistema, mediante el desarrollo de funciones específicas por el tener colaboradores a su cargo.

1.6.5. DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

Este subsistema diseña y administra programas internos que permitan el avance de los colaboradores, generalmente el desarrollo va encaminado al crecimiento profesionalmente o promociones de cargos en la organización. Los participantes suelen ser escogidos por estar ligados a los demás subsistemas.

Dentro de este subsistema se menciona que pueden utilizar herramientas como: (1) Planes de sucesión, en este se reconocen los puestos clave, después se identifica los posibles participantes del programa mediante evaluación y designación como remplazos o sucesores (2) Planes de carrera, en este se diseña un esquema dentro un área determinada, es decir desde la posición inicial y demarcar los requisitos para ir pasando de un nivel a otro (3) Promociones internas, se define por las acciones de los colaboradores siendo estas más elevadas al nivel que poseían, estos son elevados a un nivel superior al que poseen. (Alles, 2016)

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. PROBLEMA

Los sistemas de gestión permiten a las organizaciones la implementación y estructuración de procesos organizativos, dentro de la gestión establecida se pretende administrar el talento humano en base al mejoramiento continuo para obtener una bien establecida cultura organizacional y satisfacción laboral.

El perfeccionamiento de la gestión del talento humano dentro de la empresa florícola Puliza Flowers podría reestablecer y enfocar a la organización hacia una mejor funcionalidad y productividad en la asignación de funciones. El principal problema identificado dentro de la compañía es la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano, por ende, las actividades desarrolladas en dicha empresa se ejecutan en base al

criterio de la persona asignada a estas labores, mas no se tiene en consideración las necesidades internas de la empresa debido a la falta de in diagnóstico inicial.

Al carecer de un sistema de gestión en referencia a talento humano la organización no tiene establecida la asignación de responsabilidades, dificultades en la contratación, contratación sin perfiles de puestos definidos, injerencia en la aplicación de evaluaciones de desempeño y mejora de resultados.

Es por ello que en el presente estudio se responderá la siguiente pregunta: ¿Qué estructura debe tener el sistema de gestión del talento humano de la empresa florícola Puliza Flowers, Cayambe, provincia de Pichincha?

2.2. JUSTIFICACIÓN

El sistema de gestión es un instrumento que posibilita tener un mejor desempeño de manera ordenada mediante la organización de estructuras y procesos que permiten la actuación de forma sistemática garantizando fluidez en los procesos en las organizaciones. El implementar dicho sistema permite generar normativa e instrumentos que mejoren los subsistemas de talento humano como la captación e ingreso, evaluación de desempeño, compensaciones, desarrollo del personal y desvinculación del personal.

El desarrollo de una propuesta de diseño de sistema de gestión de talento humano parte desde las carencias de la empresa Puliza Flowers debido a la falta de un sistema o procesos establecidos, es necesaria la reorganización estructural de la empresa, realizar una definición de necesidades y fortalecer el área de talento humano dentro de la empresa.

La investigación beneficiará a toda la organización ya que le permitirá obtener una propuesta de diseño de gestión que aborda temáticas desde la organización estructural y jefaturas, procesos de reclutamiento, pertenencia y rotación, hasta la definición de perfiles de puesto que ayudaran a la definición de responsabilidades y competencias dentro de los cargos ocupados por los colaboradores y su futura evaluación en base a competencias.

La efectividad del sistema de gestión planteado se verificará con la puesta en práctica de la propuesta que dependerá de la gerencia de Puliza Flowers, es preciso mencionar que el diseño es elaborado a partir de la efectividad, claridad, organización y definición de procesos en beneficio de los colaboradores.

2.3. METODOLOGÍA

2.3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación utilizará un enfoque cualitativo, dividido en dos fases en la primera fase se realizará una recopilación de datos e información de la gestión desarrollada, y en la segunda fase se desarrollará una propuesta de diseño acorde a las particularidades de la empresa.

Se empleará un enfoque cualitativo ya que permite la interacción con los participantes de la investigación con realización de preguntas abiertas estructuradas que permiten comprender y sintetizar la información además que se adaptan a las necesidades de la empresa, aplicación con enfoque descriptivo debido a la puntualización que se va a realizar en referencia a la investigación y desarrollo de contenido y el deductivo debido al estudio de la información observada y recolectada que los trabajadores proporcionarían en el progreso de la investigación.

Este diseño de investigación debido a que se pretende establecer una primera recolección de información a todo el personal en la florícola mencionada que permitirá conocer de mejor manera la organización y ejecución de actividades de la empresa permitiendo al desarrollo de posibles investigaciones dentro de la empresa, se plantea desarrollo de una descripción lo más completa posible de los las actividades llevadas a cabo de una forma organizada y acorde a las necesidades particulares de la misma que permita su correcta ejecución.

El estudio aplicado será de alcance descriptivo, de diseño no experimental, por lo que se describirán particularidades, hechos, situaciones y procesos objeto de estudio, mas no se realizarán modificaciones o manipulación a dichas variables.

2.3.2. POBLACIÓN Y PROCEDIMIENTO MUESTRAL

En la investigación no se desarrollará un procedimiento muestral, debido a que no es necesario el cálculo del tamaño de muestra, ya que los 38 sujetos en su totalidad pertenecientes a la empresa serán las unidades de investigación que proporcionarán los datos, los 38 sujetos participantes corresponden a trabajadores del área de cultivo (17 personas), cosecha (11 personas), fumigación (4 personas) y administración (6 personas).

2.3.3. INSTRUMENTOS

En la siguiente investigación se utilizará la aplicación de la ficha bibliográfica para realizar el análisis comparativo documental, herramienta que permitirá registrar los datos necesarios para identificar las publicaciones utilizadas y recuperar su texto, la entrevista estructurada con preguntas abiertas aplicadas a grupos focales que tendrán injerencia en

la recolección de información para la identificación de necesidades, permitiendo recabar datos de las necesidades que la propuesta de gestión debe cumplir.

Además, se aplicará una entrevista estructurada adicional para todo lo que conlleva el sistema de gestión, la descripción de los cargos existentes y la funcionalidad de cada de cada cargo, lo que permitirá establecer responsabilidades en los colaboradores de la empresa.

2.3.4. MÉTODOS

Para la investigación se utilizará un estudio deductivo el cual parte de un razonamiento general a un específico extrayendo conclusiones desde una serie de principios, identificando la ciencia que comprende la gestión del talento humano. Se realizará un análisis dicotómico presentando dos opciones posibles para establecer las contradicciones existentes entre lo estipulado en la legislación ecuatoriana y la aplicación en la empresa, en este caso se utilizará lo que no se aplica, como propuesta de la investigación.

La recolección de información se realizará mediante la aplicación de una entrevista estructurada donde se incluirá un guion de preguntas abiertas para la elaboración de una matriz de necesidades del cliente interno de forma organizada. El diagnóstico será realizado en base al análisis de los subsistemas del talento humano por medio la realización de grupos focales que permitirán la recopilación de datos mediante la interacción grupal.

2.3.5. PROCEDIMIENTO

La realización de la investigación será llevada a cabo en base al siguiente procedimiento:

- a. Identificación la normativa legal y de componentes necesarios para la implementación de un sistema de gestión de talento humano
- b. Recopilación de visión, misión, valores, objetivos para la realización de un análisis FODA.
- c. Elaboración una entrevista estructurada para grupos focales que permita la recopilación de información en referencia las actividades desarrolladas en la empresa con relación de la gestión del talento humano.
- d. Elaboración de una entrevista estructurada para la aplicación individual a los colaboradores para recolección de información referente a los cargos ocupados y las actividades designadas.
- e. Se realizará la formación de grupos focales para la aplicación de una entrevista estructurada para determinar las necesidades de los clientes internos, además de la identificación de la organización y estructura de la empresa.
- f. Aplicación de entrevistas estructuradas a los colaboradores de la organización para el análisis y verificación de los subsistemas de la gestión del talento, determinando los cargos que ocupan y las actividades que desarrollan por medio del formato de descripción de cargos
- g. Tabulación de resultados obtenidos para identificación de posibilidades de mejora en la gestión realizada en la organización
- h. Diseño de propuesta de sistema de gestión de talento humano, en base a los resultados obtenidos de las aplicaciones de encuestas, además de la fundamentación legal y técnica.

2.3.6. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El estudio se realizará en la empresa florícola Puliza Flowers, Ubicada en Cayambe, provincia Pichincha, dirección Olmedo (Pesillo), vía olmedo S/N.

2.3.7. RELEVANCIA

Las organizaciones para poder implementar las estrategias competitivas una vez definidas requieren de un adecuado diseño organizacional que incluye, el diseño de la estructura organizacional, la cultura organizacional y el control estratégico. Por lo tanto, siendo el tema referido a un sistema de control interno, el tema de investigación propuesto se relaciona con el Eje Económico del Plan Creando Oportunidades 2021-2025, con el **Objetivo 3 de dicho eje que reza lo siguiente: Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular, y la Política 3.1. Mejorar la competitividad y productividad agrícola, acuícola, pesquera e industrial, incentivando el acceso a infraestructura adecuada, insumos y uso de tecnologías modernas y limpias, y la Meta 3.1.7. Incrementar el valor agregado por manufactura per cápita de 879 a 1.065.**

3. MARCO NORMATIVO LEGAL PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El manejo del talento humano requiere que estas preparen estrategias desde todos los ámbitos operativos que deben estar ligados a los objetivos de la empresa, según Pazmiño et. al (2020) “cuando hablamos de capital humano en las organizaciones, es considerado como el factor integrador hacia el cambio, con el fin de explorar las competencias, el comportamiento, habilidades y destrezas que se debe tener para enfrentar las diferentes situaciones operativas de las empresas”. (p.101)

En las organizaciones el logro de estabilidad y la presencia de regularidad en los procesos debe ser un norte que seguir, esto en torno a los componentes internos y externos. Desde un marco normativo el talento humano está regido por un conjunto de normas las cuales respaldan y direccionan los deberes y derechos del empleado y empleador, estas normas

van direccionas a establecer un trabajo y vida digna del talento humano de una organización.

García (2015) citado en Pazmiño et. al (2020) establece que en el marco normativo “existen muchas similitudes o congruencias que pretenden proteger al trabajador tomando en cuenta su salario, sus beneficios sociales (prestaciones sociales, vacaciones, utilidades, bonos, horarios, horas extras, liquidaciones, etcétera) y crecimiento intelectual, en función de desarrollarse dentro de las organizaciones”. (p.104), desde esta perspectiva legal las empresas se encuentran en obligación de cumplir y respeta los acuerdos establecidos en las relaciones contractuales.

El estado como ente regulador del cumplimiento de los derechos y obligaciones en referencia a la legalidad establecida en el marco normativo, regulando la seguridad jurídica del talento humano.

Las normas que regulan al estado ecuatoriano poseen un orden jurídico nacional que permite identificar a nuestro máximo órgano regulador a la Constitución de la República del Ecuador establecida en el 2008, luego se consideran a los tratados y convenios internacionales, leyes orgánicas, leyes ordinarias normas regionales, ordenanzas distritales, decretos y reglamentos ordenanzas y acuerdos y resoluciones. Según el Código Civil en el Art. 1 se entiende a la ley como “una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en forma precisa por la Constitución, manda prohíbe o permite”, entendiéndose como normas obligatorias de interés común.

En base a lo mencionado, estas normas establecidas para la nación comprenden una legislación enmarcada en la implementación e implantación de los fines políticos y de las representaciones mentales de los ordenamientos, partiendo de este principio nace la

legislación laboral que tiene por objetivo normar las relaciones trabajo de forma individual y para fijar un marco normativo que trabajadores y empleadores y que estén regulados en sus relaciones laborales mediante convenios, sindicatos, organizaciones patronales y mecanismos que dispongan las empresas.(OIT,2001)

Para el Ecuador el Código de Trabajo y la LOSEP (Ley Orgánica de la Función Pública) son los cuerpos normativos que regulan las relaciones laborales entre empleados y patrones en los sectores público y privado. La LOSEP es la ley que regula la relación que mantienen los colaboradores pertenecientes al sector público con el Estado, dentro del marco legal existe una especificación importante de regulación en referencia a los subsistemas de talento humano como lo son: sistema integrado de desarrollo del talento humano, subsistema de planificación del talento humano, subsistema de clasificación de puestos, subsistema de selección de personal, subsistema de la formación y la capacitación y subsistema de evaluación del desempeño.

Esta normativa pretende brindar lineamientos y establecer responsabilidades en todo el proceso de permanencia en el sector público. Es preciso mencionar que dicha regulación a los subsistemas no se encuentra especificado para el sector privado ya que el manejo de esto dependerá de la compañía de forma individual.

El Código de Trabajo regula las relaciones de los trabajadores en el marco legal bajo la normativa de este código, aquí se regulan normas y las relaciones entre empleados y empleadores, además se aplica a las diferentes modalidades y condiciones de trabajo en el Ecuador. Se aplican especialmente las normas laborales contenidas en leyes especiales o convenios internacionales ratificados por el Ecuador.

En el Art. 23.1 del Código de Trabajo se establece que el Ministerio del ramo podrá normar las relaciones de trabajo que no se encurten en el Código de Trabajo, esto de acuerdo con la Constitución de la República. Es decir, el Ministerio de Trabajo es la Institución gobernante de políticas públicas relacionadas con el trabajo, la normativa del empleo y del talento humano regente directamente en el sector público, en donde se legisla y controla el cumplimiento a las obligaciones mediante la ejecución de procesos establecidos en los modelos de gestión integral, para conseguir que el trabajo en el Ecuador sea digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades.

Por otro lado, es preciso mencionar la función que cumple el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ya que este también funciona como una institución rectora que fomenta los principios de compañerismo, obligatoriedad, universalidad, justicia, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia. Y además brinda aval con respecto a los afiliados que por ciertas circunstancias perciban ingresos por obra, ejecución de obra o la prestación de su servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

Estos organismos con los principales reguladores en las instituciones privadas, en los sistemas de cada uno de ellos al cargar información y mediante inspectorías regulares se pretende regular las condiciones de trabajo y el cumplimiento que el patrono da a las disposiciones en referencia a las obligaciones establecidas en la legislación ecuatoriana.

Tabla 3

Matriz marco normativo legal, sector privado

MARCO NORMATIVO LEGAL

TIPO DE LEY	LEY	AÑO	ARTÍCULO QUE CONTIENE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN			
				ACTIVIDADES	ACCIONES	TAREAS	REQUISITOS
CARTA SUPREMA	Constitución de la República del Ecuador	2008	<p>Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución del Ecuador, 2008)</p>	Remuneraciones y retribuciones justas		Trabajo saludable aceptado	
			<p>Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (Constitución del Ecuador, 2008)</p>				Aplicación de principios establecidos en la normativa en referencia a la seguridad social
			<p>Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: 2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental,</p>				

educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios. (Constitución del Ecuador, 2008)

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. (Constitución del Ecuador, 2008)

Construcción de un sistema económico bajo principios establecidos en la normativa

Trabajo digno y estable

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. (Constitución del Ecuador, 2008)

Fomentar la gestión participativa transparente y eficiente

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 1 al 16. (Constitución del Ecuador, 2008)

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. (Constitución del Ecuador, 2008)

Salario digno y remuneración justa

LEY ORDINARIA

Código del Trabajo

Última modificación marzo 2016

Art. 370.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados. (Constitución del Ecuador, 2008)	Afiliación al El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
--	--

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. (Código de Trabajo, 2016)	
--	--

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. Y la remuneración mixta. (Código de Trabajo, 2016)	Establecimiento de una forma contractual
---	--

Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño. - Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. (Código de Trabajo, 2016)	Pago hasta el veinticuatro de diciembre de cada año
---	---

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración. - Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen	Pago hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y
--	--

<p>derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico. (Código de Trabajo, 2016)</p>	<p>hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica</p>
<p>Art. 196.- Derecho al fondo de reserva. - Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. (Código de Trabajo, 2016)</p>	<p>La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código</p> <p>Servicios por más de un año</p>
<p>Código de Trabajo, 2016, Art. 69.- Vacaciones anuales. - Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes. (Código de Trabajo, 2016)</p>	<p>Un año de servicios y un día adicional por cada año excedente de los cinco en la misma empresa.</p>
<p>Art. 64.- Reglamento interno. - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo</p>	<p>Elaboración de un reglamento interno</p> <p>Copia legalizada del horario y del reglamento</p>

		en sus respectivas jurisdicciones. (Código de Trabajo, 2016)	interno para su aprobación.
		Art. 441.- Protección del Estado. - Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines: 1. La capacitación profesional. (Código de Trabajo, 2016)	
		Art. 216.- Jubilación a cargo de empleadores. - Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores. (Código de Trabajo, 2016)	Trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente
LEY ORDINARIA	Ley de seguridad social	Art. 3.- Riesgos cubiertos. - El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual. (Ley de seguridad social, 2001)	Riesgos en base a enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y cesantía.

Publicado 2001, última reforma marzo 2009

	<p>Art. 19.- Normas básicas. - El IESS administrará directamente las funciones de afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al Seguro General Obligatorio y, a través de las direcciones especializadas de cada seguro, administrará las prestaciones que le corresponde otorgar. (Ley de seguridad social, 2001)</p>	
	<p>Art. 73.- Inscripción del afiliado y pago de aportes. - El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvencción, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor. (Ley de seguridad social, 2001)</p>	<p>Afiliación por parte del patrono al IESS</p>
	<p>Art. 176.- Regímenes de jubilación. - Los afiliados, con relación de dependencia o sin ella, aportarán a los regímenes de jubilación por solidaridad intergeneracional y por ahorro individual obligatorio y voluntario. (Ley de seguridad social, 2001)</p>	<p>Las aportaciones obligatorias de los afiliados y los empleadores serán calculadas en base remuneraciones imponibles totales, generadas en una o más fuentes de ingresos.</p>
<p>ACUERDOS Y CONVENIOS Reglamento de seguridad y salud de los Última modificación febrero 2003</p>	<p>Art. 1.- Ámbito de aplicación Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, tendiendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del</p>	<p>Implementación obligatoria en los centros de trabajo privados y públicos</p>

medio ambiente de trabajo. (Reglamento de seguridad y salud, 2003)

Art. 11.- Obligaciones de los empleadores. Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes: 1. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos. 2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad. (Reglamento de seguridad y salud, 2003)

Art. 14.- De los comités de seguridad e higiene del trabajo. 1. En todo centro de trabajo en que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo integrado en forma paritaria por tres representantes de los trabajadores y tres representantes de los empleadores. (Reglamento de seguridad y salud, 2003)

Conformación de un comité de seguridad e higiene del trabajo en base a la normativa legal vigente

DECRETO EJECUTIVO

**Reglamento del instructivo andino de
seguridad y salud en el trabajo**

2008

Art. 1.- Según lo dispuesto por el artículo 9 de la Decisión 584, los Países Miembros desarrollarán los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Resolución de la Secretaría Andina 957, 2008)

(a) Reconocimiento y evaluación de riesgos; (b) Control de Riesgos profesionales; (c) Promoción y adiestramiento de los trabajadores; (d) Registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados; (e) Asesoramiento técnico

Conformación de una Unidad de Seguridad e Higiene en el trabajo, con un técnico en la dirección

c) Gestión del talento humano:
Selección
Información
Comunicación
Formación
Capacitación
Adiestramiento
Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores

Resolución de la Secretaría Andina 957, 2008,
Art. 5.- El Servicio de Salud en el Trabajo
deberá cumplir con las siguientes funciones:
(a) Elaborar, con la participación efectiva de
los trabajadores y empleadores, la propuesta de
los programas de seguridad y salud en el
trabajo enmarcados en la política empresarial
de seguridad y salud en el trabajo; (b)
Proponer el método para la identificación,
evaluación y control de los factores de riesgos
que puedan afectar a la salud en el lugar de
trabajo. (Resolución de la Secretaría Andina
957, 2008)

Cumplimiento de
las funciones
establecidas en el
reglamento

Resolución de la Secretaría Andina 957, 2008,
Art. 10.- Según lo dispuesto en el literal p) del
artículo 1 de la Decisión 584, el Comité de
Seguridad y Salud en el Trabajo es un órgano
bipartito y paritario constituido por
representantes del empleador y de los
trabajadores. Dicho Comité actuará como
instancia de consulta regular y periódica de las
actuaciones de la empresa en materia de
prevención de riesgos y apoyo al desarrollo de
los programas de seguridad y salud en el
trabajo. (Resolución de la Secretaría Andina
957, 2008)

Establecer las
funciones de
Comité de
Seguridad y Salud
en el Trabajo

**DEL DELEGADO DE SEGURIDAD Y
SALUD EN EL TRABAJO**

Art. 13.- En aquellas empresas que no cuenten con un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, por no alcanzar el número mínimo de trabajadores establecido para este fin en la legislación nacional correspondiente, se designará un delegado de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dicho delegado será elegido democráticamente por los trabajadores, de entre ellos mismos. (Resolución de la Secretaría Andina 957, 2008)

Designación de un delegado de forma democrática

**ACUERDOS MINISTERIALES E
INTERMINISTERIALES**

Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral

2017

Art. 1.- Objeto. - El presente acuerdo tiene como objeto establecer regulaciones que permitan el acceso a los procesos de selección de personal en igualdad de condiciones, así como garantizar la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral, estableciendo mecanismos de prevención de riesgos psicosociales. (Acuerdo Ministerial 82, 2017)

Art. 3.- Ámbito de aplicación. - Las disposiciones de esta normativa son de aplicación obligatoria para el sector público y privado, en reconocimiento de los derechos de las personas y de los grupos de atención prioritaria y/o en condiciones de vulnerabilidad. (Acuerdo Ministerial 82, 2017)

Cumplimiento de la normativa en el sector público y privado

		Art. 4.- Participación en procesos de selección de personal. - Todas las personas tienen el derecho de participar en igualdad de oportunidades y libres de discriminación de cualquier índole en los procesos de selección de personal en el sector público y privado. (Acuerdo Ministerial 82, 2017)	Prohibición de exigencia de requisitos en la selección de personal y prohibiciones de discriminación en el espacio laboral
PROGRAMAS	Programa de prevención riesgos psicosociales 2018	Anticipar y/o minimizar los riesgos psicosociales en personas naturales y jurídicas, empresas estatales y privadas, instituciones e instituciones públicas con el fin de mejorar las condiciones laborales y de salud de los empleados y servidores. (Guía de prevención de riesgos psicosociales, 2018)	Cumplimiento de actividades establecidas en el programa de forma obligatoria

Nota. Tabla de elaboración propia en base a la recopilación de la normativa legal vigente en el Ecuador 2023 para la gestión del talento humano y sus subsistemas correspondientes.

La gestión en materia de talento humano dentro del Ecuador cuenta con regulaciones en su accionar dentro de las organizaciones, tomando como base principal el respeto de los derechos de los y las trabajadoras, además se establecen lineamientos para la elaboración de los subsistemas, en este sentido se desarrollará el contenido de la matriz sobre la base legal y normativa en el Ecuador.

Como norma jurídica de mayor jerarquía dentro del ordenamiento ecuatoriano en la Constitución que en base a su última actualización dada en el 2008 estipula en su Art. 33 que el estado es el encargado de garantizar el respeto a la dignidad de las personas en las

relaciones de trabajo y el desempeño de las labores de una forma saludable y libre; percibiendo una remuneración justa, en este sentido se establecen en el Art. 325 diversos principios en el que fundamentados en el derecho al trabajo establecen que el Estado promocionar el pleno empleo y la erradicación del subempleo y desempleo, estableciendo que a trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración, siendo estos derechos intangibles e irrenunciables.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el Art. 370 se estipula que será el ente que regule por ley la prestación del IESS, tomando en consideración que la afiliación de los colaboradores tanto de empresas públicas como privadas es obligatoria. En este sentido se establece en la Ley de Seguridad Social publicada en 2001 y su última reforma marzo 2009 en donde se especifican las normas básicas sobre las cuales se regirá el IESS, especificando en su Art. 19 donde se estipulas funciones de afiliación, recaudación y administración de prestaciones; esto dando cumplimiento al Art. 370 de la Constitución de la República del Ecuador.

En los Art. 3 y Art. 73 de esta ley se establecen los riesgos a los que se puede acceder cobertura por medio del seguro general obligatorio estableciendo los riesgos en: enfermedad, embarazo, riesgos profesionales, vejez, muerte y discapacidad y cesantía; y la afiliación y pago de aportes donde se estipula que el empleador tiene la obligación de afiliar al trabajador desde el primer día de trabajo.

Por otro lado, dentro del mismo ordenamiento como ley ordinaria se establece el Código de Trabajo en donde se establecen las obligaciones que tiene los empleadores y los derechos de los trabajadores del sector privado y los colaboradores del sector público amparados en el mismo. Se estipulan las formas de contratación y remuneración basadas en el Art. 13 donde Se menciona que, con base en un determinado período de tiempo, las

formas de remuneración se dividen en cuotas fijas, de participación, donde el trabajador recibe parte de la utilidad comercial del patrón por su trabajo, y cuotas mixtas.

En esta se establecen varios artículos que se encuentran enmarcados en los derechos de los trabajadores en referencia del cumplimiento al subsistema de remuneración y beneficios sociales como lo es el Art. 111 donde se menciona que el pago de la décimo tercera remuneración donde se calcule una remuneración que corresponda a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario y en el Art. 113 sobre el pago de decimocuarta remuneración basada en la remuneración básica mínima.

Así también estableciendo los lineamientos para las vacaciones anuales establecidas en el Art.69 y fondos de reserva Art. 196, siendo estos beneficios de ley. Es preciso mencionar que dentro de este código se establecen obligaciones y prohibiciones para empleadores y empleados.

En diferente orden jerárquico se establece el Reglamento del Instructivo Andino de Seguridad y Salud en el trabajo publicado en el 2008, que tienen por objetivo promover las acciones que las organizaciones o centros de trabajo deben desarrollar, esto con la finalidad de obtener una cultura de prevención disminuyendo o eliminando los daños en la salud de los colaboradores. En referencia a la prevención en este reglamento se dicta la obligatoriedad en su Art.14 la obligatoriedad sobre la formación de comités de seguridad e higiene del trabajo y el reconociendo de las funciones de dicho comité.

En decreto ejecutivo en la resolución 957 que es el reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores se menciona que el talento humano dentro de la labor desempeñada por talento humano interviene en la: selección, información, comunicación, formación,

capacitación, adiestramiento, incentivo, estímulo y motivación en de los trabajadores, referente a la prevención en Seguridad y Salud.

Con el propósito de proteger los derechos de las y los trabajadores se decreta en el 2017 normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral mediante acuerdo interministerial en el cual se establecen regulaciones para los procesos de selección, garantizando la igualdad de condiciones y la no discriminación; además de establecer mecanismos de denuncias en caso de vulneración de estos derechos.

Por último, el Ministerio de Trabajo establece la ejecución obligatoria de programas, principalmente el programa de prevención de riesgos psicosociales esta normativa es regulada por el Sistema Único de Trabajo en donde se registra el cumplimiento de las actividades establecidas en el programa, el programa tiene como objetivo minimizar los riesgos de los lugares de trabajo con la utilización de un instrumento de medición y el análisis estadístico, además del cuidado de grupos prioritarios, prevención de VIH-SIDA y la implementación de protocolos internos en referencia a la prevención y atención de casos de discriminación, acoso o violencia que determine el protocolo de prevención establecido por el Ministerio de Trabajo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El reconocimiento de las necesidades constituye en elemento importante en la retención de los colaboradores, además su análisis permite identificar las necesidades propias de la compañía, las que se encuentran cubiertas y aquellas que se deberían trabajar para poder cubrir, este capítulo se encuentra direccionado al reconocimiento de las perspectivas que los colaboradores de Puliza Flowers tienen hacia la organización permitiendo implementar o mejorar procesos que se estén aplicando actualmente, para poder realizar la

identificación de dichas necesidades se ha aplicado a los todos colaboradores dos herramientas de recolección de información.

La primera herramienta aplicada fue la entrevista hacia los grupos focales, estos grupos focales se los realizo por áreas dando la aplicación total de 4 contando con la colaboración de un total de 32 personas participantes, con la aplicación de esta herramienta se identifican las variables de identificación organizacional, estructura organizacional y los procesos manejados en referencia al sistema de gestión de talento humano manejado en la empresa.

La segunda herramienta aplicada corresponde a entrevistas individuales las cuales fueron aplicadas a un total de 37 pudiendo recolectar datos en las variables referentes al cumplimiento de los subsistemas y las actividades que se ejecutan y las que no por parte de talento humano, además de la identificación de las principales funciones realizadas por cada cargo para la realización de manuales de funciones, esto identificado como problemática de la organización; dicho acercamiento permitió la recolección de datos y posibilito observar los procesos ejecutados por la administración.

Puliza Flowers no cuenta con un departamento o encargado/a de talento humano por lo que los procesos son llevados a cabo por la asistente administrativa que cumple con varios roles dentro de en la empresa por lo que se puede definir que los procesos implementados son de forma empírica y por ende las necesidades de los colaboradores no se encuentran identificadas, además que no se evidencia trabajo en solventar dichas necesidades.

A continuación, se realizará la exposición de los datos obtenidos en la aplicación de las herramientas descritas.

4.1. TABULACIÓN DE GRUPOS FOCALES

4.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 1

En el análisis descriptivo se puede determinar que en referencia a la Tabla 4 que el grupo focal estuvo conformado por personal perteneciente al área de cultivo con la participación total de 8 personas de las cuales 50% fueron mujeres y 50% hombres que desarrollan actividades iguales, el rango de edad consta en que el 50% de los participantes están entre los 18 a 22 años, el 37% en un rango de 29 a 38 años y un 13% en un rango de 39 a 48 años. Mediante el desarrollo de esta herramienta los colaboradores mencionaron que mantienen un horario de trabajo de 6h30 hora de ingreso y 14h30 hora de salida de lunes a viernes, lo cual denota el cumplimiento de las 40 horas semanales de trabajo.

En referencia a la variable de identificación de la organización se reflejó que los colaboradores desconocen de la existencia de la misión y visión de la organización esto debido a que no se ha realizado ningún proceso de socialización, la variable de la estructura organizacional se determina que las jefaturas en la organización se encuentran determinadas y reconocidas sin embargo se mantiene una contradicción recurrente en las disposiciones dadas por gerencia técnica y gerencia general.

En la variable específica de sistema de gestión determina que los colaboradores en un 63% se encuentran laborando en la organización más de un año, el 25% entre 6 meses y 1 año y el 12% menos de 6 meses, los colaboradores mencionan que se sintieron bien recibidos en la compañía, sin embargo, no se les proporcionó ninguna inducción en donde se informa sobre los beneficios y condiciones laborales, se reconoce una inducción dada por el jefe inmediato (supervisora) en referencia a las actividades a realizarse.

Los colaboradores refieren que la empresa mantiene buena organización en las áreas de trabajo y se han modificado algunos procesos para mejorar la llegada de flor, pero mencionan que en referencia a la entrega de EPPS los jefes suelen demorarse en entregar los EPPS a los nuevos ingresos debido a la falta de stock en bodega y la demora en el remplazo de los mismos cuando están deteriorados.

Con referencia a la variable de identificación de necesidades se establece que la organización no es un espacio para el crecimiento profesional por las actividades que se realizan sin embargo solicitan que se dé capacitaciones habituales para mejorar su labor diaria.

Tabla 4

Presentación de resultados Grupo Focal 1

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES						
EMPRESA	PILIZA FLOWERS		NUMERO TOTAL DE PERSONAS PARTICIPANTES		8	De 15 a 17 años 0
ÁREA DE TRABAJO	CULTIVO		GENERO	HOMBRE	4	De 18 a 28 años 4
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO 0		MUJER		4	De 29 a 38 años 3
	TEMPORAL 0					
	OCASIONA L 0		HORARIO DE TRABAJO			
	NINGUNO 8		HORA ENTRADA	HORA SALIDA		
	N/S 0		06h30	14h30	De 59 en adelante 0	
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						

¿Conocen cuál es la misión y visión de la empresa?	Nos dijeron que, si había, pero no nos han dicho cual No hay, nadie nos ha explicado si la empresa tiene o no
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
¿Conocen e identifican quien es su jefe inmediato?	Si, la supervisora es nuestro jefe
¿Consideran que sus jefes tienen un dominio y conocimiento de sus funciones?	Si por eso también los contrataron para el cargo, sin embargo, se trabaja en conjunto
¿Consideran que están bien definidas las jefaturas en la empresa?	No, a veces hay una contradicción entre Gerente técnico y Gerente general
¿Su jefe los apoya y anima?	Sí, siempre nos han tenido consideración para seguir trabajando
¿Los compañeros de trabajo y departamentos se apoyan y respetan mutuamente?	Si entre compañeros de área trabajamos bien juntos, aunque cada uno es responsable de su trabajo A veces entre áreas no son muy colaboradores porque se preocupan del rendimiento individual
4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	
¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta empresa?	Menos de 6 meses 2 personas De 6 meses hasta un año 1 persona De un año en adelante 5 personas
¿Se realizó un proceso de inducción al momento de sus ingresos?	No a lo que ingresamos solo nos explicó lo que debemos hacer la supervisora No, nos han dado indicción No, no se nos explicó en oficina nada, solo la supervisora
¿Se sintieron bien recibido/as al momento de su ingreso?	Si, nos dieron buena acogida a la empresa

¿La persona encargada de realizar la inducción se encuentra bien informado y respondió todas sus preguntas?	Si, en la oficina no responden a las inquietudes, sin embargo, la nueva secretaria no es muy accesible
¿Se les proporcionó la orientación donde encontrar la información adicional que podría necesitar?	Se nos informó que podemos ir a oficinas si tenemos dudas o con los supervisores
¿Consideran que su salario es justo?	Si, nos pagan el básico y tenemos buen horario
¿La empresa les entrega Equipos de Protección Personal?	Si nos dan, pero se demoran en cambiar cuando ya están dañados
¿Consideran que sus unidades de trabajo se encuentran bien organizadas?	A veces entre áreas no son muy colaboradores porque se preocupan del rendimiento individual
Como considera que es la comunicación interna dentro de la empresa	Si, si nos permite hacer nuestro trabajo de forma recorrida
¿Sus jefes les comunican cuales son los objetivos y expectativas de la empresa y brinda retroalimentación de manera clara y profesional?	No es muy buena, no nos saben comunicar las disposiciones se maneja más por rumor
Si se encuentran en un problema o en una situación inusual dentro de su trabajo ¿Sabe a dónde acudir para encontrar una solución o pedir ayuda?	Solo nos han hablado de cómo realizar el trabajo, mas no que es lo que esperan de nosotros
1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	Cuando nos equivocamos si nos explica en qué, pero todo es multa
¿Considera que la empresa es un buen lugar para el desarrollo profesional?	Si pasa algo debemos acudir a la supervisora
¿La empresa les brinda los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	Desarrollo profesional no porque no nos podemos preparar en lo que queremos
¿Se sienten valorados como empleados de la organización?	Si nos dan herramientas y las cosas necesarias, se demoran un poco, pero si nos dan
	Si, los jefes si se preocupan con nosotros

¿Qué consideran se puede hacer para mejorar el entorno laboral?	Que se respeten los tiempos de entregas de EPP Si es posible que nos den recorrido
---	---

Nota. Esta tabla es una recopilación de la información obtenida mediante la aplicación de grupos focales en la empresa Puliza Flowers.

4.1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 2

Los datos observados en la Tabla 5 se pueden determinar que el grupo focal 2 estuvo conformado por un total de 8 personas correspondientes el área de cultivo un 50% mujeres y 50% hombres, en un rango de edad de 18 a 28 años con un 50%, de 29 a 38 años un 37% y un 13% en el rango de 49 a 58 años. Los colaboradores participantes tienen en un 50% trabajando más de un año en labores en la organización, un 25% entre 6 meses y un año y un 25%.

En referencia datos generales se establece que en el área de cultivo se mantiene un horario de 8 horas diarias de trabajo tomando como hora de entrada las 6h30 y hora de salida las 14h30, en base a la variable de identificación de la organización los colaboradores mencionan que, si existe una misión y visión, pero no tiene conocimiento de cuales son o donde se encuentran publicadas o socializadas.

En la variable de sistema de gestión se establece que en la organización no se brinda ningún tipo de inducción al momento de la contratación, por lo que los colaboradores no tienen conocimiento de los beneficios y condiciones de trabajo a realizarse, se reconoce que el jefe inmediato (supervisora) brinda una inducción en referencia a los lineamientos y forma de trabajo. Los colaboradores se sintieron bien recibidos y consideran que la empresa se preocupa por ellos brindándoles su apoyo.

En la aplicación de la entrevista al grupo focal 2 se menciona que la empresa si les da las facilidades necesarias para realizar su trabajo diario, sin embargo, los EPPS no son entregados a tiempo lo que constituye un riesgo a los trabajadores en especial a los nuevos ingresos ya que por falta de stock en la bodega no se les brinda los EPPS si no a lo largo de una semana.

Las estructuras organizacionales se encuentran bien definidas en la empresa lo que ayuda a los colaboradores a reconocer jerarquías y mandos, en consideración a la variable de identificación de necesidades se establece que la empresa debido a su razón social no permite que las/os colaboradores se desarrollen profesionalmente, mencionan que para que sus labores sean terminadas a tiempo es necesaria la incorporación de un elemento que cumpla la actividad de trabajos varios (riego y capuchón) para que estén mejor divididas las cargas de trabajo.

Tabla 5

Presentación de resultados Grupo Focal 2

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES												
EMPRESA	PILIZA		NUMERO TOTAL DE PERSONAS				8		De 15 a 17 años		0	
	FLOWERS		PARTICIPANTES									
ÁREA DE TRABAJO	CULTIVO		GENERO		HOMBRE		4		De 18 a 28 años		4	
	INDEFINIDO		0		MUJER		4		De 29 a 38 años		3	
TIPO DE CONTRATO	TEMPORAL		0		HORARIO DE TRABAJO				De 39 a 48 años		0	
	OCASIONAL		0		HORA ENTRADA		HORA SALIDA		De 49 a 58 años		1	
		NINGUNO		8		06h30		14h30		De 59 en adelante		0
		N/S		0								

2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Conocen cuál es la misión y visión de la empresa?	Se sabe que se ha cambiado, pero no se ha socializado
	Si hay, pero no se ha comunicado al personal
	Si tiene, pero no se conoce y no se tiene a la mano

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Conocen e identifican quien es su jefe inmediato?	Si se reconoce la jefatura inmediata en este caso supervisora
¿Consideran que sus jefes tienen un dominio y conocimiento de sus funciones?	Si conocen lo que tienen que hacer, y saben dirigir las labores
¿Consideran que están bien definidas las jefaturas en la empresa?	No, porque cuando no coinciden las opiniones del Gerente técnico y Gerente general se tienen que hacer cambios y retrasan las labores
¿Su jefe los apoya y anima?	Si, si nos anima a seguir adelante
¿Los compañeros de trabajo y departamentos se apoyan y respetan mutuamente?	Entre cultivo si existe apoyo porque nos ayudamos Entre Cultivo y Poscosecha existen diferencias entre trato y preferencias en carga de trabajo

4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta empresa?	Menos de 6 meses 2 personas
	De 6 meses hasta un año 2 personas
	De un año en adelante 4 personas
¿Se realizó un proceso de inducción al momento de sus ingresos?	No se ha realizado ninguna inducción cuando se hace el ingreso
	La supervisora es la que los recibió y les explico
	No se ha explicado los beneficios, ni procesos establecidos en la empresa
¿Se sintieron bien recibido/as al momento de su ingreso?	Si

¿La persona encargada de realizar la inducción se encuentra bien informado y respondió todas sus preguntas?	Si sabe sobre cómo funciona la empresa, pero no se ha socializado ninguna información
¿Se les proporcionó la orientación donde encontrar la información adicional que podría necesitar?	No se dijo nada, la señorita nueva no parece muy amigable
¿Consideran que su salario es justo?	Si es justo, tenemos buen horario
¿La empresa les entrega Equipos de Protección Personal?	Si, la empresa da EPPS, pero después del ingreso por qué no se tiene stock en bodega
	A veces se saben demorar en darnos los guantes
	No sabemos usar las botas porque sudan los pies, pero si nos dan
	No nos entregan a todos, después de ingreso
¿Consideran que sus unidades de trabajo se encuentran bien organizadas?	Si, hacemos nuestro trabajo bien
Como considera que es la comunicación interna dentro de la empresa	No es buena, porque no se comunica la información a todas las personas
¿Sus jefes les comunican cuales son los objetivos y expectativas de la empresa y brinda retroalimentación de manera clara y profesional?	Todo se lo hace de forma informal
	No nos dicen cuáles son los objetivos de la empresa y lo que espera de nosotros
Si se encuentran en un problema o en una situación inusual dentro de su trabajo ¿Sabe a dónde acudir para encontrar una solución o pedir ayuda?	Si, directamente a la supervisora
5. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
¿Considera que la empresa es un buen lugar para el desarrollo profesional?	No la empresa no tiene estas oportunidades, no permite avanzar profesionalmente
¿La empresa les brinda los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	Si nos dan todo para poder trabajar

¿Se sienten valorados como empleados de la organización?	Si la empresa nos tiene mucho aprecio
¿Qué consideran se puede hacer para mejorar el entorno laboral?	Sería bueno que la empresa tenga una ruta de recorrido que facilite el transporte Se necesita una persona encargada de riego y así no interrumpir las labores

Nota: Esta tabla es una recopilación de la información obtenida mediante la aplicación de grupos focales en la empresa Puliza Flowers

4.1.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 3

El análisis descriptivo por desarrollarse en referencia a los datos establecidos en la Tabla 6 los cuales pertenecen a un total de 10 colaboradores del área de poscosecha contando con un 50% de mujeres y 50% de hombres, quienes se encuentran en un rango de edad entre los 18 a 28 años un 50% y entre los 29 y 38 años un 50%, del total de los colaboradores el 60% trabaja en la empresa menos de 6 meses, el 30% entre 6 meses y 1 año; y el 10% más de un año en la organización.

Los colaboradores mencionan que no se tiene contratos firmados y que no tienen reconocimiento de horas extras a pesar de su horario de trabajo que va desde las 7h00 hora de entrada y 17h00 hora de salida, la hora de salida es modificable acorde a la producción que exista o la cantidad de pedidos que se deben procesar.

Para la variable de identificación de la organización los colaboradores mencionan que no se ha explicado o indicado cual es la visión y misión de la empresa, pero que una vez se mencionó que si existe. En la variable que comprende la estructura organizacional se establece que las estructuras están bien definidas ya que los colaboradores reconocen

jefaturas directas y mandos en el desempeño de sus labores, además mencionan que el apoyo entre compañeros es excelente y existe buena cooperación.

En referencia a la variable de sistema de gestión se determina que los colaboradores no recibieron inducción al momento del ingreso por lo cual existe un desconocimiento de los beneficios y condiciones contractuales con las que ingresaron. Las condiciones que brinda la empresa para las labores encomendadas se mencionan que los procesos están bien establecidos y el espacio físico de la misma manera, sin embargo, con la entrega de EPPS se tiene inconvenientes periódicos con la falta de reposición de EPPS que estén desgastados, dañados o rotos lo que dificulta el trabajo del día a día y por ende pone en riesgo a los colaboradores.

La estructura organizacional en la poscosecha no se encuentra bien definida ya que los colaboradores mencionan que no se sabe a quién acudir porque no se ha dado por completo el mando a la supervisora actual, lo que dificulta algunos procesos en la poscosecha. Con referencia a la variable de identificación de necesidades se establece que los colaboradores no pueden desarrollarse profesionalmente, y existe una falta de reconociendo a la labor por el pago inexistente de horas extras.

Tabla 6

Presentación de resultados Grupo Focal 3

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES					
EMPRESA	PILIZA FLOWERS	NUMERO TOTAL DE PERSONAS PARTICIPANTES	10	EDADES	De 15 a 17 años 0

TIPO DE CONTRATO	ÁREA DE TRABAJO	POSCOSECHA		GENERO	HORARIO DE TRABAJO		
					HORA ENTRADA	HORA SALIDA	
				HOMBRE	5	De 18 a 28 años	5
		INDEFINIDO	0	MUJER	5	De 29 a 38 años	5
		TEMPORAL	0			De 39 a 48 años	0
		OCASIONAL	0				
		NINGUNO	10			De 49 a 58 años	0
		N/S	0	07h00	17h00	De 59 en adelante	0

2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Conocen cuál es la misión y visión de la empresa?	Si hay, pero no nos han explicado
	No hay por qué no está en ningún lado
	No se sabe por qué no nos han dicho nada

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Conocen e identifican quien es su jefe inmediato?	Si se reconoce a la jefatura la supervisora
--	---

¿Consideran que sus jefes tienen un dominio y conocimiento de sus funciones?	Si ellos saben lo que hacen y por eso nos dirigen
--	---

	Por los cambios en administración no se sabe quién da las ordenes en la empresa
--	---

¿Consideran que están bien definidas las jefaturas en la empresa?	En relación con la supervisión de la Poscosecha no se encuentra bien definida la jefatura porque un día yo dirijo otro día no y así, cambian mucho
	Si están definidas, pero existen ocasiones en que no se sabe con quién coordinar

	Los trabajadores de la Poscosecha reconocen a la supervisora como jefa
--	--

¿Su jefe los apoya y anima?	Si, si nos apoya, somos reconocidos
	Poscosecha no siente que sean tomados en cuenta
	La supervisora no se siente apoyada por qué no hay apoyo en la formación para seguir como supervisora

¿Los compañeros de trabajo y departamentos se apoyan y respetan mutuamente?	Como Poscosecha somos bien unidos, todos trabajamos por un fin
---	--

	Las relaciones son diferentes con cultivo no existe colaboración entre áreas
4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	
¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta empresa?	Menos de 6 meses 6 personas
	De 6 meses hasta un año 3 personas
	De un año en adelante 1 persona
¿Se realizó un proceso de inducción al momento de sus ingresos?	No se dio ninguna información de los beneficios laborales, ni responsabilidades, el ingeniero explicó un poco sobre las condiciones
¿Se sintieron bien recibido/as al momento de su ingreso?	Si nos sentimos bien recibidos
	Han cambiado a lo largo del tiempo, ahora no se ve muy sociable
¿La persona encargada de realizar la inducción se encuentra bien informado y respondió todas sus preguntas?	Si está bien informada, pero al ingreso no se da información general
	Si responde a todas las preguntas, sin embargo, no es muy accesible
¿Se les proporcionó la orientación donde encontrar la información adicional que podría necesitar?	No se ha dado ninguna orientación, no nos dieron ninguna indicación
¿Consideran que su salario es justo?	No, porque si se nos debiera reconocer las horas extras
¿La empresa les entrega Equipos de Protección Personal?	La empresa si entrega los guantes y botas, pero hay veces que se demoran para darnos porque se desgastan rápido en especial los clasificadores
	Si, si están bien organizadas por que permite que hagamos el trabajo
¿Consideran que sus unidades de trabajo se encuentran bien organizadas?	En referencia a las etiquetas no se tiene una persona encargada y a veces dificulta el proceso porque se demora
Como considera que es la comunicación interna dentro de la empresa	No es buena porque no se sabe a quién acudir, en la Poscosecha no se ha dado el mando completo a la supervisora

	No es buena porque no se comunica al personal los cambios que se hacen, en especial si afecta o no
¿Sus jefes les comunican cuales son los objetivos y expectativas de la empresa y brinda retroalimentación de manera clara y profesional?	No, no se ha mantenido ninguna reunión, no nos han dicho nada, a veces estamos relegados de todo
Si se encuentran en un problema o en una situación inusual dentro de su trabajo ¿Sabe a dónde acudir para encontrar una solución o pedir ayuda?	Sí, tenemos que acudir con la supervisora que es nuestra jefa directa
5.IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
¿Considera que la empresa es un buen lugar para el desarrollo profesional?	No, es un trabajo que no nos permite desarrollarnos profesionalmente
¿La empresa les brinda los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	Si, brinda todo lo necesario para hacer
¿Se sienten valorados como empleados de la organización?	Si, si nos sentimos valorados, pero no reconocidos
¿Qué consideran se puede hacer para mejorar el entorno laboral?	Se solicitan reuniones periódicas en la Poscosecha para aclarar dudas y se explique las cosas Que los guantes se den cada 15 días Que las horas extras sean reconocidas

Nota. Esta tabla es una recopilación de la información obtenida mediante la aplicación de grupos focales en la empresa Puliza Flowers

4.1.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL GRUPO FOCAL 4

Como se puede visualizar en la Tabla 7 el grupo focal 4 está constituido por supervisores de cada área y personal de fumigación, con un total de 8 personas de las cuales el 75% son hombres y 25% mujeres en un rango de edad de 29 a 38 años con un 50%, de 18 a 28

años con un 37% y con un 13% de 39 a 48 años, los colaboradores de esta área llevan trabajando un promedio de 6 meses a un año el 50%, de menos de 6 meses el 25% y de un año en adelante el 25% restante.

En referencia a la variable de identificación de la organización se determina que los colaboradores no tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, la estructura organizacional está bien definida debido a que los colaboradores reconocen la jefatura inmediata y mandos, sin embargo, para los supervisores mencionan que debido a la reestructuración que se ha dado hace algún tiempo se tiene directrices contradictorias entre la Gerencia técnica y la gerencia general, lo que no ayuda a tener una fluidez en los procesos.

En la variable de los subsistemas se puede identificar que no se tiene establecido un proceso de inducción al momento de la contratación o de socialización de información referente a los beneficios o condiciones contractuales, siguiendo en esta línea los colaboradores mencionan que la empresa reconoce la labor que realizan, pero que los EPPS que para el área de fumigación se consideran esenciales no son entregados a los tiempos que corresponde el cambio, y a la durabilidad del proveedor, lo que genera un riesgo a la salud de los trabajadores por los productos químicos empleados en la fumigación.

La comunicación interna no es buena o se podría considerar inexistente, mencionan los colaboradores, lo que no permite que los jefes comuniquen los objetivos y expectativas que tienen de los trabajadores para la labor desempeñada. En la variable de identificación de necesidades se establece que para los supervisores deberían dar capacitaciones para el cargo que desempeñan ya que el manejo de personal es una tarea difícil y en referencia al área de fumigación se establece que la necesidad principal es el respeto de los tiempos de cambios y de entrega de dotación de EPPS, para disminuir riesgos en la ejecución de actividades diarias.

Tabla 7

Presentación de resultados Grupo Focal 4

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES						
EMPRESA	PILIZA FLOWERS		NUMERO TOTAL DE PERSONAS PARTICIPANTES		8	De 15 a 17 años 0
ÁREA DE TRABAJO	FUMIGACIÓN Y SUPERVISORES		GENERO	HOMBRE	6	De 18 a 28 años 3
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO 0			MUJER	2	De 29 a 38 años 4
	TEMPORAL 0		HORARIO DE TRABAJO			De 39 a 48 años 1
	OCASIONAL 0		HORA ENTRADA	HORA SALIDA		De 49 a 58 años 0
	NINGUNO 8		04h00	13H30		De 59 en adelante 0
	N/S 0		Acorde al área	Acorde al área		
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						
¿Conocen cuál es la misión y visión de la empresa?			No, no conocemos si tiene y en oficina no nos han dado ninguna información			
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
¿Conocen e identifican quien es su jefe inmediato?			Si, nosotros tenemos a nuestro supervisor Si como supervisores el Gerente técnico y Gerente general son nuestros jefes			
¿Consideran que sus jefes tienen un dominio y conocimiento de sus funciones?			Si ellos saben cómo manejar el cultivo y la fumigación, pero siempre se trabaja en conjunto Si están bien definidas el supervisor es quien da las ordenes			
¿Consideran que están bien definidas las jefaturas en la empresa?			Para los supervisores no se encuentra definida las jefaturas, porque un día el Gerente técnico da las			

	órdenes y otro el gerente general y no sabemos que hacer
¿Su jefe los apoya y anima?	Si, ellos nos animan a colaborar con la empresa
¿Los compañeros de trabajo y departamentos se apoyan y respetan mutuamente?	Las diferencias son bien marcadas, pero si tenemos que colaborar se nota el apoyo
4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	
¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta empresa?	Menos de 6 meses 2 personas
	De 6 meses hasta un año 4 personas
	De un año en adelante 2 personas
¿Se realizó un proceso de inducción al momento de sus ingresos?	No en oficina a lo que nos contrataron no nos explicaron nada, el supervisor se encargó de darnos a conocer cómo va a funcionar
¿Se sintieron bien recibido/as al momento de su ingreso?	Si, fueron bien atentos en el ingreso
¿La persona encargada de realizar la inducción se encuentra bien informado y respondió todas sus preguntas?	Si es que tenemos dudas preguntamos directo con el supervisor
	Si a veces, en oficina hay veces que no nos ayudan con información o no tienen la información
¿Se les proporcionó la orientación donde encontrar la información adicional que podría necesitar?	No, no se indicó ninguna información o lugar donde acudir
¿Consideran que su salario es justo?	Sí, tenemos horarios que nos permite salir temprano
¿La empresa les entrega Equipos de Protección Personal?	Varía mucho en cada área, pero generalmente se demoran en darnos los EPP, no hay un stock
	Si nos dan, pero no se cumple con las fechas que hay que hacer los cambios, a veces se demoran en dar
	Si está bien equipada y organizada

¿Consideran que sus unidades de trabajo se encuentran bien organizadas?	Si con el tiempo se ha ido mejorando los procesos y los lugares de trabajo
Como considera que es la comunicación interna dentro de la empresa	No es muy buena, ellos no nos comunican si hay cambios o no
¿Sus jefes les comunican cuales son los objetivos y expectativas de la empresa y brinda retroalimentación de manera clara y profesional?	No nos comunican cuales son los objetivos, pero hacen aplicar las sanciones en caso de que cometamos un error
Si se encuentran en un problema o en una situación inusual dentro de su trabajo ¿Sabe a dónde acudir para encontrar una solución o pedir ayuda?	Nosotros acudimos directamente con el supervisor Nosotros como supervisores debemos acudir al Gerente general o Gerente técnico dependiendo quien se encuentre en la finca
5.IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
¿Considera que la empresa es un buen lugar para el desarrollo profesional?	No la empresa no nos permite hacer eso, solo trabajar
¿La empresa les brinda los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	Si, nos dan todo para poder hacer, de igual forma hay materiales y producto para hacer el trabajo, pero hay veces toca exigir para que nos den los trajes en especial En referencia a preparación de los supervisores no, deberían darnos capacitaciones para poder hacer mejor nuestro trabajo
¿Se sienten valorados como empleados de la organización?	Si, si nos sentimos valorados
¿Qué consideran se puede hacer para mejorar el entorno laboral?	Se puede mejorar la consideración en entrega de EPPS, para nosotros es importante porque nos den cuando se cumpla la fecha limite Que nos den capacitación de cómo ser mejor en cada área ya que no es fácil dirigir personal

Nota. Esta tabla es una recopilación de la información obtenida mediante la aplicación de grupos focales en la empresa Puliza Flowers

4.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES

4.2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES

Las características generales dentro de la aplicación de las entrevistas individuales nos permiten comprender las individualidades del grupo de colaboradores, las entrevistas individuales se aplicaron a todos los trabajadores de Puliza Flowers con un total de 37 personas. Los resultados de la investigación parten de la identificación de las áreas de trabajo como se observa en la Tabla 8 y Figura 2 el área que se encuentra la mayor parte del personal es cultivo con un 46%, seguido de poscosecha con 27%, fumigación con un 14% y administración con un 13%.

Tabla 8

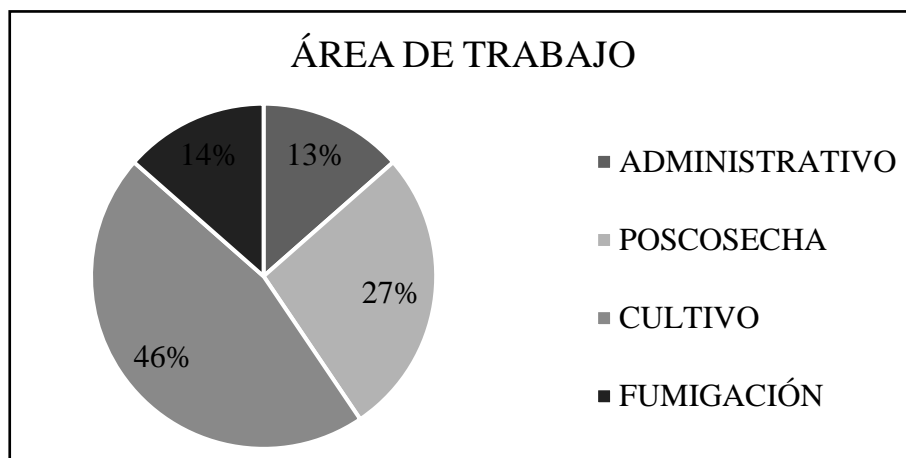
Pregunta 1: Variable de características generales

ÁREA DE TRABAJO	
ADMINISTRATIVO	5
POSCOSECHA	10
CULTIVO	17
FUMIGACIÓN	5

Nota. Descripción de las áreas de trabajo dentro de Puliza Flowers.

Figura 1

Pregunta 1: Variable de características generales



Nota. Esta figura representa los porcentajes de las áreas de trabajo en la organización.

La población total de trabajadores de la empresa cuenta con un 54% de trabajadores de género masculino y un 56% femenino como se identifica en la Tabla 9 y Figura 3, acercándose a una equidad en contratación, aunque esto no se lo logra a cabalidad por lo que existen áreas en las que por riesgos laborales solo se permite laborar a hombres.

Tabla 9

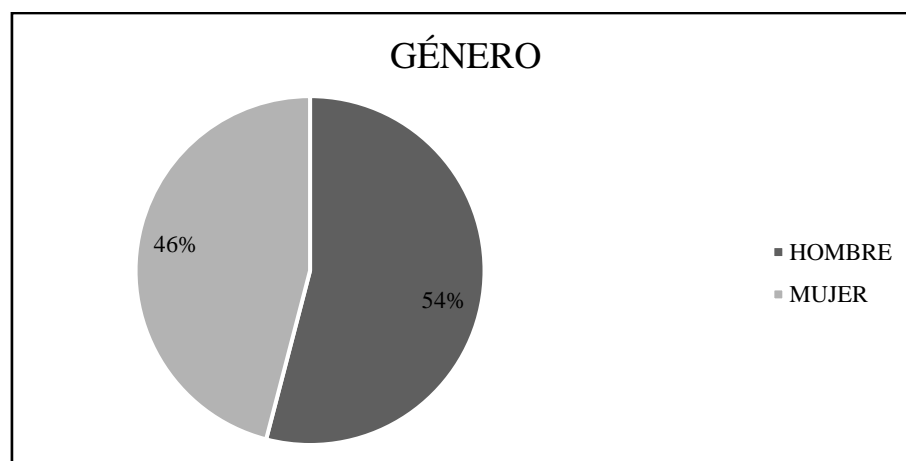
Pregunta 2: Variable de características generales

GENERO	
HOMBRE	20
MUJER	17

Nota. En esta tabla se realiza la identificación del número de colaboradores por género del total de entrevistados.

Figura 2

Pregunta 2: Variable de características generales



Nota. En esta figura se representa el porcentaje por género de los colaboradores entrevistados.

La Tabla 10 y Figura 3 agrupan los resultados del rango de edad de los colaboradores indicando que la organización no contrata personas menores de edad, y que dentro de los 37 trabajadores poseen un 17% entre 18 a 28 años, un 14% entre 29 a 38 años, el 5% corresponde a colaboradores entre los 39 a 48 años y el 1% restante a colaboradores entre los 49 y 58 años.

Tabla 10

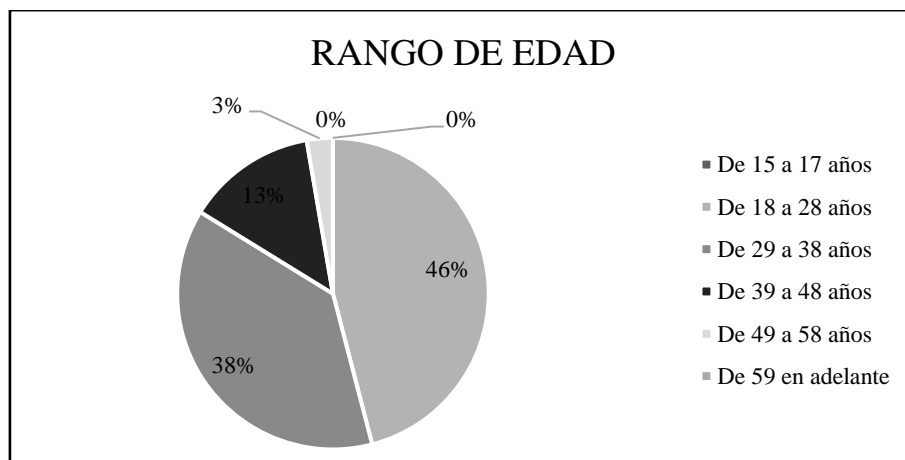
Pregunta 3: Variable de características generales

RANGO DE EDAD	
De 15 a 17 años	0
De 18 a 28 años	17
De 29 a 38 años	14
De 39 a 48 años	5
De 49 a 58 años	1
De 59 en adelante	0

Nota. En esta tabla se determina los rangos de edad correspondientes a los colaboradores entrevistados.

Figura 3

Pregunta 3: Variable de características generales



Nota. Esta figura representa a los porcentajes establecidos de los rangos de edad de los colaboradores.

4.2.2. VARIABLES DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Variable de reclutamiento, selección y contratación

A partir de esta sección se detallarán los resultados obtenidos en las variables identificadas para la verificación de los procesos llevados a cabo en referencia a gestión del talento humano.

La Tabla 11 y Tabla 12 especifica los requerimientos que tuvo la organización con el trabajador para iniciar una relación contractual, se menciona que no se produjo una entrevista estructurada, se pidió que los colaboradores tuvieran experiencia en el área, y adicional se pidió la entrega de los documentos pertinentes como: cedula y papeleta de votación; y las personas encargadas de este proceso son el dueño de la empresa (Gerente general), el Gerente técnico o a su vez la asistente administrativa quien dentro de sus funciones del cargo se encuentra establecida la contratación.

Tabla 11

Pregunta 4: Variable reclutamiento, selección y contratación

¿Cómo fue su proceso de contratación?	Se solicitó cedula, papeleta de votación y se preguntó si tienen experiencia.
--	---

Nota. En esta tabla se identifica el proceso de contratación que posee Puliza Flowers en base a la opinión de los colaboradores entrevistados.

Tabla 12

Pregunta 5: Variable reclutamiento, selección y contratación

¿Quién fue la persona que lo/a contrató?	Dueño, Gerente técnico, secretaria
---	---------------------------------------

Nota. En esta tabla identifica a la persona que realizó el proceso de contratación dentro de la organización.

Los resultados establecidos en base la contratación se establece que un 92% de las personas que laboran no tienen firmado ningún contrato firmado lo que se puede verificar en la Tabla 13 y Figura 5, y el 8% si mantiene una figura contractual con la organización.

Tabla 13

Pregunta 6: Variable reclutamiento, selección y contratación

¿Firmo algún contrato al ingresar?	
SI	3
NO	34

Nota. En esta tabla se determina el número de colaboradores que firmó un contrato al momento del ingreso.

Figura 4

Pregunta 6: Variable reclutamiento, selección y contratación



Nota. En esta figura se establecen los porcentajes de personas que firmaron un contrato el momento del ingreso.

La Tabla 14 y Figura 5 nos muestra resultados que van relacionados con Tabla 14, se establece que en un 95% de los colaboradores no se les explicó las condiciones del contrato debido a la inexistencia del mismo y a un 5% esta explicación sí fue dada.

Tabla 14

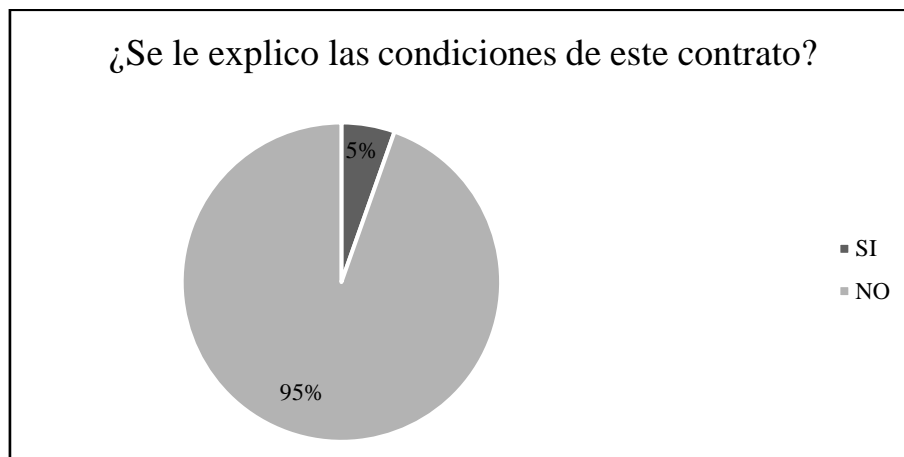
Pregunta 7: Variable reclutamiento, selección y contratación

¿Se le explicó las condiciones de este contrato?	
SI	2
NO	35

Nota. En esta tabla se establece el número de personas a las que se les explicó las condiciones del contrato.

Figura 5

Pregunta 7: Variable reclutamiento, selección y contratación



Nota. En esta figura se identifica los porcentajes de las personas que se les explico las condiciones del contrato en base a la entrevista realizada.

En la Tabla 15 y Figura 6 se determina que los colaboradores en un 46% no disponen de ningún tipo de contrato o no saben si lo tienen esto de igual manera con un porcentaje de 46%, al contrario del 8% de los colaboradores quienes mencionan que tienen un contrato de tipo indefinido.

Tabla 15

Pregunta 8: Variable reclutamiento, selección y contratación

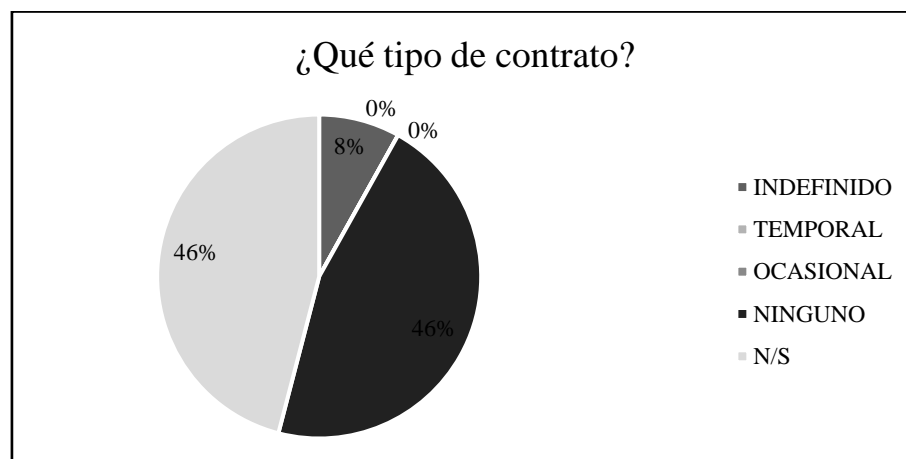
¿Qué tipo de contrato?

INDEFINIDO	3
TEMPORAL	0
OCASIONAL	0
NINGUNO	17
N/S	17

Nota. En esta tabla se indica el numero por tipo de contrato establecido en la organización.

Figura 6

Pregunta 8: Variable reclutamiento, selección y contratación



Nota. En esta figura se representa en porcentajes los datos obtenidos del número de personas por tipo de contrato.

Los resultados demostrados en la Tabla 16 y Figura 7 corresponden a la inducción brindada al momento del ingreso, datos que establecen que a un 86% de los colaboradores no se les brindo ninguna inducción sobre beneficios ni condiciones laborales y un 5%

menciona que, si se le dio una inducción al ingreso, se debe considerar para análisis el hecho que los entrevistados que han recibido inducción corresponden al área administrativa.

Tabla 16

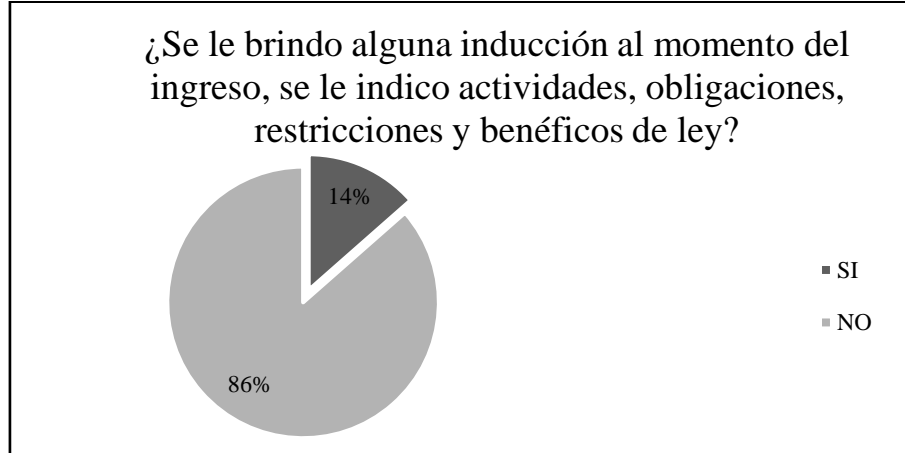
Pregunta 9: Variable reclutamiento, selección y contratación

¿Se le brindo alguna inducción al momento del ingreso, se le indico actividades, obligaciones, restricciones y benéficos de ley?	
SI	5
NO	32

Nota. En esta tabla se define el número de personas que recibieron una inducción al momento del ingreso.

Figura 7

Pregunta 9: Variable reclutamiento, selección y contratación



Nota. En esta figura se identifican los porcentajes de la inducción brindada a los colaboradores.

Variable remuneraciones

Los resultados presentados en esta variable de remuneraciones corresponden a la verificación de las obligaciones que presenta con los colaboradores en cuanto a remuneraciones o beneficios monetarios se refiere. La Tabla 17 y Figura 8 permiten evidenciar que la empresa mantiene la forma de remuneración quincenal en un 100% de los colaboradores.

Tabla 17

Pregunta 10: Variable de remuneraciones

¿Su remuneración es?	
MENSUAL	0
QUINCENAL	37
SEMANAL	0
DIARIA	0

Nota. Se identifica el periodo de tiempo en el que es recibida la remuneración de los entrevistados.

Figura 8

Pregunta 10: Variable de remuneraciones



Nota. En esta figura se representa el porcentaje del periodo de tiempo que posee en la empresa en el pago de remuneraciones.

Con referencia a las obligaciones del empleador se establece en la Tabla 18 y Figura 9 que en un 95% de los colaboradores mencionada que los décimos tercero y cuarto son cancelados de forma acumulada y el 50% menciona que no se pagan décimo tercer y cuarto en la empresa.

Tabla 18

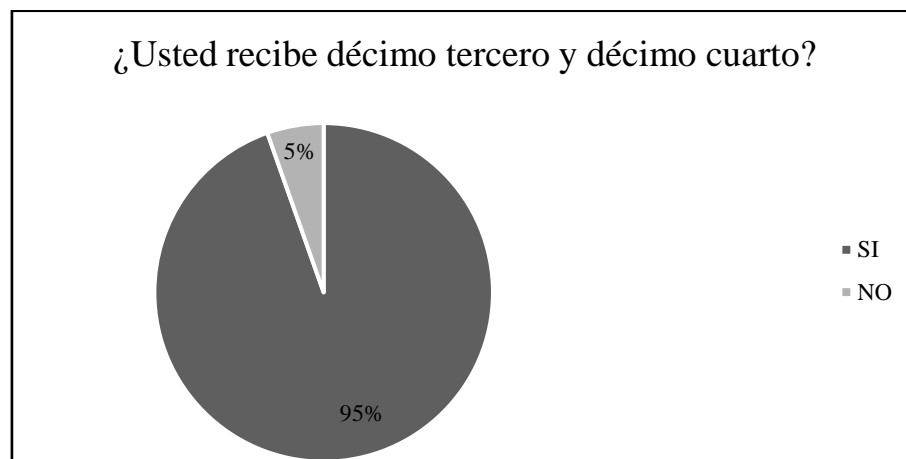
Pregunta 11: Variable de remuneraciones

¿Usted recibe décimo tercero y décimo cuarto?	
SI	35
NO	2

Nota. Se determina el cumplimiento del pago de décimo tercero y décimo cuarto sueldo.

Figura 9

Pregunta 11: Variable de remuneraciones



Nota. En esta figura se establece el porcentaje de cumplimiento del pago de décimo tercero y décimo cuarto sueldo.

Por medio de los resultados obtenidos en la Tabla 19 y Figura 10 se evidencia que los colaboradores reciben sus vacaciones de forma anual lo correspondiente en el Código de Trabajo.

Tabla 19

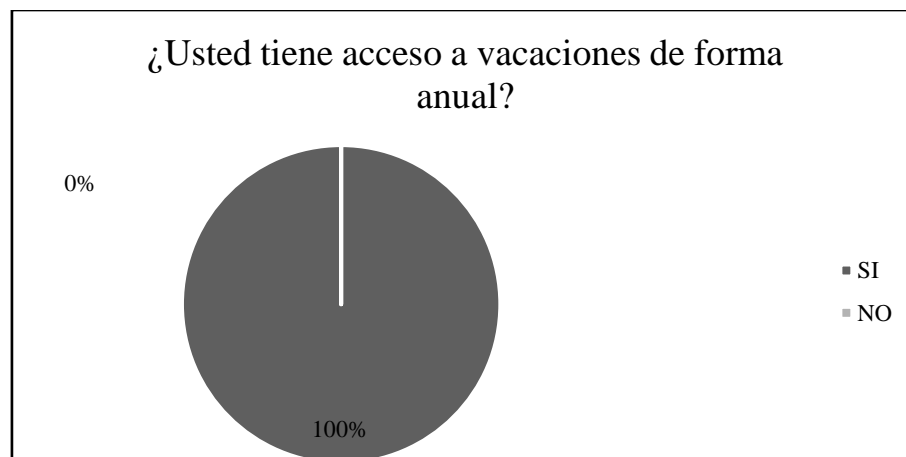
Pregunta 12: Variable de remuneraciones

¿Usted tiene acceso a vacaciones de forma anual?	
SI	37
NO	0

Nota. La siguiente tabla identifica el número de personas que tienen acceso a sus vacaciones anuales.

Figura 10

Pregunta 12: Variable de remuneraciones



Nota. La figura presentada establece el porcentaje de personas entrevistadas que tienen acceso a sus vacaciones de forma anual.

La afiliación al IESS se refleja en los resultados en la Tabla 20 y Figura 11 donde se establece que el 84% de los colaboradores no se encuentran afiliados, a su vez el 16% restante si se encuentra con afiliación patronal

Tabla 20

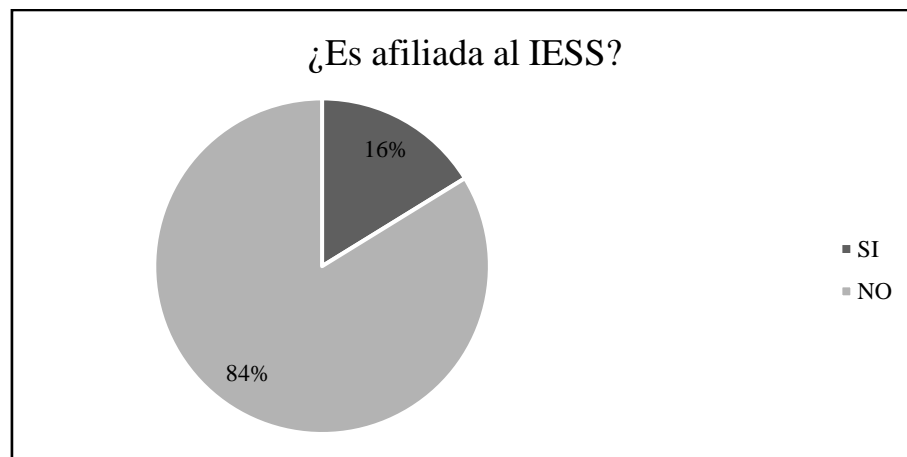
Pregunta 13: Variable de remuneraciones

¿Es afiliada al IESS?	
SI	6
NO	31

Nota. En esta tabla se establece el número de personas afiliadas al IESS en base al cumplimiento de la normativa ecuatoriana.

Figura 11

Pregunta 13: Variable de remuneraciones



Nota. La figura presentada representa el porcentaje de personas afiliadas al IESS en la organización.

En correspondencia con la Tabla 20 con resultados de la pregunta 14 se establece la Tabla 21 y Figura 12 en la que se evidencia que los fondos de reserva no son pagados a un 92% de colaboradores, por otro lado, al 8% réstate si le cancelan los fondos de reserva. Tomando en cuenta la antigüedad de los colaboradores y la no afiliación en el IESS.

Tabla 21

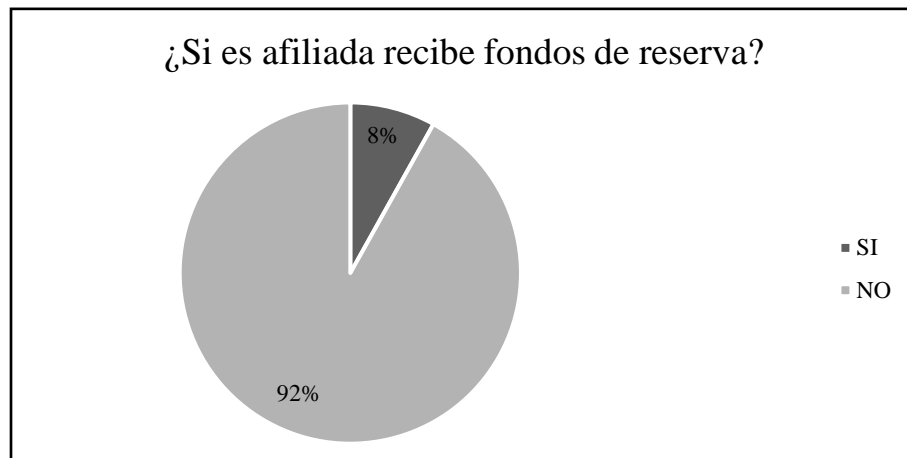
Pregunta 14: Variable de remuneraciones

¿Si es afiliada recibe fondos de reserva?	
SI	3
NO	34

Nota. Se establece mediante esta tabla el número de colaboradores entrevistados que reciben fondos de reserva.

Figura 12

Pregunta 14: Variable de remuneraciones



Nota. En esta figura se identifican los porcentajes del número de personas a las cuales se le paga los fondos de reserva.

Variable régimen disciplinario

El régimen disciplinario corresponde a la verificación del cumplimiento de reglamentos internos validados por el Ministerio de Trabajo que brinden direcciones a los colaboradores en la realización de sus funciones.

La Tabla 22 y Figura 13 se presentan los datos que demuestran que en un 62% de los colaboradores mencionan que si existe un reglamento interno y un 38% menciona que no hay un reglamento interno en la organización.

Tabla 22

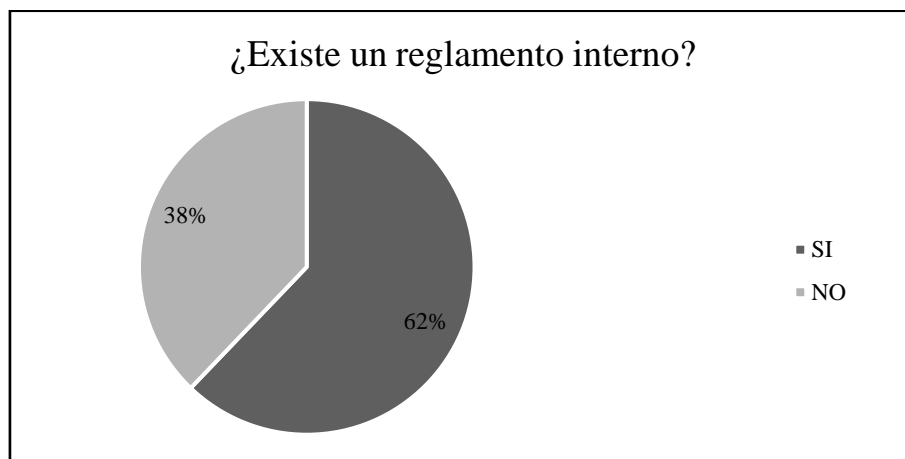
Pregunta 15: Variable de régimen disciplinario

¿Existe un reglamento interno?	
SI	23
NO	14

Nota. En esta tabla se determina la existencia del reglamento interno en la organización.

Figura 13

Pregunta 15: Variable de régimen disciplinario



Nota. En esta figura se establece el porcentaje de personas que mediante la entrevista determinaron si existía un reglamento interno.

La socialización del reglamento interno es importante la verificación del cumplimiento de las obligaciones, responsabilidades, deberes y derechos de los colaboradores, en la Tabla 23 y Figura 14 se demuestra que en un 97% de los colaboradores menciona que no se encuentra socializado el reglamento interno y un 3% menciona que si esta socializado.

Tabla 23

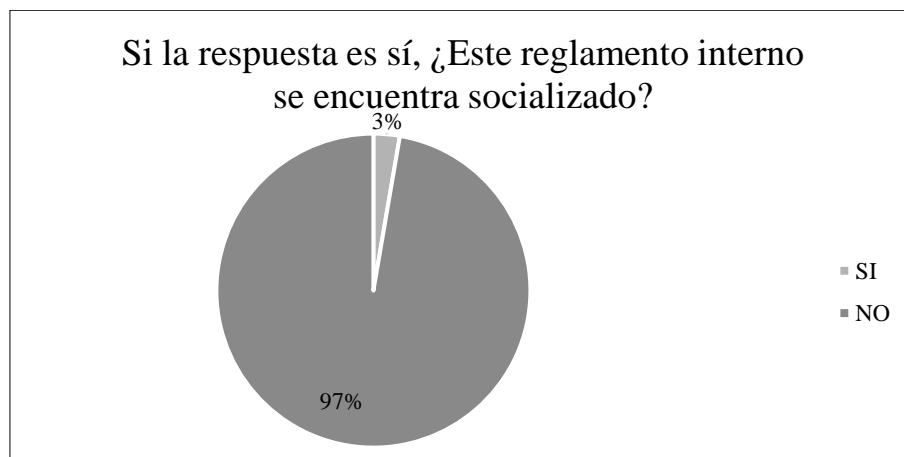
Pregunta 16: Variable de régimen disciplinario

Si la respuesta es sí, ¿Este reglamento interno se encuentra socializado?	
SI	1
NO	36

Nota. En esta tabla se especifica el cumplimiento de la socialización del reglamento interno en caso de existir.

Figura 14

Pregunta 16: Variable de régimen disciplinario



Nota. Se establece mediante esta figura el porcentaje de cumplimiento de la socialización del reglamento interno en base al criterio de los colaboradores entrevistados

La Tabla 24 y Figura 15 brinda resultados que permiten verificar el acceso al reglamento interno en el cual el 97% menciona que no tiene acceso y el 3% establece que si puede acceder a él.

Tabla 24

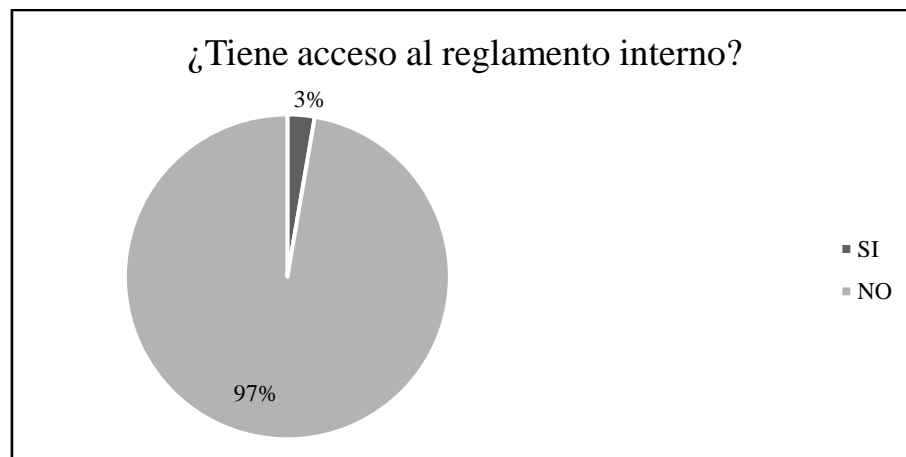
Pregunta 17: Variable de régimen disciplinario

¿Tiene acceso al reglamento interno?	
SI	1
NO	36

Nota. En esta tabla se determina en base a las entrevistas realizadas el acceso que tienen los colaboradores al reglamento interno de la organización.

Figura 15

Pregunta 17: Variable de régimen disciplinario



Nota. En esta figura se establecen los porcentajes de acceso que tienen los colaboradores al reglamento interno.

La aplicación del régimen disciplinario se evidencia en la Tabla 25 y Figura 16 demuestran que de los 37 colaboradores en total el 78% menciona que si se ha aplicado el reglamento interno a pesar determinar que no lo conocen y un 8% menciona que no se aplica el mismo.

Tabla 25

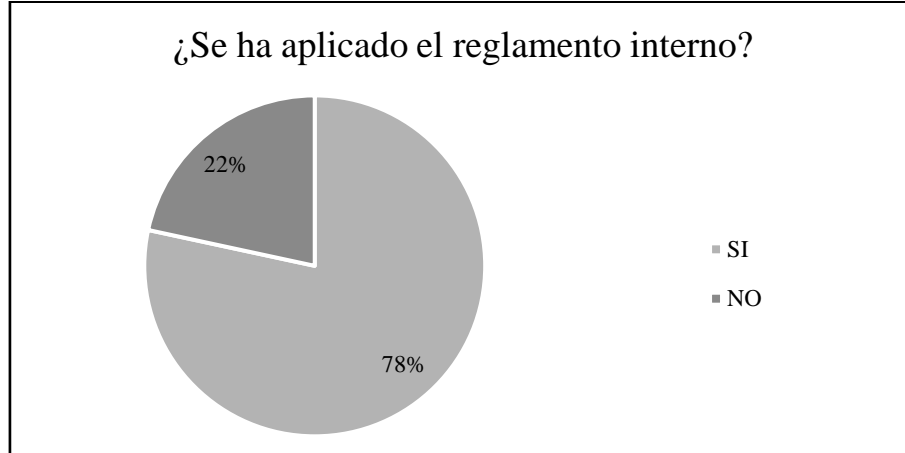
Pregunta 18: Variable de régimen disciplinario

¿Se ha aplicado el reglamento interno?	
SI	29
NO	8

Nota. En esta tabla se establece si el reglamento interno ha sido aplicado dentro de la organización.

Figura 16

Pregunta 18: Variable de régimen disciplinario



Nota. En esta tabla se establece si el reglamento interno ha sido aplicado dentro de la organización.

Variable formación y capacitación

En esta variable se establecen los resultados del accionar de la organización en referencia a la formación y capacitación en beneficio del desarrollo de los colaboradores.

En la Tabla 26 se determinan que los entrevistados no han recibido ninguna capacitación y en base a lo presentado en la Tabla 27 y Figura 17 en donde los colaboradores manifiestan en un 89% que las capacitaciones impartidas no contribuyen a su desarrollo o desempeño profesional.

Tabla 26

Pregunta 19: Variable de formación y capacitación

¿Cuál fue la última capacitación que recibió?	Ninguna
--	---------

Nota. En esta tabla se determina la última capacitación que recibió el personal entrevistado.

Tabla 27

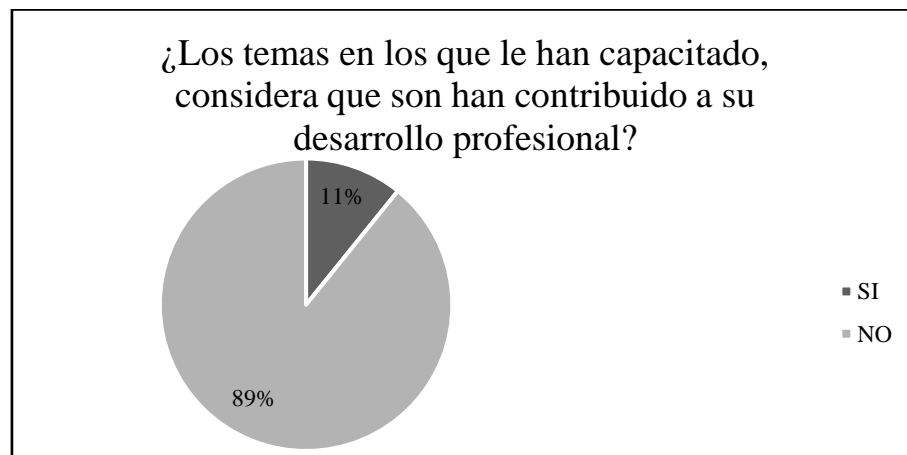
Pregunta 20: Variable de formación y capacitación

¿Los temas en los que le han capacitado, considera que son han contribuido a su desarrollo profesional?	
SI	4
NO	33

Nota. En esta tabla se establece si la capacitación recibida contribuyo al desarrollo profesional de los colaboradores entrevistados.

Figura 17

Pregunta 20: Variable de formación y capacitación



Nota. En esta figura hace una representación de los porcentajes sobre las capacitaciones que han contribuido al desarrollo profesional.

En la Tabla 28 y Figura 18 se demuestra mediante la tabulación de resultados que la empresa no posee un plan anual de capacitaciones, respuesta dada por el 100% de colaboradores correspondiente a 37 personas.

Tabla 28

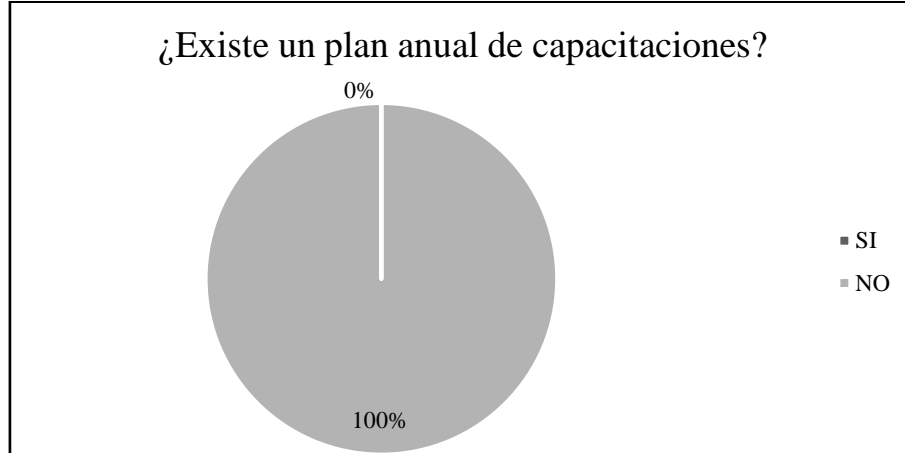
Pregunta 21: Variable de formación y capacitación

¿Existe un plan anual de capacitaciones?	
SI	0
NO	37

Nota. En esta tabla se determina la inexistencia de un plan anual de capacitaciones en base a las respuestas de las personas entrevistadas.

Figura 18

Pregunta 21: Variable de formación y capacitación



Nota. En esta figura se establecen los porcentajes de respuesta de los colaboradores sobre la inexistencia del plan anual de capacitaciones.

Variable bienestar laboral

Las condiciones de la organización son expresadas en esta variable que determinan el cumplimiento de ley en referencia a los beneficios laborales adicionales y las condiciones laborales.

En la Tabla 29 y Figura 19 demuestra la percepción de los colaboradores sobre la gestión que tiene la organización, en un 49% menciona que la gestión es buena, el 46% determina que la gestión es muy buena y el 5% la considera excelente.

Tabla 29

Pregunta 22: Variable de bienestar laboral

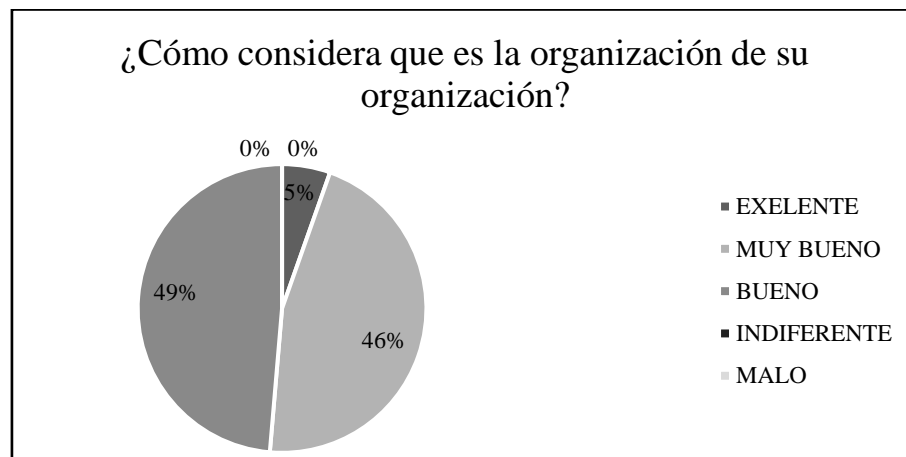
¿Cómo considera que es la gestión de su organización?

EXELENTE	2
MUY BUENO	17
BUENO	18
INDIFERENTE	0
MALO	0

Nota. En esta tabla se establece la cantidad de personas en cada ítem sobre la consideración personal de la gestión en la organización.

Figura 19

Pregunta 22: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se representa en porcentajes los datos obtenidos del número de personas por tipo de contrato.

Al igual que la anterior pregunta se determina la percepción del clima laboral, a pesar de que en la Tabla 30 y Figura 20 se establece en un 100% que no se ha realizado ningún análisis de clima laboral.

Tabla 30

Pregunta 23: Variable de bienestar laboral

¿Se ha realizado algún análisis del clima laboral?	
SI	0
NO	37

Nota. En esta tabla establece a opinión de los entrevistados el que la empresa no ha realizado un análisis de clima laboral.

Figura 20

Pregunta 23: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura de determina el porcentaje de colaboradores que mencionan que no se ha realizado un análisis de clima laboral.

La Tabla 31 y Figura 21 recopilan los datos del bienestar laboral en referencia a la entrega de uniformes en cumplimiento de la normativa, obteniendo siguientes resultados, con un 100% los colaboradores afirman que se entrega la dotación de uniformes, esto en correspondencia con la Tabla 33 y Figura 21 en la que se determina que el 100% de los entrevistados mencionan que la entrega de dotación es una vez al año.

Tabla 31

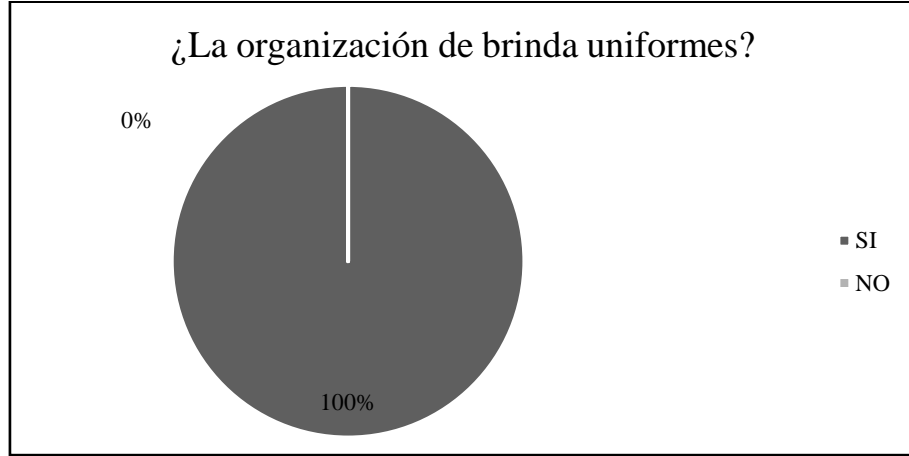
Pregunta 24: Variable de bienestar laboral

¿La organización le brinda uniformes?	
SI	37
NO	0

Nota. En esta tabla indican la afirmación de los colaboradores entrevistados sobre la entrega de uniformes conforme la ley.

Figura 21

Pregunta 24: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se representa en porcentajes los datos sobre el cumplimiento de la entrega de uniformes de la organización.

Tabla 32

Pregunta 25: Variable de bienestar laboral

¿Cada que tiempo le brindan uniformes?	
1 AÑO	37
2 AÑOS	0
MAS DE 2 AÑOS	0

Nota. En esta tabla se determina la periodicidad de la entrega de uniformes en la organización en base a las entrevistas realizadas.

Figura 22

Pregunta 25: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se representa en porcentajes los datos obtenidos de la periodicidad de entrega de uniformes por parte de la organización

La Tabla 33 y Figura 23 determina los datos recolectados de un total de 37 personas el 100% refiere que la empresa no brinda el servicio de transporte, por ende, el costo va a ser nulo por el servicio no prestado como se determina en la Tabla 35 y Figura 25.

Tabla 33

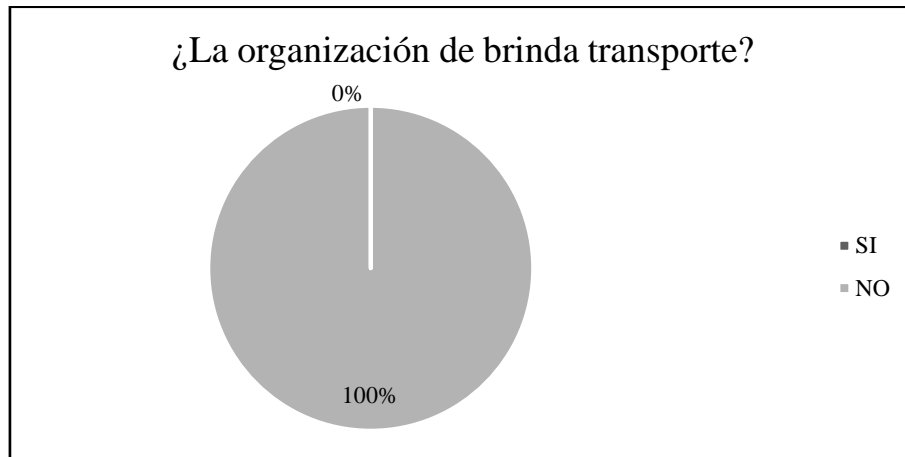
Pregunta 26: Variable de bienestar laboral

¿La organización le brinda transporte?	
SI	0
NO	37

Nota. En esta tabla se indica la negativa sobre los benéficos adicionales de la organización como el transporte por parte de la organización.

Figura 23

Pregunta 26: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se establecen los porcentajes sobre la falta de transporte brindado por la organización.

Tabla 34

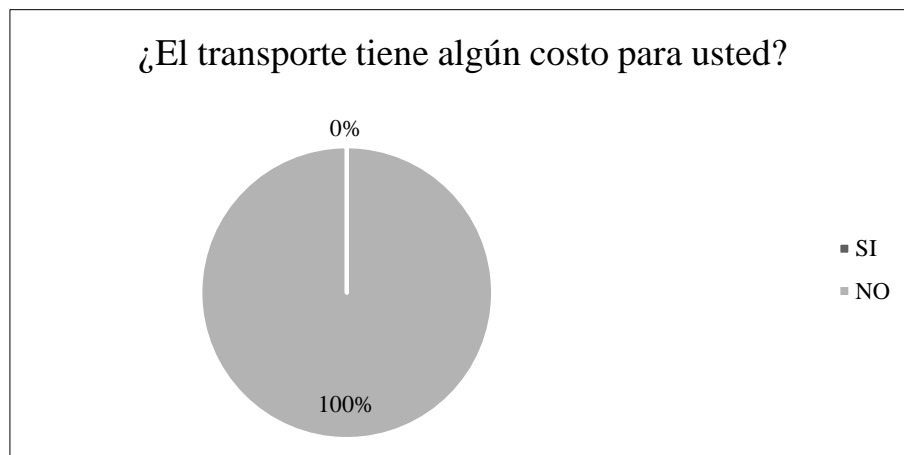
Pregunta 27: Variable de bienestar laboral

¿El transporte tiene algún costo para usted?	
SI	0
NO	37

Nota. En esta tabla se establece la particularidad de que al no brindar el servicio de transporte el costo será nulo para los colaboradores.

Figura 24

Pregunta 27: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se establece en porcentajes que el servicio de transporte no representa ningún costo a los colaboradores, debido a que la empresa no brinda este servicio.

La alimentación se establece como un beneficio laboral, dando como resultado las entrevistas aplicadas a los 37 trabajadores el 100% determino que si recibe este beneficio por un costo mínimo de un aproximado de \$22 mensuales, lo que se encuentra detallado en la Tabla 36 y Figura 26, en donde el 100% de los entrevistados mencionaron que la alimentación representa un costo para los colaboradores.

Tabla 35

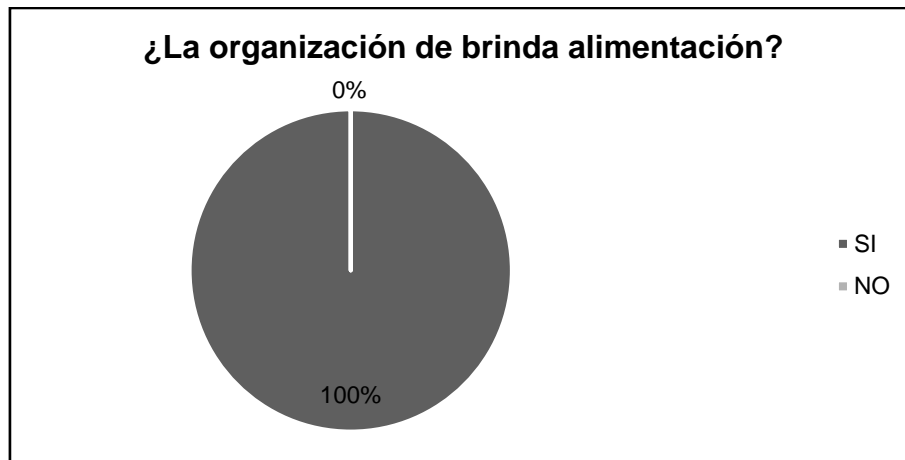
Pregunta 28: Variable de bienestar laboral

¿La organización de brinda alimentación?	
SI	37
NO	0

Nota. En esta tabla se establece el cumplimiento del servicio de alimentación por parte de la organización.

Figura 25

Pregunta 28: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se indica en porcentaje de personas que respondieron por ítem, dando la confirmación el servicio por parte de la empresa.

Tabla 36

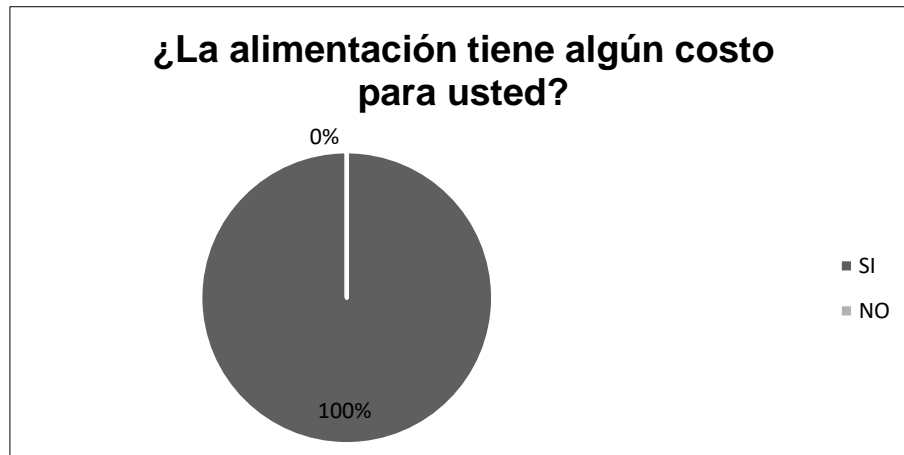
Pregunta 29: Variable de bienestar laboral

¿La alimentación tiene algún costo para usted?	
SI	37
NO	0

Nota. En esta tabla se indica si la alimentación tiene un costo adicional al os colaboradores en base a las entrevistas aplicadas en la organización.

Figura 26

Pregunta 29: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se indica el porcentaje de personas que mencionaron que la comida brindada por la organización tiene un costo adicional al colaborador.

La Tabla 37 y Figura 27 presenta los datos en los cuales la totalidad de los colaboradores, es decir el 100% menciona que la empresa no dispone de una persona encargada del área de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 37

Pregunta 30: Variable de bienestar laboral

¿La empresa cuenta con un encargado de Seguridad y Salud ocupacional?	
SI	0
NO	37

Nota. En esta tabla se determina la inexistencia de una persona encargada de Seguridad y Salud ocupacional en la organización, dato en base a las encuestas aplicadas.

Figura 27

Pregunta 30: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se representa el porcentaje de las respuestas por ítems en referencia al requerimiento de un encargado de Seguridad y Salud ocupacional.

De igual manera el contar con un dispensario médico se convierte en una obligación para la organización en la Tabla 38 y Figura 28 se establece con las respuestas de los 37 entrevistados el 100% menciono que no existe dispensario médico en la empresa a dónde acudir en caso de enfermedad.

Tabla 38

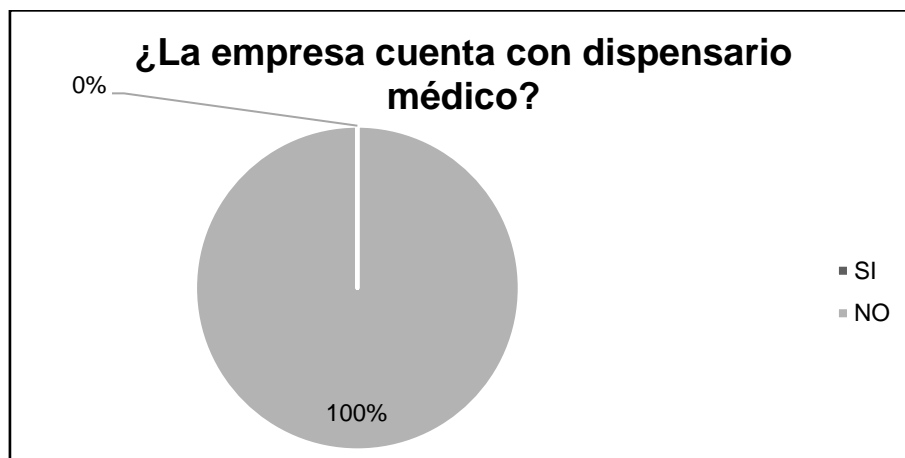
Pregunta 31: Variable de bienestar laboral

¿La empresa cuenta con dispensario médico?	
SI	0
NO	37

Nota. En esta tabla determina que la organización no posee un dispensario médico, requerimiento opcional dentro de la legislación ecuatoriana en base a las condiciones de la organización.

Figura 28

Pregunta 31: Variable de bienestar laboral



Nota. En esta figura se establece el porcentaje que corresponde a la concepción de los colaboradores en referencia a la inexistencia de un dispensario médico en la organización.

4.3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A partir de la tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de grupos focales, se establece la perspectiva que poseen los colaboradores en referencia al manejo de actividades de talento humano desarrolladas en Puliza Flowers, por el área administrativa, la cual actualmente se encuentra a cargo de la asistente administrativa. La tabulación de los datos obtenidos en la realización de entrevistas individuales permite comprender la estructura de la organización mediante un análisis estadístico de las actividades llevadas a cabo sobre talento humano que solventan la necesidad de un sistema de gestión, en función a los procesos llevados actualmente son realizados de forma informal.

De acuerdo con el análisis de las tabulaciones realizadas se determina que la organización implementa actividades poco efectivas enfocadas en la atracción, contratación y retención de los colaboradores, basados en actividades aisladas mas no como procesos que permitan aplicarse como un sistema de gestión efectivo para la organización.

El aumento de la productividad se convierte para Puliza Flowers como el eje principal de accionar, sin embargo, se determina que la falta de cumplimiento de normativa legal causa insatisfacción de los colaboradores, esto se determina considerando que el 92% de los colaboradores, porcentaje correspondiente a treinta y cuatro personas no tienen firmado un contrato legalmente establecido, a su vez se evidencia que tres personas trabajadoras de la empresa si poseen un contrato firmado esto correspondiente al 8% de la población total, siendo estos personal correspondiente al área administrativa, incumpliendo el Art. 8 de Código de Trabajo el cual menciona que el trabajo es el convenio en el intercambio de fuerza laboral y remuneración, este punto dificulta la contratación en la organización y la retención de los colaboradores al no brindarles al seguridad de una relación contractual.

Al momento de la contratación se establece que el 100% de los colaboradores dentro de su contratación no se le aplicó una entrevista estructurada como se evidencia en la Tabla

11 de la investigación, este hecho se da debido a que no se encuentra asignada esta responsabilidad a ningún cargo de la compañía, aunque se han asumido funciones, esto por la falta de perfiles de puesto y manuales de funciones que no nos permite establecer la responsabilidad adecuada, y una desorganización en el proceso por la falta de control de ingreso y que no permite contratar a la persona más adecuada para suplir la necesidad de la organización como se estableció en la epistemología de la investigación.

Dar la seguridad a los colaboradores que facilite el aprendizaje de las funciones y el permitir un mejor proceso de adaptación son los puntos beneficiosos de la aplicación de la inducción al ingreso a una organización, en Puliza Flowers se determina que el 86% de los colaboradores no obtuvo inducción al momento del ingreso lo que conlleva al desconocimiento de actividades, obligaciones, restricciones o beneficios que brinda la organización lo que produce dificultades en los procesos por desconociendo, por otro lado el 14% de los colaboradores lo que corresponde a cinco personas indican que la inducción si fue dada, tomando en consideración que los cinco trabajadores corresponden al área administrativa, la inducción es una herramienta que debe utilizarse en todo el personal ya que es necesario todos se encuentren informados de las condiciones que rigen a Puliza Flowers y así lograra una mayor eficacia y eficiencia en los procesos determinados.

Las remuneraciones establecidas por la organización son para el personal operativo el salario básico unificado y para personal administrativo se determina con previo acuerdo con Gerencia general, el 100% de los colaboradores refieren a que el pago de la remuneración es quincenal y puntual lo que satisface las necesidades de los elaboradores de manera mínima ya que debido al incumplimiento del Art. 370 de la Constitución del Ecuador y Art.73 de la Ley de Seguridad Social los colaboradores no se encuentran afiliados al IESS a excepción de ocho personas que corresponde al 16% de todos los colaboradores y en este porcentaje el incumplimiento del pago de los fondos de reserva. El no reconocimiento de estos beneficios va directamente relacionado con la

insatisfacción y la poca efectividad en la retención de los colaboradores, quienes aceptan este tipo de condiciones de manera transitoria.

El subsistema de remuneración está vinculado también con el bienestar laboral que, a consideración de los autores citados en la investigación, este subsistema comprende los beneficios de ley estipulados en la normativa ecuatoriana y los adicionales que la organización considere adecuados para incentivar a sus colaboradores, en la organización analizada se puede determinar que en función de la percepción de los colaboradores el 49% de los colaboradores correspondiente a la opinión de 18 personas la gestión realizada por talento humano en referencia al bienestar laboral es buena, el 46% la considera muy buena y el 5% excelente; el 5% corresponde principalmente a la opinión de 2 personas del área operativa las cuales se encuentran afiliadas al IESS.

Dentro del bienestar se establece de igual manera el cumplimiento de la entrega de dotación anual la cual a partir de las entrevistas se determina que al 100% de los colaboradores se entrega la ropa de trabajo de forma anual la cual permite que desarrollen sus labores diarias y además fomentar la pertenencia a la compañía. El servicio de alimentación constituye otro beneficio adicional que la empresa da a sus colaboradores los cuales han afirmado en un 100% la aceptación de este beneficio. La continuidad que se le dé a este tipo de beneficios forma parte de las actividades que se desarrollan para la retención del personal y contribuye a la motivación de los colaboradores para incremento de su desempeño laboral.

En referencia al régimen disciplinario es preciso establecer primero la percepción de los colaboradores, el 62% determina que si hay un reglamento interno y el 38% manifiesta que no existe dicho reglamento, en adición a esto el 97% afirma que no se encuentra socializado y desconocen el contenido del mismo, lo que conlleva determinar que 97% del total de los colaboradores correspondiente a treinta y seis personas no tienen acceso al

reglamento interno. La situación actual es que la organización no cuenta con este reglamento en incumpliendo al Art. 64 el cual establece la elaboración y aprobación del reglamento interno, la falta de documento de apoyo en la ejecución de actividades laborales es otro de los elementos que no permite que los colaboradores estén informados las responsabilidades, restricciones y normas que regulan el accionar en la organización

En consecución con la interpretación de los datos tabulados (Alles, 2014) establece que la evaluación de desempeño es importante y establece que esta dependerá del conocimiento de las competencias detalladas en las funciones del cargo, ya que en la organización la evaluación del desempeño no es considerada como aplicable actualmente en la organización, primero se debe establecer un descriptivo de cargos en donde se establezcan los objetivos a medir, es preciso mencionar que el grupo focal tres y cuatro se estableció que si bien no existe un método de evaluación anual de desempeño, las actividades del personal operativo se rigen a rendimientos establecidos por la organización y estos son de cumplimiento diario.

Puliza Flowers a pesar de tener un objetivo de mejora de productividad mediante procesos no mantiene un plan de capacitaciones establecido, el 100% de los colaboradores correspondiente a treinta y siete personas han referenciado que la organización no brinda ningún tipo de capacitación, sin embargo, los grupos focales uno, dos, tres y cuatro los colaboradores han manifestado expresamente la necesidad de mantenerse capacitados en temas que correspondan al área desempeñada para así mejorar los rendimientos individuales y por ende la productividad de la organización.

Dentro de este subsistema y en base al grupo focal cuatro el cual se desarrolló con los supervisores de área se determina la necesidad que los supervisores tienen de capacitarse en temas relacionados a manejo de personal, actividad que contribuye directamente con al aumento de la productividad y reducción de rotación, además de la mejora de ejecución de procesos.

La organización cuenta con áreas como cultivo con un 46% de personal, poscosecha con un 27%, fumigación con 14% y administración con 13% el correspondiente a cinco colaboradores, el desarrollo del talento humano se enfoca al crecimiento profesional de los colaboradores, sin embargo en el la información proporcionada por los grupos focales uno, dos y tres los colaboradores refieren a que la organización por su actividad laboral no es un espacio en el que se pueda desarrollar profesionalmente a pesar de que en un 48% sus colaboradores se encuentran en un rango de edad de 18 a 28 años, rango de edad el cual es considerado como factible para poder continuar con su educación y formación.

El área que considera que tiene mayor oportunidad de crecimiento tomando en cuenta las condiciones que brinda la empresa es la administrativa, sin embargo, al contar con un reducido número de trabajadores y la falta de departamentos y jefaturas establecida dificultad la ejecución de planes de sucesión o ruta de talento, herramientas que se utiliza para el cumplimiento de este subsistema. Por otro lado, los planes de sucesión se pueden considerar como herramienta factible de implementación para el personal operativo ya que se pueden desarrollar las capacidades técnicas de los colaboradores que se consideren aptos para los cargos establecidos, contribuyendo así al flujo eficaz y eficiente de los procesos establecidos manteniendo una productividad constante en beneficio de la compañía.

4.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO

4.4.1. Confiabilidad de los datos

La confiabilidad de datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de información permite verificar si los resultados que produce dichos instrumentos son consistentes y coherentes. Para la evaluación de la confiabilidad de las encuestas individuales aplicadas a los trabajadores de le empresa Puliza Flowers se tomará el análisis

de coeficiente de Kuder-Richardson (KR20) el cual es aplicado en casos en donde los reactivos del instrumento sean dicotómicos.

Para el coeficiente de Kuder-Richardson (KR20) se establece una escala de correlación magnitud en la que se estable que de 0.70 a 1.00 el coeficiente calculado es muy fuerte, de 0.50 a 0.69 la magnitud es sustancial, de 0.30 a 0.49 es moderada, se toma en consideración que como base se toma la magnitud moderada del instrumento y este es considerado confiable y por lo tanto se validan los datos obtenidos en la aplicación del instrumento.

El cálculo del coeficiente se toma en referencia los siguientes valores proporción de respuestas correctas y la proporción de respuestas incorrectas por medio de la aplicación de la siguiente formula:

$$K_{R20} = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q}{S^2_t} \right]$$

Tabla 39

Confiabilidad del instrumento: Entrevistas individuales

KUDER-RICHARDSON (KR20)	N° DE ELEMENTOS	N° DE ELEMENTOS SESGADOS
0.699	12	19

Nota. En esta tabla se determina el resultado de la fórmula de Kuder-Richardson (KR20), identificando los elementos tomados en consideración y los sesgados.

Remplazando los valores obtenidos de las encuestas considerando 12 preguntas dicotómicas y excluyendo las que se encuentran sesgadas (respuestas de Si o No), se obtiene un coeficiente de Kuder-Richardson (KR20) de 0,699, que es un valor sustancial, por ende, se puede considerar una prueba válida y homogénea.

4.5. ANÁLISIS INTERNO

4.5.1. MISIÓN

“Somos una empresa florícola dedicada a la producción y exportación de rosas de calidad, buscando satisfacer las necesidades de los mercados internacionales, brindando un excelente servicio a todos nuestros clientes y comprometidos con el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y cuidado ambiental”. (Puliza Flowers, 2022)

4.5.2. VISIÓN

“Ser una empresa florícola líder en producción y exportación de rosas de calidad, reconocida en mercados internacionales por su calidad, servicio y compromiso con sus clientes, colaboradores y el medio ambiente”. (Puliza Flowers, 2022)

4.5.3. VALORES

- Honestidad hacia nuestros clientes y colaboradores.
- Compromiso socioambiental.
- Ética empresarial.
- Responsabilidad de calidad en nuestros productos.

4.5.4. ANÁLISIS FODA

Tabla 40

Análisis FODA Puliza Flowers

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Oferta de variedades de rosas adecuadas.• Experiencia y profesionalismo en el personal.• Calidad del producto.• Capacidad y disponibilidad de recursos para superar desafíos globales.• Crecimiento institucional constante.• Falta de pagos en otras Empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de control interno en los procesos por problemas de comunicación e información.• Falta de certificaciones nacionales e internacionales• Falta de objetividad y profesionalismo para enfrentar las dificultades en los espacios de trabajo.• Falta de presupuesto para capacitación, para volver más competente a nuestro personal en sus áreas de trabajo.• Falta de disponibilidad de trabajadores por motivos de migración y documentación legal.• Soborno al personal de cultivo y poscosecha para filtración de información confidencial por falta de preparación educativa.• Perdida de personal con experiencia por mejores ofertas del mercado laboral.

FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio y calidad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional. • Surgimiento de nuevas tecnologías para el avance de procesos de las Florícolas. • Acceso a mejorar la infraestructura y tecnología (locales). • Presencia de Grupos Delictivos (Guerrilla, Narcotráfico, Terrorismo, etc.) a gran escala en Países productores de Flor, lo que beneficia la exportación local. • Diversificación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia del mercado internacional en oferta de variedad de flor. • Ingreso de nuevos competidores en el mercado nacional. • Inestabilidad política, económica y corrupción en el gobierno actual. • Manifestaciones locales que tenga como resultado la decadencia de la economía en el país y presente una crisis social, que conduciría al cierre de empresas, desabastecimiento de productos e incremento de la pobreza. • Factores de cambios climáticos en la producción. • Surgimiento de grupos delictivos en el País. • Dumping en otras Florícolas. • Migración de personas al País en busca de mejores oportunidades, las cuales pueden presentar antecedentes delictivos. • Un desafío global que tenga como resultado perdido en la economía mundial y presente una crisis social, conducirá al cierre de empresas y al incremento de la pobreza.

Nota. Esta tabla es un análisis personal sobre la empresa Puliza Flowers

4.6. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS INTERNOS

El sistema de gestión del talento humano como se evidencio la presentación del marco teórico está conformado por procesos que se llevan a cabo en la organización con la finalidad de agregar valor al desarrollo de actividades y control en el cumplimiento de labores designadas.

Al no contar con un área específica de talento humano como se ha mencionado en varias ocasiones, se llevan los procesos desarrollados de manera empírica es decir no mantienen procesos documentados, sin embargo, hay puntos que realizan en referencia al sistema de gestión y puntos que no se encuentran desarrollados.

A continuación, se realizará una descripción de los procesos realizados y los posibles puntos de mejora para dicho proceso.

4.6.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Como empresa con un máximo de 37 colaboradores dentro de la organización, se encuentra unificado el proceso de reclutamiento, selección y empleo.

Este subsistema inicia cuando Puliza Flowers tiene la necesidad de llenar una vacante disponible por distintas razones (renuncia voluntaria, despido, etc.) la convocatoria se la realiza dentro de la empresa para que los trabajadores comenten en sus hogares y puedan replicar la información, no se han utilizado plataformas virtuales, redes sociales o anuncios de radio.

Una vez la persona interesada se encuentre en las instalaciones de la empresa se realiza la recepción de los documentos principales (cedula y papeleta de votación) y la entrevista que consiste en que la persona detalle la experiencia que tiene, si cumple con este requisito indispensable ingresa a las actividades diarias por un lapso de media hora donde se verificara dicha experiencia.

Si la respuesta es positiva se cubre la vacante con la persona que haya cumplido los requisitos, este se incorpora de manera inmediata a las labores. Este procedimiento se lo realiza con el personal operativo (cultivo, poscosecha y fumigación).

En referencia al personal administrativo, la selección se da mediante la recepción de varias candidatas o candidatos al puesto disponible y las entrevistas son realizadas por Gerencia general, si la persona se encuentra apta en consideración a la entrevista esta se incorporar a las labores cuando se le solicite, aquí se realizará una breve inducción de las responsabilidades y las expectativas que se mantienen sobre la persona.

Principales puntos de mejora en el proceso de reclutamiento, selección y contratación:

- Se puede implementar la utilización de recursos virtuales para realizar la convocatoria y así tener mejor acogida de las personas que deseen aplicar a la vacante disponible.

- Cuando se realice el proceso de selección se debe tomar en cuenta la hoja de vida de los postulantes, para poder realizar la entrevista, recolección de datos y verificación de referencias laborales.
- Cuando la persona esté aprobada para su contratación se le debe realizar una inducción en donde se explique las condiciones del contrato, horarios, remuneración, beneficios laborales y funciones específicas mediante el manual de funciones. Esto aplicable a personal operativo y personal administrativo.
- Realizar la firma del contrato con la persona ingresada para establecer relaciones laborales legales.

4.6.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN Y BIENESTAR LABORAL

Una vez dentro se establece la remuneración a recibir en la organización, los pagos de Puliza Flowers se los realiza de forma quincenal, dentro del cálculo de la remuneración para personal operativo (cultivo, poscosecha y fumigación) se toma en cuenta: el salario básico, y para administración el salario que haya convenido al momento del ingreso.

Actualmente se encuentran 8 personas afiliadas al IESS para ellas se realiza el cálculo del aporte personal al IESS. Los beneficios adicionales como décimo tercero y décimo cuarto se cancela de forma acumulada por lo que no modifica los valores mensuales.

No se mantiene establecido el pago de bonificación por cumplimiento de rendimiento.

Principales puntos de mejora en el proceso de remuneración y bienestar laboral:

- Dentro de las áreas como poscosecha tienen un horario extendido, mayor a las 8 horas diarias por lo que el pago de horas extras es un punto para considerarse y mejorar dicho proceso de remuneración en los colaboradores.
- Implementar un sistema de reconocimiento de bonificaciones cuando los colaboradores sobrepasen el rendimiento que cada área posee.

4.6.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESEMPEÑO Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO

En Puliza Flowers no se tiene implementado ningún proceso de evaluación del desempeño, se rigen por el cumplimiento de rendimientos en cada una de las áreas:

- Cultivo: 200 tallos cortados por hora
- Poscosecha
 - Clasificador: 600 tallos clasificados por hora
 - Bonchador: 25 bonches terminados por hora

En referencia al régimen disciplinario, la empresa no dispone de un reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo, sin embargo, se realizan sanciones o multas con descuentos de hasta el 10% de la remuneración recibida por faltas en la ejecución de labores.

Principales puntos de mejora en el proceso desempeño y régimen disciplinario:

- Realizar evaluaciones de desempeño anuales a los colaboradores tomando en consideración el cumplimiento de rendimientos y la realización de labores diarias, para esta evaluación se deberá desarrollar una herramienta de evaluación y su aplicación deberá ser con la persona evaluadora y el jefe del área, tomando como

referencia a la evaluación vertical en un inicio hasta que la evaluación de desempeño que de establecida en la organización.

- En referencia al régimen disciplinario se establece la elaboración acorde a la normativa legal ecuatoriana para su aprobación en el Ministerio de Trabajo y su posterior socialización mediante asamblea para que tengan conocimiento del contenido del mismo, además la publicación en la cartelera del comedor para que tengan acceso directo todos los colaboradores de Puliza Flowers.

4.6.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La organización no posee procesos de formación ni de capacitación, las capacitaciones brindadas de forma eventual son dictadas por los mismos supervisores, lo cual contaría más como instrucciones de trabajo.

Principales puntos de mejora en el proceso de formación y capacitación;

- Se debe establecer un programa anual de capacitaciones que posibilite acceder a los colaboradores trabajar temas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo desarrollando las habilidades blandas y por otro lado mediante gestión de capacitación por medio de los proveedores se incluiría temas de capacitación que permita desarrollar a los colaboradores conocimientos técnicos sobre las actividades que cada uno realiza.

- En referencia a los supervisores previa solicitud en las entrevistas individuales y grupo focal, se puede establecer dentro del programa anual de capacitaciones de manejo de personal, que permita a los supervisores desarrollar mejor las actividades correspondientes a su cargo.

4.6.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

Puliza Flowers no mantiene un proceso de desarrollo de talento humano, no se han establecidos lineamiento de ni propuestas en referencia a planes de sucesión o promociones de cargos. La empresa es considerada a criterio de los colaboradores un trabajo en el que no se puede desarrollar profesionalmente en especial en personal operativo, sin embargo, al contar con un mínimo de personal administrativo dificulta el desarrollo en un área específica.

Principales puntos de mejora en el proceso de desarrollo de talento humano:

- Este subsistema se alinea principalmente con el personal administrativo ya que dentro de esta área se puede dar la creación de departamentos para que se encuentran diferencias las actividades con la ayuda del manual de funciones y esto colaborar para que las personas encargadas vayan desarrollándose en base a las funciones establecidas.

5. PROPUESTA

5.1. PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El diseño de propuesta de un sistema de gestión de talento humano para la empresa Puliza Flowers se encuentra planteado en base a los procesos actualmente manejados, la

propuesta planteada representará una mejora significativa ya que permitirá estructurar una serie de procesos examinados a promover las competencias esenciales del talento humano dentro de la compañía en relación con las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Los resultados obtenidos e interpretados en el anterior capítulo permitieron identificar las deficiencias que existen en la organización con respecto al manejo de personal en referencia a talento humano, por lo que mediante estrategias que serán detalladas a continuación, se busca desarrollar procesos propios que optimicen los procesos administrativos actuales y mejoren la gestión en materia de talento humano e incluya dentro de los subsistemas a todos los colaboradores.

La principal problemática radica en la inexistencia de un área de talento humano que desarrolle estrategias de forma continua en beneficio de los colaboradores o que tenga un control específico sobre las actividades llevadas a cabo sobre manejo de personal. Por ello contratación de una persona con cargo de jefe de talento humano sería la primera estrategia de propuesta, ya que será la encargada de implementar desarrollar y adaptar cada uno de los subsistemas en la organización. Es preciso y necesario la conformación del comité que permita cumplir con el mantenimiento y actualización del sistema de gestión del talento humano.

Una vez establecido el equipo de trabajo responsable del sistema de gestión, quienes podrían ser los encargados de la implementación y control de los subsistemas, se desarrolla a continuación los diferentes componentes propuestos del sistema de gestión.

5.1.1. PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA PULIZA FLOWERS

PROPUESTA DE POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

Puliza Flowers garantiza la igualdad en la contratación, la contratación se establecerá sin importar la etnia, orientación sexual, genero u ideología, a fin de que todas las personas tengan los mismos derechos a postularse para una vacante y al acceder al contrato, esto incluye la igualdad salarial sin discriminación por género y además no se discriminará a personal que haya pertenecido a asociaciones sindicales.

- Definir y actualizar las responsabilidades que requieren los empleados en sus diversos cargos para justificar los seguimientos y evaluación del periodo de prueba a los tres meses de ingreso.
- Evitar la subcontratación y la contratación de menores de edad.
- Asegurar que el sueldo sea acorde con las responsabilidades y puesto que vaya a ocupar el trabajador.

PROPUESTA DE POLÍTICA DE CALIDAD

Puliza Flowers, empresa de producción y exportación de rosas con un enfoque estricto en rosas premium, busca cubrir las necesidades de los mercados internacionales, comprometidos a cumplir con los estándares de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, brindando a nuestros clientes un excelente servicio.

Esta política se cumple, a través del perfeccionamiento de los procesos, el fortalecimiento de los controles de calidad y la innovación de variedades de última generación.

Todo lo anterior se apoya mediante el trabajo en equipo, la capacitación permanente de nuestro personal utilizando como herramienta fundamental, el mejoramiento continuo.

PROPUESTA DE POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Puliza Flowers, es una empresa dedicada a la producción y exportación de rosas, en el marco de la Constitución y las leyes aplicables a este sector; cuidando a su personal, los usuarios y al medio ambiente mediante la práctica de normas actuales de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Al ser una Institución con visión de servicio; considera que la Seguridad y Salud en el Trabajo son aspectos fundamentales que posibilitan cumplir con sus objetivos y por lo mismo:

- Se comprometerá a cumplir con las leyes y reglamentos aplicables, así como las obligaciones que voluntariamente se hayan asumido.
- Promoverá los recursos necesarios para la aplicación del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, orientados a mejorar el bienestar de todo el personal.
- Se capacitará al personal en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, para minimizar los posibles riesgos laborales que se presenten.
- Promoverá el mejoramiento continuo del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Dará atención efectiva y cuidadosa a todos los incidentes, accidentes y emergencias que se puedan generar en la jornada laboral; así mismo dar aviso sobre las enfermedades profesionales.

PROPUESTA DE POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE DISCRIMINACIÓN, ACOSO LABORAL, ACOSO SEXUAL, VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO

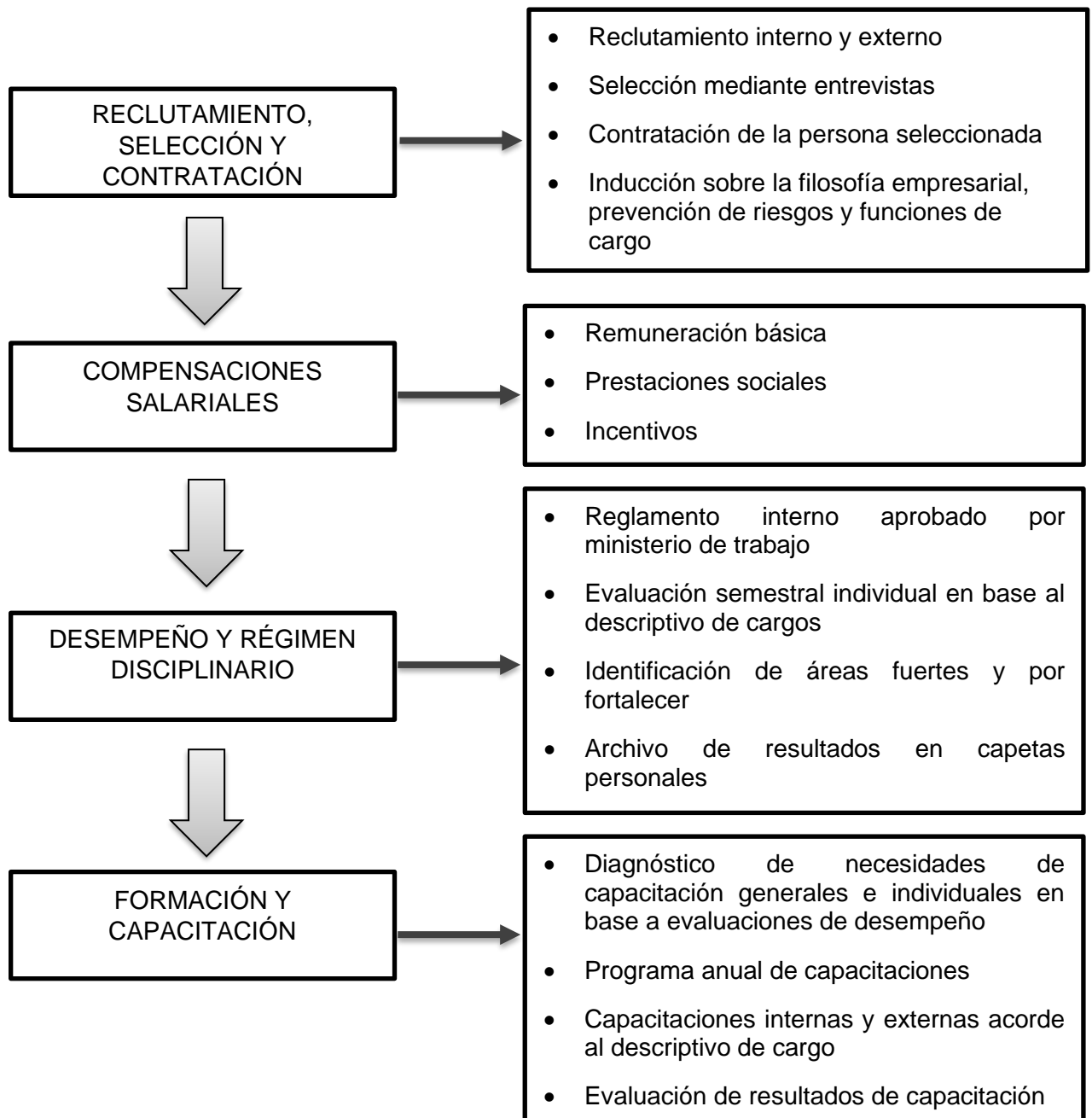
Puliza Flowers establece su firme compromiso en generar un ambiente de trabajo sano, seguro y adecuado para todos los colaboradores, por lo tanto, promueve un lugar de trabajo de cero tolerancias a situaciones de discriminación, acoso laboral, acoso sexual, así como aquellas conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o acosadoras que pueden ocasionar en la víctima algún tipo de afectación física o psicológica. Por ello se fijan los siguientes puntos:

- Todos los colaboradores tienen derecho a trabajar en un entorno libre de toda forma de discriminación y conductas que se puedan considerar hostigamiento.
- La empresa se compromete a prevenir y minimizar las conductas de discriminación, acoso laboral, acoso sexual y a defender el derecho de todos los colaboradores para ser tratados con dignidad en el trabajo. Todos ellos deberán colaborar con el cumplimiento de las actividades planteadas por la empresa.
- La empresa se compromete a establecer actividades tendientes a generar una sana convivencia, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas.
- Será sujeta a investigación de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente, cualquier persona involucrada en un comportamiento de acoso laboral.
- Con la debida diligencia, se deben defender los valores de no revictimización, no tolerancia, igualdad de género, confidencialidad, dignidad y prohibición de represalias.
- La empresa se compromete a suministrar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos necesarios, para la aplicación de esta política.

5.1.2. PROPUESTA DE ESQUEMA DE SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO PARA PULIZA FLOWERS

Figura 29

Esquema de subsistemas de Talento Humano propuesto



Nota. Esquema elaborado sobre la base de las características únicas de la organización, un plan de subsistemas de talento humano de elaboración propia. No incluye el subsistema de desarrollo del talento humano.

5.1.3. PROCESOS PROPUESTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN

5.1.3.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Proceso de reclutamiento

Tabla 41

Proceso propuesto de reclutamiento

PROCESO		Gestión del Talento Humano	
SUBPROCESO	Reclutamiento	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se desarrollará las actividades llevadas a cabo para el reclutamiento de personal para la organización		
OBJETIVO		ALCANCE	
Atraer el mayor número de candidatas calificadas para llenar los puestos disponibles en la organización		Este proceso tiene el alcance a todas a las áreas que dispongan de puestos vacantes	
PROCEDIMIENTO			
RECLUTAMIENTO			

N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
1	Llenar la Solicitud de provisión de personal para el área administrativa	Jefe de Talento Humano Jefe de los procesos	Solicitud de provisión de personal. (Anexo 4)
2	Las vacantes del personal de operativo se verificarán mediante una reunión con los jefes de cada área	Jefe de Talento Humano Supervisor de área	Listado entregado por jefes de cada área
3	Si se está creando un nuevo cargo, ubicarlo en el organigrama y elaborar la descripción del cargo.	Jefe de Talento Humano	Organigrama. (Anexo 3) Descripción del cargo (Anexo 17)
4	Para el caso de personal administrativo realizar el reclutamiento tanto interno como externo.	Jefe de Talento Humano	Solicitud de provisión de personal.
5	El reclutamiento externo se lo realizara por medio de anuncios de radio, plataformas digitales (multitrabajo, computrabajo, etc.) y recomendaciones de personas que trabajen en el gremio	Jefe de Talento Humano	
6	Para el personal operativo la convocatoria se realizará mediante radio, perifoneo y aviso en carteleras internas.	Jefe de Talento Humano	Carteleras y avisos en portería y de buses
INDICADORES			
	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META PERIODICIDAD

Tasa de abandono de solicitud	(Número de solicitudes recibidas / Número de candidatos iniciales)	No mayor a 0.7	Mensual
Candidatos cualificados que postulan al cargo	(Número de carpetas que cumplen los requerimientos del cargo / Número total de carpetas receptadas) *100	80%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de reclutamiento para la empresa Puliza Flowers.

Proceso de selección

Tabla 42

Proceso propuesto de selección

PROCESO		Gestión del Talento Humano	
SUBPROCESO	Selección	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se realiza la selección del personal en base a los requerimientos del cargo vacante		
OBJETIVO	ALCANCE		
Llevar a cabo un proceso de contratación estructurado, abierto e imparcial para cubrir el puesto con	Este proceso tiene el alcance a todas a las áreas que dispongan de puestos vacantes		

el mejor candidato que puede cumplir con los requisitos establecidos por la organización

PROCEDIMIENTO

SELECCIÓN

N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
Personal administrativo			
1	Se realizará la preselección con las hojas de vida que cumplan con el perfil solicitado		
2	Se llamará a entrevistas de trabajo a las personas escogidas personal administrativo en base a currículos seleccionados	Jefe de Talento Humano	Verificación de referencias. (Anexo 6)
3	En la entrevista al personal administrativo se describe las funciones que corresponden al cargo que aplica la persona y las labores a cumplir en la organización en la organización.	Jefe de Talento Humano	Entrevista Descriptivo de cargo
4	Para el personal la selección del personal administrativo se entregará una terna a Gerencia y se agendará una fecha para la siguiente entrevista	Jefe de Talento Humano	
5	En base a las entrevistas realizadas con Gerencia y las observaciones por parte de talento humano se seleccionará a un candidato de considerarse apto para el cargo	Jefe de Talento Humano Gerencia	Entrevista

Personal operativo

1	El personal operativo será entrevistado en el orden que llegue a la organización en búsqueda de trabajo.	Jefe de Talento Humano	Entrevista
2	Se revisará la hoja de vida y el mecanizado del IESS para corroboración de la experiencia laboral	Jefe de Talento Humano	
3	Si la persona cumple con los requisitos y mediante entrevista es seleccionada, se le explicara las funciones del cargo y las labores a cumplir dentro del área.	Jefe de Talento Humano	Descriptivo de cargos

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Porcentaje de personas contratadas en la organización	(Número personas contratadas / Número de carpetas seleccionadas) *100	100%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de selección para la empresa Puliza Flowers.

Proceso de contratación**Tabla 43**

Proceso propuesto de contratación

PROCESO	Gestión del Talento Humano
----------------	-----------------------------------

SUBPROCESO	Contratación	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se desarrollará la contratación de los colaboradores seleccionados para cubrir las vacantes en la organización.		
OBJETIVO	ALCANCE		
Crear una reserva de candidatos para los puestos requeridos de trabajo, acorde a los requerimientos de la organización	Este proceso tiene el alcance a todas a las áreas que dispongan de puestos vacantes		
PROCEDIMIENTO			
Contratación			
1	<p>Cuando la persona se encuentre apta para ingresar a la organización se le dará a conocer derechos y beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato • Formas de pago • Almuerzo • Uniformes • Bonos • Eventos sociales • Atención Médica 	Jefe de Talento Humano	
2	El contrato de trabajo se firmará a los 10 días de empezar a trabajar en la Organización	Jefe de Talento Humano	Contrato (Anexo 10)

3	Se creará una carpeta del nuevo empleado donde se archive todo tipo de documento que sea en referencia a la organización	Asistente administrativa	Carpeta de personal
---	--	--------------------------	---------------------

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Medir la efectividad en el proceso de contratación	(Número de empleados que permanecen en la empresa después del periodo de prueba / Número total de contratados) *100	80%	Mensual
Tiempo de contratación	(Día de aceptación de la oferta – Día de inicio de la postulación)	Menor a 20 días	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de contratación para la empresa Puliza Flowers.

Proceso de inducción

Tabla 44

Proceso propuesto de inducción

PROCESO	Gestión del Talento Humano		
SUBPROCESO	Inducción	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se desarrollará las actividades correspondientes a la inducción del nuevo personal		
OBJETIVO	ALCANCE		
Orientar al nuevo empleado de manera formal dándole a conocer los filosofía, servicios, políticas y normativa que mantiene la organización	Este subproceso tiene alcance a todos los nuevos miembros de la organización		
PROCEDIMIENTO			
Inducción			
N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
1	El jefe de Talento Humano indicara cuales son las funciones específicas para desempeñar, jefes inmediatos y jefaturas de los procesos	Jefe de Talento Humano	Descriptivo de cargos Organigrama
2	El jefe de Talento Humano le da a conocer todo lo relacionado con la filosofía Empresarial: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Políticas • Reglamentos 	Jefe de Talento Humano	Filosofía empresarial (Anexo 7)
3	Visita a la finca para conocer las instalaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas 	Jefe de Talento Humano	Lista de verificación de la inducción (Anexo 8)

- Poscosecha
- Bodega
- Baños
- Vestidores
- Campo

4	Se procederá a entregarle los EPPS necesarios para el desarrollo de labores	Asistente administrativa	Entrega de EPPS (Anexo 9)
5	Se realizará la presentación de la persona en el área correspondiente.	Jefe de Talento Humano Supervisor de área	
6	Firma de la lista de verificación de la inducción	Asistente administrativa	Lista de Verificación de la inducción

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción, previo a la incorporación de sus actividades	(Número total de nuevos ingresos capacitados / Número total de nuevos ingresos) *100	100%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de inducción para la empresa Puliza Flowers.

5.1.3.2. PROCESO DE COMPENSACIONES SALARIALES

Proceso de remuneración

Tabla 45

Proceso propuesto de remuneración básica

PROCESO		Gestión del Talento Humano	
SUBPROCESO	Remuneración básica	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se realizará las actividades con relación a remuneración de los colaboradores y cumplimiento de los beneficios laborales		
OBJETIVO	ALCANCE		
Proporcionar a los colaboradores una remuneración con equidad interna y externa	Este subproceso de remuneraciones y bienestar laboral tiene un alcance hacia toda la organización		
PROCEDIMIENTO			
N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
1	Análisis de la equidad interna y externa de los salarios ofertados dentro de la empresa	Talento humano	Valuación de puestos Clasificación de puestos
2	Para el personal operativo se establece un pago mensual en base al salario básico unificado	Talento humano	Contrato

3	En caso del personal administrativo el pago mensual se lo establecerá previo acuerdo con Gerencia	Talento humano Gerencia general	Contrato
4	Análisis de salario en base a tabla sectorial	Talento humano	Tablas sectoriales

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Conocer la equidad externa de los salarios pagados por la organización	(Sueldo pagado en la organización / Sueldo sectorial)	Índice no mayor a 1.2	Anual
Medir el porcentaje que representa la compensación al desempeño laboral dentro de la masa salarial.	(Total pagado por compensación / Total remuneración) *100	40%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de remuneración para la empresa Puliza Flowers.

Proceso de prestaciones sociales

Tabla 46

Proceso propuesto de prestaciones sociales

PROCESO	Gestión del Talento Humano
----------------	-----------------------------------

SUBPROCESO	Prestaciones sociales	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se realizará las actividades relacionadas las prestaciones sociales otorgadas a los colaboradores de la organización		
OBJETIVO	ALCANCE		
Cumplir con las disposiciones en la legislación ecuatoriana	Este subproceso de prestaciones sociales tiene un alcance hacia toda la organización		
PROCEDIMIENTO			
N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
	Inscripción de los colaboradores en el IESS	Jefe de Talento Humano	Aviso de entrada IESS
1	Pago de décimo tercero sueldo (Acumulado)	Jefe de Talento Humano	Listado de personal / Fecha ingreso
2	Pago de décimo cuarto sueldo (Acumulado)	Jefe de Talento Humano	Listado de personal / Fecha ingreso
3	Pago de fondos de reserva (Acumulado)	Jefe de Talento Humano	Listado de personal / Fecha ingreso
4	Registro mensual de las vacaciones tomadas y las pendientes de todos los colaboradores	Jefe de Talento Humano	Control de vacaciones anuales
5	Cálculo de las utilidades correspondientes a las cargas familiares	Jefe de Talento Humano Contador/a	Base de datos / Listado de personal
6	Registro de horario laborar de madres lactantes	Asistente administrativa	Registro de lactancia

7	Registro de pedido de almuerzos para descuento del 40% del valor total de costo	Asistente administrativa Jefe de Talento humano	Registro de almuerzos diario
---	---	--	------------------------------

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Tasa de retención por beneficios laborales	((Número de colaboradores retirados por insatisfacción en prestaciones salariales – número de colaboradores nuevos) / Numero de colaboradores al inicio del mes)	70%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de prestaciones sociales para la empresa Puliza Flowers.

Proceso de incentivos

Tabla 47

Proceso propuesto de incentivos

PROCESO		Gestión del Talento Humano	
SUBPROCESO	Incentivos	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se realizará las actividades relacionadas los incentivos brindados por la organización.		
OBJETIVO	ALCANCE		
Proporcionar a los colaboradores incentivos que permitan aumentar la productividad de la organización	Este subproceso de incentivos tiene un alcance hacia toda la organización		
PROCEDIMIENTO			
N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
1	Cálculo de utilidades correspondientes a los colaboradores	Jefe de Talento Humano	
2	Recepción mensual de pedidos de compra: EPPS, materiales de oficina, instrumentos, etc.	Asistente administrativa	Reporte de pedidos
3	<p>Cálculo de horas extras en base a rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultivo: 250 tallos cortados por hora • Poscosecha <ul style="list-style-type: none"> - Clasificación: 600 tallos clasificados por hora - Boncheo: 25 bonches hechos por hora 	<p>Jefe de Talento Humano</p> <p>Supervisores de área</p>	<p>Reporte de rendimiento</p> <p>Reporte de horas extras (Anexo 11)</p>
4	Cálculo de bono semestral por cumplimiento de rendimiento	Jefe de Talento Humano	Reporte de rendimiento

		Supervisores de área
		Jefe de Talento Humano
5	Área de ventas cálculo de comisiones por cumplimiento de presupuesto mensual	Jefe de comercialización Gerente general

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Medir el porcentaje de ausencias en el personal de empresa	(Total de número de horas ausente / Total de número de horas efectivas de trabajadas) *100	10%	Mensual
Conocer el porcentaje de colaboradores que cumplen con el rendimiento solicitado por la empresa	(Número de personas que reciben incentivo monetario / Total colaboradores) * 100	80%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de incentivos para la empresa Puliza Flowers.

5.1.3.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Tabla 48

Proceso propuesto de evaluación del desempeño y régimen disciplinario

PROCESO		Gestión del Talento Humano	
SUBPROCESO	Evaluación del desempeño y régimen disciplinario	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se desarrollará la evaluación del desempeño y aplicación del régimen disciplinario		
OBJETIVO	ALCANCE		
Asistir en la toma de decisiones críticas sobre el futuro del empleado, tales como capacitación, promoción o cambio de actividad, brindando información sobre el desempeño al empleador y al empleado.	Este subproceso tiene un alcance hacia toda la organización		
PROCEDIMIENTO			
N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
1	Para evaluar el personal se tendrá en cuenta el manual de funciones y los objetivos de cada puesto de trabajo.	Talento humano Jefes de área	Descriptivo de cargos
2	Aplicar la evaluación de desempeño teniendo en cuenta el formato de evaluación de desempeño. para personal administrativo y supervisores.	Talento humano Jefes de área	Formado de evaluación desempeño Administrativos-Supervisores. (Anexo 12) Formato de evaluación de desempeño personal operativo (Anexo 13)

3	Se entregará el cuestionario de evaluación a todos los jefes de área.	Talento humano Jefes de área	Registro de la evaluación
4	Con base a la calificación obtenida el evaluado en conjunto con su jefe inmediato deberá determinar las áreas fuertes y las áreas a fortalecer, se deben determinar las necesidades de entrenamiento. Esto será una de las entradas para el programa de capacitación	Talento humano Jefes de área	Programa de capacitación anual (Anexo 15)
5	Esta evaluación se realizará semestralmente, analizando previamente la realizada en el periodo anterior.	Talento humano Jefes de área	Evaluación anterior
6	Se verificará el cumplimiento de las normativas internas de trabajo	Talento humano Jefes de área	Reglamento interno de trabajo
7	Una vez realizada la evaluación se presentará a Gerencia.	Talento humano Gerencia	
8	Resultados y estos serán archivados en las carpetas personales.	Asistente Administrativa	Carpetas del Personal

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Índice de evaluaciones por debajo de lo requerido (70%)	(Evaluaciones por debajo del 70% / Número total de evaluaciones realizadas)	20%	Semestral

Rendimiento de aplicación de medidas correctivas	(Calificación de evaluación actual - Calificación de evaluación anterior / Calificación requerida)	No mayor de 1.2	Semestral
Porcentaje de colaboradores multados	(Número total de colaboradores multados / Total de colaboradores)	10%	Mensual

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de desempeño y régimen disciplinario para la empresa Puliza Flowers.

5.1.3.4. PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Tabla 49

Proceso propuesto de formación y capacitación

PROCESO	Gestión del Talento Humano		
SUBPROCESO	Formación y capacitación	RESPONSABLE	Jefe de Talento Humano
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	En este proceso se desarrollará las actividades con referencia a la formación y capacitación de los colaboradores		
	OBJETIVO		ALCANCE

<p>Buscar la mejora continua de todos nuestros colaboradores asegurando que los programas de capacitación cumplan con las expectativas de la empresa y de los trabajadores.</p>	<p>Este subproceso tiene un alcance hacia toda la organización</p>
---	--

PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDAD	Responsable	Documentos / Registros
1	Se realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.	Talento humano Jefes de área	Diagnóstico de capacitación (Anexo 14)
2	Se tendrá en cuenta el perfil del cargo, evaluación de desempeño, resultados de encuestas de clima laboral.	Talento humano	Evaluaciones de desempeño Encuestas de clima laboral Descriptivo de cargo
3	Elaboración de un programa de capacitación anual	Talento humano Jefes de área	Programa de capacitación anual (Anexo 15)
4	Gerencia aprobara el programa de capacitación anual.	Talento humano Gerencia	
5	Una vez aprobado el programa de capacitación se procede a buscar los instructores tanto internos como externos y se elabora el cronograma de capacitación.	Talento humano Jefes de área	Programa de capacitación anual
6	Una vez aprobado el programa, RRHH debe entregar el formato de registro de	Talento humano	Programa de capacitación anual

	asistencia a la capacitación, y coordinar toda la logística de los eventos	Jefes de área	
7	Se informará a todos los participantes del evento con una semana de anticipación.	Talento humano Jefes de área	Cartelera y/o Correo
8	Las firmas de los participantes se utilizarán para entregar la lista de asistencia a Recursos Humanos. además a cargo de todos los materiales necesarios para su realización. de la ocurrencia	Talento humano Jefes de área	Registro de firmas, memorias, copias. (Anexo 16)
9	Las capacitaciones externas se las definirá acorde al descriptivo de cargo realizando una adecuación persona – puesto	Talento humano Jefes de área	Descriptivo de cargo Evaluaciones de desempeño
10	Constatación de resultados de capacitación mediante la aplicación del conocimiento en la organización	Talento humano Jefes de área	Aplicación en las actividades diarias eficiencia

INDICADORES

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META	PERIODICIDAD
Cumplimiento del objetivo de la capacitación	(Número de capacitaciones que cumplieron con el objetivo / Número total de capacitaciones recibidas) *100	100%	Anual
Índice de productividad por medio de la capacitación	(Número de actividades que se realizaron con mayor eficiencia / Número de actividades eficiencia promedio)	70%	Anual

Mide el porcentaje de personas que aprobaron el curso	(Número de personas aprobadas / Número de personas que efectivamente asistieron al curso) * 100	80%	Cada capacitación realizada
---	---	-----	-----------------------------

Nota. Propuesta de elaboración propia del proceso de formación y capacitación disciplinario para la empresa Puliza Flowers.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Dentro de la fundamentación teórica establecida para la elaboración de sistemas de gestión de talento humano se determina la existencia de varios modelos de la gestión aplicadas en la actualidad como el modelo de diagnóstico, proyección y control (GRH) estableciendo cuatro subsistemas: flujos de recursos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación labora; sin embargo, para el desarrollo de esta investigación se hizo referencia a el modelo planteado por Idalberto Chiavenato que realiza una propuesta de incrementar la eficiencia y motivación mediante el entrenamiento realizando una comprobación de conocimientos y experiencias de los candidatos además de su valoración de habilidades, potenciales y características estableciendo seis subsistemas, los cuales se toman como base para la aplicación en las organizaciones, la teoría de implementación de los subsistemas de talento humano se encuentra en base a la propuesta de Martha Alles, teoría en la cual se plantean que mediante varios componentes como las normas, procedimientos políticas, etc., que rijan el accionar de los colaboradores, se logre cumplir los objetivos de la organización.
- La empresa Puliza Flowers a pesar de ser una empresa legalmente constituida y que poseer obligaciones legales hacia el estado y sus colaboradores, actualmente existen inconsistencias en el cumplimiento de dichas obligaciones repercutiendo directamente en las condiciones laborales que la empresa brinda a sus colaboradores como la inexistencia de contratos laborales, la no afiliación al IESS, falta de reglamento interno debidamente aprobado y el hecho que no se encuentra desarrollada ninguna actividad en referencia a seguridad e higiene del trabajo, además de la falta de cumplimiento con actividades estipuladas en los programas

de prevención considerados de aplicación obligatoria por parte del Ministerio de Trabajo. Las falencias antes mencionadas impactan directamente en el buen funcionamiento de la organización y en el desarrollo de un sistema de gestión de talento humano debido al incumplimiento de la normativa.

- En base a los resultados establecidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información en referencia a los subsistemas de talento humano a los colaboradores de la organización se puede determinar que la empresa Puliza Flowers no dispone de un Sistema de Gestión de Talento Humano lo que desencadena en la realización de procesos sin formalidad, desorganizados y sin registros que permitan verificar su cumplimiento.

Las debilidades identificadas dentro de la organización son en referencia a que el desarrollo de actividades de forma aislada y muchas veces contradictoria en relación a las jefaturas de la organización, la falta de cumplimiento de normativa legal, la inexistencia de descriptivos de cargos lo que afecta en el cumplimiento de las responsabilidades, el desconocimiento de actividades, obligaciones, restricciones o beneficios que brinda la organización y el hecho que no posee un programa de capacitaciones que permita a los colaboradores, sin embargo en base a los resultados obtenidos también se determina que el colaborador tiene un alto sentido de pertenencia hacia la organización lo que permite que las labores sean ejecutadas y cumplidas en base a los estándares de calidad y productividad establecida por la organización, tomando esta consideración como una fortaleza para la organización.

- La información recolectada de los procesos llevados a cabo en la organización permite definir las actividades desempeñadas en relación con los subsistemas de talento humano, esta información permite determinar que la principal problemática de la empresa es que no existe una persona al frente de este proceso

como un jefe de Talento Humano que permita la ejecución de procesos organizados y actividades en relación con la mejora de las condiciones laborales de los colaboradores.

- Se determina que debido a la falta de un sistema de gestión estructurado en base a las particularidades de la organización existen deficiencias con respecto al manejo de personal resaltando problemáticas como dificultad en la retención del personal y la falta de desarrollo de los colaboradores en la organización lo que imposibilita crear un sentido de pertenencia que se evidencie en el desarrollo de las labores diarias. Por lo que se plantea una propuesta de sistema de gestión para la empresa Puliza Flowers el cual toma en consideración los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos correspondientes de recolección de información, planteando procesos individuales en referencia los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, compensaciones salariales, desempeño, formación y capacitación.

6.2. RECOMENDACIONES

- Para poder desarrollar e implementar un sistema de gestión de talento humano dentro de una organización se recomienda la evaluación y valoración de las diferentes teorías que existen alrededor de la temática, tomando en consideración las particularidades de la organización y el objetivo que tenga la empresa con la aplicación de un sistema de gestión. Se recomienda la implementación de un sistema de gestión en base a las especificaciones de Martha Alles en donde se especifican los componentes individuales de los subtemas que conformaran el sistema general de talento humano el cual es adaptable a todo tipo de organizaciones.
- En la empresa Puliza Flowers se debe realizar la aplicación de la normativa faltante para así poder brindar mejores condiciones laborales a los colaboradores lo que permita incrementar la retención en la organización, esto se lo realizaría con la inclusión de los colaboradores faltantes, la firma del contrato en base al modelo presentado en esta investigación, la realización de inducción al personal nuevo para informar de los beneficios que dispone la organización hacia los colaboradores, la elaboración de un reglamento interno, esto elaborado en conjunto con un asesor legal para la aprobación correspondiente en el Ministerio de Trabajo y la contratación de un técnico de seguridad ocupacional el cual sea el encargado de la implementación y aplicación de medidas de seguridad en la empresa en cumplimiento a la normativa vigente. Esto permitirá que en la empresa Puliza Flowers desarrolle de una manera más eficiente un sistema de gestión de Talento Humano, permitiendo cumplir con los indicadores de evaluación de cada uno de los subsistemas planteados.
- A través del diagnóstico realizado se recomienda la elabora un sistema de gestión de talento humano en base a los hallazgos encontrados y tomando en consideras las necesidades, debilidades y fortalezas de la organización. Además de la

inclusión en nómina de un profesional encargado en desempeñar las funciones de Jefe de Talento humano para que sea la persona encargada de establecer, adaptar e implementar los procesos para la organización.

- Se recomienda la aplicación de la propuesta de sistema de gestión de talento humano establecida en esta investigación y la aplicación de los procesos e instrumentos brindados y adaptados para la organización, el tener un sistema de gestión dentro de Puliza Flowers permitirá solventar las falencias que se mantienen actualmente en los procesos de los subsistemas de Talento Humano y así incrementar la productividad de la empresa mediante su adecuada implementación el cual permita mantener un control de los subsistemas de Talento Humano contando con un adecuado proceso de reclutamiento, selección, remuneraciones, evaluación, capacitación y desarrollo del talento humano que posee Puliza Flowers.

7. REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*.
Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO:
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttth.pdf>
- Aduna A, García E y Chávez J. (s/f). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Alles, M. (2014). *Ediciones Granica S.A.* Obtenido de La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización: <file:///C:/Users/TRABAJO-SOCIAL/Downloads/La%20marca%20Recursos%20Humanos%20c%C3%B3mo%20lograr%20prestigio%20dentro%20de%20la%20org.pdf>
- Alvarado K y Suárez M. (s/f). *Implementación de un sistema de gestión para una empresa distribuidora de productos farmaceuticos de Ecuador un estudio exploratorio*.
Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3341/2991>
- Andonegi J, Casadesus M y Zamanillo I. (2005). *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS SISTEMAS ERP: DE LA GESTIÓN DE MATERIALES A LA EMPRESA DIGITAL*.
Obtenido de <file:///C:/Users/lenin/Downloads/11475-385-43393-1-10-20140429.pdf>
- Armas Y, Llanos M y Traverso P. (2017). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES*. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bahamón C, Cortes V, Piñedos D y Rojas O. (2014). *EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU INTERACCIÓN CON LA ÉTICA, LOS VALORES INTRÍNSECOS DEL LÍDER DEL ÁREA, SU ROL CON LOS GRUPOS DE*

INTERÉS Y SU IMPACTO ESTRATÉGICO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN EMPRESAS DE LOS DIFERENTES SECTORES DE BOGOTÁ. Obtenido de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%F3n%20de%20la%20gesti%F3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=4>

Barraza, A. (2007). *Metodología de la investigación* . Obtenido de Universidad Pedagógica de Durango .

Bonilla, M. (2017). *Sistema de gestión de calidad y los procesos operativos del Hotel La Kápital de la ciudad de Ambato.* Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26174/3/T4081i.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos.* Obtenido de <file:///C:/Users/lenin/OneDrive/Documentos/DAYANA%20VIVANCO/PUCESI/TITULACI%C3%93N/LIBROS%20RECURSOS%20HUMANOS%20TESIS/2000%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>

Cisneros, E. (2016). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.* Obtenido de DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10721/TESIS%20ESTEFANIA%20C>

Código Civil . (2005). Obtenido de https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion_del_Codigo_Civil.pdf

Código de Trabajo . (Última modificación Marzo 2016). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Constitución de la Republica del Ecuador . (2008). Obtenido de <https://www.defensa.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Deloitte. (2020). *Tendencias de Capital Humano 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/2020/reporte-tendencias-capital-humano-mexico-2020.pdf>

Duque M, Tuapanta J & Mena A. (2017). *Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TC en docentes universitarios*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .

Flores, E. (2018). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA “JARDINOR” DEL CASERÍO CARLIZAMÁ DEL CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI Y EL DESEMPEÑO LABORAL*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9873/1/TUAEXCOMADM011-2019.pdf>

Fraguela J, Carral L, Iglesias G, Castro A y Rodriguez M. (2011). *LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN. NECESIDAD DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v78n167/a05v78n167.pdf>

Guzmán, R. (2014). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA FLORÍCOLA GARDAEXPORT S.A.* <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7541/3/T-UCE-0003-AE026-2014>.

Hernández, A. (2002). *TEORÍA DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de file:///C:/Users/lenin/Downloads/TEORIA_DE_SISTEMAS_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf

- Ley de Seguridad Social*. (Publicado 2001, última reforma Marzo 2009). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_segu.pdf
- Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar*. (2015). Obtenido de https://oig.cepal.org/sites/default/files/ecuador_-_ley_org._para_la_justicia_labora_y_reconocimiento_del_trabajo_en_el_hogar.pdf
- López F y Bedoya J . (2018). *Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6381/638167723006/638167723006.pdf>
- Morán, L. (2021). *Sector florícola ecuatoriano y afectación en mercado internacional a causa del covid19*. Obtenido de file:///C:/Users/lenin/Downloads/editor_sfjd,+Art.+061+SFJD.pdf
- Morón, G. (2014). *La Organización como clave del éxito empresarial* . Obtenido de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf
- Nogueira D, Hernández M, Medina A y Quintana L. (s/f). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf>
- Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. (2015). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_1.1.1._norm_for_capa.pdf
- Norma técnica del subsistema de planificación del talento humano*. (2013). Obtenido de <file:///C:/Users/lenin/OneDrive/Documentos/DAYANA%20VIVANCO/PUCESI/COMPENSACI%C3%93N%20ESTARTEGICA/Diapositivas/norma-tecnica-subsistema-planificacion-talento-humano.pdf>
- OIT. (2001). *La Legislación del Trabajo en el Mundo Contemporáneo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch1.htm#:~:text>

=La%20legislaci%C3%B3n%20laboral%20se%20ha,entre%20sindicatos%20y%20empleadores%20u

Oxford Economics. (2021). *Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos.* Obtenido de http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf

Pazmiño M, Sisalema W y Noboa G . (2020). *La importancia del capital humano y su base legal dentro de las organizaciones.* Obtenido de Uisrael, Revista Científica: <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/141/128>

Pico, L. (2016). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, RECURSO INDISPENSABLE PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL.* Obtenido de <file:///C:/Users/lenin/Downloads/Dialnet-LaGestionDelTalentoHumanoRecursoIndispensableParaL-6183824.pdf>


Poveda, S. (2018). *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO HUMANO.* Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>

Ramirez R, Chacón H & Valencia K. (2019). *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.* Obtenido de <file:///C:/Users/lenin/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoComoEstrategiaOrganizaciona-6844336.pdf>

Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Diseño de entrevista de grupos focales

 <p>Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra</p>	ENTREVISTA ESTRUCTURADA GRUPOS FOCALES
OBJETIVO: Identificar las necesidades de los clientes internos y la estructura organizativa de la empresa mediante la realización de grupos focales.	
IMPORTANCIA: Obtención de información para su utilización en el desarrollo de una propuesta de sistema de gestión de talento humano.	
INSTRUCCIONES: Se organizarán grupos de 10 personas en las cuales se desarrollará una conversación mediante la estructura de este cuestionario, la conversación será grabada en audio para poder recopilar la mayor cantidad de información.	
DATOS DE INFORMATIVOS	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?2. Sexo de los participantes: Hombre / Mujer3. ¿Qué tipo de contrato tienen ustedes en la empresa?4. ¿Cuál es su jornada de trabajo?	
IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
<ol style="list-style-type: none">5. ¿Conocen cuál es la misión y visión de la empresa?	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
<ol style="list-style-type: none">6. ¿Conocen e identifican quien es su jefe inmediato?	

7. ¿Consideran que sus jefes tienen un dominio y conocimiento de sus funciones?
8. ¿Consideran que están bien definidas las jefaturas en la empresa?
9. ¿Su jefe los apoya y anima?
10. ¿Los compañeros de trabajo y departamentos se apoyan y respetan mutuamente?


PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

11. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en esta empresa?
12. ¿Se realizó un proceso de inducción al momento de sus ingresos?
13. ¿Se sintieron bien recibidos/as al momento de su ingreso?
14. ¿La persona encargada de realizar la inducción se encuentra bien informado y respondió todas sus preguntas?
15. ¿Se les proporcionó la orientación donde encontrar la información adicional que podría necesitar?
16. ¿Consideran que su salario es justo?
17. ¿La empresa les entrega Equipos de Protección Personal?
18. ¿Consideran que sus unidades de trabajo se encuentran bien organizadas?
19. Como considera que es la comunicación interna dentro de la empresa
20. ¿Sus jefes les comunican cuáles son los objetivos y expectativas de la empresa y brinda retroalimentación de manera clara y profesional?
21. Si se encuentran en un problema o en una situación inusual dentro de su trabajo ¿Sabe a dónde acudir para encontrar una solución o pedir ayuda?

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

22. ¿Considera que la empresa es un buen lugar para el desarrollo profesional?
23. ¿La empresa les brinda los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?
24. ¿Se sienten valorados como empleados de la organización?
25. ¿Qué consideran se puede hacer para mejorar el entorno laboral?

Anexo 2. Diseño de entrevista estructurada individual

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra		ENTREVISTA ESTRUCTURADA INDIVIDUAL		
OBJETIVO: Obtener información de relevancia acerca de la aplicación de los subsistemas de talento humano en la organización mediante la aplicación de una entrevista individual a los miembros de la organización.				
IMPORTANCIA: Obtención de información para su utilización en el desarrollo de una propuesta de sistema de gestión de talento humano.				
INSTRUCCIONES: Se aplicará de forma individual				
DATOS DE INFORMATIVOS				
SEXO	Hombre () Mujer ()	EDAD	De 15 a 17 años	
			De 18 a 28 años	
			De 29 a 38 años	
			De 39 a 48 años	
			De 49 a 58 años	
			De 59 en adelante	

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Reclutamiento, selección y contratación

¿Cómo fue su proceso de contratación?

¿Quién fue la persona que lo/a contrató?

¿Firmo algún contrato al ingresar? SI ____ NO ____

¿Se le explico las condiciones de este contrato? SI ____ NO ____

¿Qué tipo de contrato?

Indefinido () Temporal () Ocasional () Ninguno () N/S ()

¿Se le brindo alguna inducción al momento del ingreso, se le indico actividades, obligaciones, restricciones y benéficos de ley? SI ____ NO ____

2. Remuneraciones

¿Su remuneración es? Mensual () Quincenal () Semanal () Diaria ()

¿Usted recibe décimo tercero y décimo cuarto? SI ____ NO ____

¿Usted tiene acceso a vacaciones de forma anual? SI ____ NO ____

<p>¿Es afiliada al IESS? SI ____ NO ____</p> <p>¿Si es afiliada recibe fondos de reserva? SI ____ NO ____</p>
<p>3. Régimen disciplinario</p>
<p>¿Existe un reglamento interno? SI ____ NO ____</p> <p>Si la respuesta es sí,</p> <p>¿Este reglamento interno se encuentra socializado? SI ____ NO ____</p> <p>¿Tiene acceso al reglamento interno? SI ____ NO ____</p> <p>¿Se ha aplicado el reglamento interno? SI ____ NO ____</p>
<p>4. Formación y capacitación</p>
<p>¿Cuál fue la última capacitación que recibió? _____</p> <p>¿Los temas en los que le han capacitado, considera que son han contribuido a su desarrollo profesional? SI ____ NO ____</p> <p>¿Existe un plan anual de capacitaciones? SI ____ NO ____</p>
<p>5. Bienestar laboral</p>
<p>¿Cómo considera que es clima laboral de su organización?</p> <p>Excelente () Muy bueno () Bueno () Indiferente () Malo ()</p> <p>¿Se ha realizado algún análisis del clima laboral? SI ____ NO ____</p> <p>¿La organización de brinda uniformes? SI ____ NO ____</p> <p>¿Cada que tiempo le brindan uniformes?</p> <p>1 año () 2 años () Mas de 2 años ()</p> <p>¿La organización de brinda transporte? SI ____ NO ____</p>

¿El transporte tiene algún costo para usted? SI ____ NO ____ \$ _____

¿La organización de brinda alimentación? SI ____ NO ____

¿La alimentación tiene algún costo para usted? SI ____ NO ____ \$ _____

¿La empresa cuenta con un encargado de Seguridad y Salud ocupacional?
SI ____ NO ____

¿La empresa cuenta con dispensario médico? SI ____ NO ____

¿Cuántas veces a la semana? Diario () Semanal () Mensual ()

6. Desarrollo de talento humano

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DE PUESTO: _____ **FECHA:** _____

OCUPANTE: _____

LOCALIZACIÓN: _____ **Firma del Ocupante:**

DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

DEPENDENCIA FUNCIONAL:

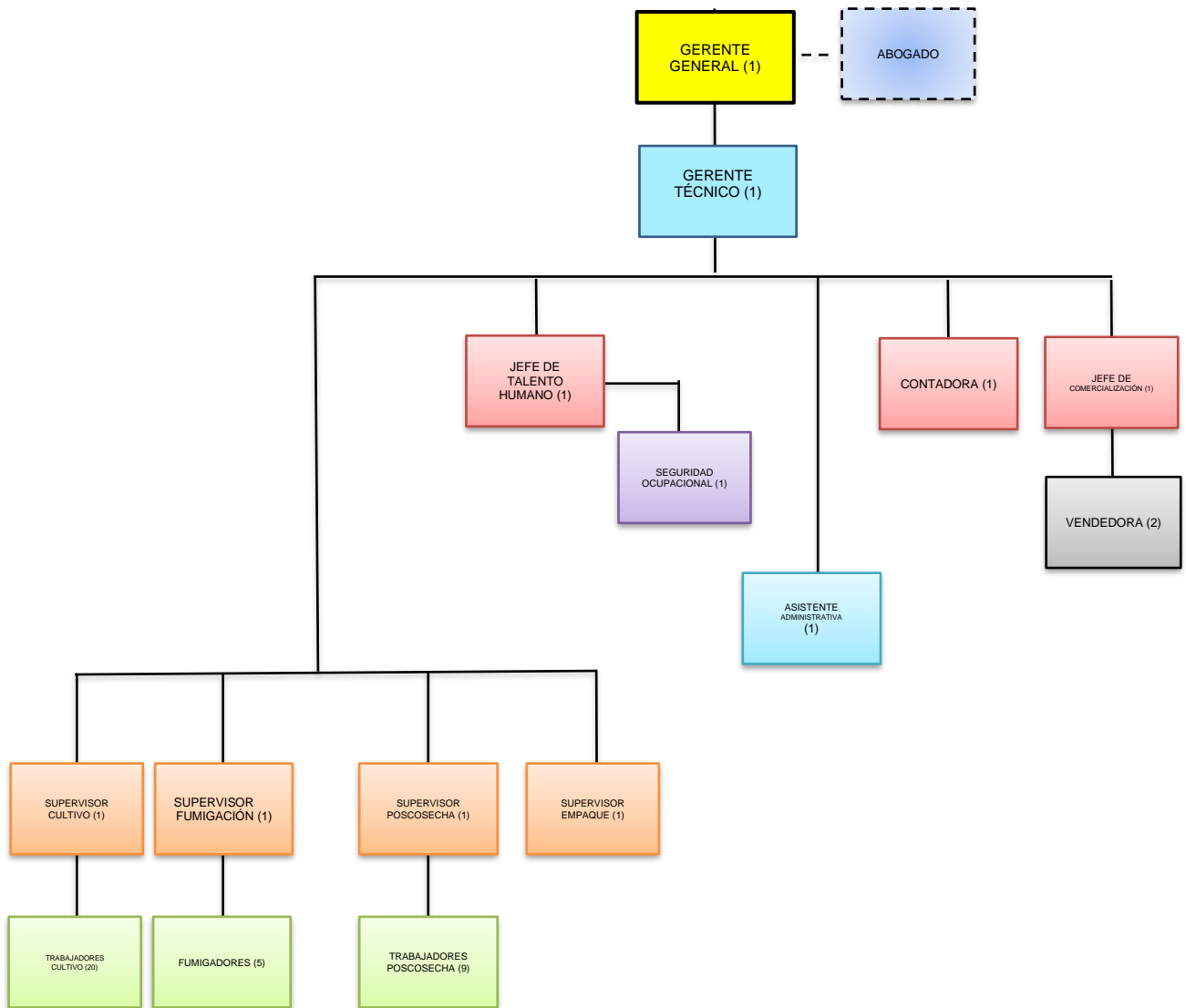
2. MISIÓN DEL PUESTO

3. PRINCIPALES RESULTADOS		
Importancia	ACCIONES ¿Qué hace?	RESULTADO FINAL ESPERADO ¿Para qué lo hace?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
4. DIMENSIONES (Expresadas en términos anuales)		
Principales Magnitudes <i>(Ventas, Costos de Producción, valor agregado, compras, inversiones, rendimiento, etc.)</i>		Recursos Asignados
	\$	Cantidad total de personal:
	\$	Costo total del personal:
	\$	Presupuesto operativo
	\$	Total, activos asignados:
5. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente)		


6. AUTORIDAD	
Decisiones	Recomendaciones
7. CONTEXTO	
Entorno:	
Actividades:	
Problemas del contexto:	
Relaciones:	
Otros roles:	
8. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES	
• FORMACIÓN DESEABLE:	

• EXPERIENCIA:	
• CONOCIMIENTOS:	
• COMPETENCIAS REQUERIDAS:	

Anexo 3. Organigrama organizacional



Anexo 4. Solicitud de provisión de personal

		SOLICITUD DE PROVISIÓN DE PERSONAL			
1. DATOS GENERALES					
Área					
Solicitado por					
Fecha de solicitud					
Fecha requerida de inicio					
2. ESPECIFICACIONES DE LA VACANTE					
Nombre del puesto vacante					
Motivo de la vacante					
Creación de nuevo puesto de trabajo		Despido o renuncia		Otro, ¿Cuál?	
Funciones					
3. REQUISITOS DEL ASPIRANTE					
Estudios		Experiencia mínima			
Competencias mínima 3 máximo 5					
Solicitante				Firma del solicitante	
Autorizado				Fecha de autorización	

Anexo 5. Modelo de aviso de personal



TRABAJA CON NOSOTROS

LA EMPRESA FLORES VERDES
NECESITA CONTRATAR
PERSONAL PARA

**CULTIVO Y POSCOSECHA
CON EXPERIENCIA**

REQUISITOS:


- CEDULA DE CIUDADANÍA
- PAPELETA DE VOTACIÓN
- CARNET DE VACUNACIÓN
- CUENTA PRODUBANCO O PICHINCHA
- CORREO ELECTRÓNICO
- MECANIZADO DEL IESS
- CERTIFICADO DE TRABAJO Y HONORABILIDAD

Interesados presentarse en la finca
ubicada en Olmedo (Pesillo), vía olmedo
S/N. o llamar a los números xxxxxxxx

Anexo 6. Formato de verificación de referencias

		VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS			
FECHA	APELLIDOS Y NOMBRES	EMPRESA EN LA QUE LABORABA	NOMBRE DEL CONTACTO	TELÉFONO DE CONTACTO	OBSERVACIONES

Anexo 7. Filosofía empresarial


	FILOSOFÍA EMPRESARIAL
MISIÓN	<p>Somos una empresa florícola dedicada a la producción y exportación de rosas de calidad, buscando satisfacer las necesidades de los mercados internacionales, brindando un excelente servicio a todos nuestros clientes y comprometidos con el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y cuidado ambiental.</p>
VISIÓN	<p>Ser una empresa líder en producir y exportar rosas de calidad como una empresa floricultora de primer nivel reconocidas por su calidad, servicios y dedicación a sus clientes, es muy conocida en los mercados internacionales clientes, compañeros de trabajo y el medio ambiente.</p>
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honestidad hacia nuestros clientes y colaboradores. ✓ Compromiso socioambiental. ✓ Ética empresarial. ✓ Responsabilidad de calidad en nuestros productos.

Anexo 8. Listado de verificación de inducción

	LISTA DE VERIFICACIÓN DE INDUCCIÓN	
NOMBRE DEL EMPLEADO		
FECHA DE INDUCCIÓN		

CARGO A DESEMPEÑAR		
Marcar con un visto las actividades según hayan sido realizadas.		
JEFE DIRECTO		
Lectura y explicación de la "Descripción de Cargo"		
Entrega de suministros (En caso de que aplique)		
JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
Explicación de la estructura organizacional de la empresa		
Explicación sobre la misión, visión, valores y políticas de la organización		
Explicación y entrega de reglamento interno de trabajo (tipo de contrato, horarios, faltas, permisos, licencias, descuentos, beneficios, formas de pago, liquidaciones, turnos, beneficios de ley etc.)		
Yo, _____ acepto haber recibido la explicación de las normas de reglamento interno de la Empresa Puliza Flowers y haber comprendido claramente y me comprometo a cumplir a cabalidad con las normas de trabajo y el Reglamento Interno de la Empresa.		
FIRMA JEFE DIRECTO	FIRMA NUEVO EMPLEADO	FIRMA DE TALENTO HUMANO

Anexo 9. Formato de entregas de Equipos de Protección Personal

		REGISTRO DE ENTREGA DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL																		Revisión: 03																					
																						Página: 1 de 2																			
El trabajador se compromete a mantener los elementos de protección personal en buen estado y declara haberlos recibido en forma gratuita, de acuerdo a lo estipulado en el Decreto Ejecutivo 2393, Art. 11, Numeral 5.																																									
Nombres y Apellidos:		Cargo:										Fecha de ingreso:																													
N.- Cédula:		Área:										Fecha de salida:																													
Talla Ropa:		Numero de calzado:										Talla de Guantes:																													
FECHA	CABEZA			OIDOS		VISTA		RESPIRATORIA					E. SUPERIORES					E. INFERIORES			CUERPO		FIRMA																		
	Casco de Seguridad	Arnés de Casco de Seguridad	Careta de Fumigación	Casco de Soldar	Tapón Auditivo	Orejeras	Lamina Visor	Lentes de Seguridad	Monogafas 3M	Mascarilla N95	Mascarilla Cara	Mascarilla 1/2 Cara	Arnés	Cartucho 6011 3M	Cartucho 6003 3M	Tapa Retenedora 502	Filtro 7093	Guantes de Cuero	Guantes Operador	Guantes PVC	Guantes Nitrilo	Guantes Nitrilo Azul	Guantes de Caucho	Guantes Nitrilo C-10	Guantes Soldador	Manguillas PVC	Botas de Caucho	Botín Térmico	Zapatos de Seguridad	Medias Térmicas	Uniforme Completo	Pijama de Fumigación	Traje de Fumigación	Traje Térmico	Traje Impermeable	Chompa Impermeable	Mandil de Cuero	Delantal de Caucho	Chaleco Salvavidas	Cinturón Antilumbago	
Las prendas recibidas son de propiedad de la empresa, cuando se produzca el deterioro de las mismas. Como resultado de su uso en el trabajo, me comprometo a entregar las prendas usadas que se encuentren deterioradas, para su respectiva reposición, de igual modo en caso de pérdida, por mi responsabilidad me comprometo a reponer lo extraviado, según el art. 13-3 del Decreto Ejecutivo 2393, "Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la empresa y cuidar de su conservación".																																									
SI POR CUALQUIER MOTIVO EL TRABAJADOR, DEJARA DE PERTENECER A LA EMPRESA Y SE LE FUERA ENTREGADA SU DOTACION DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL, EL MISMO DEBERA ENTREGAR ESTAS A SU RETIRO DE LA EMPRESA .																																									

Anexo 10. Formato de contrato



CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

Ante el señor Inspector de Trabajo, comparecen **EL EMPLEADOR** y **EL TRABAJADOR**, cuyos nombres y condiciones se indican a continuación, libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo. Contenido en las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral de este contrato:

LUGAR Y FECHA DE INICIACION DEL CONTRATO: _____

NOMBRE DEL EMPLEADOR: _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE DEL EMPLEADOR Y CALIDAD EN QUE
COMPARECE:

_____ REPRESENTANTE LEGAL

DOMICILIO DEL EMPLEADOR: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

CEDULA DE CIUDADANIA No. _____

EL TRABAJO QUE DESEMPEÑARA: _____

REMUNERACION ACORDADA: _____

FORMA DE PAGO: _____

LUGAR DONDE DESEMPEÑA SUS LABORES: _____

CLAUSULAS

PRIMERA. - El empleador, para la ejecución de las tareas correspondientes a la actividad económica del empleador, contrata los servicios personales del trabajador, que el trabajador

realizará de conformidad con la ley y los reglamentos internos. Reglamentos generales, órdenes e instrucciones emitidas por o en nombre del patrono.

SEGUNDA. - El trabajador se compromete a prestar sus servicios personales trabajando exclusivamente con empleadores, declara tener los conocimientos y habilidades necesarios.

TERCERA: Los patronos pagarán a los trabajadores por los servicios la remuneración pactada en la forma establecida en el pliego de condiciones original. De este monto se deducirán los descuentos correspondientes a los aportes personales pagados por el trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, retenciones (si las hubiere), retenciones a otras personas ordenadas por juez o autoridad competente y establecidas por ley. El patrón también pagará la remuneración adicional: componentes del salario, compensación de transporte y otros beneficios sociales, sujeto a las condiciones y límites establecidos por la ley.

Si al tiempo de retirarse el trabajador del servicio por terminación del presente Contrato, estuviere debiendo a la Compañía sumas de dinero por cualquier concepto, expresamente le autoriza a ella para que, de su liquidación final, se le hagan los descuentos correspondientes, o de sus sobresueldos y demás derechos, hasta cubrir íntegramente su saldo deudor.

CUARTA. - El trabajador se obliga a laborar ocho horas diarias, las máximas diaria y semanal de lunes a viernes de 7:00 hasta las 16:00, incluida una hora de almuerzo y dos días de descanso consecutivos, en conformidad con la Ley.

QUINTA: Si por las exigencias del trabajo a realizar o caso fortuito o fuerza mayor, el trabajador necesitara trabajar en sábado o domingo o en días adicionales, las partes convienen en cumplir con los artículos 52 y 55 del Código de Trabajo.

SEXTA: El empleado se compromete a trabajar un mínimo de ocho horas diarias y un máximo de cuarenta horas semanales de lunes a viernes a partir de las 7:00 a. m. a las 4:00 p.m. metro. incluyendo dos días consecutivos de descanso y una hora de almuerzo, de conformidad con la Ley.

SEPTIMA. - El trabajo y los resultados de las actividades del empleado en la prestación de sus servicios al empleador seguirán siendo propiedad exclusiva de este último, y podrá optar por patentar o registrar los descubrimientos o invenciones, así como las mejoras procesales.


OCTAVA. - En todo lo no previsto en este contrato, las partes declaran aceptadas las disposiciones de la Ley sobre la materia, en especial las relativas a las obligaciones del empleador y del trabajador y las prohibiciones correspondientes.

NOVENA: Si hay juicio, las partes se someten a los jueces locales habilitados para conocer de la causa.


EMPLEADOR

TRABAJADOR

Anexo 11. Formato de entrega de horas extras

		PROGRAMACION DE HORAS EXTRA									
		ÁREA: _____							SEMANA		
HORA DE INGRESO:		Del _____ al _____									
HORA DE SALIDA:											
		31	1	2	3	4	5	6			
NOMBRES	Horas de permiso	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL HORAS 50%	TOTAL HORAS 100%	FIRMA
REGISTRADO			APORBADO					REVISADO			
_____			_____					_____			
SUPERVISOR			JEFE DE ÁREA					TALENTO HUMANO			

Anexo 12. Formato de evaluación de desempeño administrativo – supervisores

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO - SUPERVISORES					
NOMBRE DEL EMPLEADO		DEPARTAMENTO					
ID DE EMPLEADO		NOMBRE DEL REVISOR					
CARGO DESEMPEÑADO		TÍTULO DEL REVISOR					
FECHA DE INGLRESO		CALIFICACIÓN TOTAL					
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN			FECHA DE HOY				
Explicación de calificaciones 5. Sobresaliente a la par del mejor 4. Muy satisfactorio 3. Satisfactorio 2. Apenas satisfactorio, necesita mejorar este factor 1. Grave desventaja en el desempeño de trabajo		Parámetros de evaluación Puntuación mínima a obtener 60 de 85 / 70% de 100%					
FACTORES	1	2	3	4	5	VALOR INDIVIDUAL	

COOPERACIÓN Evalúa la disposición para colaborar y asistir a compañeros y jefes en actividades que dependen de sus funciones	Niega su ayuda o apoyo cuando es requerido	Hace solo lo indispensable en su puesto	Esta dispuesto a ayudar cuando se lo necesita	Tiene buena disposición para colaborar	Le gusta apoyar y colaborar, busca hacerlo	
CUMPLIMIENTO Evalúa la manera en que el empleado cumple con su trabajo y si lo ejecuta dentro de los plazos y condiciones esperados.	No cumple con su trabajo y no cumple los plazos establecidos	Cumple con su trabajo, sin embargo, rara vez cumple con los plazos de entrega	Cumple con su trabajo, sin embargo, algunas veces se retrasa	Cumple con su trabajo y regularmente cumple con los plazos de entrega	Cumple con su trabajo y siempre cumple con los plazos de entrega	
DISCIPLINA Evalúa el respeto y acatamiento a las normas de puntualidad y asistencia	Incumple con las normas de puntualidad y asistencia mensualmente	Incumple con las normas de puntualidad y asistencia semanalmente	Ocasionalmente Incumple con las normas de puntualidad y asistencia	Casi nunca incumple con las normas de puntualidad y asistencia	Nunca incumple con las normas de puntualidad y asistencia	
DISCIPLINA Evalúa el respeto y acatamiento a las normas disciplinarias y la actitud frente a las mismas	No cumple las normas disciplinarias y tiene actitud negativa respecto a ellas	Cumple con las normas, sin embargo, tiene una actitud negativa respecto a ellas.	Cumple con las normas sin problema	Cumple con las normas con agrado	Cumple y respeta las normas y con agrado	
RELACIONES PERSONALES Evalúa las relaciones con compañeros de trabajo y superiores; con respecto a compañerismo, trabajo en equipo y habilidad para tratar con las personas	No se adapta al grupo, su trato con los jefes y compañeros es brusco, ocasiona roces y quejas constantes. Es un elemento de discordia	Las relaciones personales con sus jefes y compañeros son deficientes. Con frecuencia ocasiona problemas y quejas, se adapta al grupo con dificultad	El trato con sus compañeros es normal, no es una persona conflictiva	Su trato evidencia un buen manejo de las relaciones personales, tanto en el ámbito de compañeros y jefes; disfruta trabajando en grupo	Mantiene muy buenas relaciones con sus jefes y compañeros. Es muy amable, trabaja en equipo y tiene habilidad para tratar con las personas, es integrador.	

CREATIVIDAD Evalúa la capacidad del empleado para proponer independientemente soluciones y su habilidad en encontrar los recursos necesarios para enfrentar situaciones nuevas e imprevistas	Se limita a seguir las instrucciones recibidas. No existe en su trabajo esfuerzo creativo ni aporte personal	Poca capacidad para proponer soluciones cuando no existen instrucciones previas y dificultad para desenvolverse en situaciones nuevas que impliquen aporte personal	Capacidad normal para proponer soluciones, cuando no existen instrucciones precisas acude al jefe inmediato	En circunstancias nuevas o poco usuales normalmente propone soluciones por iniciativa propia.	Considerable iniciativa, esfuerzo creativo, propone soluciones y realiza aporte personal para hacer frente a las situaciones nuevas o inesperadas en el trabajo.	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Evalúa el conjunto de conocimientos adquiridos por su instrucción y por la experiencia que tiene el empleado en relación con los requerimientos del puesto que desempeña	Le falta conocimiento para cumplir eficazmente su puesto.	Sus conocimientos le sirven para su puesto sin embargo son limitados.	Tiene conocimientos, sin embargo, no abarca todas sus funciones	Tiene conocimientos suficientes para desempeñar de acuerdo con las funciones del puesto.	Tiene conocimientos que abarca todas sus funciones	
SENTIDO DE COSTOS Evalúa si el empleado da o no un buen uso de sus recursos y los de la empresa.	Siempre pierde mucho tiempo y/o daña materiales excesivamente.	Regularmente desperdicia material y/o pierde tiempo.	Algunas veces desperdicia material y/o pierde tiempo.	Saca provecho de su tiempo, le da muy buen uso, lo mismo que a los materiales.	Optimiza al máximo de su tiempo, procura el ahorro de materiales.	
TRABAJO EN EQUIPO Evalúa la capacidad para alcanzar objetivos y obtener resultados al trabajar con otras personas	No es capaz de integrarse a un equipo de trabajo, evita las oportunidades para hacer un trabajo con otras personas.	Se integra a equipo de trabajo, pero solamente cuando se le obliga. Los resultados son mediocres	Es muy capaz de trabajar con otras personas y obtener buenos resultados	Está trabajando continuamente con otras personas para mejorar los resultados	Tiene iniciativa para crear continuamente grupos de trabajo que logren resultados superiores	
CALIDAD DE TRABAJO Evalúa la calidad, orden y resultado, así como los errores y su repercusión en su área o en otras.	La calidad es mala, comete errores que afectan notablemente su tiempo, usualmente debe repetir el trabajo.	La calidad es deficiente, necesita constantemente supervisión para no cometer errores que usualmente afectan al trabajo en su área.	La calidad es normal se desenvuelve en su trabajo con seguridad procurando no cometer errores.	La calidad es muy buena se desenvuelve en su trabajo con solvencia, rara vez comete errores.	La calidad es excelente se desenvuelve en su trabajo con calidad y solvencia, sin cometer errores	

RECONOCIMIENTO Evalúa la capacidad para pedir, agradecer, premiar, alentar	Cree que es obligación de los demás el hacer las cosas	Utiliza ocasionalmente palabras como gracias, por favor, buenos días, etc. Rara vez reconoce el trabajo de los demás	Usualmente reconoce el trabajo de las demás felicitándolas	Reconoce el trabajo de los demás, pedir y alentar	Aprovecha toda oportunidad para reconocer el trabajo de los demás, pedir y alentar	
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Evalúa la capacidad del trabajador para aportar con nuevas ideas y defender a la institución.	Muy bajo sentido de pertenencia no participa en eventos ni aporta con ideas	Bajo sentido de pertenencia, aporta con ideas solo cuando es requerido	Sentido de pertenencia medio, está dispuesto a dar ideas	Alto sentido de pertenencia usualmente está aportando con nuevas ideas.	Muy alto sentido de pertenencia aporta permanentemente con ideas.	
EMPATIA Evalúa la capacidad para ponerse en los zapatos de la otra persona y sentir como ella se siente	No se preocupa por ayudar a las demás personas. Evita hacerlo	Las personas le son indiferentes. Ayuda solo cuando se le pide	Suele preocuparse por ayudar a los demás, pero no existe un interés real	Generalmente se preocupa por ayudar a los demás. Su interés es sincero.	Siempre está pendiente de ayudar a los demás. Se sintoniza perfectamente con los sentimientos de las personas	
TIEMPO AJENO Evalúa la capacidad para respetar el tiempo de otras personas.	Siempre utiliza el tiempo de las otras personas, no entiende que están ocupados en alguna actividad	Generalmente utiliza el tiempo de las otras personas, restándoles efectividad	Dedica buena parte de su tiempo al trabajo, pero interrumpe eventualmente a los demás con asuntos intrascendentes	Planifica las actividades al inicio de la jornada, pero existen interrupciones que no son importantes durante el día	Respeto siempre el tiempo de los demás. Se reúne al inicio del día para planificar actividades y en general no los interrumpe durante la jornada	
LIDERAZGO Evalúa la capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a otras personas.	Muy baja capacidad de influir, organizar y motivar	Baja capacidad de influir, organizar y motivar	Media capacidad de influir, organizar y motivar	Alta capacidad de influir, organizar y motivar	Muy alta capacidad de influir, organizar y motivar	

SABER ESCUCHAR Evalúa la capacidad para prestar completa atención a su interlocutor y utilizar esa información en la toma de decisiones	Hace prevalecer siempre su punto de vista. No analiza la posición de las otras personas	A veces suele prestar atención, pero se cierra a las opiniones ajenas	Generalmente presta atención a su interlocutor, pero no siempre toma en cuenta su opinión en las decisiones	Generalmente presta atención a su interlocutor y su opinión de alguna manera, se ve reflejada en la toma de decisiones	Da tiempo para que las otras personas hablen y les presta total atención, pide opiniones a todas las personas y las analiza con imparcialidad, su opinión se ve reflejada en la toma de decisiones	
					TOTAL	0
					PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	0
¿Existen algunos factores limitantes como salud, hábitos o carácter que influyan en esta calificación, si es así explique?						
COMENTARIOS Y APROBACIÓN						
COMENTARIOS						
FIRMA DEL EMPLEADO			FIRMA DEL REVISOR			

Anexo 13. Formato de evaluación de desempeño personal operativo

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO			
Instrucciones: Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala				
3 Excelente El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar 2 Regular No siempre cumple con el aspecto a evaluar 1 Pobre El empleado no se adhiere a los criterios que serán evaluados				
CARACTERÍSTICAS				
Conocimiento del puesto	1	2	3	Total
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto				
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto				
Planificación y resolución				
Trabaja en forma organizada				
Habilidades y productividad				
Habilidades y productividad				
Su actitud frente al trabajo es				
En cuestión de responsabilidad hacia el trabajo es				
Las relaciones con sus compañeros de trabajo son				
El trabajo en su área es				
Evaluación General: A continuación, resuma su evaluación precedente del empleado				
Total				
Preguntas abiertas				

En su opinión ¿En qué áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?


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

¿Considera que el empleado está mejor preparado para otro cargo dentro de la Compañía?

Nombre del cargo: _____

Por favor introduzca comentarios adicionales sobre el empleado:

Anexo 14. Diagnóstico de capacitaciones

	FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
LUGAR Y FECHA:	
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN:	
PARA COMPLETAR ESTE FORMULARIO, HAGA LA SIGUIENTE PREGUNTA: SEGÚN LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA DE FORMA INDIVIDUAL, ¿EN QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN CONSIDERA SE DEBEN DAR MAYOR PRIORIDAD O ÉNFASIS?	

No.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL COLABORADOR/A	ÁREA	PUESTO	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL JEFE INMEDIATO	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL COLABORADOR/A	CAPACITACIÓN DEFINIDA POR PRIORIDAD Y NORMATIVA DE LEY
REGISTRADO				APORBADO		
_____				_____		
JEFE DE ÁREA				TALENTO HUMANO		


Anexo 15. Formato de programa anual de capacitaciones

		PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN													
EMPRESA		Puliza Flowers										CRONOGRAMA			
FECHA	ENTIDAD QUE IMPARTE	DIRIGIDA A	INFORMACIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN	Enero	Febrero	Mazo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Anexo 16. Formato de registro de asistencia a capacitaciones internas

		REGISTRO DE CAPACITACIÓN		
TEMA:				
EXPOSITOR:			FIRMA:	
FECHA:			HORA INICIO:	HORA FIN:
OBSERVACIONES				
N.-	NOMBRE Y APELLIDO	N.- CEDULA	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Anexo 17. Descriptivos de cargos

		DESCRIPTIVO DE CARGO GERENTE GENERAL
NOMBRE DEL CARGO		Gerente General
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE		Planificación, Evaluación y Mejoramiento
REPORTA A		Presidencia

SUPERVISA A	Todos los cargos de la organización
MISIÓN DEL CARGO	
Representar a la compañía ante terceros y coordinar todos los recursos de la empresa a través del proceso de planificación, organización, dirección y control para lograr las metas establecidas.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Diseñar e implementar los procesos estratégicos de mejora necesarios para demostrar la satisfacción del producto, mejorar continuamente la eficiencia del proceso	
Coordinar con todas las áreas la normal operación de la Empresa.	
Aprobar los requerimientos del personal, la selección y su remuneración en las diferentes áreas de la compañía en coordinación con la gerencia de producción y la dirección de gestión humana.	
Seguimiento y control de gastos y costos de la empresa.	
Analizar y controlar los resultados de producción de: Campo, Producción procesada, flor de exportación y nacional, productividad.	
Asegurar que se establezcan objetivos de calidad para las funciones y niveles relevantes de la organización.	
Evaluar el cumplimiento del presupuesto anual.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura en condiciones adecuadas para cumplir con los requisitos internos del producto y del cliente	
Crear y llevar a cabo una auditoría u otras acciones necesarias para garantizar que un producto comprado cumple con ciertos requisitos de compra.	
Soporte en la gestión de ventas y recuperación de cartera	
PERFIL	

ESTUDIOS	Título de cuarto nivel en administración de empresas, finanzas o carreras a fines
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en el mismo cargo
IDIOMA	Inglés avanzado
CAPACITACIÓN	Análisis financiero y contabilidad de costos Normativas legales Producción, Comercialización y Exportación de flores
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Cumplimiento de presupuesto establecido por presidencia	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Actuar como secretario en las juntas generales	Suscribir todo acto o contrato de cuantías mayores a \$ 100.000
Suscribir los certificados de aportación y actas de junta General.	
Convocar a la junta General de accionistas cuando se den cambios administrativos o financieros dentro de la compañía.	
Las que contemplan la ley de compañías y los estatutos de la empresa.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
HABILIDAD COMERCIAL Y DE NEGOCIACIÓN	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa, maximizando el éxito

CAPACIDAD VERBAL PERSUASIVA	Capacidad de expresión clara en la que se presente de forma convincente los argumentos y consiga que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar eficazmente un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Capacidad para tomar decisiones en base a la implicación de actividades y precepción de otras empresas.
LIDERAZGO	El uso de características y métodos interpersonales para dirigir individuos o grupos hacia una meta.
CAPACIDAD CRITICA	Habilidad para evaluar información y políticas para alcanzar y tomar decisiones lógicas de manera imparcial y bien razonada.
RELACIONES INTERPERSONALES	Comportamiento en base a los sentimientos y necesidades de los demás, y el grado de influencia hacia los individuos del entorno.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disponibilidad de tiempo para actividades extralaborales	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	



DESCRIPTIVO DE CARGO

GERENTE TÉCNICO

NOMBRE DEL CARGO	Gerente Técnico
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Producción
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Personal de cultivo y poscosecha
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar la normal operación del proceso de campo y Poscosecha, con el propósito de obtener flores de excelente calidad	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Programación y cumplimiento de producción mensual	
Determinar los objetivos de calidad para el producto.	
Establecer procesos, documentos y recursos específicos para el producto.	
Verificar, validar, realizar seguimientos y ensayos/pruebas específicas para el producto, así como los criterios de aceptación del mismo.	
Garantizar el trabajo en condiciones ambientales sostenibles en todas las áreas.	
Planificar y supervisar las actividades diarias, semanales y mensuales del personal a su cargo.	
Seguimiento y control de riego y fumigación de la finca.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Evaluar semestralmente el desempeño de las jefaturas a su cargo	
Coordinar trabajos de mantenimiento general de la finca.	

Autorizar salida de materiales de la finca.	
Autorizar vacaciones y permisos del personal de campo.	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de tercer nivel como agrónomo o carreras afines al cargo
EXPERIENCIA	Mínima de dos años en el cargo
IDIOMA	Ingles básico
CAPACITACIÓN	<p>Conocimiento de manejo de plantas y agroquímicos</p> <p>Buen manejo de puntos de corte</p> <p>Conocimiento de variedades.</p> <p>Conocimiento de riego y fertilización.</p> <p>Buen manejo de personal.</p>
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Cumplimientos de los estándares de calidad	
Cumplimiento de las metas de producción trazadas.	
Alta responsabilidad e información oportuna sobre la acción productiva.	
Excelente comunicación y coordinación con sus superiores y subalternos.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
decidir sobre todas las actividades del cultivo, previa planificación mensual (suelos, riego, control fitosanitario, manejo de matas).	Programar podas sin consultar con Gerencia General
	Descabezar producción

	Decidir las compras de insumos sin consulta previa con Gerencia General.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para implementar de manera efectiva un plan de acción personal apropiado o de un tercero para lograr una meta.
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para evaluar información y políticas para alcanzar y tomar decisiones lógicas de manera imparcial y bien razonada.
DELEGACIÓN	Distribución efectiva de la toma de decisiones y la responsabilidad al subordinado más apropiado.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
TOMA DE DECISIONES	Precisión para determinar un curso de acción apropiado para resolver problemas, abordar o contribuir a un problema específico o tarea personal
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disponibilidad de tiempo para actividades extralaborales	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	



DESCRIPTIVO DE CARGO
JEFE DE TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Talento Humano
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Talento Humano
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Todos los cargos de la organización

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar el buen funcionamiento de todos los subsistemas de Talento Humano, y su administración correcta y oportuna para el buen desarrollo de los mismos.

FUNCIONES PRINCIPALES

Crea y utiliza todos los subsistemas de gestión de recursos humanos. (reclutamiento, selección, reclutamiento, clima laboral, educación y capacitación)

Apoya la gestión de las jefaturas de área para conseguir comportamientos, rendimientos adecuados y el desarrollo del personal.

Determinar las calificaciones necesarias de los empleados que realizan trabajos que afectan la calidad del producto.

Mide el ambiente laboral, valiéndose de diferentes métodos y utilizando estrategias lo mejora progresiva en conjunto con Trabajo Social.

Realiza un reporte mensual de estadísticas, tales como: índice de ausentismo, índice de rotación, índice de horas extras, número de trabajadores por hectárea, rendimientos y cualquier otro reporte

Asegura el cumplimiento de las normas pre acordadas en el reglamento interno y el código laboral

FUNCIONES SECUNDARIAS

Coordina la provisión de uniformes, herramientas, artículos de oficina, etc.	
Elabora las planillas del IESS	
Supervisa el funcionamiento del fondo de empleados	
Asegurar de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad	
Elaboración del carné de ingreso del personal	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de tercer nivel en Psicología Industrial, Administración de Empresas o afines al cargo
EXPERIENCIA	Mínimo de 2 años en cargo
IDIOMA	Español
CAPACITACIÓN	Legislación Laboral. Manejo del personal. Manejo de nomina
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Disminución de la rotación del personal.	
Mejoramiento de las comunicaciones internas	
Comportamiento del personal en general en un nivel satisfactorio.	
Cumplimiento de objetivos del área.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Establecer y manejar todos los subsistemas de recursos humanos.	Atribuirse funciones poderes de otros jefes.

Opinar, sugerir y argumentar en asuntos relacionados con el personal.	Establecer sanciones y premios unilateralmente.
Aplicar y hacer cumplir el reglamento interno.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para implementar de manera efectiva un plan de acción personal apropiado o de un tercero para lograr una meta.
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	Identifica los problemas en la entrega de los productos y determina posibles soluciones.
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
CAPACIDAD CRÍTICA	Capacidad para evaluar la información y la política para tomar decisiones lógicas imparciales y razonadas.
DESARROLLO DE DELEGACIÓN SUBORDINADOS	Potencializar las habilidades de las personas a su cargo mediante la ejecución de actividades.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disponibilidad de tiempo para actividades extralaborales	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	



DESCRIPTIVO DE CARGO
SEGURIDAD OCUPACIONAL

NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Talento Humano
REPORTA A	Jefe de Talento Humano
SUPERVISA A	Todos los cargos de la organización

MISIÓN DEL CARGO

Implementación, control y seguimiento de los programas de seguridad, salud de acuerdo con las regulaciones locales e internacionales.

FUNCIONES PRINCIPALES

Elaborar la matriz de riesgo y mantenerla actualizada.

Revisar el reglamento de Seguridad y Salud y realizar los cambios pertinentes según la normativa nacional y presentarlo a las autoridades.

Mantener actualizado el plan de emergencia y realizar un simulacro una vez al año

Coordinar capacitación externa para las brigadas

Difundir el reglamento y el plan de emergencia a todo el personal

FUNCIONES SECUNDARIAS

Reducir el riesgo de incidentes y/o accidentes de trabajo mediante implementación de medios de prevención

Reportar de incidentes y accidentes de trabajo

PERFIL

ESTUDIOS	Título de tercer nivel en Seguridad Ocupacional o afines
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en el cargo
IDIOMA	Ingles básico
CAPACITACIÓN	Normativa nacional Ley de Seguridad y Salud Ocupacional
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Cumplimiento del programa de Salud Ocupacional	
Cumplimiento de objetivos y medición de índices de cumplimiento	
Cumplimiento de programas de Capacitación planificados	
Cumplimiento de requisitos de la normativa de Seguridad y Salud que exige el país	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Ninguna	No puede cambiar nada de las políticas empresariales sin previa autorización de Gerencia.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
LIDERAZGO	El uso de características y métodos interpersonales para dirigir individuos o grupos hacia una meta.
COMUNICACIÓN	Capacidad de expresión que tiene el colaborador para expresarse de forma clara y convincente asumiendo argumentos propios


TRABAJO EN EQUIPO	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo manteniendo una actitud abierta para aprender de los demás.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO ASISTENTE ADMINISTRATIVA
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Administrativa
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Apoyo
REPORTA A	Gerente general
SUPERVISA A	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar la gestión de los departamentos de la organización y todo lo relacionado con el área administrativa, velando por su buen funcionamiento.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Mantener actualizadas las carpetas de todo el personal.	

Conocer y aplicar las normas y obligaciones legales de la Empresa.	
Lleva los registros adecuados de asistencia, permisos, vacaciones, sanciones del personal dentro de las normas y procedimientos establecidos.	
Reportes de cuentas por cobrar y por pagar.	
Receptar los pedidos de materiales o insumos de las diferentes áreas.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Llevar la caja chica	
Llevar un manejo adecuado de los archivos	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de tecnología o tercer nivel en administración de empresas
EXPERIENCIA	Mínimo de un año en cargos similares
IDIOMA	Ingles básico
CAPACITACIÓN	Nomina. Administración del personal
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Alto porcentaje de comunicación con sus compañeros y jefes.	
Cumplimento de las actividades designadas	
Disminución de quejas por problemas de administración	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Presentar iniciativas útiles	No puede desvincular gente de la finca.


	No puede cambiar nada de las políticas establecidas por la Empresa.
	Tomar decisiones acerca de problemas del personal.
	Dar permisos.
	Emitir certificados de trabajo.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN	Capacidad de expresión que tiene el colaborador para expresarse de forma clara y convincente asumiendo argumentos propios
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar eficazmente un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo
PENSAMIENTO CRITICO	Habilidad para evaluar información y políticas para alcanzar y tomar decisiones lógicas de manera imparcial y bien razonada.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir un beneficio como resultado de una tarea realizada en conjunto.
ADAPTABILIDAD	La capacidad de mantenerse eficaz en un entorno cambiante y frente a nuevas tareas, desafíos y personas.
CONDICIONES DE TRABAJO	

Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.
Trabajo bajo presión
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico

	DESCRIPTIVO DE CARGO	
	CONTADOR/A	
	NOMBRE DEL CARGO	Contadora
	UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Contabilidad
	REPORTA A	Gerente general
SUPERVISA A	Ninguno	
MISIÓN DEL CARGO		
Garantizar el cumplimiento de obligaciones con las entidades de control (SRI, Superintendencia de Compañías, SENA, IESS, MRL, Municipios) y la presentación de Estados Financieros y demás información financiera requerida por la Gerencia General.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
Emisión mensual de estados financieros (balances, estado de P/E, flujos de caja, impuestos).		
Control diario de emisión de pagos		
Control y análisis de datos contables		

Control de cuentas y movimientos bancarios	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Archiva documentos contables para uso y control interno	
Recopilación de información para el seguimiento y control del presupuesto.	
Asistir con tareas de negociación con entidades financieras	
PERFIL	
ESTUDIOS	Tercer nivel en contabilidad, auditoria o ingeniería comercial
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en el cargo o perteneciente en área financiera
IDIOMA	Ingles básico
CAPACITACIÓN	Tributación Normativa legal contable, financiera, tributaria, societaria, laboral.
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Cumplimiento oportuno de las obligaciones ante las entidades de control.	
Entrega oportuna de balances e información financiera a la Gerencia.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Ninguna	No puede emitir cheques sin previa autorización
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
DELEGAR	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.


PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar eficazmente un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo
INICIATIVA	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
PENSAMIENTO CRITICO	Habilidad para evaluar información y políticas para alcanzar y tomar decisiones lógicas de manera imparcial y bien razonada.
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan económicamente a la empresa con el fin de maximizar el éxito.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO
	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
	NOMBRE DEL CARGO
	Jefe de comercialización
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Comercialización

REPORTA A	Gerente general
SUPERVISA A	Vendedoras/es
MISIÓN DEL CARGO	
Supervisar y optimizar la gestión comercial de los vendedores asegurando adecuados procesos de negociación, facturación, despacho y cierre de ventas con la cobranza efectuada; orientado al cumplimiento de presupuestos asignados.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Responsable del desarrollo e implementación de la estrategia y la gestión comercial de la Empresa	
Supervisa el desempeño de sus proveedores y es responsable del logro de los objetivos tanto individuales como de equipo.	
Cumplir con el presupuesto de ventas asignado	
Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.	
Emitir informes periódicos de sus resultados y productividad comercial	
Reportar oportunamente a las autoridades competentes cuando se identifiquen operaciones sospechosas	
Verificar el inventario diario de flor	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Coordinación de embarques	
Asegúrese de que la información de entrega sea legible, completa, precisa y protegida contra alteración, pérdida o adición de información incorrecta.	
PERFIL	

ESTUDIOS	Título de tercer nivel en administración de empresas, comercio exterior o carreras afines
EXPERIENCIA	Mínimo de dos años en el cargo
IDIOMA	Inglés avanzado (hablado y escrito)
CAPACITACIÓN	Atención al cliente
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Mantenimiento de clientes y consecución de nuevos clientes potenciales	
Alta responsabilidad	
Cumplimiento de ventas según el presupuesto.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Opinar, sugerir, argumentar en asuntos de comercialización	No puede cambiar variedades, sin comunicarlo a su cliente.
	No puede cambiar nada de las políticas establecidas por la Empresa
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
NEGOCIACIÓN	Capacidad de discernir aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento y trabajar en ello para aumentar el éxito.


PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar eficazmente un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Identificar las expectativas del cliente y asumir que está comprometido a identificar cualquier problema y brindar las soluciones que mejor se adapten a sus necesidades.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad para identificar un problema, reconocer la información importante y dar posibles soluciones al mismo.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO
	VENDEDOR (A)
NOMBRE DEL CARGO	Vendedor (a)

UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Comercialización
REPORTA A	Jefe de comercialización
SUPERVISA A	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Vender flores a los mejores precios del negocio, lo que asegura que se satisfagan las necesidades de los clientes y se adquieran nuevos clientes.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Conseguir nuevos clientes	
Mantener a los clientes nuevos y antiguos	
Atención diaria de clientes	
Elaboración de órdenes de embarque	
Elaboración y envío de facturas	
Enviar al cliente la disponibilidad diaria	
Realizar los cobros	
Realizar informes de reporte de ventas mensuales	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Realizar controles de calidad en Poscosecha	
Coordinación de embarques	
ser confidencial y no divulgar información sobre los clientes manejados en la organización	
PERFIL	

ESTUDIOS	Título de tercer nivel en administración de empresas, comercio exterior o carreras afines
EXPERIENCIA	Mínimo de dos años en cargos similares
IDIOMA	Ingles avanzado (hablado y escrito)
CAPACITACIÓN	Manejo de Excel Atención al cliente Negociación Manejo de packing y prepaking
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Porcentaje alto de calificación de los clientes	
Cumplimiento de tareas encomendadas	
Cumplimiento de objetivos presupuestarios de ventas	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Ninguna	No puede cambiar los precios, sin previa autorización de la Jefatura de Comercialización
	No puede cambiar variedades sin consultar con los clientes.
	No puede cambiar nada de las políticas establecidas por la Empresas.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	


CAPACIDAD CRÍTICA	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Identificar las expectativas del cliente y asumir que está comprometido a identificar cualquier problema y brindar las soluciones que mejor se adapten a sus necesidades.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Eficacia en la identificación de problemas, obteniendo datos relevantes que ayuden a identificar y reconocer la causa, además las posibles soluciones.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO SUPERVISOR DE CULTIVO
NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de cultivo
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Producción
REPORTA A	Gerente técnico

SUPERVISA A	Trabajadores agrícolas
MISIÓN DEL CARGO	
Supervisar y verificar el cumplimiento de todas las labores de campo, garantizando la producción oportuna y los parámetros de calidad establecidos.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Control de puntos de corte.	
Manejo de plantas.	
Control de labores culturales.	
Control de temperaturas.	
Realizar proyecciones semanales.	
Capacitación permanente de su personal a cargo	
Evaluación de desempeño del personal a cargo.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Revisar que las matas estén en buen estado fitosanitario y reportar si existen problemas	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)
EXPERIENCIA	Mínimo de un año en cargos similares
IDIOMA	Español
CAPACITACIÓN	Manejo de plantas Plagas y enfermedades Manejo de personal

	Puntos de corte Estimados
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Alta responsabilidad y liderazgo.	
Cumplimiento de la productividad de acuerdo con las variedades.	
Excelente calidad de flor y manejo de plantas.	
Manejo de personal adecuado al número de plantas.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Exigir cumplimiento de tareas.	No puede cambiar el manejo de plantas ni puntos de corte sin previa autorización.
Presentar iniciativas útiles.	No puede desvincular gente de la empresa.
	No puede cambiar nada de las políticas de calidad exigidas por la empresa.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
LIDERAZGO	El uso de características y métodos interpersonales para dirigir individuos o grupos hacia una meta.
PENSAMIENTO CRITICO	Capacidad para evaluar la información y la política para tomar decisiones lógicas imparciales y razonadas.

TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir una recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para implementar de manera efectiva un plan de acción personal apropiado o de un tercero para lograr una meta.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Eficacia en la identificación de problemas, obteniendo datos relevantes que ayuden a identificar y reconocer la causa, además de las posibles soluciones.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO	
	SUPERVISOR DE FUMIGACIÓN	
	NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de fumigación
	UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Producción
REPORTA A	Gerente técnico	

SUPERVISA A	Fumigadores
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar el cumplimiento, ejecución, control del programa de fumigación y labores de control fitosanitario.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Manejo de agroquímicos de acuerdo con los protocolos de seguridad.	
Realizar un seguimiento diario de los protocolos de mezclas en los factores de soluciones madres.	
Control y supervisión de las aplicaciones sanitarias en lo que respecta a la forma de Aplicar, (condiciones de la solución a aplicar y las normas de aplicación).	
Cumplir con los parámetros establecidos por el Técnico para las aplicaciones.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Capacitar al personal de fumigación en el manejo adecuado de los químicos.	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)
EXPERIENCIA	Mínimo de un año en cargos similares
IDIOMA	Español
CAPACITACIÓN	Plagas y enfermedades. Manejo de personal Procesos productivos Productos químicos
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	


Baja incidencia de plagas y enfermedades	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Exigir cumplimiento de tareas.	No puede cambiar las dosis de los productos, ni los productos a aplicar.
Presentar iniciativas útiles	No puede cambiar parámetros de aplicación.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir una recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto.
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para implementar de manera efectiva un plan de acción personal apropiado o de un tercero para lograr una meta.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad para identificar un problema, reconocer la información importante y dar posibles soluciones al mismo.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo por contaminantes químico-biológicos altos: Cuadro clínico con afectación osteomuscular, dermatológico, respiratorio.	

Trabajo bajo presión
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)

	DESCRIPTIVO DE CARGO SUPERVISOR DE POSCOSECHA	
	NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de poscosecha
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Poscosecha	
REPORTA A	Gerente técnico	
SUPERVISA A	Trabajadores de poscosecha	
MISIÓN DEL CARGO		
Asegurar que todo el proceso cumpla con los estándares de calidad establecidos para nuestro producto.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
Control del proceso diario de flor.		
Coordinar los pedidos con las mesas dependiendo de los requisitos de los clientes y del producto.		
Registro de rendimientos en el tablero.		
Manejo de personal		
PERFIL		
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)	
EXPERIENCIA	Mínimo de un año en cargos similares	
IDIOMA	Español	

CAPACITACIÓN	Puntos de corte Plagas y enfermedades Requisitos del cliente Requisitos del producto
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Alta responsabilidad	
Cumplimiento de rendimientos y parámetros exigidos para su trabajo	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Exigir cumplimiento de rendimientos y calidad a su personal a cargo.	No puede cambiar los estándares de calidad establecidos para nuestro producto ni las disposiciones dadas por el jefe inmediato
Presentar iniciativas útiles.	
Eliminación de errores en el proceso.	
Aporte de ideas al mejoramiento continuo	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir una recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto.

CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para implementar de manera efectiva un plan de acción personal apropiado o de un tercero para lograr una meta.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad para identificar un problema, reconocer la información importante y dar posibles soluciones al mismo.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo psicosocial tolerable: Agotamiento emocional, depresión, ansiedad, insomnio, sentimientos de inseguridad.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO
	SUPERVISOR DE EMPAQUE
NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de empaque
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Poscosecha
REPORTA A	Gerente técnico
SUPERVISA A	Ninguno

MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar que la flor de Flores Verdes sea empacada de acuerdo con los parámetros y normas establecidas para cada variedad y con los requerimientos de cada cliente, además de asegurarse que no existan problemas de contaminación de la carga.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Elaboración diaria del inventario de flor en cuartos fríos y entregar al Departamento de ventas.	
Separar del inventario la flor de las ordenes fijas	
Coordinar con el área de poscosecha el corte de flor para ordenes fijas.	
Llevar el registro de flor de cuartos fríos, supervisar que el empaque: lleve la numeración correspondiente de las cajas, que se guarden todos los parámetros establecidos, el contenido de flor en la caja, numeración, lamina de plástico y papel periódico.	
Supervisión del personal de empaque.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Pasar requerimientos para el área de empaque.	
Estar al tanto de la rotación de flor y la que se da de baja y pasar la información al jefe de poscosecha y comercialización.	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)
EXPERIENCIA	Mínimo de un año en cargos similares
IDIOMA	Español
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Disminución de créditos por problemas de empaque o de etiqueto.	


Entrega de saldos a tiempo	
Buena coordinación con sala	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Exigir cumplimiento de tareas.	No puede cambiar los estándares de empaque
Presentar iniciativas útiles	No puede desvincular gente de la empresa.
	No puede cambiar nada de las políticas de calidad exigidas por la empresa.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para implementar de manera efectiva un plan de acción personal apropiado o de un tercero para lograr una meta.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad para identificar un problema, reconocer la información importante y dar posibles soluciones al mismo.

CONDICIONES DE TRABAJO
Trabajo con factores de riesgo ergonómico moderado: Cuadro clínico con afectación osteomuscular, dermatológico, respiratorio.
Trabajo bajo presión
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (bajas temperaturas)
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico


	DESCRIPTIVO DE CARGO TRABAJADOR DE CULTIVO
NOMBRE DEL CARGO	Trabajador de cultivo
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Producción
REPORTA A	Supervisor de cultivo
SUPERVISA A	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar que la flor que sale de campo cumple con los estándares de calidad establecidos antes de llegar a sala.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Corte	
Desyeme	
Riego	

Peinado	
Limpieza	
Limpieza de ciegos	
Apertura y activación de producción.	
FUNCIONES SECUNDARIAS	
Templar alambres	
Drech nutricionales	
Aireación del suelo	
Deschupone	
Paloteo	
Limpieza sanitaria.	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de tres meses en el área de cultivo (preferiblemente).
IDIOMA	Español
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Manejar un rendimiento de corte de 250 tallos/hora	
Manejo adecuado de plantas	
Ejecutar las labores culturales bajo los rendimientos establecidos.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES

Ninguna	Todas en cuestión de procesos productivos y disciplinarios
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto.
RESPONSABILIDAD Y TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantener el carácter antes de acumular deberes y dar valor en respuesta a una carga de sable.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo ergonómico altos: Cuadro clínico con afectación osteomuscular, dermatológico, respiratorio.	
Trabajo con factores de riesgo por contaminantes químico-biológicos: Cuadro clínico con afectación neurológico, digestivo, dermatológico, respiratorio, entro otros.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO FUMIGADOR	
NOMBRE DEL CARGO	Fumigador	
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Producción	
REPORTA A	Supervisor de fumigación	
SUPERVISA A	Ninguno	
MISIÓN DEL CARGO		
Garantizar el cumplimiento, ejecución, control del programa de fumigación y labores de control fitosanitario.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
Manejo de agroquímicos de acuerdo con los protocolos de seguridad.		
Aplicación de agroquímicos correspondientes en base a los programas semanales		
PERFIL		
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de tres meses en el área de cultivo (preferiblemente).	
IDIOMA	Español	
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO		
Baja incidencia de plagas y enfermedades		
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES	

Ninguna	No puede cambiar las dosis de los productos, ni los productos a aplicar.
	No puede cambiar parámetros de aplicación.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto.
RESPONSABILIDAD Y TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantener el carácter antes de acumular deberes y dar valor en respuesta a una carga de trabajo.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo por contaminantes químico-biológicos: Cuadro clínico con afectación neurológico, digestivo, dermatológico, respiratorio, entre otros.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (altas y bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	

	DESCRIPTIVO DE CARGO TRABAJADOR POSCOSECHA
NOMBRE DEL CARGO	Trabajador poscosecha
UNIDAD A LA QUE CORRESPONDE	Poscosecha
REPORTA A	Supervisor poscosecha
SUPERVISA A	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Garantizar la uniformidad del botón, del tallo floral en cuanto a grosor, largo de tallos, revisando que no existan enfermedades ni plagas en el follaje y botón, desechando tallos torcidos y débiles y evitando el maltrato de flor.</p>	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Clasificación de flor, la que se tiene en cuenta: control de enfermedades y plagas del tallo y follaje y botón.</p>	
<p>Clasificar de acuerdo con el punto de corte por variedad.</p>	
<p>Control de punto de corte y tamaño del botón.</p>	
<p>Medir los tallos tomando en cuenta el tallo y el grosor.</p>	
<p>Deshojar de acuerdo con los requisitos del cliente</p>	
<p>Embonchar según la variedad.</p>	
<p>Ingresar la flor al cuarto de pre frío</p>	
<p>Manejo de aguas de hidratación</p>	
FUNCIONES SECUNDARIAS	

Evitar desperdicios de materiales	
Control fitosanitario del botón.	
Apoyar al personal que realiza fumigación del botón	
Mantener el cuarto de pre frío limpio	
PERFIL	
ESTUDIOS	Título de bachiller (preferiblemente)
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de tres meses en el área de poscosecha (preferiblemente).
IDIOMA	Español
PARÁMETROS DE UN DESEMPEÑO SATISFACTORIO	
Mantener un rendimiento de 560 tallos/hora en clasificación	
Mantener un rendimiento de 25 bonches/hora	
Disminuir en un 98 % las quejas por problemas de boncheo	
Cumplimiento de tareas a él encomendada.	
ATRIBUCIONES	RESTRICCIONES
Ninguna	No puede cambiar el tipo de bonche.
	No puede cambiar nada de las políticas establecidas
	No puede cambiar el estándar de calidad solicitado
	No puede cambiar nada de las políticas establecidas por las empresas.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	

COMUNICACIÓN ASERTIVA	Capacidad para expresarse de forma clara y convincente con los demás colaboradores con el fin de que acepten nuestros argumentos.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición a participar como miembro de un grupo (con dos o más personas) para recibir recompensa como resultado de una tarea realizada en conjunto.
RESPONSABILIDAD Y TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantener el carácter antes de acumular deberes y dar valor en respuesta a una carga de trabajo.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo con factores de riesgo ergonómico: Cuadro clínico con afectación osteomuscular, dermatológico, respiratorio.	
Trabajo con factores de riesgo por contaminantes químico-biológicos: Cuadro clínico con afectación neurológico, digestivo, dermatológico, respiratorio, entre otros.	
Trabajo bajo presión	
Disposición a trabajar en espacios con variabilidad climatológica (bajas temperaturas)	
Disposición a trabajo en espacios con riesgo químico	