



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cia. Ltda.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas

Autor

Andrea Teresa Sánchez Grandes

Tutor

Ing. Marlon Tinajero MBA.

LATACUNGA-ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cia. Ltda.”, presentado por Sánchez Grandes Andrea Teresa, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 19 agosto del 2020

Ing. Marlon Tinajero MBA.

CC: 0502080336

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cía. Ltda.”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, 19 agosto del 2020

.....
Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero Mg.C
CC.: 0502608227
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Msc. Ángel Francisco Esquivel Valverde
CC. 0502227259
LECTOR 2

.....
Msc. Jeanette Moscoso Córdova
CC. 1803148095
LECTOR 3

DEDICATORIA

Este proyecto, se la dedico a mi hijo por ser el pilar fundamental de mi vida para poder seguir adelante, ya que, ha tenido la paciencia y comprensión de muchas veces quedarse en casa sin mi presencia.

A mis padres y a toda mi familia por su paciencia en cada uno de los procesos de mi vida, mas aun el que viví en las aulas, y en la vida. Gracias Dios por tenerme con vida y hacer que este sueño se haga realidad.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi hijo y a mi familia por siempre apoyarme en este proceso fundamental en la vida de los seres humanos, y en la mía en particular; el aprender cosas nuevas hace que crezcas en diferentes ámbitos, para mí fue un reto fundamental, pero el cual, siempre lo asumí con la seriedad del proceso que esto acarrea.

A Dios y a mi Morenita la Virgen de Guadalupe quien ha permitido que siga con vida, he aprendido que los retos son de sacrificio, pero sobre todo el ser un ser humano saludable hace que todos los retos los puedas cumplir.

Andrea

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 19 agosto del 2020

.....
Andrea Teresa Sánchez Grandes
CC: 0502836885

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 19 agosto del 2020

.....
Andrea Teresa Sánchez Grandes
CC: 0502836885

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cía. Ltda.”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto, 19 del 2020

.....
Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero Mg.C
0502608227

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE
POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cía. Ltda.

AUTOR: Sánchez Grandes Andrea Teresa

TUTOR: Ing. Marlon Tinajero, MBA

RESUMEN

La Gestión del Talento Humano, también abreviada en el documento como GTH, constituye quizás el aspecto fundamental en la administración de cualquier organización, es por esta razón que Sanbel Flowers consideró la oportunidad de aplicar una investigación en torno al manejo de su personal, con el objetivo principal de “proponer un modelo de GTH para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa”, para lo cual se determinó de forma exploratoria las falencias y realidades en cuanto a los procesos inherentes, contextualizado desde una perspectiva macro, meso, micro y de la propia empresa, descrito en la introducción, misma que aborda también los objetivos específicos, justificación y metodología. El capítulo 1, fundamentación teórica, está estructurado en base a tres aspectos: antecedentes investigativos, fundamentación epistemológica y el estado del arte. Los antecedentes investigativos aportaron al entendimiento de cómo otros trabajos académicos han contribuido para que las organizaciones empresariales gestionen de forma eficaz su Talento Humano; la fundamentación epistemológica contribuyó a describir conceptos, básicamente sobre GTH, modelos específicos y desempeño laboral; finalmente el estado de arte explica las innovaciones o estudios actualizados que generan un mejor uso de todas las herramientas de manejo de personal. En el capítulo 2, se desarrolló la propuesta, misma que está fundamentada en el modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, modelo que fue escogido por la versatilidad y flexibilidad al momento de su aplicación. Para su consecución fue necesario aplicar una

metodología de trabajo de campo, mediante la aplicación de encuestas a los clientes internos y externos de la empresa, de los cual se obtuvo datos más precisos en cuanto a la problemática existente. La investigación y posterior propuesta, constituyen una guía clara sobre las premisas que se deben aplicar en todas las tareas concernientes al departamento de GTH. Finalmente, en el capítulo 3 se detalla el aval realizado por un experto de la temática y de la persona que va a usar la propuesta dentro de la empresa. En ambos casos se coincide en el hecho de que el material generado, tiene alta relevancia, utilidad y aplicabilidad a largo plazo, por lo cual consideran como un valioso aporte para Sanbel Flowers.

PALABRAS CLAVE: Modelo de gestión, FODA, estrategias, posicionamiento, utilidad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE
POSGRADO**

BUSINESS ADMINISTRATION MASTER'S DEGREE

TITLE: Human Talent Management Model to Strengthen the Work Performance of Workers in the Company Sanbel Flowers Cía. Ltda.

AUTHOR: Sánchez Grandes Andrea Teresa

TUTOR: Ing. Marlon Tinajero, MBA

ABSTRACT

The Management of Human Talent is perhaps the fundamental aspect in the administration of any organization, it is for this reason that Sanbel Flowers considered the opportunity to apply an investigation around the management of the personnel that the company has. First, it was exploratively determined that there are shortcomings in the processes inherent to Human Talent, which is evidenced in the introduction, which describes the main problems around the subject, as well as the objectives set; in the same way, GTH is currently analyzed in a macro, meso and micro context. Chapter 1 is structured based on three relevant aspects, research background, epistemological foundation and the state of the art. The investigative background contributes to the understanding of how other companies with a similar activity have effectively managed their Human Talent; in the same way, the epistemological foundation contributes to describe concepts, basically about GTH, specific models and work performance; finally the state of the art explains the innovations or updated studies that generate a better use of all the tools for the management of personnel. In Chapter 2, the proposal has been developed, which is based on the Human Talent Management by Competencies model, a model that was chosen for its versatility and flexibility at the time of its application. To achieve this, it was necessary to apply a fieldwork methodology, by applying surveys to the company's internal and external customers, and from which more precise data was obtained regarding the existing problems. The research and subsequent proposal constitute a clear guide on the

premises that must be applied in all tasks concerning the GTH department. Finally, chapter 3 details the endorsement made by an expert on the subject and the person who will use the proposal within the company. In both cases, it coincides in the fact that the material generated has high relevance, utility and long-term applicability, which is why they consider it a valuable contribution to Sanbel Flowers.

KEY WORDS: Management model, SWOT, strategies, positioning, utility.

Yo Marcelo Pacheco con cédula de identidad número: 0502617350 Licenciado en: Ciencias de la Educación Mención Inglés con registro en la SENESCYT; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Modelo de Gestión del Talento Humano para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.,” de: Sánchez Grandes Andrea Teresa, aspirante a magister en Administración de Empresas.



Mg. Marcelo Pacheco

C.I. 0502617350

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN TRIBUNAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	v
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vi
AVAL DEL VEEDOR.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Fundamentación epistemológica.....	16
1.2.1. Gestión del Talento Humano	16
1.2.1.1. Planificación de personal	16
1.2.1.2. Reclutamiento y selección de personal	17
1.2.1.3. Inducción de Personal	18
1.2.1.4. Capacitación y Desarrollo	18
1.2.1.5. Plan de desarrollo de carrera profesional	20
1.2.1.6. Evaluación del desempeño.....	20
1.2.1.7. Administración de compensaciones	21
1.2.1.8. Comunicación interna	22
1.2.2. Modelo de gestión por competencias	22
1.2.2.1. Implementación del modelo de GTH por competencias.....	24
1.2.3. Desempeño laboral.....	27
1.2.3.1. Conceptualización.....	27

1.2.3.2. Características	27
1.2.3.3. Evaluación del desempeño laboral.....	28
1.2.3.4. Motivación	30
1.2.3.5. Conductas en el desempeño laboral	32
1.2.3.6. Productividad laboral	32
1.2.4. Resumen marco teórico.....	33
1.3. Fundamentación del estado del arte	34
1.4. Conclusiones	37
CAPÍTULO II. PROPUESTA	39
2.1. Título de la Propuesta.....	39
2.2. Objetivos	39
2.3. Justificación.....	39
2.3.1. Encuestas.....	39
2.3.2. Entrevistas	47
2.3.3. Análisis de encuestas y entrevistas	47
2.4. Modelo de gestión por competencias Sanbel Flowers Cía. Ltda.	49
2.4.1. Elementos constitutivos	49
2.4.1.1. Planificación de personal	49
2.4.1.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	52
2.4.1.3. Reclutamiento por competencias	54
2.4.1.4. Selección de personal por competencias.....	57
2.4.1.5. Contratación e Inducción	61
2.4.1.6. Capacitación y desarrollo.....	62
2.4.1.7. Administración de compensaciones.....	65
2.4.1.8. Evaluación.....	65
2.4.2. Explicación de la propuesta	70
2.4.3. Premisas de implementación (sistema comunicacional).....	71
2.5. Conclusiones	72
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	74
3.1. Evaluación de experto.....	74
3.1.1. Identificación del evaluador.....	74
3.1.2. Evaluación.....	75

3.1.3. Temporalidad	76
3.1.4. Normalidad de contenido	76
3.1.5. Selectividad.....	76
3.1.6. Ventajas competitivas	76
3.1.7. Impacto.....	77
3.1.8. Comentarios y recomendaciones generales para el Autora.....	77
3.2. Evaluación de usuario	78
3.2.1. Identificación del evaluador	78
3.2.2. Evaluación.....	79
3.2.3. Temporalidad	80
3.2.4. Normalidad de contenido	80
3.2.5. Selectividad.....	80
3.2.6. Ventajas competitivas	81
3.2.7. Impacto.....	81
3.2.8. Comentarios y recomendaciones generales para la Autora.....	81
3.3. Conclusiones	82
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
4.1. Conclusiones generales:	83
4.2. Recomendaciones.....	85
ANEXOS	87
Referencias Bibliográficas	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistema de tareas en relación con los objetivos específicos	3
Tabla 2. Nudos críticos de la investigación	4
Tabla 3. Población a ser estudiada	9
Tabla 4. Elementos del programa de capacitación.....	19
Tabla 5. Factores esenciales para evaluar el desempeño laboral	29
Tabla 6. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	52
Tabla 7. Fuentes de reclutamiento	55
Tabla 8. Competencias básicas proceso de reclutamiento	57
Tabla 9. Ponderación de pruebas previo ingreso a Sanbel Flowers.....	58
Tabla 10. Pruebas previo ingreso a Sanbel Flowers	59
Tabla 11. Sistema de Inducción Sanbel Flowers	61
Tabla 12. Capacitación y competencias Sanbel Flowers	63
Tabla 13. Indicadores de evaluación de Sanbel Flowers	67
Tabla 14. Forma en que la propuesta soluciona la problemática encontrada.....	70
Tabla 15. Evaluación de expertos	75
Tabla 16. Evaluación de impacto	77
Tabla 17. Evaluación de usuario	79
Tabla 18. Evaluación de impacto	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Actividades del modelo de gestión por competencias	24
Gráfico 2. Implementación del modelo de gestión por competencias	24
Gráfico 3. Competencias en la práctica.....	26
Gráfico 4. Factores esenciales para evaluar el desempeño laboral	28
Gráfico 5. Motivación para el desempeño y el éxito organizacional.....	31
Gráfico 6. Forma de ser reclutado por la empresa	40
Gráfico 7. Medios utilizados para reclutar al talento humano	41
Gráfico 8. Formas de seleccionar al personal	41
Gráfico 9. Formas de analizar los puestos	42
Gráfico 10. Adquisición de nuevos conocimientos y competencias.....	43
Gráfico 11. Capacitaciones	43
Gráfico 12. Parámetros para evaluación	44
Gráfico 13. Desempeño laboral.....	44
Gráfico 14. Frecuencia de información del desempeño personal	45
Gráfico 15. Participación en la toma de decisiones	45
Gráfico 16. Valores corporativos	46
Gráfico 17. Aceptación de un Sistema de GTH.....	46
Gráfico 18. Organigrama estructural.....	50
Gráfico 19. Organigrama de puestos.....	51
Gráfico 20. Diagrama de flujo reclutamiento	55
Gráfico 21. Diagrama de flujo selección.....	57
Gráfico 22. Selección de personal.....	58
Gráfico 23. Aspectos a evaluar entrevista Sanbel Flowers	60
Gráfico 24. Sistema de desarrollo profesional Sanbel Flowers	63
Gráfico 25. Flujo comunicacional Sanbel Flowers	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para encuesta aplicada a trabajadores y empleados.	87
Anexo 2. Entrevistas	89
Anexo 3. Manual de funciones y competencias.....	93

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo denominado Modelo de Gestión del Talento Humano para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda, como **antecedente** parte de una línea de investigación de gestión de la calidad y seguridad laboral, y sublínea de gestión de talento humano; en virtud que se pretende mejorar las condiciones del personal que trabaja en la empresa, con el propósito de obtener un mejor ambiente laboral, aumento en la productividad y mayor rentabilidad.

El **problema de investigación** se enmarca en la Gestión de Talento Humano (en lo posterior denominada GTH) como un sistema que abarca todos los aspectos relacionados con las personas que forman parte de cualquier tipo de organización, a las cuales se las debe seleccionar cuidadosamente, para posteriormente permitirles desarrollarse conforme los requerimientos contemporáneos; sin embargo esta actividad ha sido vista como un eje secundario o irrelevante dentro de las empresas y su inobservancia el principal motivo de fracaso.

Tradicionalmente el conocimiento fue el factor central en torno a la aplicación de programas de GTH, no obstante las prácticas modernas de administración consideran múltiples dinámicas en las cuales se desenvuelve un empleado o trabajador, es así como han ido tomando relevancia términos como competencias, habilidades, destrezas, experiencias, motivaciones, actitudes e incluso valores y ética profesional; y mientras más características señaladas reúnan candidatos o colaboradores se puede hablar de personas calificadas, que tienen la capacidad de poner en práctica y demostrar todo lo que son y conocen.

Cuando no existe una adecuada gestión y planificación del Talento Humano, se genera en los trabajadores sentimientos de no pertenencia a la institución, desmotivación y un desempeño laboral deficiente que afecta directamente en los procesos. Es indispensable profundizar en este tema por cuanto es una de las principales causas que inciden en el clima laboral y la productividad en general.

La calidad de vida laboral disminuye ante los bajos niveles de desempeño, por lo que la búsqueda de alternativas que contrarresten esta problemática, es una tarea inmediata para las organizaciones de todo tipo. Es así como el desempeño laboral constituye el objetivo principal de todos los esfuerzos realizados por los departamentos de GTH y sus resultados se plasmarán en forma de personal conforme, eficiente, comprometido e incluso feliz, que por otra parte terminan siendo piezas claves para el logro de las metas y los objetivos empresariales.

En el caso específico de la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. se evidenció que su **principal problema** es la deficiente gestión del Talento Humano, que no le ha permitido ser más competitiva, eficiente, productiva y rentable, generándose un círculo vicioso de mal desempeño laboral, en gran parte porque los beneficios no son satisfactorios para los colaboradores, afectando la situación también a los clientes y por supuesto a los propietarios; esta realidad motivó plantear el siguiente **objetivo general**: “Fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Sanbel Flowers mediante el diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano”, el cual será ejecutado con el desarrollo de los siguientes **objetivos específicos**:

- Describir los aspectos teóricos necesarios en torno a la GTH y el desempeño laboral, mediante el uso de fuentes primarias y secundarias.
- Diseñar un modelo de GTH para la empresa.
- Validar la propuesta a ser aplicada mediante la intervención de un profesional con experiencia en administración y una persona que utilizará el documento en la empresa.

En cuanto al **sistema de tareas** en relación con los objetivos específicos, se siguió el siguiente esquema para una estructuración óptima del trabajo:

Tabla 1. Sistema de tareas en relación con los objetivos específicos

Objetivo específico	Actividades	Resultado de la actividades	Medios de verificación
<p>Objetivo 1: Describir los aspectos teóricos necesarios en torno a la GTH y el desempeño laboral, mediante el uso de fuentes primarias y secundarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar trabajos de posgrado o publicaciones científicas similares que sirvan como antecedentes del trabajo actual. • Conceptualizar teoría necesaria en torno a la gestión de talento humano y el desempeño laboral. • Reconocer el estado del arte sobre la gestión de talento humano. 	<p>Fundamento teórico (capítulo 1)</p>	<p>Referencias bibliográficas</p>
<p>Objetivo 2: Definir un modelo de GTH para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. • Aplicar un modelo de gestión de talento humano para Sanbel Flowers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional del talento humano • Modelo propuesto (Capítulo 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Modelo de GTH generado
<p>Objetivo 3: Validar la propuesta a ser aplicada mediante la intervención de un profesional con experiencia en administración y una persona que utilizará el documento en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el aval de un profesional en administración. • Obtener el aval de un usuario y/o propietario de la empresa. 	<p>Aprobación de la propuesta (Capítulo 3)</p>	<p>Formatos de verificación de experto y usuario</p>

Elaborado por: Andrea Sánchez

Los **nudos críticos** encontrados en la investigación se describen a continuación:

Tabla 2. Nudos críticos de la investigación

Etapa	Descripción
Aplicación de encuestas	Para conocer la realidad situacional de la florícola fue necesario obtener información de los trabajadores, quienes en un principio sintieron recelo por los datos a entregar, temiendo por algún tipo de represalia. Sin embargo conforme entendieron el propósito del trabajo, mostraron buena actitud y predisposición al cambio.
Aplicación de entrevistas	La aplicación de entrevistas se tornó un tanto compleja por la disponibilidad de tiempo de los propietarios, quienes por otra parte sí demostraron apertura y confianza para ser diagnosticada su empresa. En cuanto al personal administrativo se percibió desconexión con la realidad de los trabajadores y sus problemáticas de fondo.
Aplicación de la propuesta	Tanto para el personal administrativo como para los trabajadores existen muchos cambios e innovaciones que en un principio no serán del agrado de todos, sin embargo es un nudo crítico que se debe gestionar con el mayor compromiso y profesionalismo del caso.

Elaborado por: Andrea Sánchez

A nivel **macro** existen organizaciones que se dedican a diagnosticar la evolución del talento humano a nivel mundial, ya sea en instituciones públicas o empresas privadas, con el objetivo de determinar cómo este factor influye en el desenvolvimiento de economías, estados, fábricas, política, comercio y calidad de vida de las personas. Por ejemplo, el Índice Global de Competitividad de Talento GTCI (2019) muestra que:

Suiza, Singapur y Estados Unidos siguen liderando el mundo en lo que a competencia de talento se refiere, mientras que los países de Asia, Latinoamérica y África ven una erosión progresiva en su base de talento. El informe confirma que los problemas de talento se han convertido en una preocupación principal para las firmas, naciones y ciudades, con el rendimiento del talento estando considerado como un factor vital de crecimiento y prosperidad.

A medida que las sociedades avanzan se va incrementado la brecha de conocimientos y habilidades, es decir, mientras en los países desarrollados las competencias de los trabajadores y empleados crecen (en muchos casos de manera exponencial), en lugares en vías de desarrollo lo hacen muy lentamente y lo más preocupante es que incluso se ha podido evidenciar retrocesos.

El informe mencionado también señala que están emergiendo nuevas tendencias en cuanto al Talento Humano, entre ellas la innovación ascendente y el empoderamiento; conceptos que, si bien no son nuevos, recientemente se los está considerando en su verdadero potencial. Así también es más latente la necesidad de posicionar a los colaboradores dentro de un contexto de ciudades inteligentes, en las cuales la lectura, la ciencia, la tecnología y las carreras relacionadas a todo esto son elementos fundamentales que giran en torno a requerimientos de personal más competente. Finalmente, la apertura y liberalización mental hacia el desarrollo de talento humano libre, espontáneo y creativo, pretenden ser engranajes organizacionales que permitan la consecución de metas más ambiciosas.

En el contexto **meso**, la GTH en Latinoamérica se ha convertido para las empresas en un eje estratégico que les permite tornarse más competitivas frente a las demandas de los mercados locales, regionales y mundiales. Apostar a potencializar personas no solo constituye un beneficio supremo para las empresas, sino que representa un amplio sector que dinamiza las economías, incrementándose en los últimos tiempos las organizaciones dedicadas a la selección, reclutamiento y formación de talento humano.

Sin embargo y a pesar de lo señalado, todavía existen pequeñas y medianas empresas renuentes hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión, un resultado de esto es que solo el 10% exporta parte de su producción y mientras en la región las empresas han aumentado la productividad un 33%, las PYMES lo hicieron entre un

2,4% y 4%. Se demuestra lo deficitario del accionar interno de las PYMES, en la mayor parte de casos por una mala gestión del talento humano que les colabora, básicamente porque su dirección no es técnica, donde predomina la improvisación, la costumbre, el temor e incluso los problemas familiares cuando las empresas se desenvuelven en un entorno de lazos sanguíneos. Valencia (2018), Cisneros (2014)

En el plano **micro**, en el Ecuador a pesar de que las PYMES constituyen el 99% del tejido empresarial, estas aportan con el 68% de empleo y según datos del SRI y del Censo Económico de 2010, con el 25% del PIB no petrolero. Por otro lado, sufren problemas propios de sus estructuras, el 29% de falta de innovación, el 41% insuficiente acceso a créditos, el 17% inconvenientes para mejorar sus procesos productivos y el 13% falta de tecnología actual. Como ejemplo, en la provincia de Pichincha solo el 9% de PYMES oferta sus productos fuera del país, Cisneros (2014)

En cuanto a la calidad del Talento Humano y la disponibilidad, hace algunos años atrás existió la predisposición de fomentar la creación y desarrollo de institutos de nivel tecnológico que provean de mano de obra calificada sin la necesidad de que quienes se graduasen lo hagan con títulos de ingeniería, con el objetivo de que las empresas se nutran de talento humano enfocado netamente a tareas específicas en la parte operativa, técnica, administrativa y gerencial; sin embargo este cometido no prosperó como se lo esperaba, existiendo hasta la actualidad una brecha entre los conocimientos que adquiere una persona y lo que el mercado laboral realmente necesita.

De acuerdo a Jaramillo (2005) “En la era de la información, donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y la creatividad son condición fundamental de competitividad empresarial, es preocupante encontrar que la capacitación es uno de los procesos de gestión humana más descuidados” (p. 134)

Por otro lado, el Ecuador está atravesando por un periodo de recesión caracterizado por la falta de generación de empleo e incluso la eliminación de algunas plazas en diferentes sectores. Por las razones señaladas no se puede esperar que las empresas inviertan dinero en adecuados procesos de manejo de GTH, cuando en muchos casos su principal objetivo es sobrevivir a las condiciones del mercado y en este panorama sus prioridades se dirigen hacia el mercadeo, políticas de precios y en mantener niveles de ganancias para sus

propietarios, aunque esto último sea una bomba de tiempo a corto, mediano o largo plazo.

En el país y más aún en la ciudad de Latacunga, la GTH sobre todo en las Pymes, es probablemente la actividad más descuidada de todas las áreas, por lo general las contrataciones se realizan por recomendaciones de amigos, más que por criterios técnicos o procesos sistematizados, donde prevalece la improvisación, la alta rotación de personal y los malos resultados. A todo esto, se suman los costos por tener que capacitar personal (una y otra vez) que previamente no posee los conocimientos requeridos para realizar las funciones destinadas.

En lo que respecta a Sanbel Flowers, la empresa está consciente de que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, sin embargo, todavía no dimensiona a cabalidad la importancia de llevar a cabo procesos técnicos que le permitan sincronizar el talento humano con los requerimientos internos y externos que tiene la misma. Sin una administración adecuada del Talento Humano, la organización se limita en la práctica a reclutar, seleccionar y remunerar al personal, sin considerar el resto de dimensiones que demanda la GTH moderna.

En conclusión, el mundo enfrenta cambios insospechados y vertiginosos, en donde el capital financiero dejó de ser hace mucho tiempo atrás un condicionante de producción y desarrollo, dejando la posta a otros factores que son intrínsecos del ser humano como lo son sus competencias, verificables y tangibles en la creatividad con la que a diario nos maravillan. En esta autopista de desarrollo no se puede quedar atrás el sector floricultor local, que debe apostar con seguridad a mejorar las condiciones de sus trabajadores, para que estos últimos a su vez recompensen a las empresas con un mejor desempeño, más aún para Sanbel Flowers que siempre a sido un referente empresarial.

Por lo antes señalado, la presente investigación y posterior propuesta **justifican** por cuanto se identificó en el capítulo 2, falencias en el desempeño laboral, relacionadas con una alta rotación, incremento en la conflictividad interna y disminución de la productividad, por lo menos en un 10% frente al año anterior

según explicación de los propietarios, para de esta manera identificar y corregir la verdadera afectación a trabajadores y empleados, de modo que se genere acciones ante ellos para contrarrestar sus efectos. Un compromiso adecuado de los trabajadores, sin duda alguna, es un factor de éxito para toda empresa por lo que preservarlo y cuidarlo requiere del control de los factores intervinientes que limitan el desempeño.

Así entonces es necesaria la implementación de un sistema formal de GTH, mismo que en la actualidad no cuenta la organización, con el objetivo de que ha corto plazo la actitud de los colaboradores cambie, a mediano plazo los procesos se tornen más eficientes y a largo plazo se construya una estructura empresarial sólida que genere ganancias relevantes.

De esta manera se busca **beneficiar** a los trabajadores y empleados en su estabilidad y condiciones laborales en general, respondiendo a sus necesidades y expectativas; así también a los clientes nacionales e internacionales mediante el aseguramiento de la calidad de lo producido y del trato brindado, y finalmente a los propietarios al obtener mejores ingresos.

Los momentos actuales exigen que el personal de la empresa sea más competitivo, preparado, con nuevos conocimientos y competencias, por lo que contar con un modelo de GTH posibilitará que la empresa no contrate al personal equivocado, que luego no tendrá un desempeño óptimo, perdiendo tiempo en entrevistas y contrataciones que no son viables, incluso evitando cometer prácticas laborales injustas.

Los antecedentes mencionados evidencian la **importancia** del tema de investigación y la necesidad de convertir a la GTH en una herramienta eficaz para el fortalecimiento del desempeño laboral, resultando novedoso aportar con una propuesta de modelo de gestión específico, así como con indicadores para la medición del desempeño. El talento humano constituye uno de los recursos más valiosos con que cuenta toda empresa u organización, por lo que se debe lograr motivación, satisfacción y desempeño óptimo en ellos, desde la gestión eficiente del talento humano, el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.

La **metodología** utilizada para la presente investigación se basa en el enfoque cualitativo - cuantitativo, por cuanto se obtuvo datos por observación y entrevistas, como también a través de la aplicación de encuestas, manejando datos numéricos obtenidos de la medición del desempeño laboral y de la administración actual del talento humano. Este enfoque permite tener un criterio más amplio sobre las características del problema.

La investigación de campo fue fundamental porque se recolecta la información de la fuente de donde se origina el problema. También se incluye la modalidad de investigación bibliográfica – documental, en la medida en que la información fue obtenida de estudios realizados, proyectos de investigación, libros, artículos científicos, entre otros, a fin de aclarar conceptos y fundamentar teóricamente la investigación. En cuanto al nivel de la investigación es de tipo descriptivo, por cuanto se expone las observaciones realizadas tal y como se dan en su contexto, es decir en el ambiente mismo de los colaboradores de la empresa.

En los casos de poblaciones grandes es necesaria la utilización de la fórmula matemática para el cálculo del tamaño de la muestra, que, dependiendo su nivel de confianza y margen de error, sirve para identificar de manera técnica y segura los fenómenos que están sucediendo globalmente, a manera de una radiografía de la realidad. En el caso de la empresa, la población a ser estudiada será todos los trabajadores y empleados, no existiendo la necesidad de calcular una muestra, en virtud de ser 75 los elementos que componen el estudio. Es importante señalar que la metodología de abordaje para realizar las encuestas, implicó la concientización de la importancia del tema, pero sobre todo de los beneficios.

Tabla 3. Población a ser estudiada

Talento Humano	Colaboradores	Porcentaje %
Trabajadores y empleados	70	93,33%
Directivos	5	6,67%
TOTAL	75	100 %

Elaborado por: Andrea Sánchez

Para la técnica de entrevista y el uso de la herramienta formato, se obtuvo el criterio de tres personas: un propietario y dos personas de nivel administrativo. En el primer caso para conseguir una visión de la problemática desde la perspectiva del logro de objetivos generales, sobre todo en la rentabilidad; y en el segundo caso para evidenciar cómo es el desempeño percibido por quienes manejan al personal encargado de las tareas más complicadas desde una perspectiva de esfuerzo físico, considerando como áreas generadoras de problemática interna.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

La Gestión del Talento Humano es un tema muy abordado en torno a la administración, se podría decir que constituye el pilar fundamental para el éxito. Investigaciones realizadas permiten corroborar que en los momentos actuales las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización donde trabajan y se desempeñan, por lo que las metas y expectativas de un trabajador giran en torno a la misma, sustentadas en relaciones de cooperación recíproca, actuación conjunta y coordinada de todas las personas. A continuación, se exponen como antecedentes, trabajos similares considerados relevantes para la investigación actual:

En la Universidad Técnica Particular de Loja, Cáceres (2015), utilizando un nivel investigativo exploratorio – descriptivo, realizó el trabajo de posgrado denominado **La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí** destacando el impacto que tiene la cultura de gestión y aplicación de procesos integrales y cómo estos potencian los procesos metacognitivos, evidenciándose en el desempeño del personal administrativo y docente.

Los objetivos se orientaron a analizar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Como objetivos específicos: evaluar los procesos

administrativos y pedagógicos vinculándolos con la organización institucional, así como determinar el nivel de capacitación profesional tendiente a la optimización de los recursos; finalmente, identificar las razones de la resistencia hacia el perfeccionamiento profesional del personal, en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y evaluar la calidad de atención al usuario interno y externo de acuerdo con la conformidad del servicio recibido.

El principal aporte de este trabajo a la investigación actual fue la contribución al entendimiento de la importancia que tiene la planificación de la GTH para la correcta determinación de presupuestos, cronogramas y sistemas de evaluación, pero sobre todo para la coordinación efectiva entre las autoridades, los encargados de ejecutar dichas acciones y los fondos para llevarlo a cabo. Un aspecto clave es la capacitación, que por muchas razones no se las realiza, menospreciando su utilidad como es el caso descrito que existiendo recursos simplemente se cae en una especie de desidia institucional.

Por otra parte, enfatiza en el aporte de aquellos miembros que no solo se limitan a recibir capacitación interna, sino que se preparan formalmente fuera de las horas laborales, es decir mediante cursos, talleres, incluso la obtención de bachillerato o títulos de pregrado, en la circunstancia de que no los tengan; o como es el caso descrito de los docentes, mediante la obtención de especialidades o títulos de cuarto nivel.

Entre sus conclusiones principales se afirma que al determinar el nivel de capacitación profesional del personal docente y administrativo se evidencia que existen acciones a nivel institucional respaldadas por las autoridades, pero estas se presentan de manera aislada, ya que no existen planes de capacitaciones diseñados de manera sistémica, lo que produce en ciertas ocasiones que los recursos sean poco utilizados.

Es así que resulta importante que las autoridades del talento humano hagan seguimiento a la planificación del Vicerrectorado Académico para identificar el nivel de cumplimiento de los planes presentados. Una situación que se puede verificar es que una parte del personal docente y administrativo está realizando sus estudios de cuarto nivel, lo que responde a exigencias legales y esto si aporta a

los objetivos institucionales. Se determinó también que no existe una relación directa entre antigüedad en la organización y mayor compromiso, debido a que se encontraron niveles de compromiso laboral sin incumbir la antigüedad en el puesto.

Rodríguez (2016) llevó a cabo una investigación de maestría en Colombia desde la Universidad Libre, proponiendo un **Modelo de gestión estratégica del talento humano**, planteando como objetivo principal incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. En cuanto a la metodológica emplea un enfoque cuantitativo, recolección de datos y prueba de hipótesis, con un alcance investigativo descriptivo.

Según el autor “el salario emocional comienza a infundirse a inicios del siglo XXI en Colombia en las empresas privadas con el fin de crear acciones que contribuyeran al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y así mismo en la contribución de mejores resultados” (p. 43). Su principal impacto es la comprensión de cómo una relación virtuosa entre la vida familiar y las actividades laborales, permite a los empleados, a más de la remuneración justa, tener un nivel de satisfacción emocional lo más elevado posible.

El trabajo investigativo aporta a la actual propuesta por cuanto permite reconocer a la inteligencia emocional como herramienta clave para el diseño de modelos o propuestas para la GTH desde una perspectiva científica, que permite el descubrimiento y desarrollo de competencias, como también el manejo de emocionalidades en casa y en el trabajo, haciéndose esto extensible a cualquier ámbito en el que se desarrolle la persona, beneficiando de esta manera a la sociedad entera. Se considera la revalorización del ocio como una actividad necesaria y productiva que tiene que ser planificada dentro de las empresas, las cuales incluso deben animar a sus trabajadores y empleados para que este tiempo sea de calidad, destinado al deporte, la espiritualidad, el voluntariado, adopción de nuevos aprendizajes, etc.

De las conclusiones se resalta que “el salario emocional es un eje determinante en el mejoramiento del clima organizacional, pues permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución y no requiere de inversiones

económicas” (p. 143), considerándose que es más necesaria una actitud positiva al cambio que el destinar grandes cantidades de dinero. Los talleres de integración laboral permiten la construcción de entornos de tipo familiar o cooperativo para la cimentación de una sola identidad, comprendiendo las ventajas de trabajar de esta manera y las consecuencias de hacerlo de forma individualista, en medio de un marco transversal de comunicación asertiva.

Cerón & Otros (julio-septiembre 2017) publican el artículo científico **Estrategia de fortalecimiento en el talento humano** con el objetivo de “diseñar un sistema de Gestión del Talento Humano para fortalecer el desempeño laboral, donde los niveles jerárquicos podrán dar una solución y mejorar el desempeño laboral, fortaleciendo la gestión administrativa”. Su impacto radica en la determinación de pasos lógicos para la implementación de la GTH en cualquier tipo de organización.

Entre los principales aportes del artículo se destaca la gestión por competencias, como una práctica encaminada a aprovechar las características de una persona para un desenvolvimiento eficiente y eficaz en su trabajo. Los autores definen a los elementos de las competencias de la siguiente manera:

- Poder hacer: Contar con un conjunto de valores, políticas y conocer los procesos y procedimientos a ejecutar en el área de trabajo.
- Saber hacer: Tener la formación, experiencia, habilidades, destrezas y talentos para desempeñar el cargo a ocupar.
- Querer hacer: Son las actitudes, valores personales que tiene la persona para desempeñar el trabajo asignado.

Se aborda también la temática del desempeño y las evaluaciones, para lo cual realizan las siguientes consideraciones en torno a su utilidad:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación: a partir de conocer cómo hacen la tarea pueden saber si necesitan modificar su comportamiento.

La propuesta posterior a la investigación concluye que “las organizaciones públicas y privadas del país tienen como única alternativa para este desarrollo de su Recurso Humano, la satisfacción e inmediatez del cambio de actitud, un buen desempeño laboral de los capacitados, lo cual se traduce en una elevada competitividad organizacional”.

Acosta & Otros (2019) publican el artículo científico **Modelo de gestión de calidad para empresas agroindustriales. Caso de estudio: florícola** que tiene como objetivos diseñar e implementar un modelo de gestión orientada a la calidad y la mejora de la productividad a través de la utilización de métodos y técnicas que permiten identificar factores críticos que inciden en los procesos de una empresa florícola. La metodología utilizada incluye el análisis de los procesos que constituyen el conjunto de actividades que se interrelacionan para funcionar como un todo encaminadas a lograr un resultado final.

En el artículo se menciona varios aspectos que inciden sobre la florícola en estudio, siendo el aporte más importante para la investigación actual el reconocimiento de los procesos inherentes al manejo de clientes internos, es decir trabajadores y empleados. Los autores afirman que “los procesos de apoyo contribuyen de manera significativa la productividad de estos productos y por lo tanto el enfoque de las continuas mejoras debe estar orientado a generar cambios importantes como el incremento de valor agregado” (p. 3). El documento sin embargo posiciona a la GTH como un proceso de apoyo, por lo que sirve también analizar la perspectiva de los autores citados para entender las razones de no catalogar dicho proceso, como una actividad clave para la estrategia general de una empresa florícola; incluso procesos de manejo ambiental los catalogan de la misma manera, por debajo de los procesos misionales y los procesos estratégicos.

Entre las conclusiones más relevantes se detalla que “La empresa florícola debe estar acorde con los lineamientos de la matriz productiva que buscan mejorar los procesos productivos con estrategias y tecnología innovadoras”, afirmando finalmente la importancia de la integralidad de todas las áreas, valorando la importancia de cada una de ellas, como engranajes fundamentales de un todo empresarial.

1.2. Fundamentación epistemológica

1.2.1. Gestión del Talento Humano

El ser humano es un ente muy complejo que cualquier acercamiento a su entendimiento, si bien no es infructuoso, termina siendo un trabajo de nunca acabar; esto está demostrado por siglos enteros en los que los filósofos y científicos han tratado de explicar conductas y hechos, individuales y colectivos. El campo de la administración no escapa a estos análisis, porque son las personas quienes dan fundamento a las organizaciones y empresas, convirtiéndose en una ciencia moderna la Gestión del Talento Humano, también abreviada en lo posterior como GTH. Chiavenato (2002), uno de los más renombrados escritores del tema, la define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño” (p. 9)

De acuerdo a Vivas (2016) la Gestión de Talento Humano depende principalmente de “su cultura organizacional, estructura asimilada por la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, tecnología utilizada y los procesos internos” (p. 14).

Básicamente lo que se pretende es una sincronía entre las necesidades de las empresas y las necesidades de las personas, dentro de un contexto de desarrollo para las dos partes, es decir obtención de metas y objetivos en el primer caso, salarios justos, oportunidades integrales de desarrollo y en general garantías de una vida digna, en el segundo caso. La Gestión de Talento Humano hoy en día es una herramienta modernizada que se le otorga al cliente interno, para que pueda dar lo mejor de sí, obteniendo un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo, convirtiéndose en un reto para mejorar y no en una carga.

1.2.1.1. Planificación de personal

La planificación de necesidades de personal consiste en determinar qué tipo de personal es el adecuado para cumplir las tareas, trabajos o cualquier acción que

sirva como eslabón para alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de la planificación de una empresa es fundamental que la planificación del personal sea considerada dentro de las más importantes acciones a seguir, los principales aspectos a considerar son la asignación del número de trabajadores que se necesitan y la determinación de las características básicas requeridas; por ejemplo en una empresa metalmeccánica se podrá estimar de antemano un número adecuado de trabajadores, como así también se podrá sobreentender que la mayoría deberá conocer sobre soldadura.

Es decir, la planificación inicial parte de un análisis base cuantitativo y cualitativo del personal requerido. Otros aspectos a considerar en esta parte del proceso serán el manejo de permisos y la política de despidos, sanciones, entre otros, De León (2013). En esta parte del proceso se requiere una profundización, definiendo minuciosamente los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los puestos, así como responsabilidades, jerarquías y cualquier otra información que la organización considere pertinente para especificar lo que debe hacer el personal y cómo debe hacerlo.

Conforme una empresa perfeccione sus actividades, a la par debe ir actualizando los procesos referentes al talento humano, en este caso específico, la ocupación de puestos de trabajo generará información sobre nuevos requerimientos y sobre aquellos que se consideren obsoletos. A partir del análisis de cargo se determinan los deberes y la naturaleza de cada puesto (no de las personas que lo ocupan); y se estructura la descripción del cargo. El perfil ocupacional establece la relación cargo–función–responsabilidad; y los componentes actitudinales, habilidades y destrezas que se requieren.

1.2.1.2. Reclutamiento y selección de personal

De acuerdo a De León (2013) “Estos son dos procesos fundamentales dentro de una empresa, aunque en cierta forma se trabajan de manera separada, la ejecución de uno lleva al otro” (p. 13), es por ello que se debe tener claro el proceso de selección para conocer cómo se llevará a cabo el reclutamiento, de modo que por errores efectuados en el mismo no se pierda candidatos idóneos.

En cuanto a la selección es un proceso enfocado a elegir entre un grupo de personas a la más indicada de acuerdo a los requerimientos propios del trabajo ofertado y de la empresa solicitante. El éxito de estas acciones desembocará en la contratación de talento humano formado y con la capacidad de seguirse formando dentro de la organización, con la visión de colaborar a largo plazo.

1.2.1.3. Inducción de Personal

De León (2013) describe que la inducción del personal es “un plan sistemático para familiarizar al nuevo trabajador con la empresa (conocer sus áreas y departamentos) con los demás trabajadores (quienes serán sus jefes y subordinados y compañeros de trabajo) y con su puesto del trabajo (funciones y atribuciones)” (p. 15).

Una inducción efectiva será el resultado de una planificación previa, entendida esta como una política organizacional sistematizada, misma que deberá contener todo lo que el recién iniciado necesite para llevar a cabo sus funciones, añadiéndose también a este proceso, un completo estudio de la parte estratégica, es decir: misión, visión, políticas, reglamentos, filosofía, etc. La inducción por lo general se la efectúa en el mismo sitio de trabajo.

1.2.1.4. Capacitación y Desarrollo

Una vez que la persona forma parte de una organización, es fundamental que para cumplir a cabalidad sus funciones se la capacite permanentemente con el objetivo de que perfeccione procesos y se mantenga actualizada, entendiéndose este cometido como desarrollo personal y de la empresa.

Tabla 4. Elementos del programa de capacitación

Fase preliminar	Definir presupuestos para capacitaciones internas y externas
	Bosquejar los temas claves sobre los cuales se realizarán las capacitaciones.
	Diseñar formatos para registro, evaluaciones, retroalimentación; así como elaborar indicadores de desempeño.
	Establecer cronogramas de trabajo.
Fase de ejecución	Aplicar las capacitaciones de acuerdo al área de trabajo
	Registrar niveles de asistencia, tiempos, nivel de aceptación, entre otros.
	Evaluar mediante la utilización de los indicadores de desempeño.
Fase de resultados y retroalimentación	Determinar las falencias existentes pre capacitación y las mejoras obtenidas post capacitación.
	Definir necesidades de capacitaciones posteriores.
	Generar información acerca de productividad y logros generales y específicos logrados para la organización y el talento humano.
	Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

Elaborado por: Andrea Sánchez

Entre las principales acciones a seguir están: planificación de programas individuales y grupales de capacitación, elaboración de talleres, gestión con entidades educativas para impartir charlas o seminarios, entre otras. La capacitación y el desarrollo son un eje clave en toda empresa, desde esa plataforma surge la innovación y la motivación como herramientas de crecimiento y mejor desempeño; el talento humano se siente empoderado y capaz de resolver problemas, a la par que aporta con soluciones técnicas, fruto de su continuo aprendizaje.

1.2.1.5. Plan de desarrollo de carrera profesional

De León (2013) plantea que “la planeación de una carrera no es solamente adquirir los conocimientos y habilidades de un puesto específico, sin dudas, que es primordial, pero además se deben de desarrollar otras habilidades para que el empleado tenga éxito” (p. 16). Aunque puede parecer similar al apartado anterior, el desarrollo de un plan de carrera profesional tiene que ver con la acciones a tomar por parte de la empresa, para que su talento humano goce de las expectativas de mejoras laborales en el futuro, no solo en la parte salarial, sino en todas las áreas posibles que como ser humano se puedan potencializar.

Las nuevas tendencias administrativas están conscientes que el personal no es un ente aislado entre sus horas laborales, y el tiempo que dedica a su familia y así mismo, la carrera profesional y su desarrollo implica asegurar conocimientos y condiciones para que la persona no tenga la necesidad de mudarse a otra empresa. Entre las principales acciones a considerar en este proceso están: generación de metas profesionales, apertura y apoyo para realizar cursos, posgrados o similares dentro y fuera del país.

1.2.1.6. Evaluación del desempeño

El proceso de evaluar al personal consiste en diseñar herramientas que permitan verificar si el desempeño de la persona está acorde a los requerimientos para los que fue contratada. Una de las maneras más sencilla de llevar a cabo la

evaluación, es en base a las competencias que fueron especificadas en los procesos anteriores, sobre todo en la descripción de los puestos de trabajo.

Es importante que las evaluaciones se realicen de manera periódica, dentro de una planificación general de talento humano, lo que contribuye a evitar problemas posteriores administrativos, corregirlos y evitarlos. Otro beneficio de una adecuada evaluación es permitir retroalimentar a la persona.

De acuerdo a De León (2013) “una evaluación formal, contribuye a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación y también, a tomar decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras áreas concernientes al departamento de personal” (p. 17). En cuanto a los tipos de evaluaciones, esencialmente se tiene las evaluaciones de méritos, que abarcan productividad y en general procesos de trabajo, y las evaluaciones actitudinales que tienen que ver acerca de los comportamientos mostrados dentro de su área de trabajo, con compañeros y dentro del nivel jerárquico que ocupen.

1.2.1.7. Administración de compensaciones

Para diseñar un adecuado sistema de administración de compensaciones es necesario empezar valorando cada uno de los puestos de trabajo, en función de la demanda física y mental que se requiere para llevar a cabo la actividad, es decir su valor específico; este proceso se nutre de la información obtenida en los ítems anteriores. Valorar un puesto podría significar algo muy tedioso y complejo de hacer, sin embargo, existen criterios fundamentales que guían este proceso:

- Valoración del puesto en el mercado laboral en empresas similares.
- Responsabilidad adquirida.
- Aporte a la organización en términos de consecución de objetivos.
- Nivel de estrés a soportar.
- Facilidad de reemplazo o sustitución por otra persona.
- Predisposición al trabajo que efectúa, es decir gusto.
- Valoración de abstractos, como liderazgo, valores y principios que pueda aportar a la organización.

Un buen sistema de administración de compensaciones garantiza que los sueldos, salarios y cualquier tipo de bonificación, satisfagan las expectativas de los trabajadores y empleados, a su vez coadyuva a retener al talento humano y que es este sea más proactivo, entusiasta y en última instancia feliz. Una de las mayores ventajas de llevar este proceso de manera eficiente es la reducción de costos en nuevas contrataciones e inducciones.

1.2.1.8. Comunicación interna

Cervera (2015) al respecto, expone que una empresa tiene distintas maneras de enviar mensajes al exterior, al crear empleo, despido de trabajadores, por pago de salarios, sean estos elevados o bajo, en sí, esta cultura organizativa, se da a conocer en la calle. Por lo cual, uno de los elementos clave para que éste se comunique lo constituyen las personas que trabajan en la empresa. Como es de conocerse, los trabajadores después de la jornada laboral, hablan y contactan a otras personas, y parte de esta conversación tiene que ver con el trabajo.

Por ello, la comunicación interna y sin duda alguna, es el principal forjador de la transparencia en la organización, y no debe ser tratado como un mero medio de transmisión de información solamente, sino que, como una función de importancia en cualquier tarea o puesto y que para su aplicación es necesario concretarla y definirla con precisión. Se enfatiza que los beneficios de la práctica de la misma son varios, entre los que se puede mencionar: Explicar a los empleados sus funciones y atribuciones, aumentan la productividad, se reducen costes, y se logra mejores resultados.

1.2.2. Modelo de gestión por competencias

De acuerdo a Sandoval & Pernalet (2014):

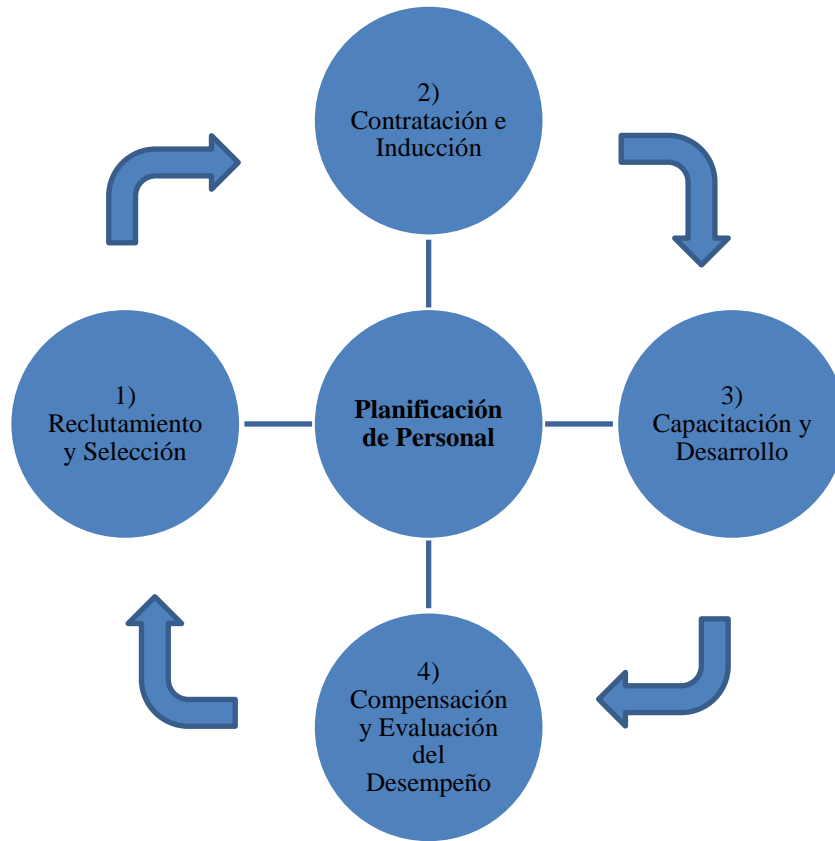
Las competencias laborales es la capacidad para desempeñar de forma idónea una función laboral y su manejo implica aprovechar el valor implícito del talento humano, tales como: el conocimiento, la experiencia y la creatividad. Está relacionada con los esfuerzos de una organización para mejorar la posición competitiva de su fuerza de trabajo, fomentando la innovación, la eficiencia, el intercambio del conocimiento, y en definitiva, su desarrollo personal. (p. 12)

La gestión por competencias busca en si aprovechar todo el potencial de una persona en beneficio de la organización, a la par que se preocupa para que dichas competencias se desarrollen en el transcurso del tiempo. Boyatzis (2012) menciona que “las competencias son características subyacentes en una persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 25).

En términos prácticos, gestionar las competencias es administrar de forma inteligente “lo bueno” que tiene un colaborador, beneficiarse positivamente de aquello y ayudarlo a ser cada vez mejor. El modelo se fundamenta en los siguientes criterios:

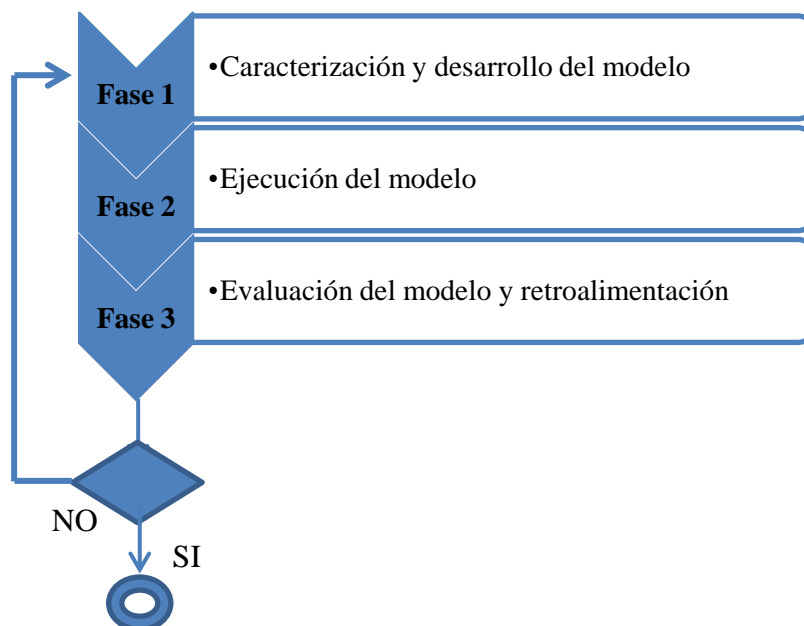
- Iniciativa, participación y compromiso de los niveles directivos y/o gerenciales.
- Planificación seria y minuciosa que considere los sistemas comunicacionales y logísticos necesarios para aplicar el modelo de Gestión de Talento Humano (GTH).
- Diagnóstico de las condiciones actuales sobre las que se trabaja, tanto del talento humano existente, como del esperado, identificando los desfases entre competencias existentes y competencias esperadas. Correa (2017)

Como se observa en el gráfico a continuación, el modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias puede ser resumido como una retroalimentación permanente entre los perfiles de cargo y los procesos específicos. Es decir que constantemente el departamento encargado de estas acciones debe regresar a mirar si lo que se está ejecutando está acorde al diseño planteado, corrigiendo cualquier desviación en los objetivos internos y las metas de la empresa. Esto también permite que en periodos de tiempo, que podrían ser de un año, se replantee de forma más simple los sistemas GTH en una organización.



*Gráfico 1. Actividades del modelo de gestión por competencias
Elaborado Por: Andrea Sánchez*

1.2.2.1. Implementación del modelo de GTH por competencias



*Gráfico 2. Implementación del modelo de gestión por competencias
Elaborado Por: Andrea Sánchez*

Caracterización y desarrollo del modelo

Sandoval & Pernalet (2014) describen este paso como “un proceso de análisis de las funciones y tareas de los trabajos que se efectúan con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador tiene para desempeñar efectivamente una función laboral” (p. 18). La forma más simple para estructurar esta acción consiste en esquematizar con las mismas personas que ejercen una labor, los requerimientos del puesto que ocupan. También es factible realizar un diagnóstico de la realidad en torno a la GTH en la empresa, para lo cual se puede realizar FODA, diagramas de causa y efecto, encuestas de satisfacción al cliente interno, entre otras.

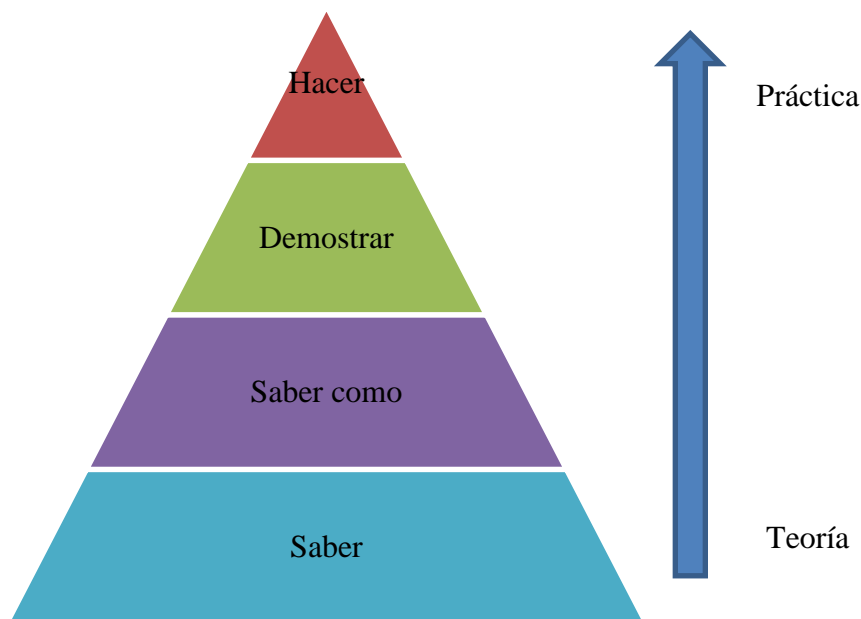
En cuanto al desarrollo, Sandoval & Pernalet (2014) mencionan que “consiste en redactar acciones de formación concretas con el objetivo de desarrollar las competencias identificadas a través de la brecha del perfil exhibido y el requerido por la organización” (p. 19). Todas las organizaciones tienen su propia identidad, filosofía de trabajo y estrategia, por tal razón pensar que un esquema establecido de competencias puede ser aplicado a varias empresas de un mismo sector, termina siendo absurdo; solo la observación permanente de los fenómenos y la utilización de herramientas adecuadas, permitirá desarrollar un modelo propicio en cada caso en particular.

Ejecución del modelo

El siguiente paso en la implementación de un modelo de GTH por competencias es su ejecución, para lo cual básicamente se necesita la predisposición de los propietarios y directivos de la empresa, asignación de recursos, inclusión dentro de la planificación estratégica general, como el diseño de indicadores de fácil verificación y entendimiento, de tal modo que el modelo pueda ser evaluado y actualizado en periodos establecidos. Este proceso implica mantener siempre presente las competencias como una filosofía empresarial.

La forma en si misma con la que cada trabajador y empleado aplica la gestión por competencias puede ser resumida como el proceso mediante el cual sus conocimientos, habilidades, destrezas y conductas son potencializadas día a día,

gracias a un compromiso de crecimiento personal – empresarial, motivado por la gestión consciente de la organización, para obtener los mejores resultados. Correa (2017). La ejecución del trabajo por competencias camina un sendero de “ser” para “hacer”, como se grafica a continuación:



*Gráfico 3. Competencias en la práctica
Elaborado Por: Andrea Sánchez*

Evaluación del modelo y retroalimentación

Finalmente, Sandoval & Pernalet (2014) definen a la evaluación como la fase que “identifica el déficit de competencia que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y/o tareas” (p. 19). Esto permite básicamente tres cosas: 1) Corregir el comportamiento de las personas para que ajusten su nivel de competencias, al requerido por su perfil de cargo. 2) Identificar el tipo de capacitaciones necesarias y el tiempo que se requiere para aquello. 3) Modificar de ser necesario los planteamientos descritos en el modelo de GTH aplicado (retroalimentación).

1.2.3. Desempeño laboral

1.2.3.1. Conceptualización

El desempeño laboral se centra en el desenvolvimiento del talento humano dentro de la organización, el cual influye para lograr los objetivos planeados, tanto personal como empresarialmente. La inexistencia de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores conduce a problemas como: falta de comunicación, supervisión, y decrecimiento de procesos, que en un principio son imperceptibles pero que se van agravando conforme transcurre el tiempo, afectando el desarrollo de la empresa. Navarrete (2018)

El desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, hace referencia a las acciones que una persona realiza con la intención de obtener un efecto, una consecuencia o un resultado particular. De acuerdo a Peña & Durán (2016) “está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño- resultado”.

1.2.3.2. Características

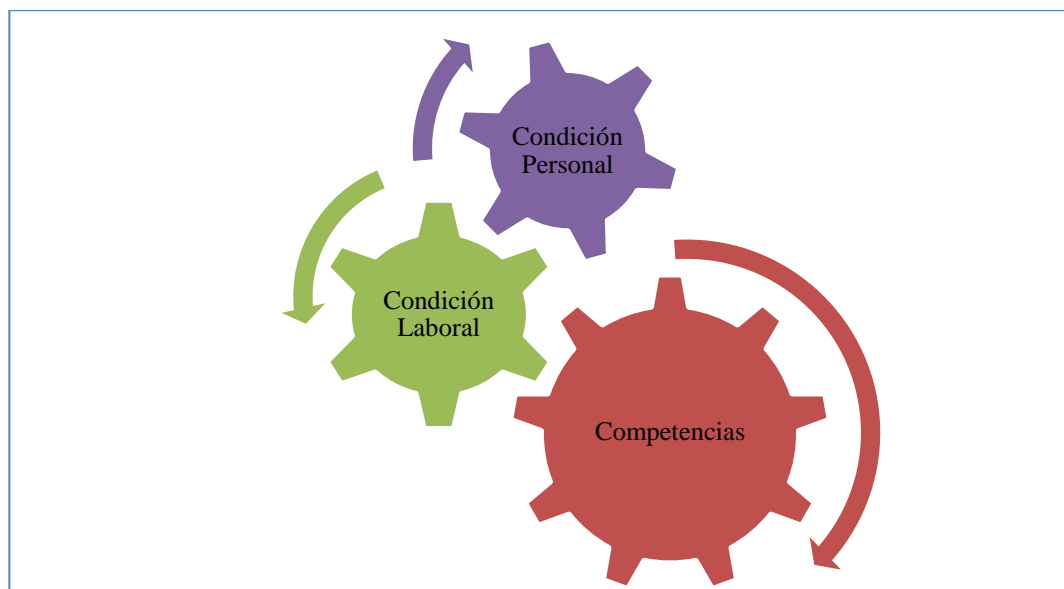
El desempeño laboral es un conjunto de factores que no solo vienen dados intrínsecamente por las actividades de un trabajador o empleado. Años atrás se creía que la trascendencia del desempeño no iba más allá de las actividades que se realizan dentro de una organización y que su efecto era minúsculo, siendo todo lo contrario: este forma parte de un sistema complejo y coordinado donde los desempeños individuales forman parte de un desempeño colectivo en busca de resultados comunes; por otro lado el desempeño está influenciado por aspectos legales, sociales, humanos, de salud, mismos que en una empresa deben ser gestionados en el mejor de los casos de una forma individualizada o personalizada, de tal modo que su inobservancia no produzca errores y en última instancia mal desempeño.

El desempeño también puede ser visto como la eficacia con la que una persona trabaja y en virtud de aquello está sujeto a medición y comparación. A su vez la eficacia depende del nivel de conocimientos, capacitación, comportamiento y satisfacción laboral. Chiang & San Martín (2015). Para alcanzar el éxito, por tanto, las organizaciones deben considerar que el bienestar laboral tiene un impacto considerable sobre el capital humano, convirtiéndose en un referente estratégico de primer orden.

1.2.3.3. Evaluación del desempeño laboral

De acuerdo a Salas & Díaz (2014):

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.



*Gráfico 4. Factores esenciales para evaluar el desempeño laboral
Elaborado por: Andrea Sánchez*

La evaluación de desempeño contribuye a la toma de decisiones, tiene como propósito fortalecer la estructura organizacional, instalaciones y equipos, a la vez

que mejora las condiciones de los trabajadores y empleados, dentro de un marco de “ganar y ganar”.

De acuerdo a Cabrera & Otros (2014):

La evaluación del desempeño cumple un doble papel en las organizaciones. Por un lado, contribuye a la mejora de las organizaciones al facilitar el logro de las metas organizacionales de eficacia, eficiencia y transparencia, ya que, entre otros aspectos, permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los planes de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos. Por otro lado, incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, a través de la retroalimentación recibida respecto a su desempeño, que les permite mejorarlo, ser reconocidos y recompensados.

Tabla 5. Factores esenciales para evaluar el desempeño laboral

Competencias	Condiciones Laborales	Condiciones Personales
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo. • Trabajo en equipo. • Manejo de herramientas de software. • Manejo de instrumentación técnica. • Calidad en los servicios prestados. • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo. • Calidad de trabajo. • Cooperación. • Necesidad de supervisión. • Capacitación. • Remuneración • Bonificaciones y otros beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Ética y valores • Asistencia. • Condiciones psicológicas. • Salud. • Cargas familiares. • Problemas y necesidades personales.

Fuente: Chiang & San Martín (2015)

La evaluación interna es realizada por los mismos miembros de una empresa, planificada por el departamento de talento humano (T.H.) y supervisada por gerencia, presidencia, administración o similares. También se pueden efectuar evaluaciones por consultoría externa cuando se requiere criterios más imparciales y profesionales, todo dependerá del nivel de complejidad buscado en el proceso y del presupuesto destinado para aquello. De la tabla anterior se desprenden algunos indicadores estratégicos para medir en la práctica el desempeño laboral:

- Grado de cumplimiento de los objetivos individuales de trabajo.
- Calidad del trabajo, medida a través de los modos de actuación y sus

productos resultantes.

- Nivel de conocimientos y otras competencias alcanzadas.
- Eficiencia en el uso de recursos.
- Conductas pertinentes al puesto de trabajo.

La calidad del desempeño, unida e integrada a la calidad de los servicios, lleva a entender la evaluación del desempeño laboral como un proceso continuo de mejora en el trabajo, desde la responsabilidad institucional. La evaluación del desempeño es la base para el incremento de la calidad de la producción y los servicios.

1.2.3.4. Motivación

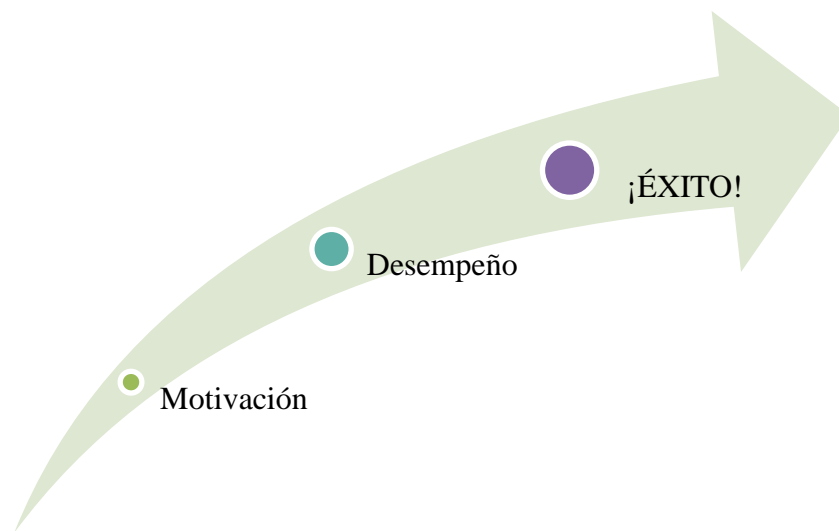
La pregunta clave dentro de la planificación de Talento Humano podría ser ¿cómo se sincroniza las competencias del talento humano, con sus condiciones laborales y personales, para que cada individuo se sienta motivado a hacer su trabajo con eficiencia, es decir hacia un buen desempeño? En la práctica responder a la interrogante planteada es mucho más difícil de lo que parece, partiendo desde la premisa que en esta labor se maneja la variable “ser humano” y sus individualidades.

Así como las competencias pueden ser entendidas como un producto de los conocimientos y la capacitación, la motivación es el resultado del interés de la organización por las condiciones laborales y personales. En el primer caso las empresas tienen una alta responsabilidad de brindar ambientes adecuados y sanos para el desarrollo de las actividades, sin embargo, en el caso de las condiciones personales del talento humano las organizaciones mantienen por lo general un desinterés escalofriante, esto debido principalmente que, al ser una labor con un alto contenido de subjetividad, termina siendo un costo antes que una inversión.

La tarea de la Gestión de Talento Humano moderna es revertir este paradigma hacia una nueva visión de la administración, que contemple dentro de la planificación, la motivación como resultado de una adecuada gestión de manejo de condiciones laborales, en los dos aspectos señalados. La motivación laboral

quizás debería ser el tema más importante para los directivos y ser considerada como el pilar central dentro de la empresa, comprendiendo que la falta de motivación ocasiona que el talento humano no se esfuerce por realizar un trabajo de calidad. Entre los principales beneficios de un manejo efectivo están:

- Sentimiento de utilidad.
- Alta autoestima.
- Facilidad para comunicar problemas y resolverlos con creatividad.
- Sentido de pertenencia (en algunos casos incluso amor por su organización).



*Gráfico 5. Motivación para el desempeño y el éxito organizacional
Elaborado por: Andrea Sánchez*

En tal virtud, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las empresas tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes; el trabajo de los seres humanos implica innovación: ver las cosas de modos diferente, adaptar nuevos enfoques que les permita mejorar la integración entre todos.

1.2.3.5. Conductas en el desempeño laboral

De acuerdo a Sum (2015) existen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- Desempeño de las tareas, que se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio en la realización de las tareas administrativas.
- Civismo, que hace referencia a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y tener una percepción positiva sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad, donde se incluyen las acciones que dañan de manera activa, a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la empresa u organización, comportamientos agresivos entre los compañeros y ausentismo con frecuencia. (p. 38)

1.2.3.6. Productividad laboral

Según Sánchez (2015) “La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción”. Todos los esfuerzos realizados en la administración y posterior evaluación del desempeño laboral se traducen en productividad, siendo esta uno de los temas que más preocupan a las organizaciones. La GTH es uno de los aspectos que más favorecen la productividad, si se tiene en cuenta que en la actualidad las empresas buscan un perfil de empleado autosuficiente que tenga la capacidad de ser creativo, proactivo y concentrado.

Entre los principales enemigos de la productividad están los distractores o elementos que limitan el tiempo de trabajo, la procrastinación también se ha convertido en un factor que limita la productividad del trabajador, es decir, la capacidad de retrasar tareas y posponerlas para otro momento sin considerar la importancia de su realización en ese momento de tiempo. No obstante, se debe

considerar el descanso activo para minimizar el agotamiento físico y mental del talento humano, contrarrestar el Síndrome de Burnout (trabajador quemado). Vale la pena describir en este apartado al teletrabajo como una tendencia por la que cada día más empresas optan, permitiendo que sus talentos trabajen desde casa. Obs (2019) describe las ventajas de este sistema: “reducción de costes en mobiliario y equipamiento informático, conciliación de la vida familiar y personal. Beneficios del teletrabajo que se traducen en un aumento de la productividad laboral y, así, de la rentabilidad empresarial”.

1.2.4. Resumen marco teórico

Existen varios modelos de GTH enfocados en alcanzar el mayor potencial de los clientes internos de una organización, usando una estructura similar como fue detallada; en este caso en particular se ha escogido el modelo de GTH por competencias, entendiéndolo como aquel que prioriza las características de conocimientos, habilidades, destrezas, como se las ha concebido tradicionalmente. Sin embargo, el modelo plantea un desafío extra al incluir en dicha caracterización otros aspectos que podrían caber en el plano de la subjetividad, pero que con una dosis de creatividad aplicada en los programas de planificación estratégica, pueden resultar muy manejables y fácilmente medibles. En cuanto al desempeño laboral, es una consecuencia de la aplicación ordenada y disciplinada de la GTH, constituyendo un premio al esfuerzo y la inversión de una empresa.

Giraldo, Castillo & Montoya (2013), resumen magistralmente de la siguiente manera:

El éxito económico y humano, basado en el talento humano, supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. Muchos estudios acogen el concepto del capital humano como el conjunto de capacidades, conocimientos y destrezas de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la suma de estas medidas, ya que debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. De este modo, se presenta otra mirada sobre un fenómeno altamente mitificado y misticado por hombres y medios de negocios, que ven en el éxito empresarial variables aleatorias de azar, del destino o de las cualidades intrínsecas –físicas, intelectuales y psicológicas- de los trabajadores, que, en un momento dado, pueden entrar a beneficiar o a perjudicar un proceso de desarrollo empresarial.

1.3. Fundamentación del estado del arte

En la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Frías (2015) realizó la investigación de maestría **“Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y”** enfocada a identificar y describir los principales componentes que llevan a los jóvenes profesionales a permanecer más tiempo en las organizaciones.

Entre los principales hallazgos, se resalta la necesidad de que los colaboradores desarrollen capacidades individuales que potencialicen su participación en la organización y que a su vez genere un mayor nivel de compromiso organizacional. La estabilidad también constituye un elemento que seleccionan los trabajadores, en la medida que brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización, repercutiendo significativamente en el desempeño y por consiguiente en la producción y éxito de las instituciones.

La satisfacción laboral también se determinó como una consecuencia de la adecuada planificación del tiempo que los colaboradores tienen disponible para ocupar en actividades que no involucran a la empresa, tales como compromisos educativos de sus hijos, reuniones sociales e incluso calamidades domésticas. Una percepción de comprensión real hacia el empleado genera un nivel de compromiso y de gratitud para con la organización, por el contrario políticas de exigentes provocan malestar y el apareamiento de conductas de estrés, depresión y violencia.

Se entiende con el documento analizado que los cambios sociales, económicos y culturales producen en la psiquis de las personas nuevas percepciones e idealizaciones sobre el tema laboral y sus perspectivas de vida, como por ejemplo el caso de generaciones que se fundamentaron en la estabilidad como base de supervivencia. En la actualidad el conservar el empleo es un concepto que tiende hacia al relajamiento y más bien hacia la obtención de nuevas experiencias que pueden venir del constante cambio de actividad.

La idea de antigüedad en una organización, no es una garantía de un buen desempeño laboral, incluso en algunos casos termina siendo un problema al encontrarse con prácticas anticuadas, renuentes al cambio o al uso de tecnologías

actualizadas, lo que afecta proporcionalmente al compromiso de los individuos. Esto no implica necesariamente la separación de los miembros, sino más bien un reto organizacional para reencaminar la actitud.

Parra & Rodríguez (2016), en el artículo científico **La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones**, enfatizan en “la capacitación como base de la gestión de calidad en las organizaciones. Se concluyó que la capacitación influye directamente en la calidad desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas; coadyuvando al desarrollo de los sistemas de calidad en la organización”.

Los autores mencionan que la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas encaminadas a la calidad en cada puesto de trabajo, ya no constituyen (o no deberían ser) una ventaja competitiva, puesto que son una actividad más de la empresa, con carácter de fundamental. Siendo así, las organizaciones que buscan estar un paso adelante de sus competidores no tienen opción si realizar o no capacitaciones, la pregunta estratégica sería: ¿cómo se las realiza para generar mayor valor agregado en los colaboradores?

Entre los resultados de la investigación se define que, entre las principales herramientas para capacitar al personal, se pueden incluir el entrenamiento y apoyo para autoformación. En el primer caso las actividades son patrocinadas directamente por la empresa, llevadas a cabo en las mismas instalaciones o en otras circunstancias fuera de ella; lo último es particularmente útil cuando el objetivo es fortalecer lazos de compañerismo e incrementar la motivación. En el segundo caso y aunque es un tanto más complejo, la organización debe incentivar, pero también corroborar que el empleado realice actividades extra laborales que lo beneficien tanto a él mismo, como a la empresa.

Otro resultado es la orientación a la capacitación, que básicamente son dos: La capacitación específica, para dar soporte a los esfuerzos de construir negocios sustentables e integrar factores sociales, ambientales y económicos a las estrategias del negocio. Y la capacitación polivalente, que el trabajador recibe en su sección para adquirir conocimientos de todas las operaciones de la misma.

Maldonado & Manrique (2017), en la publicación científica **Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana**, obtuvieron como resultado “que la gestión del talento humano depende principalmente de seis aspectos comunes como atracción, selección e incorporación; evaluación del desempeño; diseño de cargos, revisión de funciones, descripción de puestos de trabajo; remuneración, compensación y beneficios; y la formación y entrenamiento” (p. 47)

Se denota en el análisis literario que no existe consenso sobre un modelo estándar de GTH por competencias en las referencias citadas, pero se resalta que existen prácticas funcionales, que dependen de las características intrínsecas de las empresas, mismas que dependen de factores circunstanciales, como son los geográficos y culturales de cada país o región, lo que conlleva a la adaptabilidad en cada entorno.

Los autores evidencian la fragilidad de los sistemas empresariales a nivel latinoamericano, afirmando que todavía se están adaptando programas de manejo de talento humano y su planificación estratégica, sin embargo, lo que más llama la atención es el hecho de que esta realidad todavía es latente en grandes organizaciones, más aún en medianas y pequeñas empresas. La investigación invita a la reflexión sobre el porcentaje de empresas a nivel nacional que, dentro de su planificación estratégica anual, incluyan herramientas de GTH y de estas cuántas realmente lo estén llevando a la práctica. Más aún habrá otras que tendrán resultados negativos.

Ramírez & Otros (2019) en la publicación científica **Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico** mencionan que en las empresas estudiadas se da prioridad a los mecanismos estratégicos organizacionales, determinados mediante la utilización de indicadores de tipo: socialización de las actividades laborales.

Entre los principales resultados los autores mencionan que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico es moderadamente óptima, “adaptándose a las nuevas necesidades del entorno con miras a lo conceptual y creativo, donde la estrategia responde a la demanda del mercado, creando un valor

en la gente como factor diferenciador para competir en la nueva economía”, utilizando prácticas sustentables que gestionen la sobrevivencia de las organizaciones basadas en la adaptabilidad.

Plantean también la armonización de los subsistemas de talento humano, favoreciendo la identidad, compromiso y trabajo en equipo, para desde esa plataforma favorecer al cumplimiento de indicadores por áreas y de forma general, en gran parte porque el uso de estas herramientas se ha visto como inexistentes, mal utilizadas o incluso abandonas (en los casos en las que fueron diseñadas) por las empresas. Lo antes mencionado se hace posible mediante el alineamiento de los propósitos de la organización con los propósitos del colaborador.

Finalmente indican que una GTH eficaz se logra “ubicando estratégicamente al talento humano en puestos medulares de acuerdo a sus competencias, involucrando activamente a su personal en la cadena socio productiva, generando valor agregado, garantizando la optimización sistémica de los recursos: humanos, físicos y económicos” logrando un impacto en los clientes externos, las relaciones empresariales, los márgenes de utilidad e incluso en la atracción de nuevo talento.

1.4. Conclusiones

- La aplicación de modelos de Gestión de Talento Humano, de acuerdo a las investigaciones mencionadas, ha permitido a las organizaciones, desde criterios técnicos, mejorar los resultados en la consecución de objetivos, partiendo de la premisa que el talento humano constituye el eje primordial para el éxito. Los trabajos citados coinciden en que el personal de una organización trabaja en función de las metas propuestas solo cuando las condiciones y las competencias son gestionadas de manera integral y responsable por parte de la dirección o gerencia, mismos que deben estar comprometidos con el adelanto permanente de la empresa.
- La fundamentación epistemológica permitió entender el mecanismo con el que se relacionan dinámicamente los dos ejes temáticos. En el primero se

pudo comprender factores puntuales, entre ellos los procesos esenciales que cualquier modelo de gestión utiliza, es decir diseño de perfiles de puestos, reclutamiento, capacitación, etc. Se definió también el modelo a seguir en la presente investigación, optando por el de gestión por competencias, mismo que fue escogido en virtud que propone potencializar al ser humano desde sus virtudes intrínsecas y aprendidas por adquisición de conocimientos. Al desempeño laboral se lo entendió como la forma en que el talento humano procede para la obtención de resultados en sus labores, en su área, equipo de trabajo y finalmente en toda la organización; se describió también criterios de evaluación del desempeño laboral y la importancia de la motivación como motor del mismo.

- El estudio de estado del arte proporcionó una idea actual de las innovaciones dentro de la GTH, mediante el estudio de otros trabajos encontrados en universidades. El denominador común es el desarrollo exponencial en técnicas y sistemas, basados en lo que es plataformas tecnológicas, ejemplo de aquello es el uso de aplicaciones para celulares que efectúan, por ejemplo, procesos de selección de personal de forma automática. La validez del uso de estas herramientas es todavía un tema controversial, sin embargo, cada vez toman mayor relevancia dentro de las empresas, es el caso del teletrabajo, un sistema que entre las mayores ventajas tiene la minimización de costos de transporte, facilidad para el trabajo por competencias y por resultados, y en definitiva mayor productividad para las empresas.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la Propuesta

Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.

2.2. Objetivos

- Diagnosticar la situación actual en torno al desempeño laboral en la empresa.
- Diseñar la estructura base del talento humano de la empresa.
- Definir los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación en la empresa, sincronizando la gestión por competencias.

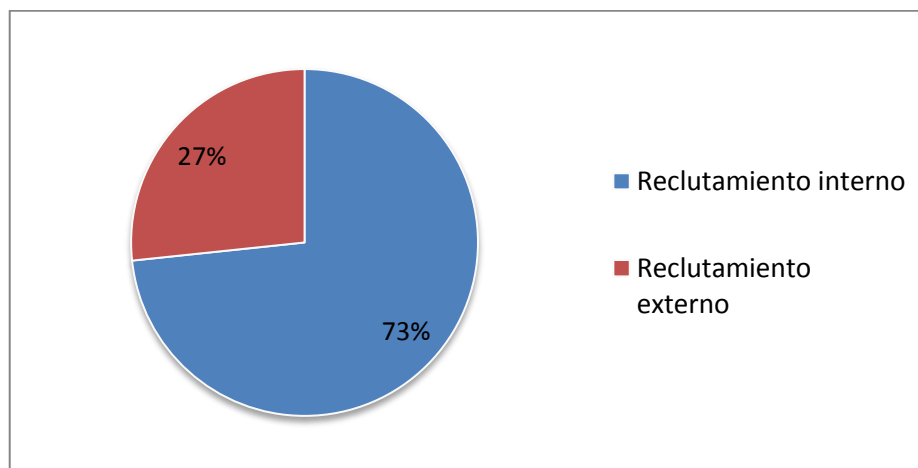
2.3. Justificación

2.3.1. Encuestas

En la introducción de la presente investigación se definió la metodología a ser implementada, en la cual se describió la necesidad de realizar encuestas a los 75 clientes internos (trabajadores y empleados) de la empresa Sanbel Flowers ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia rural Aláquez.

Por lo reducido de la población no fue necesario calcular muestra y las encuestas se aplicaron a todo el personal, mediante el uso de la herramienta cuestionario (ver anexo 1), obteniéndose la información descrita en los siguientes gráficos:

Pregunta 1.- Un 73% del personal afirma haber sido contratado mediante reclutamiento interno, solo un 27% proviene de procesos externos. La empresa aplica reclutamiento interno, sobre todo con el objeto de minimizar costos y optimizar tiempo.



*Gráfico 6. Forma de ser reclutado por la empresa
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Pregunta 2.- Existe una percepción por parte de los encuestados, de que el medio más efectivo o por el cual fueron reclutados, es la prensa escrita en el 51% de los casos, un 29% afirma que es la publicidad televisiva y solo un 20% opina que es la publicidad radial. La publicidad en medios virtuales todavía constituye en campo poco aprovechado por la florícola, utilizando medios de comunicación que exigen presupuestos altos.

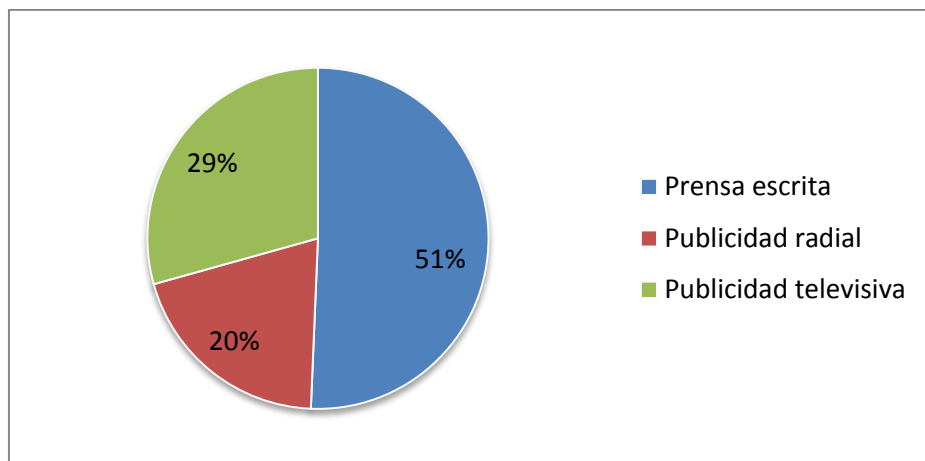


Gráfico 7. Medios utilizados para reclutar al talento humano
 Elaborado por: Andrea Sánchez

Pregunta 3.- El personal manifiesta en un 40% de los casos, que la empresa realiza la selección de personal por medio de conocimientos, habilidades y competencias; un 35% opinaron que la selección es realizada por recomendaciones de personas e instituciones, mientras que el 25% contestaron ser seleccionados por medio de la amistad con representantes, socios y administrativos de la empresa. El proceso de selección empleado por la institución corrobora que no se utilizan técnicas apropiadas.

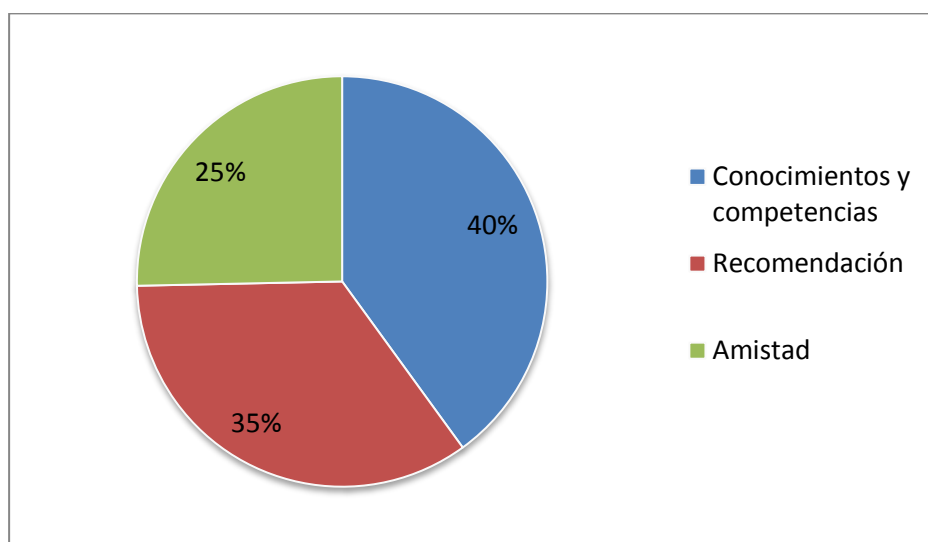
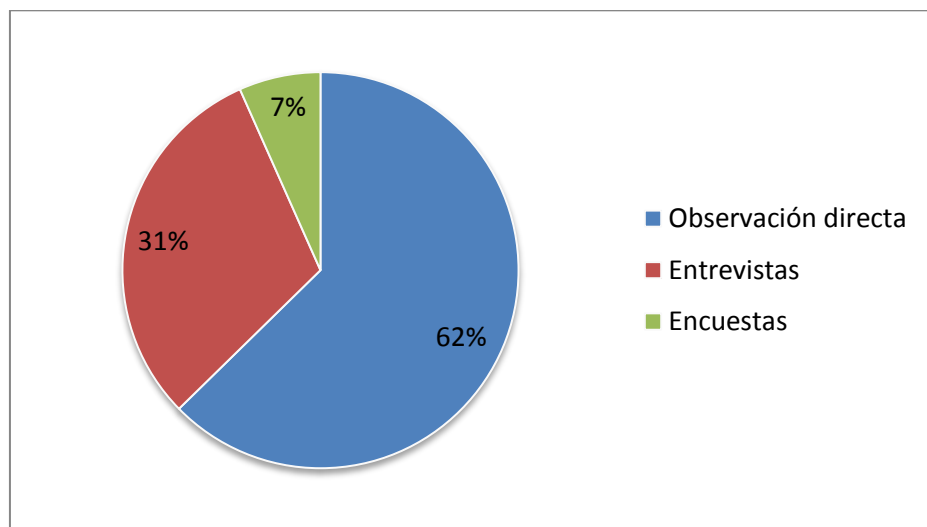


Gráfico 8. Formas de seleccionar al personal
 Elaborado por: Andrea Sánchez

Pregunta 4.- Del total de encuestados, el 62% considera que la empresa utiliza técnicas de observación directa para seleccionar al personal, el 31% afirma que se utilizan entrevistas, mientras que el 7% indica que se realizan encuestas. Es un aspecto favorable que la empresa aplique este tipo de estudios y análisis, en la medida que la selección del personal lleva implícito conocimiento previo del talento humano, habilidades y competencias; sin embargo el proceso sigue siendo rudimentario, al ser principalmente por observación.



*Gráfico 9. Formas de analizar los puestos
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Pregunta 5.- Los trabajadores y empleados de la empresa, al ser consultados si adquieren nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, es decir competencias dieron la siguiente información: Un 25% menciona que siempre, el 23% casi siempre, el 37% a veces, el 15% casi nunca y 0% nunca. Se determinó que los clientes internos no desarrollan totalmente competencias en su trabajo, siendo necesario crear los mecanismos que posibiliten el crecimiento del talento humano, sobre todo a través de la capacitación sistémica y programada de acuerdo a sus necesidades.

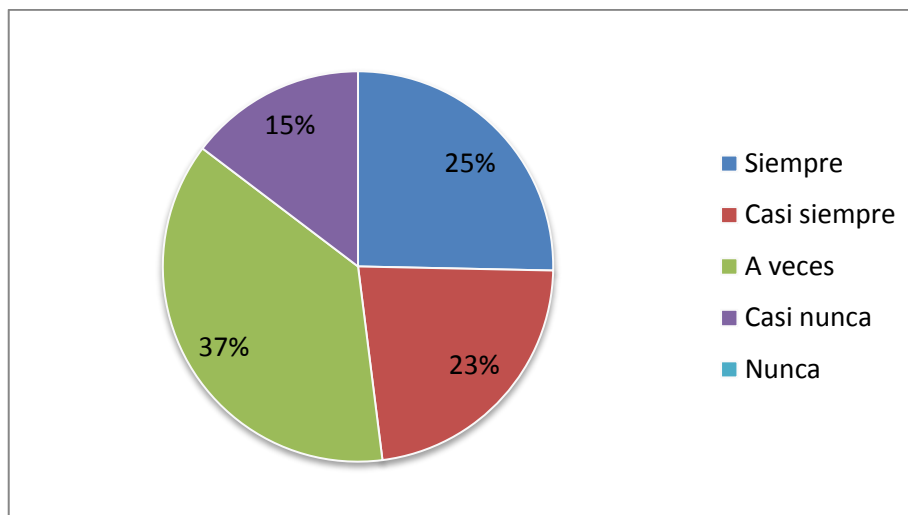


Gráfico 10. Adquisición de nuevos conocimientos y competencias
 Elaborado por: Andrea Sánchez

Pregunta 6.- El 63% considera que la empresa siempre realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, el 20% manifiesta que a veces y el 17% opinó no haber recibido ninguna; todo esto indica deficiencias o un inadecuado programa de capacitación.

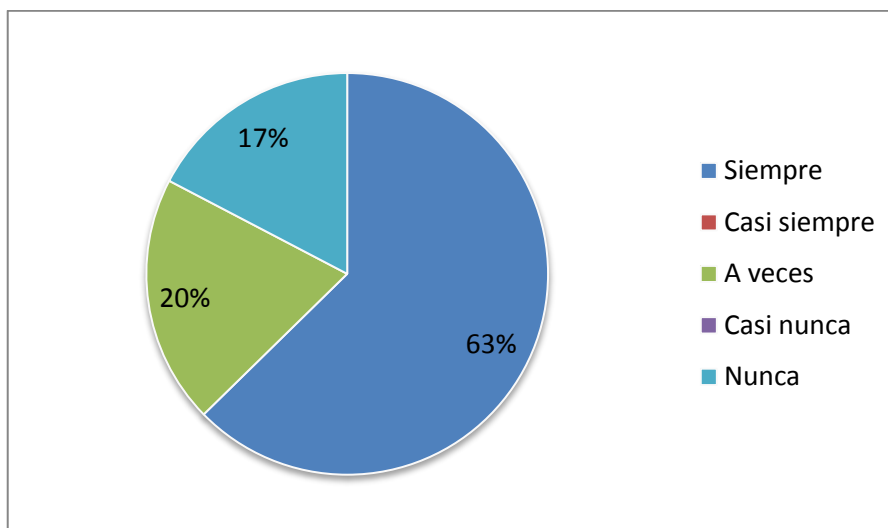
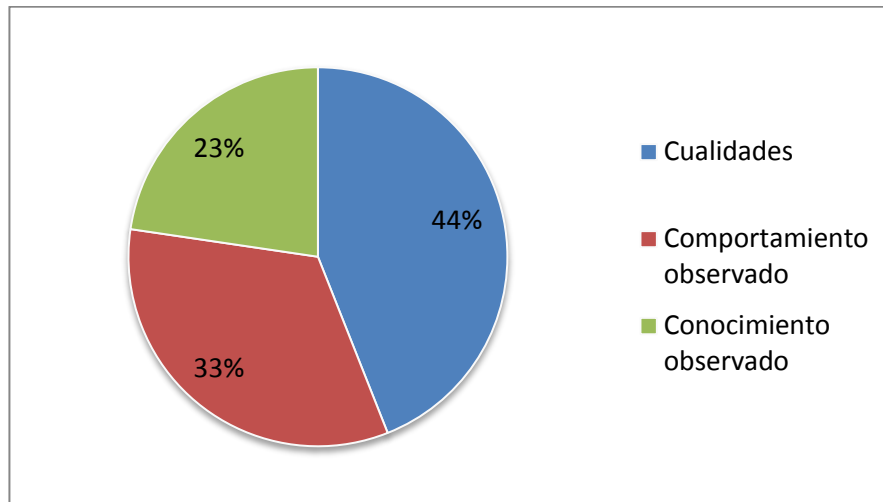


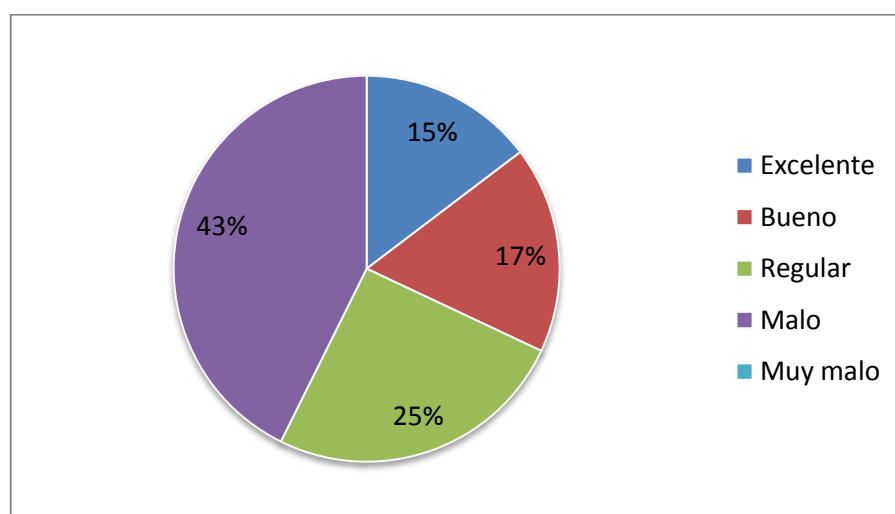
Gráfico 11. Capacitaciones
 Elaborado por: Andrea Sánchez

Pregunta 7.- Un 44% manifestó que la empresa evalúa las cualidades del empleado, el 33% opinó que se observa la personalidad y el comportamiento dentro de la empresa, mientras que el 23% dio a conocer que se evalúa el desempeño a través del conocimiento del puesto.



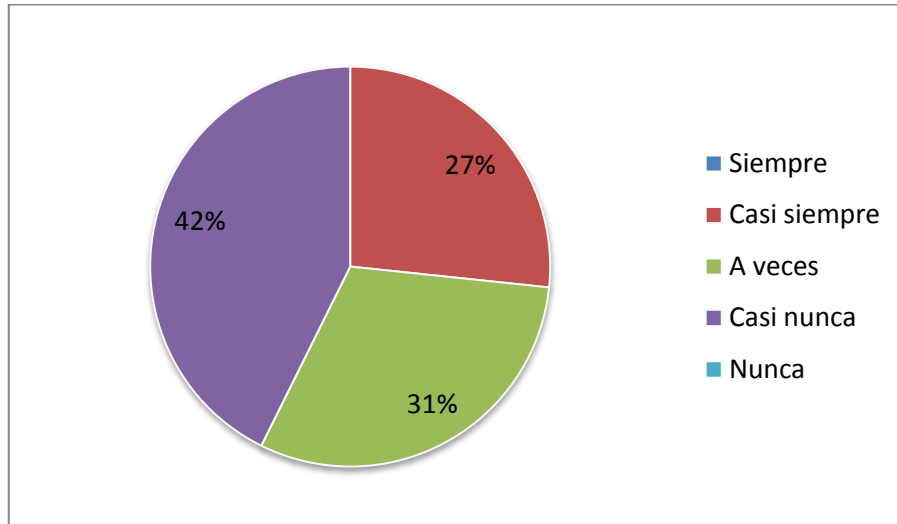
*Gráfico 12. Parámetros para evaluación
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Pregunta 8.- La mayor parte de los trabajadores y empleados (43%) sienten que su desempeño laboral es malo, el 25% opina que es regular, el 17% que es bueno y solo el 15% que es excelente. Lo que evidencia una baja percepción de calidad en el desempeño de sus trabajos.



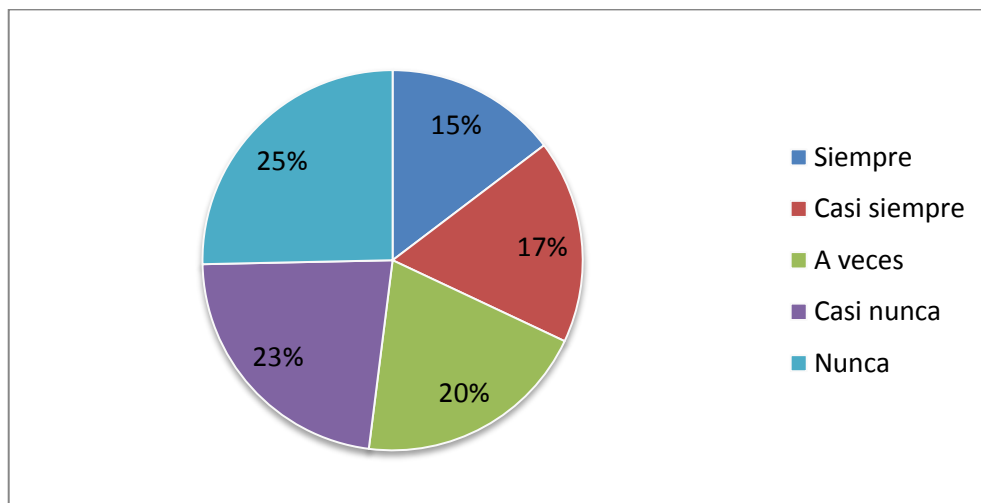
*Gráfico 13. Desempeño laboral
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Pregunta 9.- Del total de encuestados, el 42% manifestó que casi nunca recibe información de su rendimiento, el 23% opinó que a veces y el 29% que casi siempre.



*Gráfico 14. Frecuencia de información del desempeño personal
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Pregunta 10.- El 25% del personal de la empresa opinó que no forman parte en la toma de decisiones en sus áreas respectivas, un 23% dice que casi nunca, 20% a veces, 17% casi siempre y solo el 15% siempre. La empresa no permite la intervención de la totalidad de los clientes internos en la toma de decisiones.



*Gráfico 15. Participación en la toma de decisiones
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Pregunta 11.- El sentir de los clientes internos de la empresa es que el valor corporativo más importante es en un 34% de los casos la ética, en un 20% la honestidad, 17% cooperación y 29% amor por el trabajo.

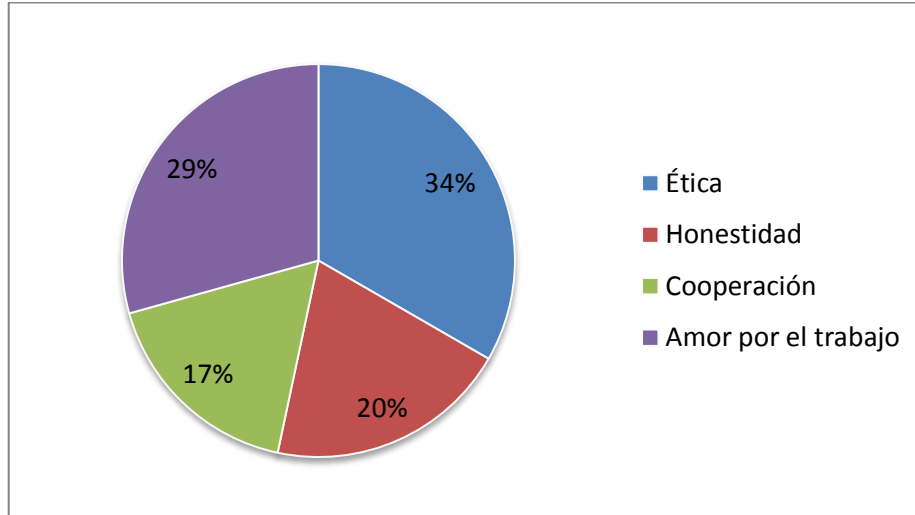


Gráfico 16. Valores corporativos
Elaborado por: Andrea Sánchez

Pregunta 12.- Según las encuestas aplicadas, el 57% de trabajadores y empleados está totalmente de acuerdo en la implementación de un modelo de Gestión de Talento Humano, un 31% de acuerdo y un 12% es indiferente.

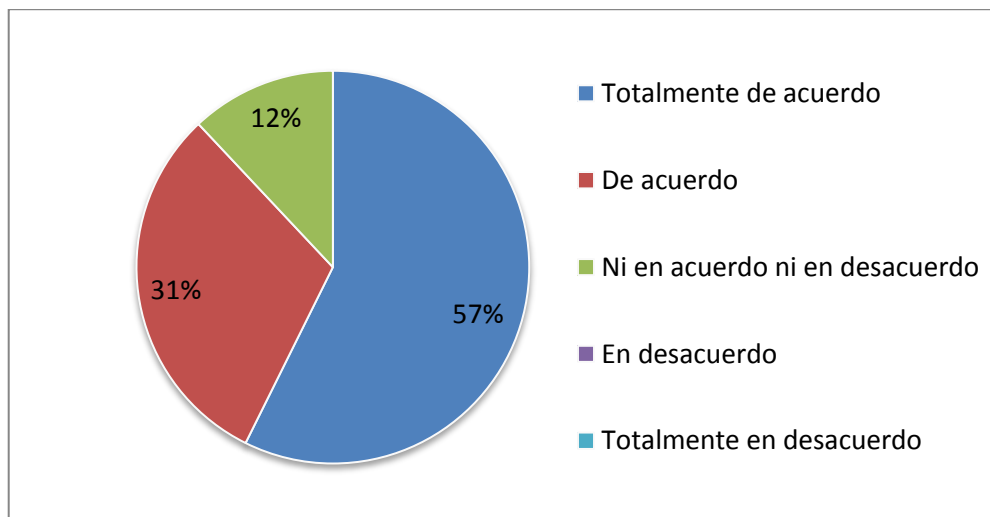


Gráfico 17. Aceptación de un Sistema de GTH
Elaborado por: Andrea Sánchez

2.3.2. Entrevistas

Se procedió a entrevistar a 4 personas de nivel directivo, quienes se manifestaron en términos generales de la siguiente manera: existen procesos definidos de talento humano, se mantienen capacitaciones constantes y específicas, experiencia, predisposición al trabajo en equipo, ambiente laboral satisfactorio, puntualidad y productividad. El principal problema que el nivel directivo diagnóstica, es los riesgos laborales (físicos, ergonómicos y químicos). (Ver anexo 2)

2.3.3. Análisis de encuestas y entrevistas

Luego de aplicar observación directa, encuestas y entrevistas se determinó que existe una alta distorsión entre las apreciaciones del nivel directivo, lo manifestado en las encuestas y lo observado directamente en la conducta y el estado de ánimo sobre todo de los trabajadores de la empresa. Todo esto no implica datos erróneos, pero si descuido por parte de la empresa y sobre todo del manejo del Talento Humano.

Por ejemplo, el nivel directivo afirma la existencia de un programa de capacitación, sin embargo, la percepción según las encuestas a los trabajadores es que solo a veces adquieren nuevos conocimientos, en un 37%. Es decir, los trabajadores confirman (63%) la existencia de un programa de capacitación, pero con resultados desfavorables para su crecimiento laboral y personal.

El nivel directivo mira como fortaleza el trabajo en equipo, cuando los trabajadores en las encuestas reconocen su desempeño laboral como malo en un 43% de los casos, asumiendo su responsabilidad en este hecho.

En resumen, Sanbel Flowers evidencia los siguientes problemas con los trabajadores y empleados, que demuestran un nivel de desempeño laboral deficiente:

- Inasistencia e impuntualidad.
- Conflictos interpersonales.
- Conflictos dentro de los equipos de trabajo y entre los equipos.

- Niveles altos de ansiedad y estrés.
- Mal humor, predisposición negativa al trabajo y desmotivación (mal clima laboral).
- Bajo rendimiento laboral.
- Descortesía en el área de ventas.
- Falta de identificación con la organización.

Se pudo constatar también que el área administrativa y el talento humano no manejan procesos sistematizados, por ende, no existe claridad en las actividades y tareas que se deben ejecutar diariamente, es decir, la empresa aporta negativamente, por cuanto:

- Existen falencias en el liderazgo administrativo.
- No tiene una estructura orgánica definida.
- No dispone de un adecuado sistema de reclutamiento, selección y capacitación.
- Las compensaciones son insatisfactorias y no existen incentivos.
- No cuenta con un sistema de control y evaluación al personal.
- Desconoce las problemáticas personales de sus colaboradores.
- Existe sobrecarga laboral.

De esta manera, las consecuencias percibidas son:

- Alta rotación del personal.
- Mala distribución de personal.
- Debilitamiento de las áreas de cosecha y poscosecha.
- Falencias en la información entregada al cliente.
- Disminución en la productividad.
- Entrega de productos a destiempo.
- Nivel de crecimiento de ventas insatisfactorio.
- Incumplimiento de metas y objetivos.
- Bajas utilidades.

Los resultados de la investigación efectuada, justifican la necesidad de implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano, mediante la aplicación de directrices que coadyuven al mejoramiento del potencial de los colaboradores internos y consecuentemente de su desempeño laboral. El diseño plantea alternativas que a futuro ayudarán a minimizar la rotación del personal, por cuanto la gestión actual de Talento Humano se limita a reclutar, seleccionar y remunerar al personal, más no se preocupa en desarrollar el talento con el que cuenta cada cliente interno.

Para que este modelo de Gestión de Talento humano sea operativo deberán definirse nuevos roles y responsabilidades, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de la empresa Sanbel Flowers, sino para que existan reales esfuerzos en mejorar la situación diagnosticada. Se demanda que la organización tenga voluntad y compromiso con el cambio, manifestados a través de estrategias claras y un plan continuo de trabajo, que sea adaptable en el tiempo, por cuanto la existencia y la apertura de nuevas florícolas y empresas comercializadoras de flores, representa una amenaza latente y es precisamente ahí en donde la empresa Sanbel Flowers debe contar con personal dispuesto a alcanzar los objetivos y metas propuestos para ser competitivos.

2.4. Modelo de gestión por competencias Sanbel Flowers Cía. Ltda.

2.4.1. Elementos constitutivos

2.4.1.1. Planificación de personal

La empresa necesita concienciar sobre la importancia de contar con personas con perfiles específicos, por cuanto cada puesto de trabajo tiene características propias y deben ser ocupados por profesionales que posean los rasgos apropiados requeridos. Al ser un elemento base de toda organización, Sanbel Flowers no cuenta con una estructura organizacional definida y menos aún con un departamento de GTH (solo existe un responsable); a continuación, se propone el diseño que servirá como plataforma para la presente propuesta:

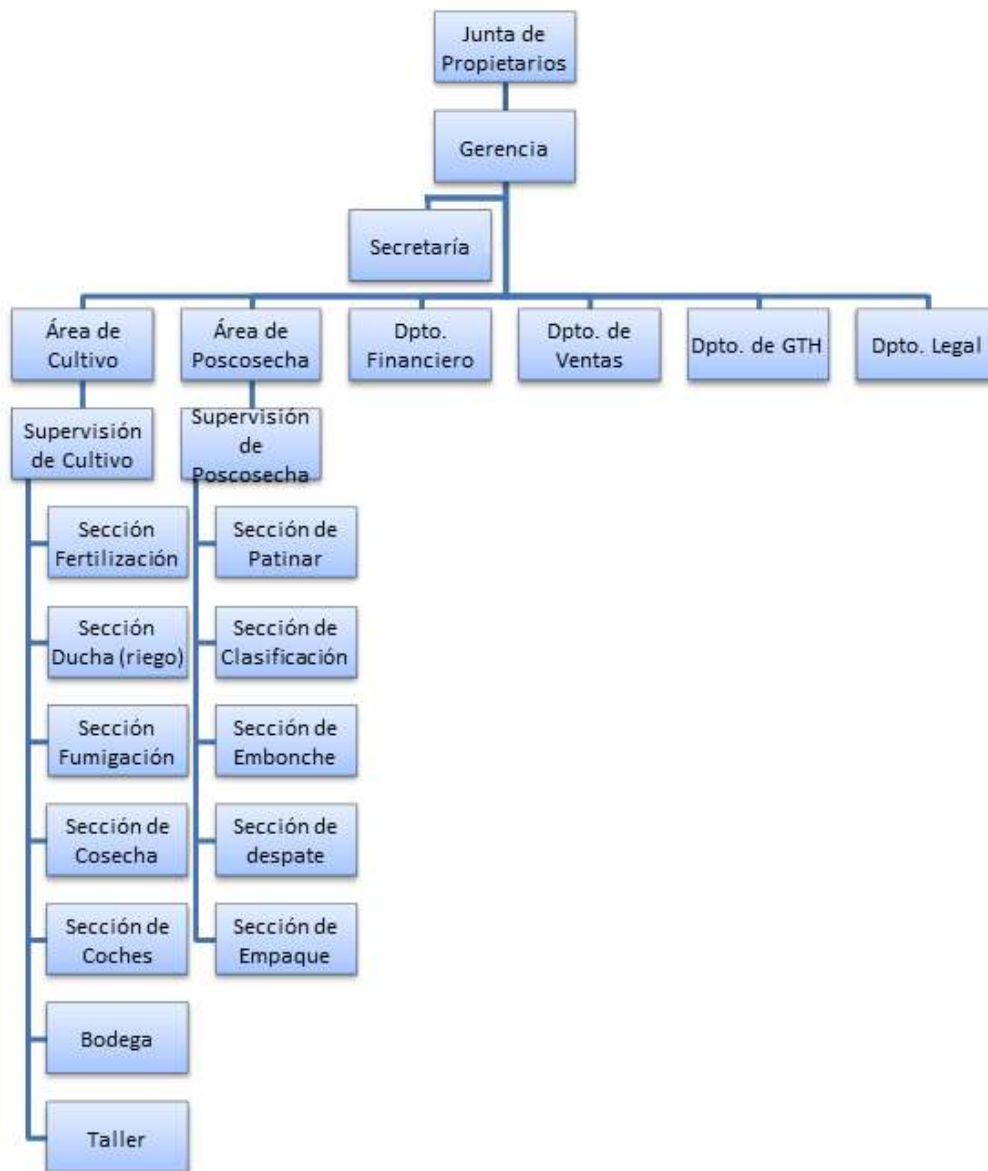
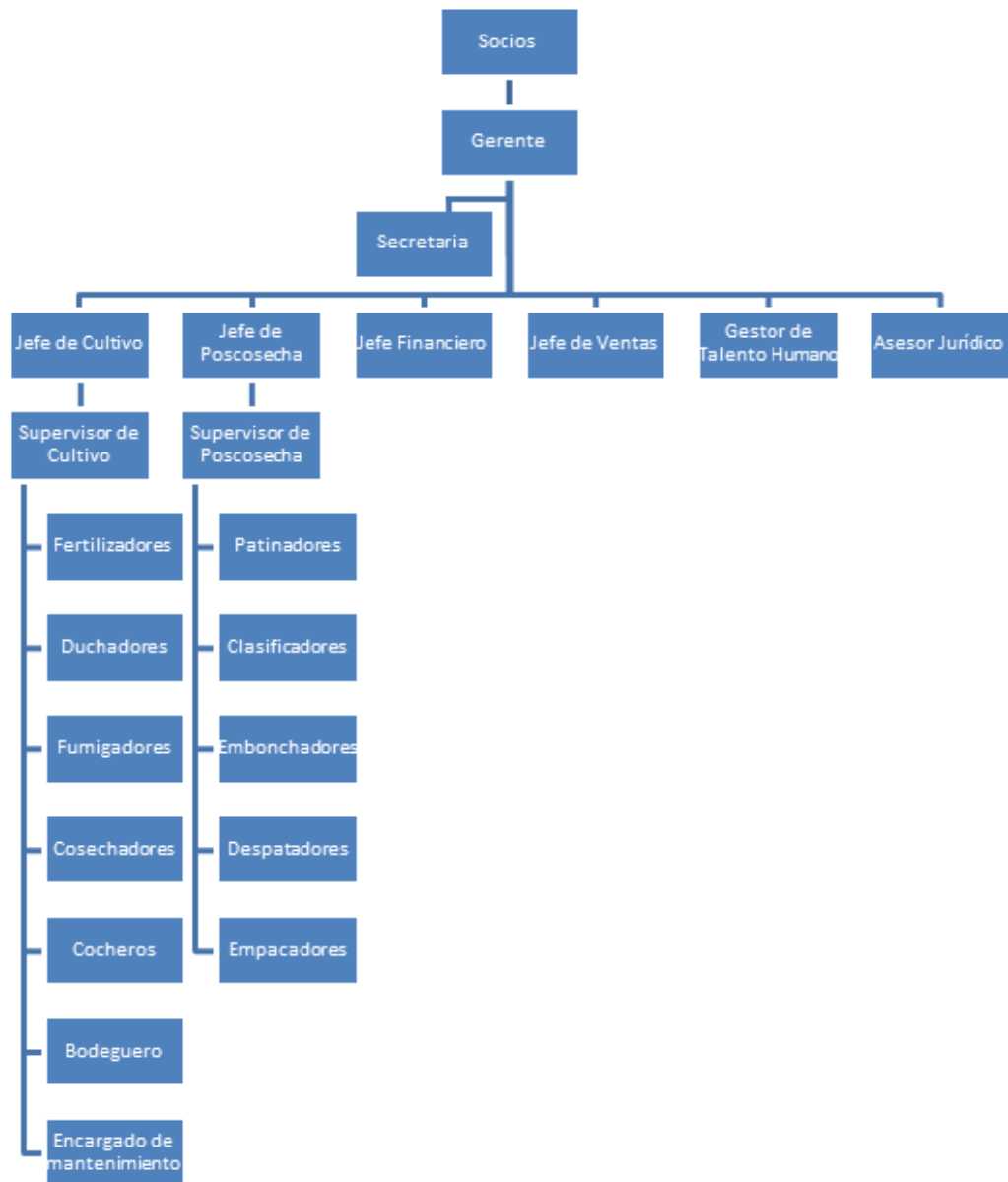


Gráfico 18. Organigrama estructural
 Elaborado por: Andrea Sánchez

La jerarquización para el modelo de Gestión de Talento Humano para Sanbel Flowers, si bien implica autoridad, en una nueva visión de negocio abarca un aspecto más integral, sobre todo en cuanto al sistema comunicacional.



*Gráfico 19. Organigrama de puestos
Elaborado por: Andrea Sánchez*

2.4.1.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Tabla 6. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Nivel	Perfil o cargo	Área	Función esencial (misión)
2	Gerente General	Gerencia	Alcanzar los objetivos organizacionales establecidos a través de la contribución de todas las áreas funcionales que conforman la empresa.
	Jefe de cultivo	Cultivo	Dirigir las actividades efectuadas en el cultivo (siembra, cosecha, desyeme, revisión de tallos, encanaste, mantenimiento de las camas y control fitosanitario).
	Jefe de Poscosecha	Poscosecha	Dirigir las actividades de: recepción, hidratación, clasificación, embonche, limpieza, follaje, cuarto frío y empaque.
	Jefe financiero	Financiero	Administrar el manejo contable, presupuestario y pagos de la empresa.
	Jefe de ventas	Ventas	Gestionar todos los procesos de mercadeo.
	Asesor Jurídico	Legal	Asesorar a la empresa en todos los aspectos legales internos y externos.
	Gestor de talento humano	Talento Humano	Alinear las políticas de personal con la estrategia y el negocio de la compañía.
	3	Supervisor de cultivo	Cultivo
Supervisor de Poscosecha		Poscosecha	Supervisar las actividades que se realizan en el área de pos cosecha.

Nivel	Perfil o cargo	Área	Función esencial (misión)
4	Riego (fertilizador)	Cultivo	Ejecutar las órdenes impartidas por el jefe de cultivo respecto a la mezcla de fertilizantes, fertilización, control de tiempos de riego, sistema de riego y el manejo adecuado de las herramientas de trabajo.
	Riego (duchador)	Cultivo	Ejecutar las órdenes impartidas por el Jefe de cultivo respecto a la humedad adecuada en las camas de las rosas y el manejo adecuado de las herramientas de trabajo.
	Fumigador	Cultivo	Cumplir con el programa fitosanitario, entregado por el Jefe de cultivo diariamente.
	Cosechador de cultivo	Cultivo	Cosechar la flor de acuerdo a la solicitud requerida y mantener la planta conforme a las indicaciones impartidas por el Jefe de cultivo
	Cochero	Cultivo	Cumplir con el transporte adecuado de la flor desde cultivo hasta Poscosecha.
	Bodeguero	Cultivo	Administrar la recepción, almacenamiento, resguardo y distribución de materiales, equipos y herramientas de la compañía.
	Encargado de mantenimiento	Cultivo	Efectuar los trabajos indicados conforme a los lineamientos seguidos por la empresa en cuanto a seguridad industrial y necesidades de la finca conforme solicite el Jefe de cultivo.

Nivel	Perfil o cargo	Área	Función esencial (misión)
	Patinador	Poscosecha	Recibir y ubicar la flor de acuerdo a la variedad.
	Clasificador	Poscosecha	Clasificar de acuerdo al requerimiento que haga el Jefe directo.
	Embonchador	Poscosecha	Utilizar en forma correcta todos los materiales para la elaboración de un bonche.
	Despatador	Poscosecha	Verificar que el ramo salga con los requerimientos solicitados por el cliente.
	Empacador	Poscosecha	Empacar el producto de acuerdo a la solicitud requerida.
Aux	Secretaria	Auxiliar	Colaborar con gerencia en la recepción, envío y producción de documentación.
Aux	Guardia	Auxiliar	Brindar protección y tranquilidad a las personas, infraestructura y bienes materiales de la empresa.

Elaborado por: Andrea Sánchez

2.4.1.3. Reclutamiento por competencias

Una vez presentada la vacante, el Jefe de GTH fijará la fecha de convocatoria para el respectivo proceso, disponiendo de un término de diez días hábiles a partir del momento en el que se produce la necesidad. Considerando que el proceso de selección en áreas críticas como cultivo, post cosecha, riego, fumigación entre otras es imperativo y sumamente rápido, la convocatoria se hará por referidos y mediante diarios de la localidad, es decir, Sanbel Flowers hará uso de dos fuentes de reclutamiento, internas y externas:

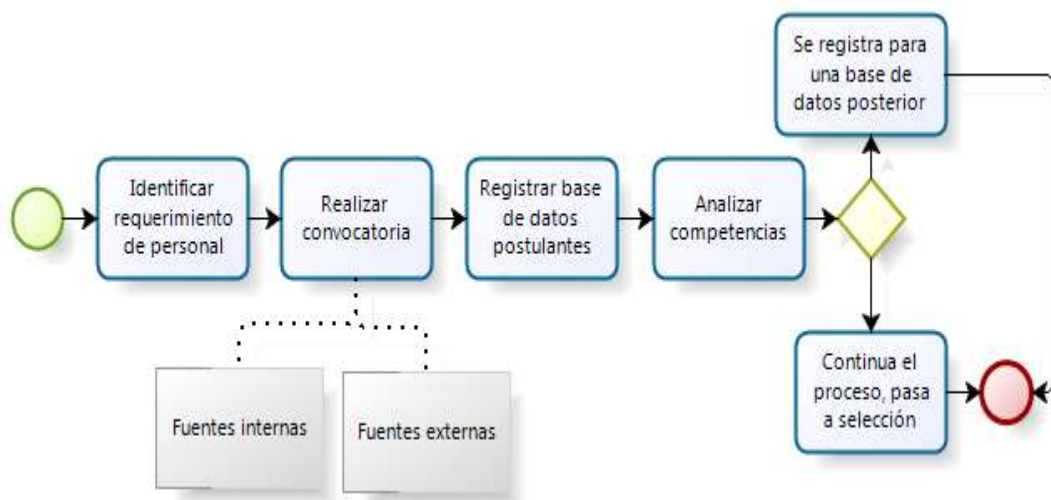


Gráfico 20. Diagrama de flujo reclutamiento
 Elaborado por: Andrea Sánchez (Bizagi Process Modeler)

Tabla 7. Fuentes de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento internas	Fuentes de reclutamiento externas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal que trabaja en la empresa con potencial de ser promovido. • Recomendados: familiares o amigos del personal que trabaja en la empresa. • Avisos colocados en los exteriores de la florícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de selección de personal. • Publicaciones realizadas en los principales medios de la localidad (Diario la Gaceta, Tv Color, La Marca Tv, Elite Tv, etc.) • Publicaciones en redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, entre otras)

Elaborado por: Andrea Sánchez

El reclutamiento interno motiva a los miembros de la florícola para su autodesarrollo, a la par que abona para efectuar su trabajo con tranquilidad teniendo en mente que en cualquier momento pueden ser promovidos; así también los costos son menores versus el reclutamiento externo. Por otro lado, el

reclutamiento externo aporta con la introducción de nuevos talentos y competencias actualizadas.

La combinación de estos dos tipos de reclutamiento y su adecuada ejecución estarán a cargo del propuesto departamento de GTH, mismo que velará por proporcionar el capital humano adecuado según las demandas de la empresa. Es importante que la florícola cuente con una base de datos de sus clientes internos, para poder establecer una búsqueda de información rápida y oportuna.



Política de Reclutamiento Sanbel Flowers

Toda persona es digna de ser tomada en consideración para la empresa, independientemente de las condiciones físicas, sociales, económicas o de discapacidad que posea, mientras se alinee de forma consciente a los requerimientos de competencias solicitados para cada puesto de trabajo.

Normas de reclutamiento generales para el personal de Sanbel Flowers

- Experiencia mínima de 2 años para cargos de nivel 1 y 2.
- Experiencia mínima de 1 año para cargos de nivel 3 y 4.
- Ningún aspirante debe ser tomado en cuenta, si después de conocer el proceso de selección, se niega a cumplir con una o varias acciones del mismo.
- El número de aspirantes que deben pasar a la fase de selección lo debe determinar el Gestor de Talento Humano en coordinación con el Gerente de la empresa.

Tabla 8. Competencias básicas proceso de reclutamiento

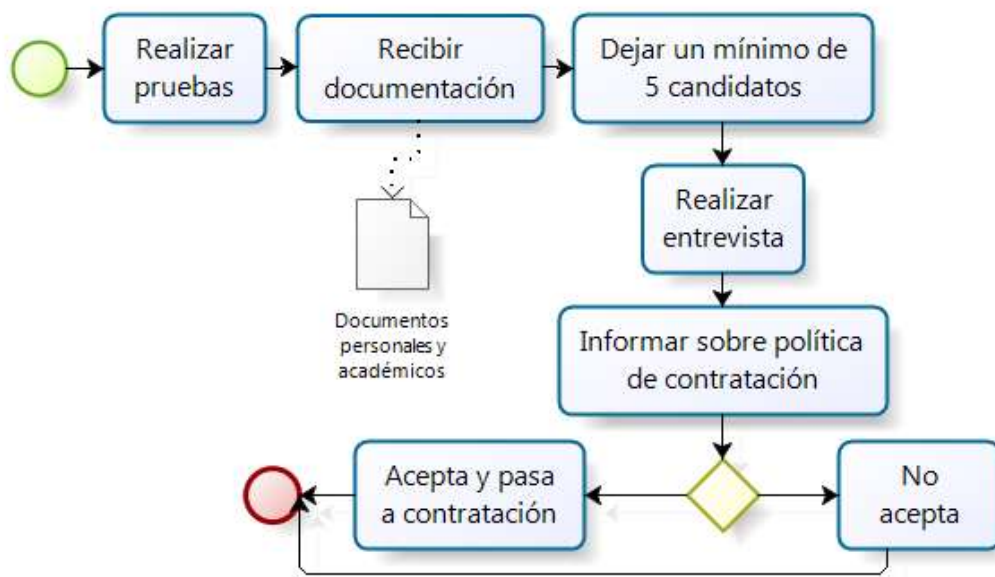
Por parte del dpto. GTH	Por parte de las personas reclutadas
✓ Manejo de inteligencia emocional	✓ Conocimientos
✓ Creatividad	✓ Experiencia
✓ Percepción	✓ Habilidades
✓ Intuición	✓ Destrezas
✓ Manejo adecuado de los tiempos	✓ Comportamiento adecuado
✓ Organización	✓ Facilidad para seguir instrucciones

Elaborado por: Andrea Sánchez

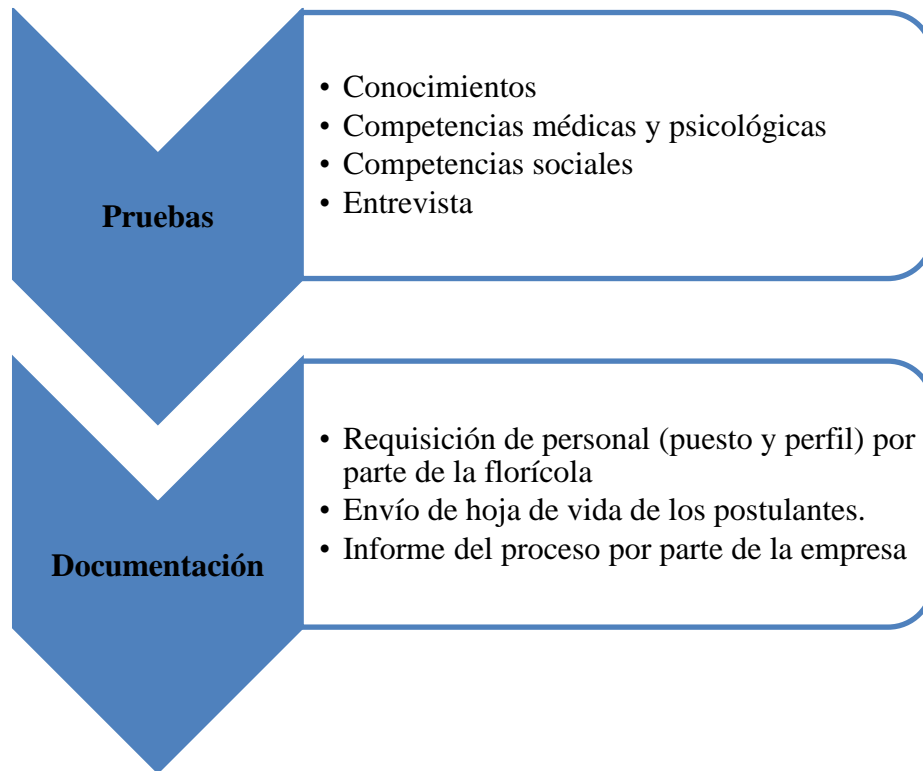
La tabla anterior resume las competencias básicas a ser demostradas por el personal de GTH y las personas postulantes, durante el proceso de reclutamiento.

2.4.1.4. Selección de personal por competencias

Para seleccionar al personal, producto del proceso de reclutamiento, Sanbel Flowers utilizará la siguiente metodología, en base a los conceptos recogidos en el capítulo anterior, adaptados al contexto de la empresa.



*Gráfico 21. Diagrama de flujo selección
Elaborado por: Andrea Sánchez (Bizagi Process Modeler)*



*Gráfico 22. Selección de personal
Elaborado por: Andrea Sánchez*

Tabla 9. Ponderación de pruebas previo ingreso a Sanbel Flowers

Conocimientos	40%
Competencias médicas y psicológicas	20%
Competencias sociales	20%
Entrevista	20%

Elaborado por: Andrea Sánchez

Tabla 10. Pruebas previo ingreso a Sanbel Flowers

Filtro	Tipo de prueba	Dimensiones o aspectos a evaluar
1	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Teóricos • Prácticos
2	Competencias Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Temperamento • Actitud • Introversión/extroversión • Agresividad/ pasividad
3	Competencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para relacionarse • Adaptabilidad al trabajo en equipo
4	Competencias Médicas	<ul style="list-style-type: none"> • Salud en general • Oftalmología • Otorrinolaringología • Alérgicas
5	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente y/o gestor de Talento Humano

Elaborado por: Andrea Sánchez

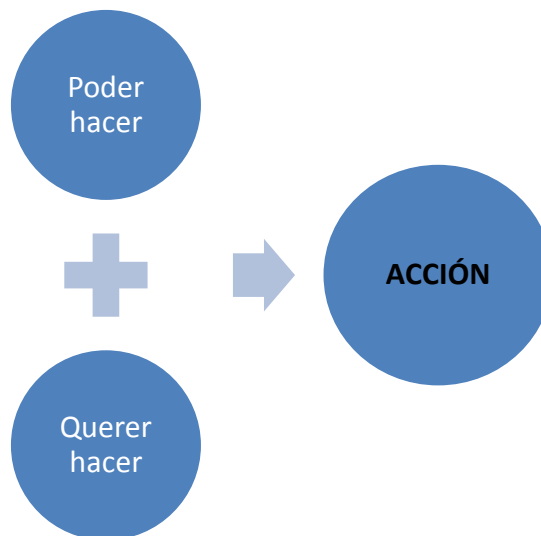
Entrevista

Básicamente la entrevista constituye el primer momento en que el potencial nuevo integrante de la florícola, tiene la oportunidad de demostrar sus competencias sobre todo en el plano social, al interactuar con la persona que lo está abordando (Gestor de Talento Humano), sin embargo el principal propósito será corroborar, ¿cómo el entrevistado aportará a la empresa? Las entrevistas de Sanbel Flowers se enmarcarán en dos planos concretos:

1. Competencias. - Conocimientos, habilidades, destrezas y otros aspectos, que, dependiendo el cargo, sea pertinente de ser indagados por el entrevistador. A pesar de que esta información se la obtuvo en pasos

anteriores, es importante conocer la perspectiva oral del candidato, en un ejercicio de introspección. Todo esto tiene que ver con el “poder hacer”.

2. Compromiso/Voluntad. - Es decir es necesario conocer los motivantes que hacen que la persona “quiera” trabajar en la empresa, los cuales son muy variados y de diversa índole, en un espectro que irá desde la remuneración, la necesidad imperiosa de obtener un empleo, el hecho de no tener más opciones, entre otros; hasta la pasión por el trabajo con flores, la identificación con la empresa, etc. El trabajo práctico del entrevistador será proporcionar a la florícola, perfiles que se muestren lo más apegado posible a este último espectro más noble de motivantes, es decir personas que si bien se proyectan con prestaciones dignas, buscan dar todo de si, y tienen la voluntad y el compromiso de adaptarse a las características de la empresa.
3. Acción. - El tercer aspecto de la entrevista consiste en determinar la forma en que el candidato actuará mediante el “puedo hacerlo” (competencia) y el “quiero hacerlo” (compromiso), de forma eficiente, productiva, personal e integrada a la objetivos y equipos de la empresa. El entrevistado que mejor responda a los tres aspectos señalados, será merecedor del puesto.



*Gráfico 23. Aspectos a evaluar entrevista Sanbel Flowers
Elaborado por: Andrea Sánchez*



Política de Selección Sanbel Flowers

Para seleccionar talento humano, la empresa a través del departamento de GTH, culminará el proceso de reclutamiento en el tiempo establecido, para inmediatamente seleccionar un grupo de personas, las más idóneas de acuerdo al perfil de competencias del puesto de trabajo.

2.4.1.5. Contratación e Inducción

No existe en la empresa un proceso que guíe al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto, limitando la adaptación lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros y nuevas obligaciones, por lo tanto, se plantea el siguiente sistema:

Tabla 11. Sistema de Inducción Sanbel Flowers

Inducción corta	Inducción paulatina
Inducción al nuevo personal, especificando datos de los jefes de los departamentos, jefe inmediato, tareas básicas a desarrollar y presentación a los compañeros de trabajo.	Explicación sistematizada en cuanto: <ul style="list-style-type: none"> • Giro del negocio de la florícola, procesos generales de la empresa y tareas específicas del puesto de trabajo. • Políticas de la empresa. • Competencias a ser desarrolladas. • Dotación de materiales.
Duración: 1 día	Duración: De 1 a 2 semanas dependiendo de la necesidad.

Elaborado por: Andrea Sánchez

Se deberá además entregar una copia del reglamento interno para que sea recibido, conocido y aceptado por parte de los nuevos trabajadores.



Política de Contratación e Inducción de Sanbel Flowers

La empresa otorgará de forma clara y precisa toda la información concerniente en cuanto a funciones, prestaciones y beneficios; así como también las responsabilidades y consecuencias en torno a la inobservancia del desarrollo de competencias, como factor primordial para trabajar en la organización.

2.4.1.6. Capacitación y desarrollo

El modelo de Gestión de Talento Humano de la empresa Sanbel Flowers se fundamenta en tres ejes: desarrollar competencias actuales y futuras, fortalecer el compromiso con la empresa y potencializar el accionar del Talento Humano.

Desarrollo de competencias:

La planificación de competencias para la empresa tiene como propósito promover la creatividad de cada colaborador y agregar nuevos desafíos, motivándolos hacia la investigación y la apertura mental a nuevas metodologías de trabajo. No pretende sobrecargar al trabajador, ni tampoco generar estrés en sus labores diarias.



*Gráfico 24. Sistema de desarrollo profesional Sanbel Flowers
Elaborado por: Andrea Sánchez*

De las encuestas realizadas se evidenció que para mejorar el desempeño laboral es necesario realizar capacitaciones focalizadas en:

Tabla 12. Capacitación y competencias Sanbel Flowers

Área	Capacitación	Competencias a desarrollar
Gerencia	Manejo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Facilidad de resolución de conflictos.
Gerencia	Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con extranjeros. • Manejo de documentación y trámites en otros idiomas.
Cultivo	Cultivo de flores	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nuevas técnicas y tecnología moderna en cultivo.
Cultivo	Riego	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nuevas técnicas y tecnología moderna en riego.
Poscosecha	Poscosecha	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nuevas técnicas y tecnología moderna en poscosecha.

Área	Capacitación	Competencias a desarrollar
Financiero	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos programas contables.
Financiero	Bolsa de valores	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para tranzar en el mercado de valores.
Ventas	Exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de oportunidades de negocio. • Apertura de nuevos mercados para las flores.
Ventas	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad. • Percepción de las necesidades del cliente.
Ventas	Redes sociales y página web	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para posicionar la empresa a través de redes sociales. • Facilidad para reproducir información a través de medios digitales para clientes nuevos y potenciales.
Talento Humano	Gestión por competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del capital humano. • Habilidad para resolver conflictos. • Destreza para el manejo de software y aplicaciones de Talento Humano.
Talento Humano	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Facilidad de expresar sentimientos positivos y negativos, gestión adecuada de los mismos

Elaborado por: Andrea Sánchez

2.4.1.7. Administración de compensaciones

Sanbel Flowers propone los siguientes ítems, dentro de un marco de política de compensaciones:

1. Todos los empleados y trabajadores deberán percibir como mínimo el salario básico unificado vigente, así como todos los beneficios de ley y de las prestaciones de seguridad social.
2. Cada año existirá subida de salarios en base a uno o los dos criterios siguientes: inflación e incremento de utilidades de la empresa. En caso de existir deflación o no exista crecimiento empresarial, los salarios no serán modificados. A pesar de tener un fundamento lógico y legal, merece aclarar estos factores.
3. Las compensaciones estarán compuestas por:
 - Sueldos y salarios.
 - Seguridad social y beneficios de ley.
 - Reconocimiento de metas cumplidas.
 - Reconocimiento de méritos.
 - Participación de utilidades.

2.4.1.8. Evaluación

Para evaluar el desempeño laboral se lo realizará cada tres meses con el objetivo de conocer la evolución de las competencias, identificando los logros y las deficiencias en el proceso. Los trabajadores y empleados serán evaluados con porcentajes, mostrando deficiencias aquellos con un puntaje global menor al 80%. Los criterios a ser aplicados son:

- Conocimiento 30%
- Experiencia 20%
- Experticia 20%
- Desarrollo de competencias 30%

Evaluación de 360 grados:

- Jefe inmediato

- Gestor de Talento Humano
- Compañero
- Autoevaluación

Tabla 13. Indicadores de evaluación de Sanbel Flowers

Indicador	Definición	Forma de Cálculo	Mínimo aceptable	Herramienta	Metodología	Responsables	Áreas a ser evaluadas
Conocimiento	Conocimiento del puesto y sus funciones	20 preguntas con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Pruebas de cada área	Evaluación trimestral	Nivel jerárquico superior / Gestor de Talento Humano	Todas
Experiencia	Habilidad para desarrollar el puesto y funciones	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Pruebas de cada área	Evaluación trimestral	Nivel jerárquico superior / Gestor de Talento Humano	Todas
Experticia	Agilidad en el uso de herramientas manuales en el puesto y funciones	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Pruebas de cada área	Evaluación trimestral	Nivel jerárquico superior / Gestor de Talento Humano	Todas
Competencias	Desarrollo de competencias	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Pruebas de cada área	Evaluación trimestral	Nivel jerárquico superior / Gestor de Talento Humano / Gerente	Todas

Indicador	Definición	Forma de Cálculo	Mínimo aceptable	Herramienta	Metodología	Responsables	Áreas a ser evaluadas
Productividad	Porcentaje de cumplimiento en las funciones designadas	Funciones cumplidas / Funciones asignadas	95%	Registro de producción	Verificación de productividad	Nivel jerárquico superior / Gestor de Talento Humano / Gerente	Todas
Asistencia	Porcentaje de asistencia al trabajo	# días trabajados / total de días laborales	93,33%	Registro de asistencia	Verificación de asistencia	Gestor de Talento Humano	Todas
Puntualidad	Porcentaje de puntualidad al trabajo	# días puntuales / total de días laborales	93,33%	Registro de asistencia	Verificación de asistencia	Gestor de Talento Humano	Todas
Conducta	Relaciones humanas	Llamados de atención	Máximo 1 anual	Bitácora de conducta	Indagación minuciosa de problemas suscitados	Gestor de Talento Humano	Todas
Salud ocupacional	Salud física, mental y emocional	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Registro de salud	Evaluación trimestral	Gestor de Talento Humano	Todas
Satisfacción laboral	Nivel de satisfacción con el trabajo	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Encuesta de satisfacción laboral	Evaluación trimestral	Gestor de Talento Humano	Todas

Indicador	Definición	Forma de Cálculo	Mínimo aceptable	Herramienta	Metodología	Responsables	Áreas a ser evaluadas
Gestión financiera	Gestión financiera realizada	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Evaluación Financiera	Evaluación trimestral	Gestor de Talento Humano / Gerente	Financiera
Clientes	Satisfacción percibida por los clientes	Escala de Likert de 1 a 5	4,5	Encuesta rápida de servicio	Consulta digital / llamada telefónica	Gestor de Talento Humano / Gerente	Ventas
GTH	Gestión realizada por Talento Humano	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Evaluación de GTH	Evaluación trimestral	Gerente	GTH
Asesoría Jurídica	Gestión realizada por Asesoría Jurídica	20 ítems con una valoración de 0,5 c/u	8/10	Evaluación de Asesoría Jurídica	Evaluación trimestral	Gestor de Talento Humano / Gerente	Asesoría Jurídica

Elaborado por: Andrea Sánchez

2.4.2. Explicación de la propuesta

La aplicación del sistema de Gestión de Talento Humano por competencias, propuesto para Sanbel Flowers se ejecutará de la siguiente manera:

1. Concientizando a los propietarios de la empresa sobre la importancia de contar con Talento Humano capacitado, motivado y empoderado, para lo cual será crucial la etapa de validación de la propuesta.
2. Gestionando el comprometimiento a que la empresa destine un presupuesto anual a la consecución de los objetivos desarrollados para el área de Gestión de Talento Humano.
3. Haciendo partícipe al Gestor de Talento Humano de todos los procesos y decisiones que tome la empresa, considerándolo como pieza clave para la elaboración de cualquier tipo de información o innovación de todas las áreas.
4. Reeditando el presente documento por lo menos una vez al año, verificando el cumplimiento de objetivos y las nuevas competencias desarrolladas en el personal.

Tabla 14. Forma en que la propuesta soluciona la problemática encontrada

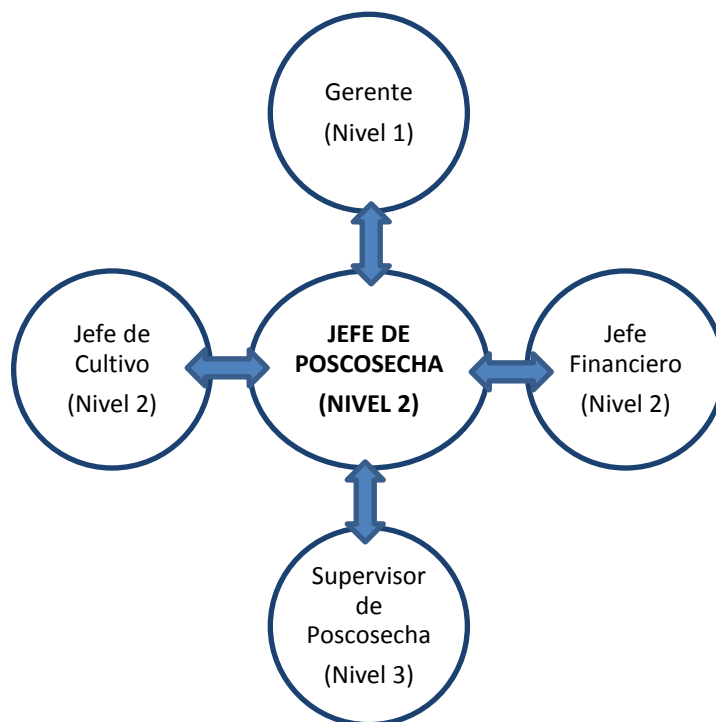
Acción tomada	Resultados
Análisis y definición de cargos y puestos	Claridad en las tareas a realizar
Proceso de reclutamiento modernizado	Disminución en la rotación del personal
Proceso de selección modernizado	Rapidez para atraer postulantes cuando se crea una vacante
Sistema de reconocimientos y recompensas	Agilidad y eficacia para aprovisionar personal cuando se crea una vacante.

Elaborado por: Andrea Sánchez

El éxito de cualquier empresa depende del compromiso, esfuerzo y liderazgo de sus miembros (directivos, ejecutivos y personal operativo), participan e influyen dentro de las actividades y resultados. La búsqueda de minimizar la alta rotación de personal es la misión, con el propósito de que exista trabajo en equipo, comunicación asertiva, sensibilización, siempre y cuando se capacite en talleres vivenciales construyendo, primeramente, afectos y un ambiente laboral adecuado, como base para la formación de competencias.

2.4.3. Premisas de implementación (sistema comunicacional)

Se plantea un sistema ascendente - descendente y a la vez transversal. En el primer caso la información fluye entre los 4 niveles propuestos para la empresa y en el segundo caso entre niveles, el siguiente gráfico ejemplifica lo descrito:



*Gráfico 25. Flujo comunicacional Sanbel Flowers
Elaborado por: Andrea Sánchez*

En la gráfica se muestra cómo la información viaja hacia todas las áreas. Para el ejemplo planteado, el Jefe de poscosecha solicita y envía información de todo su nivel, es decir de cultivo, área financiera, ventas y talento humano; a su vez

ocurre lo mismo hacia el nivel superior (Gerencia nivel 1) y hacia abajo (Supervisor de poscosecha nivel tres y el resto de funciones de nivel 4); lo mismo ocurre para todos los cargos.

El sistema pretende agilizar la información que anteriormente solo era disponible de forma centralizada en Gerencia, puesto que todos los datos terminaban en dicha área. Para lograr este cometido es necesario que los computadores de la empresa estén enlazados por red interna, de tal manera que toda la documentación generada pueda ser consultada en tiempo real; sin embargo, para garantizar la originalidad de cada archivo, tendrán el carácter de no modificable, ni transferible a otros medios para asegurar la pertenencia y confidencialidad para la empresa.

2.5. Conclusiones

- Sanbel Flowers cuenta con una estructura empresarial sólida que le ha permitido posicionarse en el mercado nacional e internacional; sin embargo, conforme el tiempo, la tecnología y la creatividad avanzan de manera exponencial, corre el riesgo de estancarse y convertirse en una organización poco competitiva y anticuada, caracterizada por la improvisación y hasta cierto punto la suerte, por cuanto sus procesos no son administrados de forma técnica y moderna.
- La propuesta se ha enfocado en la gestión de Talento Humano, en virtud de que después de realizado un diagnóstico, se pudo determinar una profunda problemática en su manejo, para lo cual en primera instancia se ha definido la estructura organizacional de la empresa, mediante un análisis pormenorizado de los puestos y cargos requeridos.
- La gestión por competencias y su sincronía con todos los aspectos relacionados al manejo del Talento Humano de Sanbel Flowers, otorgan a la empresa la seguridad de saber siempre “como se deben hacer las cosas”, en tal virtud y en todo momento que se necesite realizar un proceso

relacionado con el manejo de personal, se tiene a la mano el presente documento – guía. Desde este momento se marca un punto de inflexión en el cual la GTH pasa a ser eje central de todos los procesos de la empresa y todas las acciones en el resto de áreas deberán estar enlazadas.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La validación constituye el mecanismo fundamental para determinar la capacidad transformadora de una propuesta en términos organizacionales, así como su posible vigencia o adaptabilidad en el tiempo. La metodología de evaluación en este caso incluye la participación de dos personas, un experto en la materia y un usuario-propietario miembro de la florícola.

3.1. Evaluación de experto

3.1.1. Identificación del evaluador

Nombres y Apellidos: Germánico Geovanny Reyes Pichucho

Número de cédula de identidad: 0501850671

Título de cuarto nivel: Magíster Ejecutivo en Dirección de Empresas.

Número de registro Senescyt: 1042-04-509055

Institucional en la que se encuentra vinculado actualmente (Cargo e Institución):

Contador General, Empresa Eléctrica de Cotopaxi (ELEPCO S.A)

Teléfonos y correo electrónico: 0995622395 - 032812630

Correo electrónico: geovreyes@hotmail.com

3.1.2. Evaluación

Tabla 15. Evaluación de expertos

Criterio	Excelente	Aceptable	Deficiente
a) El material constituye un aporte válido, vigente y relevante para el área de conocimiento en la cual se inscribe.	√		
b) El material es resultado de un proceso maduro de investigación, su contenido es producto de un desarrollo conceptual completo y del contraste crítico con otras investigaciones afines.	√		
c) Está debidamente estructurado y argumentado (planteamiento del problema, metodología y resultados) en relación con las prácticas de la disciplina a la que pertenece.	√		
d) La originalidad de los aportes y reflexiones del autor le confieren un valor agregado al material.	√		
e) Las referencias bibliográficas cumplen con la exactitud, pertinencia y actualidad requeridas.	√		
f) Es adecuado el título de la obra.	√		
g) La escritura presenta las calidades esperadas para el nivel de formación (apropiada redacción, léxico, ortografía, claridad conceptual, etc.).	√		
h) El material gráfico que acompaña los textos (imágenes de toda índole y tablas) es relevante, clarifica y añade valor en todos los casos.	√		
i) El texto presenta una introducción clara y precisa sobre los objetivos y problemas que se abordan en el documento.	√		
j) La extensión del texto es adecuada en función de la complejidad del tema, los objetivos y el público lector.	√		
k) ¿El texto brinda aportes en cuanto a aplicaciones, propuestas metodológicas, enfoque, y conceptualización?	√		
l) Los objetivos planteados por el autor en la introducción se cumplen cabalmente, es decir, hay armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.	√		
m) Califique la solidez y actualidad de las reflexiones, ideas y/o información presentada en la publicación.	√		

Evaluado por: Geovanny Reyes

3.1.3. Temporalidad

La propuesta ha sido estructurada desde una concepción moderna que evidencia la fidelidad entre las circunstancias reales de la empresa y lo descrito en el presente documento, en el tiempo y espacio referido; para de esta manera generar correctivos simples pero de alto impacto a nivel gerencial, ejecutivo y operativo. En cuanto a los procesos investigativos, estos demuestran conocimiento, perspicacia, sentido común y pertinencia por parte del investigador, al constatar que tanto el problema, objetivos y otros aspectos claves son concordantes a través de la lectura.

3.1.4. Normalidad de contenido

El contenido está elaborado mediante una estructura definida, cada capítulo respeta en primera instancia los parámetros establecidos por los instructivos de la institución académica patrocinante, así como normas esenciales en cuanto a ortografía y caligrafía. Las ideas expuestas manifiestan de forma técnica la problemática existe, así como la propuesta planteada, de tal forma que puedan ser discutidas en entornos educativos y empresariales.

3.1.5. Selectividad

La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento del área en cuestión, por cuanto aborda la Gestión de Talento Humano desde el uso de herramientas actualizadas, adaptadas a la complejidad inherente al personal que colabora en las plantaciones existentes en el cantón Latacunga, específicamente de la empresa Sanbel Flowers.

3.1.6. Ventajas competitivas

El texto presenta como principales ventajas competitivas el hecho de ser un documento de fácil lectura, sin tecnicismos innecesarios, apostando a la practicidad como estrategia para obtener una utilización permanente de la

propuesta, a diferencia de otros trabajos desarrollados en la misma empresa, que por lo general no han sido aplicados.

3.1.7. Impacto

Considero que la propuesta tiene un gran impacto para la empresa beneficiaria porque aporta a la ejecución de procesos más eficaces en el área de Talento Humano, los mismos que terminan siendo claves para un mejor manejo empresarial, mayor competitividad y mejores resultados. El consecuente posicionamiento de la empresa, le permitirá ser un referente de gestión de negocios, impactando de forma local mediante una esperada expansión de fuentes de trabajo, ingresos para las familias, generación de tributos, aplicación de prácticas socio-ambientales adecuadas, entre otras.

Tabla 16. Evaluación de impacto

Local	x
Regional	
Nacional	
Internacional	

Evaluado por: Geovanny Reyes

3.1.8. Comentarios y recomendaciones generales para el Autora

El documento evaluado constituye un valioso aporte a una de las principales florícolas que se encuentran asentadas en la provincia de Cotopaxi, específicamente en el cantón Latacunga; empresa que se ha caracterizado por el trabajo arduo y disciplinado de sus propietarios, mismos que han velado por entregar productos de excelente calidad en el mercado local e internacional. Si bien es cierto que la dirección y el liderazgo juegan un papel crucial para la obtención de los resultados deseados, estos tienen que ser canalizados en el trabajo que aportan los colaboradores que básicamente se encuentran en el campo, atendiendo todos los procesos que forman parte del manejo de las flores; de estas

personas, muchas de ellas pueden provenir de condiciones sociales complejas. El hecho de que Sanbel Flowers se preocupe de gestionar su Talento Humano de forma técnica y a la vez humana, insinúa el alto grado de conciencia empresarial que viene evolucionando dentro de la organización, el cual es digno de felicitar.

En base a lo expuesto, se recomienda a la autora (al ser parte de la empresa) apoyar permanentemente este interesante proceso de crecimiento e integralidad corporativa, que parte de la concepción de que el Talento Humano es la base para alcanzar los objetivos empresariales, agregando valor a todos los procesos que forman parte del mismo, beneficiando con salarios justos, bonificaciones, o cualquier tipo de incentivo que mejore las condiciones de los trabajadores. Pero de la misma manera se recomienda un monitoreo permanente del cumplimiento efectivo de las obligaciones. No se trata de aplicar un tipo de liderazgo transaccional, en donde los colaboradores efectúen su trabajo en función de recompensas, se trata que desde gerencia y el área de Talento Humano se construya una filosofía de trabajo basada en la conciencia, el agradecimiento y el sentido de pertenencia, como ser una gran familia buscando objetivos comunes.



Firma del evaluador
C.I. 0501850671

3.2. Evaluación de usuario

3.2.1. Identificación del evaluador

Nombres y Apellidos: María del Carmen Sánchez Grandes

Número de cédula de identidad: 0502272107

Título de cuarto nivel: Magister en Gestión de la Producción

Número de registro Senescyt:

Cargo dentro de la empresa: Presidenta

Teléfonos: 0984588333 - 032282300

Correo electrónico: mcsanbelflowers@hotmail.com

3.2.2. Evaluación

Tabla 17. Evaluación de usuario

Criterio	Excelente	Aceptable	Deficiente
a) El material constituye un aporte válido, vigente y relevante para el área en estudio, así como para toda la empresa.	√		
b) El material es resultado de un proceso maduro de investigación, su contenido es producto de un desarrollo conceptual completo y del contraste crítico con otras investigaciones afines.		√	
c) Está debidamente estructurado y argumentado (planteamiento del problema, metodología y resultados) en relación con las prácticas de la disciplina a la que pertenece.	√		
d) La originalidad de los aportes y reflexiones del autor le confieren un valor agregado al material.	√		
e) Las referencias bibliográficas cumplen con la exactitud, pertinencia y actualidad requeridas.	√		
f) Es adecuado el título de la obra.	√		
g) La escritura presenta las calidades esperadas para el nivel de formación (apropiada redacción, léxico, ortografía, claridad conceptual, etc.).	√		
h) El material gráfico que acompaña los textos (imágenes de toda índole y tablas) es relevante, clarifica y añade valor en todos los casos.	√		
i) El texto presenta una introducción clara y precisa sobre los objetivos y problemas que se abordan en el documento.	√		
j) La extensión del texto es adecuada en función de la complejidad del tema, los objetivos y el público lector.	√		
k) ¿El texto brinda aportes en cuanto a aplicaciones, propuestas metodológicas, enfoque, y conceptualización?	√		
l) los objetivos planteados por el autor en la introducción se cumplen cabalmente, es decir, hay armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.	√		
m) Califique la solidez y actualidad de las reflexiones, ideas y/o información presentada en la publicación.	√		

Evaluado por: María del Carmen Sánchez

3.2.3. Temporalidad

La propuesta es resultado de un proceso metodológico minucioso que parte del involucramiento diario de la autora con las problemáticas existentes dentro de la empresa, confiriendo así una visión extensa del por qué, cómo y cuándo suceden las cosas. Aun así no es necesariamente una garantía de que la persona que elabora la propuesta desee realmente contribuir con cambios o mejoras que aporten a la empresa, lo que puede ser constatado en el fracaso de muchas empresas familiares. En este caso en particular se puede constatar un verdadero interés proveniente de una motivación innata, que se ve reflejada en la preocupación de contar con Talento Humano capacitado, satisfecho y empoderado para realizar sus funciones.

3.2.4. Normalidad de contenido

El contenido de la propuesta se estructura y se escribe en forma adecuada para ser entendida, discutida y mejorada por todos los niveles de la empresa, de tal manera que pueda ser fácilmente aplicada; es decir que de aquí en adelante el documento será nuestra guía para los procesos de Talento Humano y formará parte primordial en la planificación estratégica del resto de áreas.

3.2.5. Selectividad

La propuesta se puede considerar un aporte válido y significativo al conocimiento del área en cuestión por cuanto existe el valor agregado de un conocimiento más profundo de la empresa, por parte de la autora, versus otros trabajos que han sido desarrollados dentro de la misma, los cuales en algunos casos no fueron aplicados y en otros el contenido, quizás de gran aporte conceptual, pero con escasa o no pertinente propuesta.

3.2.6. Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva, como se ha mencionado antes, es el amplio nivel de involucramiento de la autora con la problemática existente y con el deseo de aportar con herramientas administrativas modernas que hagan de nuestra empresa una estructura sólida y proyectada a los desafíos exponenciales de las épocas actuales.

3.2.7. Impacto

Considero que el impacto es regional porque el modelo de GTH planteado y los resultados esperados dentro de la empresa, nos ayudan a posicionarnos de mejor manera, no solo a nivel local, sino por lo menos a nivel regional, siendo este un criterio conservador, por cuanto la florícola siempre ha sido un referente de innovación y adaptabilidad, causando un impacto positivo a la economía de la provincia y a los procesos que llevan a cabo otras organizaciones que mantienen giros similares de negocio.

Tabla 18. Evaluación de impacto

Local	
Regional	x
Nacional	
Internacional	

Evaluado por: María del Carmen Sánchez

3.2.8. Comentarios y recomendaciones generales para la Autora

En resumen, puedo afirmar que la investigación y posterior propuesta planteada, forman parte de una idea más completa de innovación para Sanbel Flowers, como parte de una visión muy ambiciosa de satisfacer a nuestros actuales y futuros clientes a nivel mundial, con productos de calidad y precios competitivos.

Por esta razón agradezco la elaboración del presente documento, porque viene a ser el pilar base sobre el cual se podrá edificar otros trabajos o planificaciones estratégicas.

Firma del evaluador
C.I. 0502272107

3.3. Conclusiones

- Mediante la validación de experto se certificó el aporte educativo del presente documento, como un material elaborado de forma bien estructurada, hallando coherencia entre la problemática encontrada, su análisis y posterior propuesta. En lo que se refiere al aporte empresarial, se obtuvo una alta aceptación por parte del evaluador, considerando que el profesional cuenta con experticia en empresas públicas y privadas, así como en el campo de la docencia, específicamente en el área de administración de empresas.
- Por su parte el evaluador – usuario coincide en la relevancia del texto presentado, reconociendo la importancia del mismo para el mejoramiento de la empresa, en base a una adecuada gestión de su Talento Humano, sistematizando y modernizando todos los procesos que forman parte. Así también se evidencia la preocupación por generar una filosofía de perfeccionamiento constante.
- Los profesionales evaluadores describen, un impacto local en el primer caso y un impacto regional en el segundo caso. Sin embargo, ambos coinciden en la relevancia de la propuesta y en las razones de fondo que permitirían a la empresa aportar con la generación de nuevas y mejores plazas de trabajo, así como mayores utilidades en beneficio de los trabajadores, la florícola y la localidad.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones generales:

- Se describió conceptos fundamentales relacionados a la Gestión de Talento Humano (GTH), apoyados con la presentación de algunos trabajos de titulación (antecedentes) y aportes contemporáneos (estado del arte) a la ciencia en cuestión, a nivel internacional. De esta manera se abordó sobre todo el hecho de la disponibilidad de modelos específicos de GTH que han evolucionado en el tiempo, sin embargo, por su relevancia algunos son más aplicados que otros, como lo es Modelo de Gestión por Competencias. A la par también se estudió las relaciones existentes entre la GTH y el buen desempeño laboral, siendo algo intrínsecamente dependiente y de carácter cíclico, es decir un círculo virtuoso.
- Se escogió para la empresa Sanbel Flowers el modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, como un nuevo paradigma que refuerza el aporte físico productivo, con las características vitales de cada persona, en la búsqueda de la integralidad puesta al servicio de cada puesto de trabajo. El análisis conductual toma un carácter científico y cuantificable fácilmente medible, básicamente en los resultados generales obtenidos cada año (por ejemplo), sin embargo, los resultados más alentadores se pueden ver en la aptitud y actitud de las personas.

- La actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias, determinan la vida anímica de cada individuo y están patentadas por las reacciones repetidas de una persona, lo cual dentro de la empresa muy útil ya que se realiza el cumplimiento de objetivos dentro del marco de la eficacia y la eficiencia.
- La aptitud es la habilidad o destreza que posee una persona para efectuar una determinada actividad o la capacidad que se tiene para el desarrollo y buen desempeño en cada una de tus labores, a la vez la capacidad para realizar funciones con eficacia, eficiencia, motivación, alegría y en general la expresión de emotividades de forma libre, constructiva para ellos mismos, así como para la empresa.
- Una empresa realmente comprometida con la GTH por competencias debería estar mínimamente preocupada por gestionar esta actividad observando a sus colaboradores desde la integralidad, o en otros términos procurado que su estado físico, mental, emocional y espiritual se encuentre lo más equilibrado posible, mediante la implementación de condiciones estructurales, de mobiliario, económicas, de incentivos, de promoción que motiven al comprometimiento con la empresa y su propio crecimiento.
- La validación de la propuesta verifica su potencial estratégico. En términos administrativos se podría decir que constituye la principal herramienta y arma de competitividad en base a los criterios emitidos por parte de los evaluadores (experto y usuario). En términos sociales representa una apuesta audaz que desafía viejos paradigmas empresariales basados en la explotación al trabajador, que de forma bastante común se han observado de forma local y nacional, y más aún en sectores relacionados con la agroindustria.

4.2. Recomendaciones

- La empresa se debe responsabilizar por dar a conocer las funciones de cada uno de los puestos, de tal modo que los trabajadores tengan un pleno conocimiento de los deberes que deben cumplir y consecuentemente se establezcan semejanzas y diferencias. Según la respuesta encontrada se pueden redefinir los conocimientos teóricos - prácticos que se necesitarán a posteriori para un mejor desenvolvimiento.
- La construcción de un ideal de competencias responsable mantiene siempre presente la necesidad del equilibrio entre la satisfacción laboral y la satisfacción personal-familiar del colaborador, más aún cuando existe la presión implícita de alinearse a los objetivos de la organización adoptándolos como propios, por tanto es recomendable evitar que la fragilidad de dicho equilibrio se vea afectada, sobre todo por algunos fenómenos de inobservancia que se puedan presentar en el área de GTH y la administración, entre ellos desidia, descuido, sobrecarga de trabajo y minimización de la importancia de la propuesta.
- La aplicación disciplinada de la propuesta es fundamental para lograr los objetivos generales, la cual no depende de procesos de GTH trabados o con excesiva carga documental o burocrática, sino todo lo contrario; por tal razón se recomienda que su ejecución parta de la premisa de la sencillez y completa socialización que permita llegar a todos los colaboradores de un manera familiar, de fácil comprensión y adopción, permitiendo así que la propuesta sea un factor latente en sus labores diarias, como un elemento más dentro de sus nuevas competencias.
- La preocupación de la GTH no solo implica la creación de fuentes de empleo que doten de recursos económicos a sus trabajadores. En un sentido más amplio, moderno y humano, se recomienda a las empresas replantear sus modelos de colaboración, hacia dar un sentido al trabajo, como una oportunidad para realizar a las personas de forma integral,

pasando de un lógica irracional mercantilista que justifica un supuesto beneficio social al crear plazas de trabajo, pero que al mismo tiempo produce explotación o condiciones inadecuadas.

- Los líderes de la organización deberán desarrollar las acciones propuestas que permiten mejorar las áreas de oportunidad mencionadas para contribuir al logro de un mayor desempeño laboral, desde la detección de necesidades, planeación, habilitación, desarrollo y evaluación. Pero todo esto debe partir desde la ejemplaridad y la adopción de hábitos conductuales que hagan de la GTH una práctica diaria, considerando que de aquí en adelante, dicha gestión no es complementaria, sino fundamental.
- Presionar a la empresa al uso de todas las herramientas propuestas, de tal modo que no constituyan letra muerta, con la idea en mente de que apostarle a potencializar la gestión de Talento Humano, constituye una inversión muy rentable a mediano y largo plazo, considerando que existen oportunidades significativas para la empresa: creciente demanda y apoyo gubernamental para las exportaciones.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para encuesta aplicada a trabajadores y empleados.

“Sanbel Flowers” Cuestionario Clientes Internos

1. ¿De qué forma fue reclutado/a para trabajar en esta empresa

Reclutamiento interno	
Reclutamiento externo	

2. ¿Si fuese a ser reclutado, cuál cree es el medio más efectivo?

Prensa escrita	
Publicidad televisiva	
Publicidad radial	

3. ¿De qué manera se realiza la selección de personal para la empresa?

Conocimientos (competencias)	
Recomendaciones	
Amistades	

4. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?

Observación directa	
Entrevistas	
Encuestas	

5. ¿En el puesto de trabajo que ocupa, adquiere nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y competencias?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿La empresa realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

7. ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

Cualidades	
Comportamiento observado	
Conocimiento observado	

8. ¿El desempeño laboral de las personas que trabajan en la empresa, en general es?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

9. ¿La empresa le comunica y analiza con usted, su rendimiento y desempeño laboral?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

10. ¿La institución le permite la participación en la toma de decisiones?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

11. ¿Qué valores corporativos considera importante deben prevalecer en la empresa para fortalecer al cliente interno?

Ética	
Honestidad	
Cooperación	
Amor por el trabajo	

12. ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni en acuerdo ni desacuerdo	
Casi nunca	
Nunca	

Anexo 2. Entrevistas

ENTREVISTA EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

NOMBRES Y APELLIDOS: Santiago Alejandro Ayala Terán

EMPRESA: Sanbel Flowers

FECHA: _____

CARGO: Jeje Financiero

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1.- ¿Cuáles son los principales problemas de los trabajadores y empleados?

La empresa Sanbel Flowers por ser una florícola su principal fuente de producción es la mano de obra y por ende los accidentes, lesiones de miembros, lesiones en la referida a tiempos Ergonomías, ruidos y vibraciones

2.- ¿Cómo se maneja el tema de contrataciones dentro de la empresa?


Cada jefe de área hace la requisición del puesto de trabajador de acuerdo a sus necesidades a través de personas que procede al reclutamiento selección hojas de vida, Entrevistas, Control médico, Contratación, Inducción

3.- ¿Qué programa de capacitación permanente mantiene dentro de la empresa?

Prevención de riesgos laborales, Nutrición, Programa de uso y prevención de drogas, Control Fillosóficos, Hongo de plagas y Enfermedades, Primeros auxilios, Seguridad, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Enfermedades de transmisión sexual y métodos preventivos

4.- ¿Qué aspectos positivos; fortalezas de los trabajadores?

Personal capacitado, años de experiencia, Responsables, Trabajo en equipo



FIRMA

ENTREVISTA EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

NOMBRES Y APELLIDOS: Ana del Prado Bofa

EMPRESA: Sanbel Flowers Cía. Ltda

FECHA: 04 - Febrero 2010

CARGO: _____

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1.- ¿Cuáles son los principales problemas de los trabajadores y empleados?

• Que con frecuencia cabalidad sus atenciones a los clientes
- Problemas organizativos
- Problemas de clima organizacional

2.- ¿Cómo se maneja el tema de contrataciones dentro de la empresa?

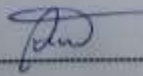
Se hace al Area de Talento Humano, los jefes de area ven la necesidad del puesto de trabajo y comunican al area Talento humano, solicitan los conceptos, entrevista a los candidatos del puesto, contratacion, firma del contrato, ingreso al área. Revisión con el nuevo responsable.

3.- ¿Qué programa de capacitación permanente mantiene dentro de la empresa?

Se realiza el area de talento humano, el encargado de Salud ocupacional
- Programas de uso y Prevención
- Business Practices
- Nutrición
- Salud Sexual y Reproductiva
- Planes de Seguridad
- Prevención de riesgos laborales

4.- ¿Qué aspectos positivos; fortalezas de los trabajadores?

- Un buen ambiente de trabajo
- Trabaja en equipo



FIRMA

ENTREVISTA EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

NOMBRES Y APELLIDOS: Venissa Cristina Guano Rocha

EMPRESA: Sanbel Flowers C.A. Ltda.

FECHA: 4-02-2020

CARGO: Asistente Administrativo.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1.- ¿Cuáles son los principales problemas de los trabajadores y empleados?

Los riesgos ergonómicos al momento de efectuar sus actividades laborales al realizar movimientos o posturas que luego pueden ocasionar daños en su salud.

2.- ¿Cómo se maneja el tema de contrataciones dentro de la empresa?

Solicita los jefes de Área el requerimiento talento humano selecciona con trato y la radica en el puesto de trabajo.

3.- ¿Qué programa de capacitación permanente mantiene dentro de la empresa?

Prevención de Riesgos laborales (prevención de riesgos psicosociales, riesgos sociales, riesgos ergonómicos y programas supervisión del comité de seguridad y salud ocupacional) Salud Sexual y Reproductiva, Nutrición, Programa de uso y consumo de drogas, Buenas prácticas agrícolas, manejo integral de aguas.

4.- ¿Qué aspectos positivos; fortalezas de los trabajadores?

Capacidad para adaptarse,
Trabaja duro,
Proactividad.



FIRMA

ENTREVISTA EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

NOMBRES Y APELLIDOS: Nancy del Carmen Sandoz

EMPRESA: Sanbel Flowers Cia. Ltda.

FECHA: 4-02-2010

CARGO: Contable General

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1.- ¿Cuáles son los principales problemas de los trabajadores y empleados?

En la empresa Sanbel Flowers los principales problemas de los trabajadores es trabajar con salarios bajos ya que a veces ocurren que por problemas de salud que se les asigna de otros trabajos bajo una supervisión de cumplimiento de sus tareas mediante computadora.

2.- ¿Cómo se maneja el tema de contrataciones dentro de la empresa?

En la empresa Sanbel Flowers se realiza procesos de selección del jefe de labores que se requiere con títulos complementarios mediante concursos en donde se selecciona al mejor candidato.
Selección - sucesión por competencias.
Contratación

3.- ¿Qué programa de capacitación permanente mantiene dentro de la empresa?

Programa de capacitación y mantenimiento de áreas.
Programa de Riesgo Laboral.
Verificación.
Populación sexual y embarazo de adolescentes sexual.
Sanbel Fitocentro, manejo de plagas, manejo de plantas ornamentales.

4.- ¿Qué aspectos positivos; fortalezas de los trabajadores?

Compromiso con la empresa multigráfica según la necesidad de la empresa.
Responsabilidad en sus áreas de trabajo de su parte.
Trabajo responsable.
Resolución rápida para el trabajo, métodos nuevos sistemas de personal dentro del laboratorio tanto para el trabajo como para la empresa.

FIRMA

Anexo 3. Manual de funciones y competencias

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

NIVEL: GERENCIAL

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: PROPIETARIOS

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios realizados en administración de empresas (cuarto nivel)
- Edad: 30 a 40 años.
- Capacidad para planificar, coordinar y evaluar.
- Experiencia mínima 5 a 10 años en puestos similares
- Buena presencia.
- Conocimiento de software para administración.
- Conocimientos de las leyes de trabajo y reglamentos que regulan el funcionamiento de las empresas.
- Capacidad para liderar y motivar al personal.
- Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país (posea vehículo propio).
- Poder de negociación.
- Dominio del idioma inglés
- Proactivo
- Responsable
- Integro
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante y amable

SUPERVISA A:

- Jefe de Campo
- Jefe de Poscosecha
- Jefe Financiero
- Jefe de Ventas
- Jefe de GTH
- Asesor jurídico

MISIÓN: Alcanzar los objetivos organizacionales establecidos a través de la contribución de todas las áreas funcionales que conforman la empresa.

FUNCIONES:

- Definir estrategias departamentales, reglamentos y presupuestos de la Compañía.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de propietarios.
- Cumplir y hacer cumplir políticas, regulaciones y reglamentos de la Empresa.
- Representar a la Compañía legal, judicial y extrajudicialmente.
- Realizar operaciones que correspondan al giro ordinario de la compañía.
- Dirigir el movimiento financiero y económico de la Compañía y responder por los resultados.
- Gestionar compras, ventas o hipotecas de bienes inmuebles de la Empresa.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CULTIVO

NIVEL: DIRECTIVO

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENCIA GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios tercer nivel Ing. Agroindustrial
- Edad: 25 a 35 años
- Experiencia mínima 2 años en una posición similar
- Conocimiento en: Sanidad Vegetal, manejo de plantas, uso seguro de agroquímicos.
- Manejo de personal y equipos de trabajo
- Programas de calidad
- Proactivo
- Responsable
- Comprometido con el trabajo

- Perseverante
- Amable

SUPERVISA A:

- Supervisor de campo
- Cosechadores
- Mantenimiento
- Riego- Fertilizador
- Riego-Duchadores
- Fumigación
- Cocheros
- Bodeguero

MISIÓN: Dirigir las actividades efectuadas en el cultivo (siembra, cosecha, desyeme, revisión de tallos, encanaste, mantenimiento de las camas y control fitosanitario).

FUNCIONES:

- Instruir al personal nuevo de acuerdo a la función asignada y al plan de capacitación.
- Ejecutar y revisar labores culturales con cada uno de los trabajadores. (desyeme, limpieza, encanastado, etc.).
- Planificar trabajos para el siguiente día, con el Supervisor de campo.
- Programar junto con el Supervisor: fumigación, fertilización y manejo de cultivo.
- Coordinar y ejecutar junto con el Supervisor la distribución de tareas.
- Elaborar, coordinar, ejecutar y entregar a la oficina de GTH: informe de asistencia diaria, sanciones, renunciaciones, vacaciones trimestral, permisos diarios, horas extras, evaluación del rendimiento, cronograma de capacitación anual, alimentación/ transporte adicional y solicitud de uniforme del personal a cargo.
- Coordinar pedidos de materiales, plásticos y herramientas.

- Atender a desarrollistas de productos químicos.
- Controlar el monitoreo.
- Colocar y revisar la flor guía de punto de corte del día.
- Revisar y monitorear que los trabajadores cumplan con el punto de corte solicitado en las mallas.
- Determinar producción del día en base a registros del cochero y cortador.
- Realizar conteo de estimados de producción.
- Realizar reportes de rendimiento.
- Distribuir las herramientas al personal y asegurar su buen uso.
- Supervisar la preparación de las soluciones de hidratación y revisión de concentraciones.
- Asegurar el cumplimiento del Programa de Aseguramiento de la Calidad (PAC) de cosecha.

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE CAMPO

NIVEL: SUPERVISOR

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: JEFE DE CULTIVO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios de tercer nivel en agronomía
- Edad: 23 a 25 años
- Experiencia mínima 1 año en una posición similar o mínimo 2 años como operario de cultivo.
- Conocimientos en: Agronomía, manejo de plantas, uso seguro de agroquímicos.
- Manejo de personal y equipos de trabajo
- Programas de calidad
- Proactivo
- Responsable
- Comprometido con el trabajo

- Perseverante
- Amable

MISIÓN: Supervisar las actividades efectuadas en el cultivo (siembra, cosecha, desyeme, revisión de tallos, encanaste, mantenimiento de las camas y control fitosanitario).

FUNCIONES:

- Colaborar la instrucción al personal nuevo de acuerdo a la función asignada y al plan de capacitación.
- Revisar labores culturales con cada uno de los trabajadores. (desyeme, limpieza, encanastado, etc.).
- Planificar trabajos para el siguiente día, con el Jefe de campo.
- Ejecutar la distribución de tareas.
- Entregar a la oficina de GTH: informe de asistencia diaria, sanciones, renunciaciones, vacaciones trimestral, permisos diarios, horas extras, evaluación del rendimiento, cronograma de capacitación anual, alimentación/ transporte adicional y solicitud de uniforme del personal a cargo.
- Controlar el monitoreo.
- Revisar la flor guía de punto de corte del día.
- Monitorear que los trabajadores cumplan con el punto de corte solicitado en las mallas.
- Realizar conteo de estimados de producción.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE POSCOSECHA

NIVEL: DIRECTIVO

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENCIA GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios tercer nivel Ing. Agroindustrial
- Edad: 25 a 35 años

- Experiencia mínima 2 años en una posición similar
- Conocimientos en: Sanidad Vegetal, manejo de plantas, uso seguro de agroquímicos.
- Manejo de personal y equipos de trabajo.
- Programas de calidad
- Proactivo
- Responsable
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable

SUPERVISA A:

- Supervisor de poscosecha
- Recepcionista/patinador
- Clasificador
- Embonchador
- Despatador
- Empacador

MISIÓN: Dirige las actividades (recepción, hidratación, clasificación, embonche, limpieza follaje cuarto frio, empaque).

FUNCIONES:

- Instruir y evaluar a los nuevos operarios del área.
- Dirigir todos los procesos del área poscosecha, desde el ingreso de la flor hasta entregar el producto terminado.
- Registrar, evaluar y corregir producción terminada diariamente, junto con el Supervisor y el personal del área.
- Realizar los inventarios del cuarto frio para ventas diarias.
- Solicitar y controlar diariamente / mensualmente, los material e insumos del área de poscosecha

- Controlar el ingreso de materiales e insumos, que recibe bodega para el área de poscosecha.
- Realizar y entregar información a Agrocalidad.
- Elaborar, coordinar y entregar a la oficina de GTH: programación de vacaciones trimestral, permisos diarios del personal, horas extras mensuales, evaluación de rendimiento del personal del área, cronograma de capacitación anual, alimentación/ transporte adicional y dotación de uniforme del personal.
- Realiza y controla las compras de la oficina.
- Realiza y controla venta de la flor nacional.
- Controlar la limpieza del área interna y externa de poscosecha.
- Supervisar la planta de tratamiento de agua.

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE POSCOSECHA

NIVEL: SUPERVISOR

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: JEFE DE POSCOSECHA

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios o Tecnología
- Edad: 25 a 35 años
- Experiencia mínima 1 año en actividades similares.
- Conocimiento en agronomía, manejo de plantas, uso seguro de agroquímicos.
- Manejo de personal y equipos de trabajo.
- Programas de calidad.
- Proactivo
- Responsable
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable

SUPERVISA A:

- Recepcionista/patinador
- Clasificador
- Embonchador
- Despatador
- Empacador

MISIÓN: Supervisar las actividades que se realizan en el área de poscosecha.

FUNCIONES:

- Controla la calidad de flor y al personal del área.
- Colaborar en la instrucción y evaluación de los nuevos operarios del área.
- Verificar que el personal nuevo aprenda a embonchar y clasificar.
- Preparar y controlar el agua con los productos para hidratación, atomización, lavado de follaje para la hidratación de la flor.
- Llevar registro del PH de todas las aguas preparadas.
- Recibir y verificar la flor que traen los cocheros de cultivo.
- Verificar que los cocheros de cultivo realicen el proceso indicado con la flor
- Verificar el lavado de las placas de acuerdo al tiempo estipulado.
- Llevar registro de temperaturas del cuarto frío.
- Colaborar controlando y registrando el material que sale de bodega y llega a poscosecha.
- Contar las paletas que llevan los bonches para registrar el rendimiento del personal.
- Registrar las enfermedades que identifican los clasificadores de la flor nacional.
- Colaborar controlando todo el proceso desde que inicia hasta que termina.
- Verificar la modificación de los bonches.
- Verificar que todos los bonches estén etiquetados en forma correcta.

- Verificar que cada embonchador tenga la materia requerido para realizar el trabajo solicitado.
- Verificar que el pedido se realice conforme a la solicitud del cliente.
- Colaborar en la etiquetada de las cajas cuando hay mucho pedido.
- Colaborar en la evaluación y corrección del producto terminado.

NOMBRE DEL CARGO: COSECHADOR DE CULTIVO

NIVEL: TRABAJADOR

NUMERO DE OCUPANTES: 12

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- Edad: 18 a 55 años
- Experiencia mínima 1 año en manejo de rosas
- Disponibilidad de tiempo completo
- Cumplir rendimientos de acuerdo a las exigencias internas de la finca
- Responsable
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable
- Sigue procedimientos
- Trabajo en equipo

MISIÓN: Cosechar la flor la flor de acuerdo a la solicitud requerida y mantener la planta conforme a las indicaciones impartidas por el Jefe de cultivo

FUNCIONES:

- Gestionar el área de trabajo al iniciar y al terminar (limpia y ordenada)
- Utilizar el respectivo uniforme: mandil, mascarilla, gorra, guantes y botas
- Tener el material de soporte respectivo para empacar el ramo como es: tijeras, coche, azadón, rastillo y escobilla.

- Cosechar ciento ochenta (180) flores por hora.
- Realizar el desbrote y encanaste de acuerdo a la variedad.
- Controlar la erradicación de enfermedades y sacar basura.
- Desyerbar tres (03) camas por hora según sitio del terreno.
- Realizar picado de caminos a cinco (05) camas por hora.
- Realizar la oxigenación del suelo a seis (06) camas por hora.

NOMBRE DEL CARGO: MANTENIMIENTO

NIVEL: TRABAJADOR

NUMERO DE OCUPANTES: 3

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- Edad: 18 a 35 años que sea hombre preferiblemente
- Experiencia mínima 1 año en mantenimiento de invernaderos y tutores
- Disponibilidad de tiempo completo
- Trabajar bajo presión
- Cumplir rendimientos de acuerdo a las exigencias internas de la finca
- Responsable
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable
- Seguir procedimientos
- Trabajo en equipo

MISIÓN: Efectuar los trabajos indicados conforme a los lineamientos seguidos por la empresa en cuanto a la seguridad industrial y las necesidades de la finca conforme solicite el Jefe de campo.

FUNCIONES:

- Gestionar el área de trabajo al iniciar y al terminar, dejando limpia y ordenada.
- Utilizar el respectivo uniforme: overol, guantes, casco, visores, botas y arnés de seguridad.
- Tener el material y herramientas de soporte respectivo como es: martillo, tecles, sogas, clavos, grapas, madera, excavadora, palas, barras, azadón, alambre, pambiles, plásticos, sierra, amoladora, soldadora, motosierra, segueta, etc.
- Parchar o cambiar todos los plásticos rotos ya sea de los techos, culatas, faldones, cortinas, etc.
- Cambiar las cerchas viejas
- Tutorar: colocar los pambiles en cada cama para templar el alambre y guiar las plantas.
- Hacer sueldas en coches y herramientas cuando lo requiera

NOMBRE DEL CARGO: RIEGO - FERTILIZADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NUMERO DE OCUPANTES: 3

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- Edad: 18 a 35 años que sea hombre preferiblemente
- Experiencia mínima 1 año en trabajo de riego
- Disponibilidad de tiempo completo
- Trabajar bajo presión
- Cumplir rendimientos de acuerdo a las exigencias internas de la finca
- Responsable
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable

- Seguir procedimientos
- Trabajo en equipo

MISIÓN: Ejecutar las ordenes impartidas por el Jefe de campo respecto a la mezcla de fertilizantes, fertilización, control de tiempos de riego, sistema de riego y el manejo adecuado de las herramientas de trabajo.

FUNCIONES:

- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada, al iniciar y al terminar.
- Utilizar el respectivo uniforme: overol, mascarilla, gorra, guantes y botas.
- Tener el material y herramientas de soporte respectivo: bomba eléctrica de riego, mangueras, duchas, bayonetas, tubería, pega pvc, sierra, abrazaderas, playo, alambres y fertilizantes.
- Mezclar los fertilizantes de acuerdo a la orden del técnico de la compañía.
- Fertilizar y controlar tiempos de riego.
- Revisar que esté funcionando uniformemente todo el sistema.
- Realizar periódicamente el lavado de los filtros de disco y grava.
- Manejar adecuadamente la bomba de fertirrigación.

NOMBRE DEL CARGO: RIEGO - DUCHADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NUMERO DE OCUPANTES: 6

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- Edad: 18 a 35 años que sea hombre preferiblemente
- Experiencia mínima 1 año en trabajo de riego
- Disponibilidad de tiempo completo
- Trabajar bajo presión
- Cumplir rendimientos de acuerdo a las exigencias internas de la finca
- Responsable

- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable
- Seguir procedimientos
- Trabajo en equipo

MISIÓN: Ejecutar las ordenes impartidas por el Jefe de campo respecto a la humedad adecuada en las camas de las rosas y el manejo adecuado de las herramientas de trabajo.

FUNCIONES:

- Mantener el área de trabajo al iniciar y al terminar, limpia y ordenada.
- Utilizar el respectivo uniforme: overol, mascarilla, gorra, guantes y botas.
- Tener el material y herramientas de soporte respectivo: bomba eléctrica de riego, mangueras, duchas, bayonetas, tubería, pega pvc, sierra, abrazaderas, playo, alambres y fertilizantes

NOMBRE DEL CARGO: FUMIGADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 12

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año.
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Cumplir con el programa fitosanitario, entregado por el Jefe de campo diariamente

FUNCIONES:

- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada, al iniciar y al terminar.
- Utilizar el respectivo uniforme: Mascara respiratoria, capucha con protección, mameluco en tela, camisa manga larga plástica, pantalón plástico, guantes y botas.
- Tener el material de soporte respectivo: bombas de fumigación, manguera.
- Realizar una correcta aplicación para controlar plagas y enfermedades.
- Utilizar y manejar con responsabilidad los equipos de protección.
- Utilizar y manejar con responsabilidad las herramientas de trabajo: bombas de fumigar, cambiar el aceite, revisar los aires en las cámaras anteriores mencionadas, evitar desgastes innecesarios de las mangueras
- Controlar la humedad y temperatura dentro de los bloques, antes de hacer las aplicaciones.
- Duchar el cuerpo después de cada aplicación.
- Dejar las prendas limpias en el lugar indicado.

NOMBRE DEL CARGO: COCHERO

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 4

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Cumplir con el transporte adecuado de la flor desde cultivo hasta poscosecha.

FUNCIONES:

- Utilizar el respectivo uniforme: mandil en tela, guantes y botas.
- Tener el material de soporte respectivo: coche de transporte y mallas
- Evitar maltrato de la flor en el transcurso del recorrido.
- Colocar mallas en el coche sin sobrecargarlo.
- Controlar que este la flor debidamente en mallada y con el número de tallos indicados.
- Transportar la flor en el menor tiempo posible para evitar deshidratación.
- Estar sujetos a realizar cualquier otro trabajo que el jefe inmediato les indique

NOMBRE DEL CARGO: BODEGUERO

NIVEL: TRABAJADOR

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: JEFE DE CAMPO Y SUPERVISOR DE CAMPO

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- Edad: 25 a 35 años
- Experiencia mínima 1 año en actividades similares
- Conocimiento en computación, kárdex.
- Salud compatible con las necesidades del servicio

MISIÓN: Administrar la recepción, almacenamiento, resguardo y distribución de materiales, equipos y herramientas de la compañía de acuerdo a los requerimientos. Además, debe realizar la revisión de éstos para verificar su correcto funcionamiento, orden y limpieza. Uso de herramientas computacionales en el rotulado y control de insumos.

FUNCIONES:

- Entregar diariamente herramientas, material, trajes y productos al personal de: post cosecha, cultivo, fertiriego/fertilización, fumigación, etc.
- Asear la bodega a diario.
- Pesar productos para el mismo día o para el siguiente.
- Monitorear cultivo de lunes a jueves en el horario de 8:30 a.m. a 9:00 a.m.
- Preparar productos para la planta de tratamiento del agua, cada tres (03) o cuatro (04) días.
- Tabular datos para Agrocalidad, los días viernes.
- Realizar el kárdex de bodega los días viernes y a fin de mes informar a los jefes de área, lo cual sirve para hacer pedidos.
- Empacar, pesar, almacenar y registrar los envases químicos, fundas de agroquímicos, pomos desocupados para el medio ambiente, fluorescentes, focos, pomos de hidrocarburos, filtros de aceite, aceite usado, monitores, CPU, teclados, mangueras de fumigación, trajes de fumigación. Sábados

NOMBRE DEL CARGO: RECEPCIONISTA Y PATINADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 3

REPORTA A: JEFE DE POS COSECHA Y SUPERVISOR DE POSCOSECHA

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Recibir y ubicar la flor de acuerdo a la variedad

FUNCIONES:

- Utilizar el respectivo uniforme: overol, mandil plástico, gorra, mascarilla, guantes y botas.
- Tener el material de soporte respectivo: bomba de aspersión y coche para ingresar la flor al área de poscosecha.
- Ingresar la flor a tachos y piletas de hidratación.
- Ubicar la flor por variedades.
- Ayudar a recoger mallas y basura.

NOMBRE DEL CARGO: CLASIFICADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 10

REPORTA A: JEFE DE POSCOSECHA Y SUPERVISOR DE POSCOSECHA

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Clasificar de acuerdo al requerimiento que haga el Jefe de poscosecha

FUNCIONES:

- Utilizar el respectivo uniforme: overoles, mandiles plásticos, gorra, mascarilla, guantes y botas.
- Tener el material de soporte respectivo: deshojador.
- Clasificar por longitud de tallo.
- Clasificar según tamaño de botón.
- Deshojar según el tamaño del tallo.

- Separar todo tallo enfermo para nacional.
- Unificar puntos de corte.
- Dejar limpia el área de trabajo.

NOMBRE DEL CARGO: EMBONCHADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 3

REPORTA A: JEFE DE POSCOSECHA Y SUPERVISOR DE POSCOSECHA

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Utilizar en forma correcta todos los materiales para la elaboración de un bonche conforme a los requerimientos

FUNCIONES:

- Mantener el área de trabajo al iniciar y al terminar, limpia y ordenada.
- Utilizar el respectivo uniforme: mandil, mascarilla, gorra, guantes y botas.
- Tener el material de soporte respectivo para empacar el ramo como es: estiba, mueble en acero inoxidable con gavetero.
- Tener todos los elementos para armar el ramo, como son: estiquer, etiquetas según variedad y longitud, separadores de acuerdo al tamaño del botón, laminas y papel para embonchar.
- Embonchar veinte cuatro (24) ramos por hora.
- Utilizar la lamina correcta para las diferentes medidas de longitud de la flor.

- Medir los tallos para organizar el ramo de acuerdo a la longitud que solicitan.
- Utilizar todos los materiales en forma correcta para armar el bonche.
- Grapar correctamente.
- Armar el ramo correcto, según los pisos de los botones.
- Pegar el etiquetado del ramo de acuerdo a: longitud del ramo, variedad y color.

NOMBRE DEL CARGO: DESPATADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 3

REPORTA A: JEFE DE POS COSECHA Y SUPERVISOR DE POSCOSECHA

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Verificar que el ramo salga con los requerimiento solicitados por el cliente.

FUNCIONES:

- Utilizar el respectivo uniforme: overoles, mandiles plásticos, gorra, mascarilla, guantes y botas.
- Tener el material de soporte respectivo: tijera, ligas y capuchones.
- Observar los ramos que los pasen bien hechos: que no lleven plagas, que se mantengan puntos de corte y niveles de los pisos de los ramos.
- Cortar los tallos de acuerdo a las medidas requeridas.
- Sujetar los tallos con liga.

- Vestir los ramos de acuerdo a los requerimientos.
- Ubicar los ramos los ramos en las gavetas de hidratación.

NOMBRE DEL CARGO: EMPACADOR

NIVEL: TRABAJADOR

NÚMERO DE OCUPANTES: 4

REPORTA A: JEFE DE POSCOSECHA Y SUPERVISOR DE POSCOSECHA

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Empacar de acuerdo a la solicitud requerida.

FUNCIONES:

- Utilizar el respectivo uniforme: chompa térmica, pantalón térmico, gorra de lana, guantes y botas punta acero.
- Tener el material de soporte respectivo: papel, suncho, hebillas, cuchillo.
- Armar las cajas: tapas y fondas
- Empacar de acuerdo a los packing que se les entrega.
- Manejar en los cuartos fríos la producción que ingresa.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE VENTAS

NIVEL: DIRECTIVO

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Tercer nivel o superior en Ingeniería Comercial o Marketing
- De preferencia con experiencia de 2 años
- Edad: de 25 a 40 años
- Manejo del idioma inglés
- Habilidad para los negocios
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Habilidad con aplicaciones móviles y redes sociales
- Amigable
- Sincero
- Empático

MISIÓN: Gestionar todo lo relacionado con ventas nacionales e internacionales, así como el mercadeo propicio.

FUNCIONES:

- Aplicar inteligencia emocional y herramientas actitudinales para promover la venta de las flores en los mercados en que se interviene.
- Gestionar la incursión en nuevos mercados locales y extranjeros, de la producción.
- Realizar informes mensuales de ventas, detallando fenómenos del mercado dignos de ser analizados.
- Implementar sugerencias y sistemas creativos de promoción.
- Coordinar con Gerencia la contratación de material publicitario o a su vez de agencias que faciliten esta tarea.
- Coordinar con el dpto de GTH el programa de capacitaciones para el área de ventas.
- Emitir retroalimentación para la planificación general de la empresa.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE FINANCIERO

NIVEL: DIRECTIVO

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Tercer nivel o superior en Ingeniería Comercial o Finanzas.
- De preferencia con experiencia de 2 años.
- Edad: de 25 a 40 años
- Habilidad para los negocios y las matemáticas
- Agilidad para resolver problemas e identificar cantidades
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Habilidad con programas y aplicaciones móviles de tipo contable, financiero
- Competencias en inversiones, bolsa de valores, otros papeles financieros y de inversión.

MISIÓN: Manejar el área financiera, contable y de inversiones.

FUNCIONES:

- Registrar los ingresos y egresos diarios de la empresa.
- Emitir reportes financieros.
- Preparar balances y estados de situación
- Manejar la información con programas y/o aplicaciones que permitan verificar en tiempo real la situación financiera de la empresa.
- Realizar sugerencias y propuestas en torno al manejo eficiente de los recursos económicos.
- Evaluar alternativas de financiamiento, usando creatividad y herramientas financieras.
- Evaluar alternativas de inversión de forma local e incluso internacional.
- Pagar a proveedores

- Realizar pagos de servicios básicos y otros.
- Gestionar pagos y deberes con el SRI, Iess y otras entidades públicas de ser el caso.
- Generar mensualmente la nómina de pagos y realizar las transferencias a los trabajadores y empleados, así como de las utilidades de los propietarios.

NOMBRE DEL CARGO: GESTOR DE TALENTO HUMANO

NIVEL: DIRECTIVO

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, psicología industrial, ingeniería industrial o administración de recursos humanos.
- Edad: 30 a 40 años
- Capacidad para planificar, coordinar y evaluar
- Experiencia mínima 3 años en puestos similares
- Buena presencia
- Conocimiento de software para administración
- Conocimientos de las leyes de trabajo y reglamentos que regulan el funcionamiento de las empresas.
- Capacidad para liderar y motivar al personal
- Proactivo
- Responsable
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante
- Amable

MISIÓN: Alinear las políticas de personal con la estrategia y el negocio de la compañía.

FUNCIONES:

- Entrevistar, inducción y dejar registro de los aspirantes.
- Elaborar, firmar y legalizar los contratos al personal nuevo.
- Afiliar al IESS al personal nuevo.
- Coordinar junto con: Gerencia General, Jefe Administrativo y Jefe de cada área de la rotación, sanciones, despidos, permisos, etc.
- Elaborar los registros y estadísticas de personal.
- Diagnosticar necesidades del personal.
- Elaborar el presupuesto de gastos de personal.
- Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos de salud y seguridad.
- Supervisar y controlar el servicio médico
- Supervisar la ejecución de las medidas para la prevención de accidentes.
- Asegurar el cumplimiento de las normas correspondientes.
- Supervisar y asistir a las reuniones del comité de seguridad y salud en el trabajo.
- Organizar reuniones de integración
- Coordinar, recopilar, ejecutar y registrar, junto con los Jefes de cada área: informe de asistencia diaria, sanciones, renunciaciones, vacaciones trimestral, permisos diarios, horas extras, evaluación /del rendimiento, cronograma de capacitación anual, alimentación, transporte y solicitud/entrega/uso de uniformes

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR JURÍDICO

NIVEL: DIRECTIVO

NUMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios realizados en leyes (tercer nivel)
- Edad: 30 a 40 años.

- Capacidad para planificar, coordinar y evaluar asuntos legales de la empresa, trabajadores y empleados.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Buena presencia.
- Conocimiento de software para administración legal.
- Conocimientos de las leyes de trabajo y reglamentos que regulan el funcionamiento de las empresas.
- Disponibilidad para viajar dentro del país (posea vehículo propio).
- Dominio del idioma inglés
- Proactivo
- Responsable
- Integro
- Comprometido con el trabajo
- Perseverante y amable

MISIÓN: Asesorar a la empresa en todo lo concerniente al área legal.

FUNCIONES:

- Dar a conocer todo lo relacionado a aspectos legales en cada departamento de la empresa.
- Facilitar el cumplimiento y direccionamiento de las resoluciones de la Junta General de propietarios.
- Facilitar el cumplimiento legal de políticas, regulaciones y reglamentos de la Empresa.

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIO

NIVEL: AUXILIAR

NÚMERO DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios de tercer nivel, en secretariado bilingüe

- De preferencia con experiencia
- Edad: de 18 a 35 años
- Responsabilidad
- Honestidad
- Eficiencia
- Buen trato a las personas
- Seguir procedimientos

MISIÓN:

Apoyar en todas las actividades de Gerencia para gestionar de forma eficiente los trámites entrantes y salientes de la empresa.

FUNCIONES:

- Mantener el material de soporte respectivo.
- Registrar diariamente la producción de poscosecha.
- Registrar el rendimiento del personal de poscosecha.
- Registrar datos de control de calidad de poscosecha.
- Registrar facturas y compras en general.
- Reportar cuentas por pagar en general.
- Enviar retenciones a proveedores.
- Enviar facturas a clientes.
- Elaborar y registrar ventas y paking list.
- Coordinar solicitud de guías.
- Registrar DAES.
- Elaborar etiquetas para embarques.
- Elaborar, reportar y entregar cheques a los proveedores.
- Enviar pedidos a proveedor de productos y materiales en general.
- Controlar el timbre en las horas indicadas para almuerzo y salida.
- laborar correspondencia de la empresa.
- Archivar correspondencia recibida y despachada.

- Recibir y emitir llamadas, mensajes por radio, teléfono y correos electrónicos.
- Registrar el cobro de la flor nacional e internacional

NOMBRE DEL CARGO: GUARDIA

NIVEL: AUXILIAR

NÚMERO DE OCUPANTES: 2 (UNO DE DÍA Y OTRO DE NOCHE)

REPORTA A: GERENTE GENERAL

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:

- Estudios secundarios
- De preferencia con experiencia de 1 año
- Edad: de 18 a 35 años
- Pertener a una empresa de seguridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Eficiencia
- Buena presentación personal
- Buen trato con las personas
- Comunicación clara y concisa
- Ser disuasivo con las personas
- Ser observador
- Buen estado físico
- Seguir procedimientos
- Llevar constancia de todos los registros
- Letra clara y legible

MISIÓN:

Brindar protección y tranquilidad a las personas, infraestructura y bienes materiales de la empresa.

FUNCIONES:

- Utilizar el respectivo uniforme que facilite su identificación, con los equipos respectivos
- Informar al jefe directo cualquier desgaste del equipo para su respectiva reposición
- Tener el material de soporte respectivo: radio, celular, registros, linterna, libreta, esfero.
- Tener Teléfonos de compañeros, supervisor, jefe directo, empresa contratante, policía, bomberos, 911, hospital más cercano.
- Cumplir con el horario asignado.
- Reportar verbal y por escrito novedades, al jefe directo interno y externo, cualquier situación que se haya dado dentro del turno.
- Seguir el procedimiento indicado para registrar el ingreso y salida del personal, llámese trabajador permanente, casual y proveedor.
- Seguir el procedimiento indicado para registrar el ingreso y salida productos, llámese trabajador permanente, casual y proveedor
- Pedir autorización a la oficina para ingreso de: trabajador que no llega a la hora indicada proveedores, personas casuales, vehículos, mercancía
- Solicitar la respectiva identificación del personal que autoricen ingresar y entregarles carnet de ingreso llámese: proveedor, visitante, cliente y a la salida intercambiar los respectivos documentos.
- Revisar al trabajador cuando ingrese y salga.
- Revisar al personal particular o vehículo cuando ingrese y salga.
- Recorrer toda la plantación, especialmente observando los sitios que adolecen de mayor cuidado, en horario y caminos diferentes
- Verificar la mercancía que ingresa o sale, identificando, factura, detalle y la cantidad.
- Mantener la puerta principal de ingreso siempre cerrada con la respectiva seguridad en caso de alguna avería o daño para reportar verbalmente y por escrito al jefe directo.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J., Bonila, S., Orozco, L., Jácome, E., & Miño, G. (2019). Modelo de gestión de calidad para empresas agroindustriales. Caso de estudio: florícola. *Revista Ciencia Digital*, Vol. 3, N°2, p. 483-507.
- Boyatzis, C. (2012). *Las Competencias Claves para una Gestión Integrada de Recursos Humanos*. México, México: Ediciones Deusto. S.A.
- Cabrera, D., Estefanía, H., Díaz, R., Naira, R., Luis, V., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Revista Papeles del Psicólogo*, Vol. 35(2), pp. 115-121.
- Cáceres, A. (2015). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (Tesis de Postgrado), UTPL. Manabí, Ecuador.
- Cerón, J., Atiencia, E., Fernández, D., López, J., & Llangarí, V. (julio-septiembre 2017). Estrategia de fortalecimiento en el talento humano. *CE Contribuciones a la Economía*, <http://eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>.
- Cervera, Á. (2015). *Comunicación Total*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, (54) 159-165.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: McGraw-Hill.
- Cisneros, C. (2014). Las empresas marcan su ruta para sustituir las importaciones. *Capeipi*, 1-36.
- Correa, S. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal* , Vol 2, No. 1, 88-98.

- De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu. (Tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar. Retalhuleu, Guatemala.
- Frías, P. (2015). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. (Tesis de grado), Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.
- Giraldo, A., Castillo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Scielo*, vol.34 no.1.
- GTCL. (2019). *Índice Global de Competitividad de Talento 2019*. Obtenido de <https://www.prnewswire.com/news-releases/indice-global-de-competitividad-de-talento-2019-889708313.html>
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, núm. 18, pp. 103-137.
- Maldonado, E., & Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Revista Carácter*, Vol. 5, No.1. e-ISSN: 2602-8476, ISSN: 1390-7662.
- Navarrete, M. (2018). *La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral*. (Tesis de Postgrado), UTA. Ambato, Ecuador.
- OBS. (2019). *7 consejos para aumentar la productividad laboral*. Obtenido de Universidad de Barcelona: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/gestion-del-tiempo-2/7-consejos-para-aumentar-la-productividad-laboral>
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143.
- Peña, M., & Durán, N. (2016). Justicia Organizacional, Desempeño Laboral y Discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222.

- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruiz, G., & Hugeth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Scielo*, vol.30 no.6.
- Rodríguez, L., & Santofimio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. (Tesis de maestría), Universidad Libre. Bogotá, Colombia.
- Salas, R., & Díaz, L. (2014). Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba. *Educ Med Super*, La Habana, Cuba. vol.28, no.1. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000100007.
- Sánchez, L. (2015). *¿Qué es la productividad empresarial?* Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Sandoval, F., & Pernaleté, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales . *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 11-32.
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral, Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, México.
- Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. (Tesis de postgrado), Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Vivas, A. (2016). Gestión del talento humano para el aprovechamiento del potencial competitivo en la compañía anónima Teléfonos de Venezuela (CANTV) Acarigua, Estado Portuguesa. (Tesis de Postgrado), Universidad Fermín Toro. Araure.