



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

**Título:**

---

Gestión del Talento Humano de la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga.

---

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

**Autora**

Cofre Santo Ana del Rocío Lic.

**Tutor**

Almeida Lara Libia Dolores PhD.

**LATACUNGA- ECUADOR**

**2022**


## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Gestión del Talento Humano de la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga”. Presentado por Cofre Santo Ana Del Rocío, 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, abril del 2022



.....

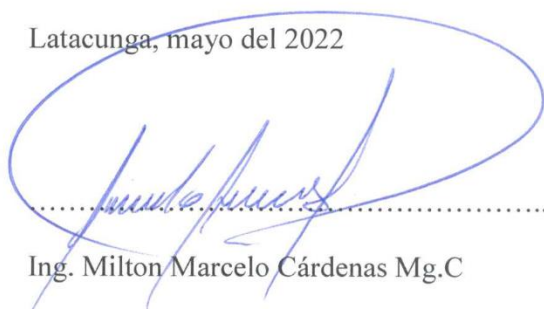
PHD. Libia Dolores Almeida Lara

CC.: 0501797997

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Gestión del Talento Humano de la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga”, 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.

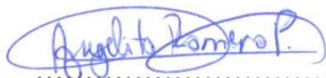
Latacunga, mayo del 2022



Ing. Milton Marcelo Cárdenas Mg.C

CC: 0501810337

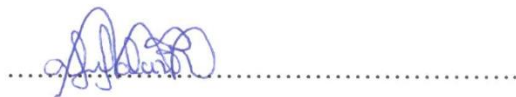
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Msc. Angelita Elizabeth Romero Poveda

CC: 0503241119

LECTOR 2



Msc: Mónica Patricia Salazar Tapia

CC: 0502138191

LECTOR 3

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi Dios padre celestial creador de la vida, a mis padres Manuel y María, a mi Galo Enrique que desde el cielo me cuidan, guían mis pasos, estarán felices al ver que alcance una meta, ellos me enseñaron muchos valores, una frase que me decían siempre que hay que se perseverante para culminar lo que se inicia.

A mi hijo Alex, el amor de mi vida, mi motor, mi motivación para no rendirme, ser un ejemplo para él, demostrarle que con empeño y dedicación todo es posible, quien con su apoyo y comprensión supo entender el reto que me impuse en las aulas universitarias de la UTC.

*Ana del Rocío*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a mi Dios por haber permitido que culmine con éxito este trabajo de titulación dándome fortaleza en todos los ámbitos de mi vida

Agradezco a mi tutora PHD Libia Dolores Almeida Lara quien con su sabiduría supo guiarme de mejor manera en la culminación mi tesis.

Agradezco a mis maestros y coordinadora de la maestría MBA de la UTC quienes impartieron sus conocimientos para que me quede ese deseo de aprender cada día más, y a mis compañeros MBA cohorte 2021

Agradezco a la empresa SANBEL FLOWERS CIA LTDA y a todos quienes conforman la misma ya que de una u otra forma apoyaron en esta maestría.

Agradezco a mi familia y personas que de una u otra manera ayudaron para culminar esta meta propuesta

*Ana del Rocío*

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

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

Latacunga, mayo del 2022



Ana del Rocío Cofre Santo

C.C. 0501802888

## 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, mayo del 2022



.....

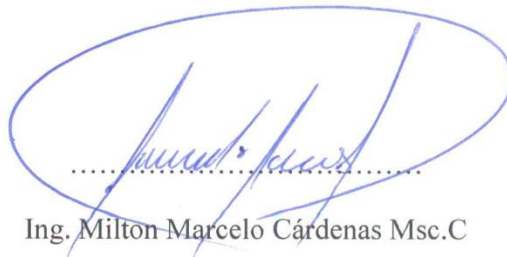
Ana del Rocío Cofre Santo

C.C. 0501802888

## AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Gestión del Talento Humano de la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, mayo del 2022



Ing. Milton Marcelo Cárdenas Msc.C

C.C: 0501810337



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:** “Gestión del Talento Humano de la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga”.

**AUTOR:** Cofre Santo Ana del Rocío

**TUTOR:** Libia Dolores Almeida Lara PHD

#### **RESUMEN**

La presente investigación titulada Gestión del Talento Humano de la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga tiene como objetivo diagnosticar los procesos de Talento Humano en la Florícola, para aportar a su desarrollo y sostenibilidad. En el campo metodológico se optó por la investigación mixta cualitativa-cuantitativa, dentro de la cual se usó la técnica de la entrevista a los cinco directivos de la empresa y la encuesta dirigidas al personal conformado por 90 personas, no se consideró ningún cálculo para determinar la muestra porque se tomó el 100% de la población. Al obtener los resultados de las entrevista y encuestas, se determinó que en la empresa existen procesos aislados relacionados con esta gestión, lo que reduce la posibilidad de mejorar la motivación y capacitación de los colaboradores, su productividad y desempeño laboral.; por último, se planteó la propuesta que define los lineamientos para la creación de la Jefatura, lo que comprende los procesos de integración (reclutamiento, selección, contratación e inducción), monitoreo, capacitación y desarrollo, retención, de esta manera se administre de mejor manera al personal, se agilizaran los procesos de Talento Humano mejorara el desempeño del personal aprovechando sus conocimiento, habilidades y la empresa se beneficiara económicamente.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de Talento Humano, Proceso, Administración.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITLE:** "Human Talent Management of the Company Sambel Flowers Cia Ltda, in the City of Latacunga".

**AUTHOR:** Ana del Rocío Cofre Santo

**TUTOR:** Dolores Almeida Lara PhD.

**ABSTRACT**

The objective of this research entitled Human Talent Management of the company Sambel Flowers Cia Ltda. of the city of Latacunga is to diagnose the Human Talent processes in the flower industry, to contribute to its development and sustainability. In the methodological field, the mixed qualitative-quantitative research was chosen, which the technique of interviewing the five directors of the company and the survey addressed to the staff made up of 90 people were used, no calculation was considered to determine the sample because 100% was taken. When obtaining the results of the interview and surveys, it was determined that there are isolated processes related to this management in the company, which reduces the possibility of improving the motivation and training of employees, their productivity and work performance; Finally, the proposal that defines the guidelines for the creation of a Headquarters was proposed, which includes the integration processes (recruitment, selection, hiring and induction), monitoring, training and development, retention in this way it is better managed by the personnel, the processes of human talent will be streamlined, the performance of the personnel will improve taking advantage of their knowledge, skills and the company will benefit economically.

**KEYWORDS:** Human Talent Management, Processes, Management.

Mayra Soledad Corte Santamaría, con cédula de identidad número: 0502420763, con número de registro de la SENESCYT: 1020-09-898903; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA** de: Cofre Santo Ana del Rocío, aspirante a magíster en Administración de Empresas.

Latacunga, mayo, 2022

  
Mayra Corte Santamaría  
C.C. 0502420763

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
1.1.Antecedentes .....	7
1.2.Fundamentación Epistemológica.....	8
1.2.1. Gestión de Talento Humano.....	8
1.2.2. Modelos de Gestión de Talento Humano.....	10
1.2.3. Subsistemas de Gestión de Talento Humano .....	17
1.2.4. Organización de la Jefatura de Talento Humano .....	18
1.2.5. Procesos de Gestión de Talento Humano.....	19
1.3.Fundamentación del Estado del Arte.....	23
1.4.Conclusiones Capítulo I.....	25

CAPÍTULO II. PROPUESTA .....	26
2.1. Título de la propuesta.....	26
2.2. Objetivos .....	26
2.3. Justificación.....	26
2.4. Direccionamiento Estratégico de la Empresa .....	28
2.4.1. Reseña histórica la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. ....	28
2.4.2. Descripción de la Empresa.....	28
2.4.3. Misión .....	29
2.4.4. Visión .....	29
2.4.5. Objetivo Organizacional .....	29
2.4.6. Política Organizacional .....	29
2.4.7. Valores .....	30
2.5. Resultados del Análisis Interno y Externo .....	30
2.6. Desarrollo de la propuesta.....	37
2.6.1 Elementos que la conforman.....	37
2.6.2. Explicación de la propuesta .....	56
2.6.3 Premisas para su implementación .....	57
2.7. Conclusiones Capítulo II.....	57
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....	60
3.1. Evaluación de Expertos.....	60
3.2. Conclusiones del Capítulo III.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	64
Conclusiones .....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía .....	66

ANEXOS .....	69
--------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tareas para el cumplimiento de los objetivos .....	3
Tabla 2. Etapas de la investigación .....	4
Tabla 3 Modelo de Werther y Davis .....	10
Tabla 4. Matriz FODA de la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. ....	35
Tabla 5 Control de los trabajadores .....	50
Tabla 6 Plan de capacitación al personal de producción.....	51
Tabla 7 Plan de capacitación al personal administrativo .....	52
Tabla 8 Inversión inicial para la creación de la Jefatura de Talento Humano .....	54
Tabla 9 Presupuesto de la Jefatura de Talento Humano en el primer año .....	55
Tabla 10 Presupuesto para la creación del puesto a cargo de la Jefatura de Talento Humano .....	56
Tabla 11. Escala de valoración de la propuesta .....	61
Tabla 12. Criterios de evaluación de la propuesta .....	61
Tabla 13. Resultados de la evaluación de la propuesta.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis.....	11
Figura 2. Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis.....	12
Figura 3. Modelo de Gestión de Talento Humano de Zayas (1996).....	13
Figura 4. Modelo de Gestión de Talento Humano Chiavenato (2009).....	14
Figura 5. Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Talento.....	16
Figura 6 Organización del Departamento de Talento Humano .....	19
Figura 7. Proceso de selección .....	20
Figura 8 Organigrama de Sanbel Flowers Cía. Ltda.....	39
Figura 9 Organigrama Funcional de los principales departamentos de Sanbel Flowers Cía. Ltda. ....	40
Figura 10 Organigrama funcional de las áreas del Departamento de producción	41
Figura 11 Organigrama funcional de las áreas del Departamento de Comercialización.....	42
Figura 12 Organigrama funcional de las áreas del Departamento Administrativo	43
Figura 13 Organigrama funcional de las áreas del Departamento Administrativo	44
Figura 14 Proceso para el reclutamiento interno.....	45
Figura 15 Proceso para el reclutamiento externo .....	46
Figura 16 Proceso de inducción .....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la Empresa ....	69
Anexo 2. Formato de la Entrevista a los Directivos.....	70
Anexo 3. Resultados de la Investigación de Campo .....	71
Anexo 3.1 Resultados de la Encuesta a los Trabajadores .....	71
Tabla 1. Conocimiento de la existencia de la gestión de talento humano.....	71
Figura 1. Conocimiento de la existencia de la Jefatura de Talento Humano .....	71
Tabla 2. El ambiente laboral productivo .....	72
Figura 2. Ambiente laboral productivo .....	72
Tabla 3. Conocimiento sobre qué hacer para realizar gestiones de administración de personal .....	73
Figura 3. Conocimiento sobre qué hacer para realizar gestiones de administración de personal .....	73
Tabla 4. Conocimiento de las funciones de la Jefatura de Talento Humano .....	74
Figura 4. Conocimiento sobre las funciones de la Jefatura de Talento Humano..	74
Tabla 5. Conocimiento de los métodos que se usan para la selección de personal	75
Figura 6. Conocimiento de los métodos que se usan para la selección de personal .....	75
Tabla 6. Conocimiento del proceso que se sigue previo a la contratación de personal .....	76
Figura 6. Conocimiento de los métodos que se usan para la selección de personal .....	76
Tabla 7. Conocimiento sobre la capacitación que ofrece la empresa .....	77
Figura 7. Conocimiento de la capacitación que ofrece la empresa .....	77
Tabla 8. Conocimiento del manual de funciones .....	78



Figura 8. Conocimiento del manual de funciones.....	78
Tabla 9. Conocimiento sobre la evaluación de personal.....	79
Figura 9. Conocimiento sobre la evaluación de personal .....	79
Tabla 10. Conocimiento sobre la necesidad para crear el departamento de talento humano.....	80
Figura 10. Conocimiento sobre la necesidad de crear la Jefatura de Talento Humano .....	80
Anexo 3.2 Resultados de la Entrevista a los Directivos .....	81
Anexo 4. Formato de la Ficha Personal de los Trabajadores.....	86
Anexo 5. Formato del Formulario para el Registro del Proceso de Inducción al Puesto de Trabajo.....	90
Anexo 6. Formato del Formulario de Control y Entrega de Uniformes y Equipos de Protección Individual .....	93
Anexo 7. Formato de Formulario de Control de Entrega de Herramientas y Equipos de Protección Individual .....	95
Anexo 8. Formato de la Solicitud de Vacaciones .....	97
Anexo 9. Formato de Recepción por Devolución de Uniformes, Herramientas, Equipos de Protección Individual .....	98
Anexo 10. Formulario de Permiso de Salida .....	100

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto presenta como **antecedente** la línea de investigación Gestión de la Calidad y Seguridad Laboral expuesta en el Reglamento de Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Además, se asocia con las sublíneas Gestión de Recursos Humanos. Tanto la línea y sublínea de investigación se relacionan con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible: Trabajo Decente y Crecimiento Económico propuesto por la Organización de las Naciones Unidas que indica la obligación que tienen los Estados parte de promover el desarrollo económico de forma inclusiva y sostenible, al dar prioridad al empleo y el trabajo decente de todos los que conforman las naciones (ONU, 2019).

El **planteamiento del problema** de este proyecto se relaciona con los procesos de selección internos poco eficientes producto de que los encargados de reclutar al personal no cuentan con los conocimientos adecuados para tomar decisiones al respecto.

Lo que provoca una falta de valoración por parte de los trabajadores porque existe la percepción de que no se gratifica de forma adecuada el esfuerzo que realizan. Además, esto se asocia con problemas de comunicación que dan lugar a que el clima laboral no sea óptimo.

También, ocasiona que el personal esté poco involucrado porque no conoce a ciencia cierta cuáles son las funciones y objetivos de cada puesto de trabajo, lo que limita la motivación y el deseo de ocupar cargos de mayor responsabilidad.

Por lo tanto, la gestión de talento humano es fundamental para administrar el desempeño de los trabajadores de las organizaciones. Así, aporta al mejoramiento continuo, fomenta el trabajo alineado a la consecución de objetivos comunes, mejora el clima de trabajo, aporta a la satisfacción laboral, por lo que, existen menos probabilidades de que se produzca rotación de personal (Alvarado & Barba, 2016). Como consecuencia, realizar un estudio que lleve a diseñar la gestión de la Jefatura de Talento Humano en la empresa sujeto de estudio, contribuye a que se cuente con una gestión adecuada y una planificación apropiada del talento humano e incrementar la eficiencia de la empresa.

Tal como lo indican Vallejo y Portalanza (2017) quienes señalan que la gestión de talento humano es un tema interesante para las personas que laboran en el ámbito administrativo de las distintas entidades. Es visto como una parte fundamental de la organización que contribuye a alcanzar el éxito. Entonces, una eficiente gestión de talento humano contribuirá a que atraer y retener empleados que sean valiosos para la empresa y contribuyan a su desarrollo.

La revisión bibliográfica muestra que la gestión de talento humano en empresas florícolas es importante en el ámbito empresarial porque la implantación de estrategias orientadas a observar a los trabajadores de forma integral provoca mayor compromiso con la empresa y, por ende, mejora la productividad (Sánchez, 2020).

Por otra parte, la gestión de talento humano en los últimos tiempos presenta mayor relevancia, va más allá de seleccionar y contratar trabajadores, se asocia con las políticas empresariales que incluyen planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño del personal de la organización (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Un estudio reciente, indica que la falta de gestión adecuada de talento humano provoca que la empresa ponga en riesgo su estabilidad, debido a que se presenta un ambiente laboral negativo, poca motivación en los trabajadores, alta rotación de personal, lo que se verá reflejado en el ámbito financiero, por la baja productividad y bajo rendimiento que afecta negativamente la consecución de objetivos organizacionales (Villegas, 2019).

Esta situación se refleja en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. así, en un estudio que abordó la gestión de talento humano en la misma organización, se encontró que no existe un proceso sistematizado en la gestión de talento humano; además, la empresa no cuenta con un programa adecuado de capacitación, existe una percepción de baja calidad en el desempeño laboral, existe un ambiente de trabajo negativo, por falta de motivación, lo que da paso al bajo rendimiento laboral (Sánchez, 2020).

Por lo tanto, en este proyecto **la formulación del problema** se traduce en identificar ¿de qué forma la gestión adecuada de Talento Humano en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. contribuirá a mejorar su desarrollo y sostenibilidad?

El **objetivo general** del proyecto es: Diagnosticar los procesos de Talento Humano en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. para aportar a su desarrollo y sostenibilidad. A partir del cumplimiento de los **objetivos específicos**:

- Fundamentar teóricamente la Gestión del Talento Humano.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa en el área de recursos humanos.
- Proponer la creación de la Jefatura Talento Humano para la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.

Las tareas que se realizan para ejecutar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, se presentan en la tabla 1:

**Tabla 1. Tareas para el cumplimiento de los objetivos**

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>
1. Objetivo específico 1: Fundamentar teóricamente la Gestión del Talento Humano.	1. Identificar las fuentes bibliográficas que el contenido sea coherente con el tema de estudio. 2. Escoger la literatura que hable sobre Gestión de Talento Humano. 3. Construir el marco teórico que servirá de fundamento para el análisis de los resultados de la investigación de campo y la propuesta.
2. Objetivo específico 2: Analizar el entorno interno y externo de la empresa en el área de recursos humanos.	1. Definir la técnica e instrumento de la investigación que sea idónea para el tema de estudio. 2. Establecer la población y muestra. 3. Aplicar los instrumentos y analizar e interpretar los resultados.
3. Objetivo específico 3: Proponer la creación de la Jefatura de Talento Humano para la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.	1. Establecer las oportunidades y potencialidades que presenta la empresa para la gestión de Talento Humano. 2. Establecer lineamientos de gestión de talento humano más apropiado para la empresa. 3. Definir los recursos y procedimientos de la gestión de talento humano.

*Elaborado por: Ana Cofre*

Además, para la consecución de los objetivos específicos propuestos, se consideraron las **etapas** que se presentan en la tabla 2:

*Tabla 2. Etapas de la investigación*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Etapa 1 Planteamiento del problema	Descripción de la situación que se desea resolver. Identificación del contexto, los antecedentes y la importancia de la investigación.
Etapa 2 Construcción del marco teórico	Revisión de la literatura respectiva, para adoptar una teoría o desarrollar una perspectiva teórica que fundamente el análisis de los resultados y la propuesta.
Etapa 3. Elaboración de la propuesta	En base a los resultados del diagnóstico se identifican las oportunidades y potencialidades que se pueden considerar para la gestión de Talento Humano.
Etapa 4. Validación de la propuesta	Se presenta la propuesta a profesionales que cuenten con la suficiente experiencia en gestión de talento humano para que emitan sus criterios y la califiquen.

*Elaborado por: Ana Cofre*

La **justificación** del proyecto se centra en que la propuesta será fundamental para la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. porque contará con la información requerida que aporte a la toma de decisiones del área directiva, para que se cree la Jefatura de Talento Humano que le hace falta para mejorar su desempeño y ser sostenible en el tiempo.

La implementación en la empresa de una gestión adecuada de Talento Humano contribuirá a corto plazo a mejorar la forma en que la empresa recluta, contrata e induce al personal; a mediano plazo, le permitirá realizar la evaluación correspondiente del personal por medio de indicadores para tomar las decisiones que contribuyan a mejorar su desempeño; y, a largo plazo, al contar con una gestión de talento humano adecuada los objetivos organizacionales se podrán cumplir y, por ende, se aportará al desarrollo de la empresa.

El principal beneficiario de este proyecto, será la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. porque los directivos contarán con lineamientos de gestión de Talento

Humano, para que su accionar vaya más allá de la selección y contratación de personal, sino que apliquen la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño de quienes conforman la empresa.

Se trata de un proyecto interesante y útil para la empresa porque en la actualidad no cuenta con una gestión adecuada de Talento Humano que esté a cargo de las funciones relacionadas, lo que implica que no se puedan considerar todas las aristas que la conforman. Así, la florícola contará con directrices que fortalecerán los procesos de selección de personal, capacitaciones, lo que aportará al bienestar de los trabajadores y mejorará la motivación, lo que aportará a que se alcancen mejores resultados.

Al considerar que los resultados de estudios a nivel nacional indican que una buena gestión de talento humano aporta a las empresas. Así, se reconoce que su aplicación es coherente con la idea de que los trabajadores son el principal activo que tienen las empresas, por lo tanto, la gestión de talento humano contribuye a que exista una colaboración eficaz de su parte, para alcanzar objetivos individuales y organizacionales (Pico, 2016).

La evidencia empírica que aborda la gestión de talento humano en florícolas asentadas en la provincia de Cotopaxi, señala que se caracteriza por la falta de comunicación, las deficientes relaciones interpersonales, lo que provoca insatisfacción por parte de los trabajadores y provoca que no se cumplan las metas organizacionales propuestas (Delgado, 2016).

Finalmente, en un estudio realizado sobre el tema en la Florícola sujeto de estudio, se pudo conocer que Sanbel Flowers no cuenta una gestión adecuada de talento humano establecido, por lo que, improvisa y esto podría afectar a su desarrollo y limitar su competitividad (Sánchez, 2020).

Por lo tanto, el diseño de la Jefatura de Talento Humano en esta empresa es una necesidad que debe ser cubierta a corto plazo para mejorar esta condición y contribuir a que la empresa cuente con una gestión administrativa eficiente en este ámbito que contribuya a que cumpla con sus objetivos organizacionales y de esta forma alcance el éxito.

Para este proyecto se opta por la **metodología** de investigación mixta cualitativa y cuantitativa. Cualitativa porque se basó en la técnica de la entrevista, por medio de la guía de entrevista aplicada a los directivos de la empresa. Al considerar que la entrevista es una técnica de la investigación que se basa en la conversación entorno a un determinado tema, lo que permite recopilar datos de forma organizada, dando oportunidad al entrevistado a responder preguntas estructuradas que se analizan para obtener significados sobre el tema en cuestión (Díaz, et al., 2013). En este caso se usó para conocer la percepción que tienen los directivos de la empresa sobre la administración de talento humano en la organización.

Cuantitativa, porque se usó la encuesta a los trabajadores de la empresa para conocer su percepción sobre la gestión de talento humano dentro de la empresa. Al tomar en cuenta que se trata de una técnica de la investigación que se utiliza para obtener información sobre las opiniones de los informantes y así descubrir una solución a un problema establecido (Félix, 2011). En este caso se adaptó la encuesta usada en el estudio realizado por Torres y Barzola (2017) la que sirvió para cumplir con el segundo objetivo de este proyecto.

Por lo tanto, se trató de una investigación descriptiva y exploratoria, porque partió de lo que se conoce sobre la gestión de talento humano en la empresa para describir sus principales características.

La muestra participante estuvo conformada por 90 colaboradores de la Florícola a quienes se aplicó la encuesta y 5 directivos de la empresa, a los que se entrevistó. Lo que en total son 95 colaboradores que son el 100% de la población, por lo que no hubo la necesidad aplicar fórmulas para determinar una muestra.

La presentación de los resultados de la investigación de campo se realizó a través de tablas de frecuencias y porcentajes que dan a conocer las tendencias estadísticas existentes para establecer generalizaciones sobre la gestión de talento humano en la empresa participante y de esta forma definir el diseño de la Jefatura de Talento Humano y mejorar esta condición en la florícola.

# CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## 1.1. Antecedentes

El desarrollo de este proyecto tiene como antecedente la línea de investigación del programa de Maestría en Administración de Empresas de la UTC correspondiente a Administración y Economía para el Desarrollo Social: Recurso Humano, dentro de la cual, se consideran las asignaturas de Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos.

Por otro lado, sobre gestión de talento humano existen varios estudios, aquí se consideran los pertinentes como antecedentes de este proyecto. Así, la tesis “Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda. de la ciudad de Sogamoso – Boyacá” de autoría de Chocontá y Rodríguez (2017) tuvo el objetivo de diseñar una propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa en cuestión, con la finalidad de optimizar las condiciones laborales de los trabajadores, para lo cual, se apoyó en el método cuantitativo, descriptivo, con la aplicación de encuestas a todos los empleados de la organización. A partir de los resultados obtenidos, se generó la propuesta que incluyó un manual de procedimientos y perfiles de cargo; además, se incluyó un plan de acción para establecer un programa de bienestar e incentivos laborales para generar valor agregado y mejorar la calidad de vida de los involucrados.

También, se encuentra el proyecto “Diseño e implementación del área de talento humano en la Clínica Santa Rosa S.A.C. de Sullana”, de Juárez (2017), quienes basaron su propuesta en el estudio bibliográfico y basaron su propuesta en la gestión por competencias y análisis de puestos, gestión de las remuneraciones,



contratación, capacitación, evaluación del desempeño y valuación de puestos, gestión del reclutamiento, selección, inducción, promoción y separación de personal.

Finalmente, se encuentra la tesis “La gestión de talento humano y el desempeño laboral en la empresa Florícola Agrogana de Latacunga, Cotopaxi”, de Delgado (2016) que usó la metodología mixta cualitativa-cuantitativa de modalidad de campo y bibliográfica documental, nivel exploratorio-descriptivo, con la participación de los 68 trabajadores de la empresa a quienes se les encuestó. A partir de lo que se encontró que en la entidad existe una deficiente comunicación y relaciones interpersonales, lo que genera insatisfacción laboral y perjudica el cumplimiento de metas; también, no cuenta con actividades que mejoren el bienestar de los trabajadores, lo que, evidencia la necesidad de que se incorpore una Jefatura de Talento Humano.

Todos los estudios citados se consideran como referente para la metodología de investigación que se usó en este proyecto; además, se tomaron en cuenta con elementos de suma valía que los autores consideran importantes para aplicarlos en la propuesta al generar los lineamientos para la gestión de talento humano más adecuada a las necesidades de la empresa participante, aportando al perfil profesional del investigador y a los noventa y cinco colaboradores de la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.

## **1.2.Fundamentación Epistemológica**

### **1.2.1. Gestión de Talento Humano**

Se conoce como Gestión de Talento Humano al conjunto de prácticas y políticas que son fundamentales para dirigir todos los aspectos que se relacionan con la conducción de las personas que forman una empresa, dentro de las cuales se encuentran los procesos de contratación, remuneración, compensación, desarrollo, capacitación y monitoreo del personal (Abril, 2018).

La Gestión de Talento Humano inició entre los años 1900 y 1950, como una necesidad de controlar a las personas en las industrias, sin embargo, esta hacía énfasis en establecer normas y controlar estrictamente a los trabajadores. Entre 1950 y 1990 la administración de recursos humanos se centraba en la consecución de los objetivos de la organización; y, a partir de 1990 se presenta la era de la información, en donde se da importancia a la autonomía del trabajador y la motivación para generar un compromiso hacia la entidad (Poveda, 2018).

En la actualidad, los directivos de Talento Humano dan una visión de valor estratégico a su área, reconocen que el recurso más importante con el que cuenta la empresa es la gente que trabaja para ella (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019). Es decir, que se encarga de la planificación, organización y control de las distintas actividades operativas de la entidad.

Según Abril (2018) las tareas que realiza el área de Talento Humano incluyen:

- Definir los puestos de trabajo.
- Planear las necesidades de talento humano y reclutar a los candidatos.
- Realizar la inducción y capacitación de los nuevos integrantes de la empresa.
- Administrar las compensaciones económicas de los trabajadores.
- Diseñar e implementar acciones que incluyan incentivos y beneficios.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Mantener una comunicación interpersonal a través de entrevistas u otros.

En otras palabras, la Gestión de Talento Humano se traduce en las acciones requeridas para manejar aquellos asuntos que se relacionan con las relaciones humanas dentro de la empresa. Su principal desafío es contratar las personas adecuadas para que cumpla con las funciones de cada puesto de trabajo; sin embargo, también, es preciso considerar que, todo debe ir de la mano de la motivación de los colaboradores.

## 1.2.2. Modelos de Gestión de Talento Humano

Existen varios modelos de Gestión de Talento Humano que incluyen los clásicos y contemporáneos, a continuación, se señalan los más representativos:

### 1.2.2.1. Modelo de Werther y Davis (1996)

Se caracteriza por concebir a la organización como un sistema que está conformado por varias áreas que contribuyen a la consecución de objetivos organizacionales. Establece la interdependencia entre las actividades clave del Talento Humano (Aduna, García, & Chávez, 2015). Bajo este modelo se vinculan los objetivos de la organización con los objetivos sociales como se presenta a continuación:

*Tabla 3 Modelo de Werther y Davis*

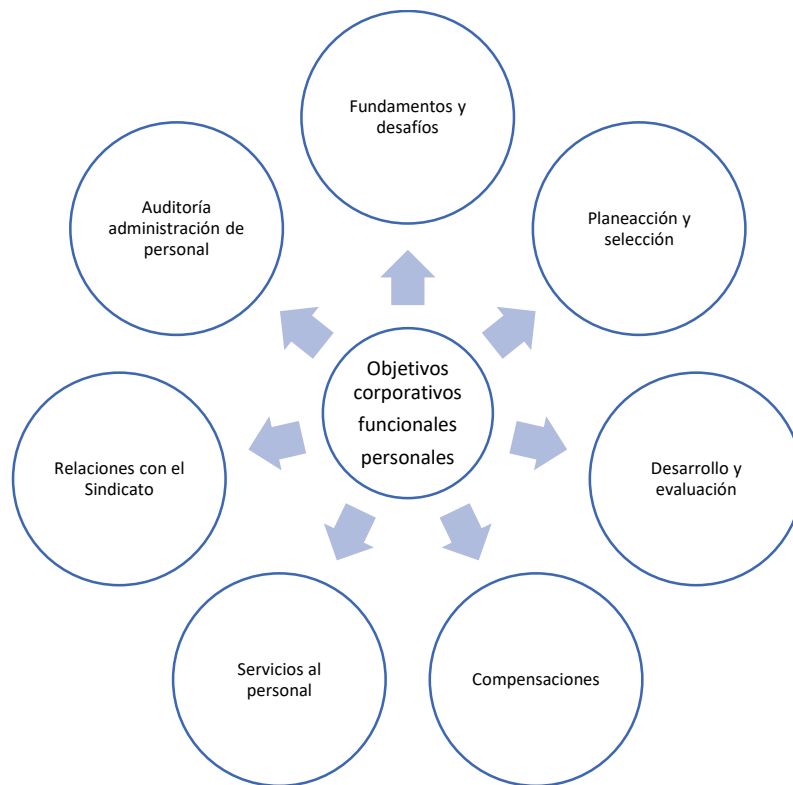
<b>Objetivos de la Organización</b>	<b>Objetivos Sociales</b>
Objetivos corporativos	Observar y cumplir con las normas y leyes. Dar prestaciones.
Objetivos funcionales	Planear las actividades relacionadas con los recursos humanos. Mantener relaciones con los trabajadores. Seleccionar a nuevos trabajadores para cubrir puestos de trabajo vacantes. Ubicación al Capacitar y desarrollar a los trabajadores. Evaluar el desempeño de los colaboradores. Utilizar canales de comunicación que beneficien la retroalimentación.
Objetivos personales	Evaluar a los trabajadores. Ubicación. Retroalimentar.

*Fuente: Adaptado de Modelos de gestión de Recursos Humanos. Aduna et al., (2015).*

Para cumplir con los objetivos propuestos, se realizan actividades de capacitación y desarrollo, evaluación, compensación y retroalimentación. Las actividades fundamentales de este modelo son:

- Planeación de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción y capacitación.
- Ubicación (traslado, promoción, reducción de nivel jerárquico o separación de la empresa).
- Evaluación.

El modelo de gestión estipulado por Werther y Davis se resume en la siguiente figura:



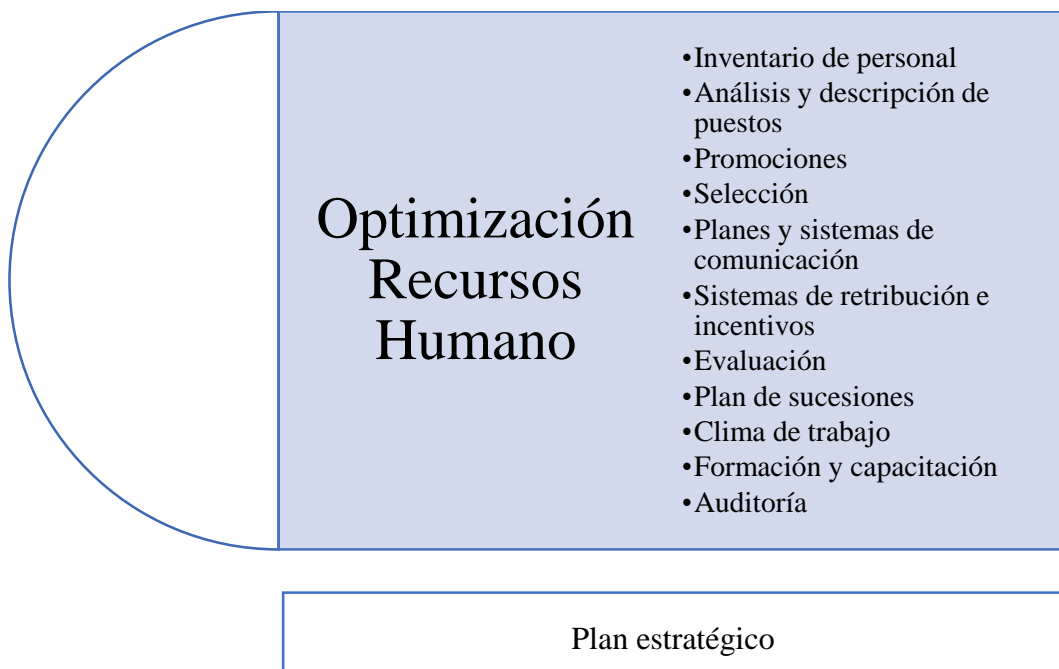
**Figura 1. Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis**

*Nota: Tomado de Modelos de gestión de Recursos Humanos. Aduna et al., (2015)*

### 1.2.2.2. Modelo de Harper y Lynch (1992)

Este modelo parte del plan estratégico y procura prever las actividades clave en el área de talento humano, dentro de las que destaca: el análisis y descripción de los puestos de trabajo, los planes de promoción y sucesión, la capacitación o formación, el clima laboral, la motivación, entre otros. Al considerar estos elementos, se logra optimizar el recurso humano, sin dejar de monitorear los resultados que se obtienen de acuerdo a las exigencias de la empresa (Abril, 2018).

Este modelo plantea que toda organización requiere un número de personas que cuenten con ciertas características, por lo tanto, la Gestión de Talento Humano permite satisfacer dicha demanda, por medio de la ejecución de ciertas acciones que comienzan con el inventario de personal y la evaluación de sus recursos humanos. A partir de lo cual, se analizan y describen los puestos, se establecen las políticas de promoción, los planes de: sucesión, capacitación, comunicación, evaluación, incentivos; así como, para mejorar el clima laboral y motivar al personal. En la siguiente figura se presenta este modelo:



**Figura 2. Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis**

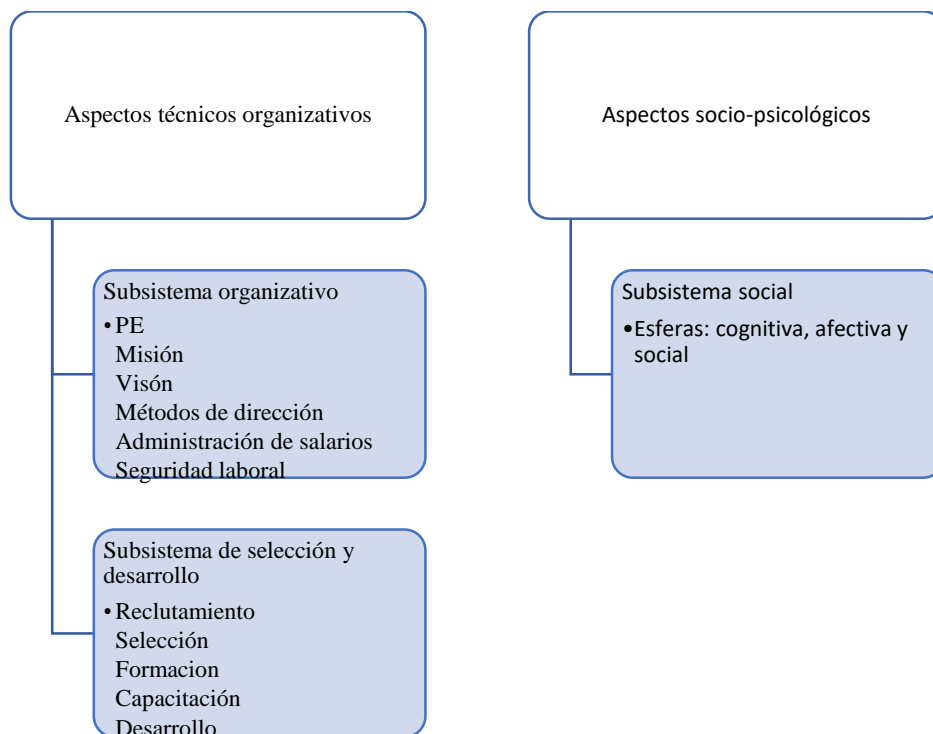
*Nota: Tomado de Modelos de gestión de Recursos Humanos. Aduna et al., (2015)*

Las actividades que se realizan bajo este modelo optimizan la Gestión de Talento Humano y contribuyen a que se cumplan con los requerimientos de la empresa, al darle importancia al control y así alcanzar los objetivos propuestos.

### 1.2.2.3. Modelo de Zayas (1996)

Este modelo es sistémico y plantea la interdependencia entre los subsistemas que lo integran, esto es: el subsistema de organización, de selección y desarrollo, y, el relacionado con las interacciones que se establecen entre las personas. Se basa en el diseño de los puestos de trabajo y determina lo que se requiere y las particularidades que deben tener los trabajadores, así, se define la forma de reclutarlos, seleccionarlos, capacitarlos y desarrollarlos (Abril, 2018).

Este modelo busca la eficiencia, eficacia y satisfacción laboral, para lo que, considera los aspectos técnicos organizativos y los socios psicológicos, como se presenta en la siguiente figura:



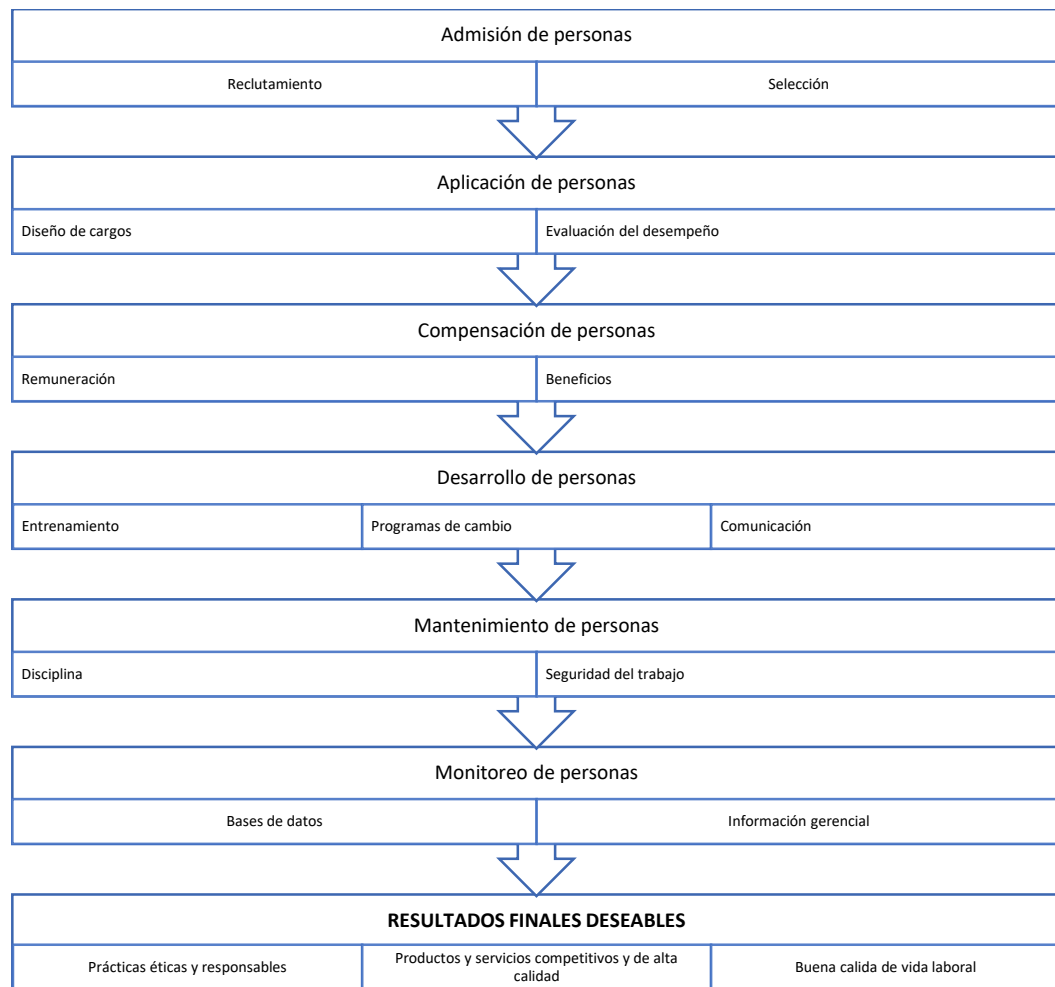
**Figura 3. Modelo de Gestión de Talento Humano de Zayas (1996)**

*Nota: Tomado de Diseño de procesos de gestión de talento humano. Abril, (2018).*

### 1.2.2.4. Modelo de Chiavenato (2002)

Chiavenato (2009) los principales procesos de la Gestión del Talento Humano consideran los siguientes aspectos: Admisión de personal que se relaciona con las estrategias de reclutamiento y selección, diseño y evaluación del desempeño, compensación laboral, desarrollo de los colaboradores, retención de personal, capacitación, monitoreo de los trabajadores en función de los sistemas de información y bases de datos con los que cuenta la gerencia de esta área.

Además, es preciso considerar que estos procesos pueden estar influenciados por factores internos o externos de la empresa. El modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por Chiavenato (2009), se traduce en la siguiente figura:



**Figura 4. Modelo de Gestión de Talento Humano Chiavenato (2009)**

*Nota: Adaptado de Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2009)*

#### **1.2.2.5. Modelo de Gestión por Competencias**

Es un modelo de gestión que alinea los talentos y las destrezas de los trabajadores con la visión y los objetivos organizacionales, parte del perfil de cada puesto de trabajo y en base a ello, se procede a reclutar y a capacitar. Por lo tanto, una vez que se identifican las habilidades de los colaboradores, se potencian para beneficio de la organización y así se logra un mejoramiento continuo que produce resultados positivos (Aduna, García, & Chávez, 2015).

Según Abril (2018) para el efecto, se procede a:

- Elaborar un catálogo de competencias, que identifica las habilidades que se requieren para ejecutar eficientemente las tareas que se involucran en un puesto de trabajo específico.
- Estructurar el conocimiento alineado a las competencias requeridas.
- Identificar los requerimientos de competencias para cada puesto de trabajo, así se puede conocer quiénes cuentan con los conocimientos adecuados para cumplir con las funciones encomendadas. Así, se asignará una tarea al colaborador más idóneo.

Este modelo se define porque los cambios que se realicen traerán beneficios a la empresa, para el efecto, es preciso definir nuevos roles, responsabilidades y procesos. Sin embargo, puede producirse resistencia al cambio y fuga de talento humano (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

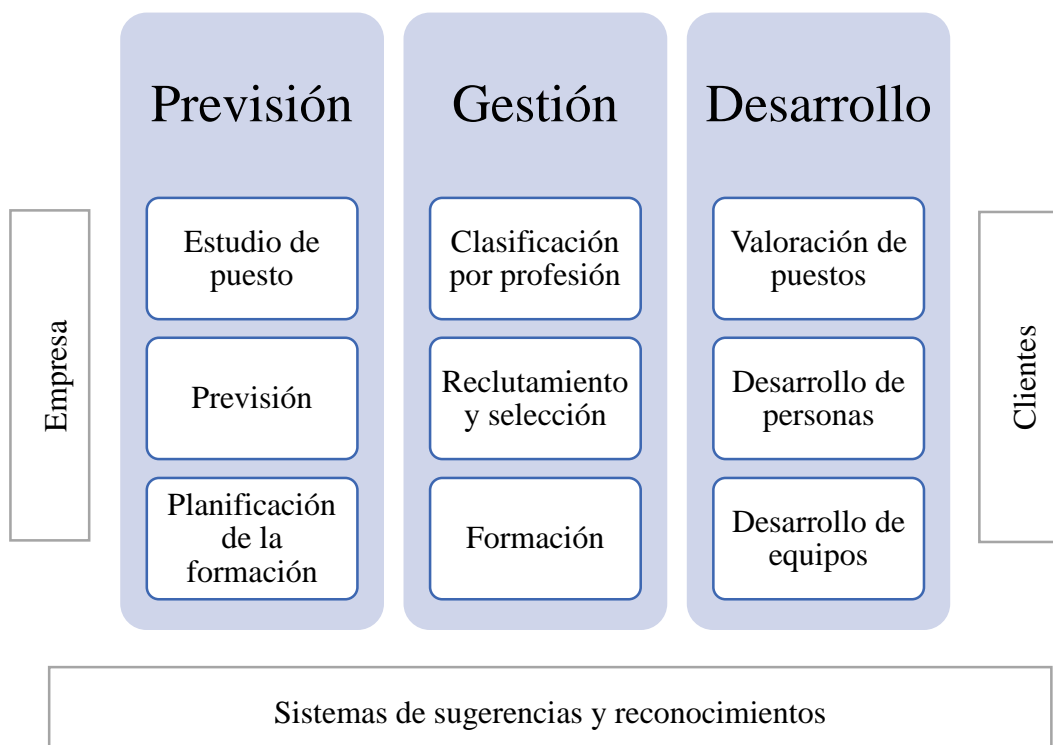
#### **1.2.2.6. Modelo de Gestión basado en el Talento**

Este modelo se centra en la persona y en la capacidad que tiene para adaptarse a los cambios que se requieran, por lo tanto, se da importancia al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, se establecen estrategias de motivación que contribuyan a que los trabajadores permanezcan en la empresa. También, se procura que exista un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral para que cada individuo desarrolle plenamente sus capacidades en el trabajo y aporten a la organización con sus conocimientos para que todos los que conforman el equipo de trabajo aprendan mutuamente (Abril, 2018).



Este modelo se caracteriza porque mantiene una innovación estratégica que aborda la cultura de la empresa, haciéndola más tolerante y abierta, que implica más riesgos e invita a que todos se muevan más rápido. En cuanto al liderazgo, existe más confianza, apoyo, autonomía y estímulo para que todos trabajen en la consecución de objetivos comunes (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Existe mayor flexibilidad laboral, mejor uso de los equipos y herramientas de trabajo y existe una comunicación efectiva. Se provee más oportunidades de mejora y desarrollo a los trabajadores, al darles más horas de formación, proveer distintos tipos de aprendizaje, a partir de lo cual, se cuenta con colaboradores más responsables, por lo tanto, surgen nuevos líderes (Alvarado & Barba, 2016). En la siguiente figura se identifican los aspectos que sobresalen en este modelo de gestión.



**Figura 5. Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Talento**

*Nota: Tomado de Diseño de procesos de gestión de talento humano. Abril, (2018).*

En definitiva, los modelos de gestión citados, concuerdan en que los colaboradores no son un recurso más con el que cuenta la empresa, sino que son valiosos, porque

gracias a ellos se pueden alcanzar las metas propuestas, ser competitivos y llegar al éxito. Por lo tanto, es preciso orientar acciones que contribuyan a dinamizar y potencializar al Talento Humano.

En sí, todos los modelos de gestión establecidos en párrafos anteriores son valiosos, sin embargo, debe considerarse uno solo como base para realizar los ajustes necesarios que permitan mejorar continuamente. Para determinar el más idóneo es preciso realizar un análisis de la organización e identificar las potencialidades y oportunidades existentes para aplicar un paradigma diferente al que se viene utilizando.

### **1.2.3. Subsistemas de Gestión de Talento Humano**

Según Chiavenato (2009) la eficacia y éxito de las empresas depende en gran medida de la Gestión de Talento Humano que esté presente. Al considerar que son seis los subsistemas de la actual Gestión de Talento Humano que toda organización debe considerar:

1. Admisión, al responder a la pregunta ¿quién debe laborar en la empresa?
2. Aplicación, se basa en saber qué deberían hacer quienes se contraten.
3. Compensación, indica cómo retribuir el trabajo de las personas.
4. Desarrollo, establece los lineamientos para saber cómo mejorar a los sujetos.
5. Mantenimiento, define las estrategias que se usarán para retener al personal.
6. Monitoreo, considera los medios para responder a la pregunta ¿cómo saber lo que hacen las personas y lo que son?

Según Cubero, Dalziel y Fernández (2006) en el caso, de optar por un modelo de gestión por competencias, es preciso considerar las acciones que se incluyen dentro de ocho subsistemas:

1. Diseñar y evaluar cada puesto de trabajo.
2. Seleccionar y contratar a las personas idóneas.
3. Evaluar el desempeño de los colaboradores.
4. Valorar el potencial de cada uno de los trabajadores.

5. Establecer una remuneración que retribuya el trabajo que se realiza.
6. Formar y desarrollar al talento humano.
7. Planificar la sucesión.
8. Establecer planes de carrera.

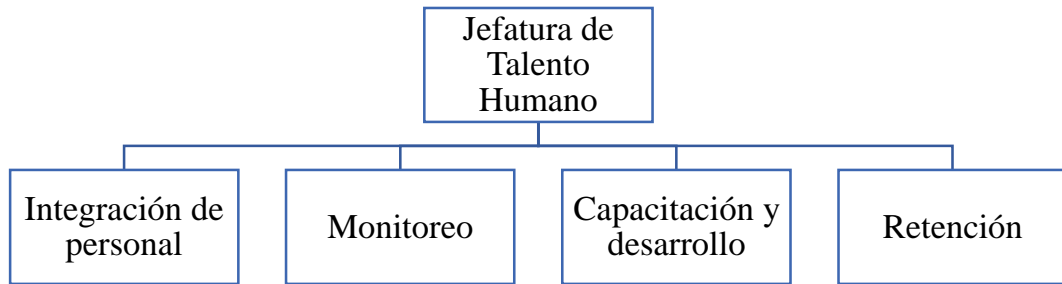
Según Armijos, Bermúdez y Mora (2019) la Gestión de Talento Humano está a cargo de realizar los siguientes procesos que involucran a las personas:

1. Proceso de admisión que incluye las acciones para admitir nuevas personas en la organización.
2. Proceso de aplicación, destinado al diseño de las actividades que cada persona deberá ejecutar dentro de la empresa.
3. Proceso de mantenimiento, para generar las condiciones ambientales y psicológicas que permitan a las personas realizar sus tareas de forma satisfactoria.
4. Proceso de compensación.
5. Proceso de desarrollo, con la finalidad de capacitar y mantener el mejoramiento constante del personal.
6. Proceso de seguimiento, para acompañar, controlar y verificar los resultados del trabajo que realizan las personas contratadas.

Es preciso considerar que la Gestión de Talento Humano se centra en los trabajadores clave o con talento; por lo tanto, trabaja con una visión a largo plazo más profesional (Abril, 2018). Es decir, que centra sus esfuerzos en lograr que la empresa cuente con el personal cualificado y motivado, porque reconoce que esto es vital para alcanzar el éxito, entonces, establece estrategias que permitan a la organización retener a los mejores trabajadores e incrementar la productividad.

#### **1.2.4. Organización de la Jefatura de Talento Humano**

En base a los subsistemas de la gestión de talento humano se organiza este departamento según las funciones que tiene a su cargo, como se presenta a continuación:



**Figura 6 Organización de la Jefatura de Talento Humano**

*Nota: Adaptado de Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2009)*

El área de integración de personal está a cargo de los procesos que se involucran en la admisión y aplicación. El área de monitoreo, incluye las actividades de acompañamiento, control y verificación de los resultados. El área de capacitación y desarrollo, vela por mejorar el desempeño de los colaboradores al mantenerlos actualizados y aportar con conocimientos que les permita potenciar sus capacidades. El área de retención, se ocupa de crear las condiciones ambientales óptimas para que el trabajo se realice satisfactoriamente; además, incluye la compensación, porque es parte esencial para retener al talento humano eficiente.

### **1.2.5. Procesos de Gestión de Talento Humano**

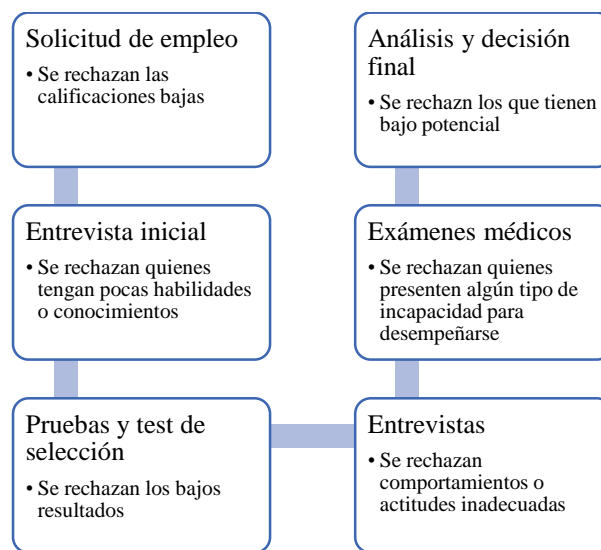
La Gestión de Talento Humano observa las actitudes y aptitudes de las personas al momento de desempeñar una función específica, al considerar que las organizaciones eficientes son aquellas que cuentan con un capital humano que aporta con sus ideas y sus acciones a su desarrollo. Del trabajo en equipo depende que se cumplan los objetivos organizacionales, ahí la importancia de que todos aporten para el mejoramiento continuo (Chiavenato, 2009).

A continuación, se establecen los procesos que se involucran en la Gestión de Talento Humano:

### 1.2.5.1. Admisión de personal

En este proceso se selecciona y contrata a las personas para que ocupen un puesto de trabajo. En este se incluye:

- El análisis de las necesidades de personal de la organización.
- Reclutamiento. Por medio del cual, la empresa atrae a quienes requiere para llenar vacantes. Este es un proceso netamente comunicacional, por medio del cual, la entidad divulga y ofrece oportunidades laborales, con la finalidad de atraer a los candidatos que tengan el perfil demandado (Pico, 2016).
- Selección. Es cuando se escoge al mejor candidato para cubrir el cargo, para ello, reúne y usa la información de las personas reclutadas, con el fin de elegir al más idóneo. Sigue el siguiente proceso:



**Figura 7. Proceso de selección**

*Fuente: Adaptado de Reclutamiento y selección de personal. Amo (2019)*

- Incorporación a la organización.

### 1.2.5.2. Aplicación de personal

Para que una persona que se integra a la organización se adapte, es requerido que se realicen ciertas actividades que todos los colaboradores de la empresa trabajen

en conjunto para afianzar el entorno laboral (Villegas, 2019). Para el efecto, es preciso contar con programas de inducción o entrenamiento que permitan a los nuevos trabajadores desarrollar las habilidades requeridas para realizar su trabajo con éxito, así, será conveniente:

- **Orientación de las personas.** Inicia cuando empieza la relación laboral, al socializar con los nuevos integrantes y orientarles para que conozcan más de la empresa y logren acomodarse al ambiente laboral, mantener relaciones personales con sus compañeros y supervisores (Abril, 2018).  
En la orientación se da a conocer: la historia de la empresa y sus políticas, los productos o servicios que se ofrecen, la organización jerárquica y funcional, las prácticas del personal, las normas de seguridad ocupacional, la remuneración, beneficios y otros que sean de interés.
- **Evaluación del desempeño.** Para contar con información que apoye la toma de decisiones, en el caso de que el desempeño sea menor al estipulado, es preciso que se tomen medidas correctivas; y, si por el contrario es satisfactorio, se alienta para mantener la calidad requerida (Chiavenato, 2009).

### **1.2.5.3. Proceso de mantenimiento de personal**

Para mantener al personal y evitar fuga de talento humano, es preciso que se establezcan buenas relaciones con los colaboradores. Entonces, es preciso identificar cómo será la forma de interacción al interior de la empresa.

Por otro lado, es pertinente considerar actividades que orienten y garanticen las condiciones de salud y seguridad para los trabajadores, lo que incluye prevención de enfermedades y acciones para evitar riesgos de trabajo.

### **1.2.5.4. Proceso de compensación de personal**

Este proceso busca generar un ambiente laboral en el que los trabajadores se sientan valorados y recompensados por sus labores. Es fundamental que existan

recompensas para motivar a los colaboradores, al respecto Amo (2019) indica que es importante:

- Que la compensación se adecue a las personas.
- Que los premios se adecuen a los logros alcanzados.
- Que la compensación sea oportuna y específica.

La compensación contribuye a que exista una mejor calidad de vida laboral y personal, generalmente estas están diseñadas para recompensar a quienes cumplen con las expectativas de la empresa (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019). Por lo tanto, es preciso que estas recompensas sean equitativas para evitar conflictos entre los trabajadores.

Leal y Salamanca (2017) señalan que para mantener al personal es preciso considerar:

- **Las remuneraciones**, que es la mejor forma de compensar las actividades que realizan los trabajadores, además, es un medio efectivo que sirve de motivación y generan sentido de pertenencia con la institución, influyen para que reducir índices de ausentismo, impulsan a que se trabaje en función de objetivos estratégicos y refuerza la estructura de la organización, para definir la posición de cada uno de los miembros de la empresa.
- **Incentivos**, son un medio para reconocer el trabajo bien realizado, lo que genera satisfacción entre los colaboradores, quienes se esfuerzan para desempeñarse mejor y alcanzar un mejor grado de productividad.

#### **1.2.5.5. Proceso de desarrollo de personal**

Según Chiavenato (2009) este proceso se relaciona con el aprendizaje continuo y el cambio de actitud de los trabajadores, por lo tanto, implica enseñar para que el personal esté preparado para cumplir con sus funciones, lo que incluye que se adapten a los valores organizacionales y a las normas establecidas. Entonces, se considera:

- **La capacitación** para que los trabajadores enfoquen sus esfuerzos para lograr un mejor desempeño, a través de potenciar conocimientos y

habilidades que les permita resolver problemas inesperados o actuar frente a los cambios imprevistos que se presenten en la empresa. Entonces, se capacita a los colaboradores para prepararlos para ocupar una vacante, para que sean capaces de actuar efectivamente frente a riesgos de trabajo, y aumentar su productividad al mejorar sus aptitudes y actitudes.

#### **1.2.5.6. Proceso de seguimiento de personal**

También denominado proceso de monitoreo de personal, radica en la supervisión de las tareas que se realizan dentro de la organización para la mejora continua y alcanzar la calidad requerida (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019). Para el efecto, es indispensable que existan supervisores, quienes dirigen y evalúan el desempeño de los trabajadores.

Según Alvarado y Barba (2016) un supervisor debe contar con las siguientes características:

- Conocimiento sobre las tareas que se realizan, los equipos, los costos, los procesos necesarios, entre otros.
- Conocimiento de las políticas y las normas existentes dentro de la empresa.
- Capacidad para enseñar a los demás, para que logren las metas propuestas.
- Capacidad para dirigir, identificar a las personas y fomentar lazos de confianza.

### **1.3. Fundamentación del Estado del Arte**

La Gestión de Talento Humano es un tema que atrae a diferentes estudiosos del ámbito administrativo, existen distintas teorías que establecen cómo gerenciar al talento humano; sin embargo, todas ellas tienen como base la consecución de los objetivos que se plantean en la empresa, los que se alienan a los logros alcanzados por los trabajadores.

Según Sánchez (2020) en la historia de la administración se destaca el modelo de gestión de talento humano establecido por Harper y Lynch (1992) quienes parten de la planeación estratégica para realizar las previsiones inherentes al talento



humano, lo que incluye el análisis y descripción de los puestos de trabajo, la forma de promoción, los planes de sucesión, la capacitación, el clima laboral y la motivación. Hacen hincapié en la necesidad de contar con personal capacitado, así como, el monitoreo para que exista coherencia entre las metas planteadas por la empresa y los resultados que se obtienen del trabajo que realizan los colaboradores.

En 1996, Werther y Davis plantean que las actividades que se realizan en las organizaciones corresponden a subsistemas que están relacionados y que de cierta forma son influenciados por los demás elementos que forman la empresa. Estos autores, definen cuatro objetivos del departamento de recursos humanos: corporativos, funcionales, sociales y personales (Aduna et al., 2015).

Este modelo de gestión de talento humano realiza varias actividades que contribuyen a cumplir con los objetivos establecidos. Se alinea con los objetivos organizacionales, lo que implica cumplir con la normativa legal vigente en cuanto a remuneraciones, relaciones entre la empresa y los sindicatos. En cuanto a los objetivos funcionales, planea los recursos humanos, las relaciones entre los funcionarios, selecciona, capacita, desarrolla, evalúa y se encarga de la retroalimentación. En relación a los objetivos personales, se encarga de la evaluación y ubicación del personal (Abril, 2018).

En el mismo año Zayas, destaca que la Gestión de Talento Humano está conformado por tres subsistemas: el organizativo, el de selección y desarrollo y el social. El primero, se basa en la planeación estratégica, misión, visión de la organización; así como, en los métodos de dirección, administración de salarios y seguridad laboral. El segundo, incluye el reclutamiento, selección, formación, capacitación y desarrollo. El tercero involucra las áreas cognitivas, afectiva y social (Vera & Blanco, 2017).

En el 2002 Chiavennato estipula que los procesos de la Gestión de Talento Humano se fundamentan en seis áreas que involucran a las personas: la admisión (reclutamiento y selección), la aplicación (diseño de cargos, evaluación de desempeño), compensación (remuneración, beneficios y servicios), desarrollo (entrenamiento, programas de cambio, comunicación), mantenimiento (disciplina,

higiene y seguridad en el trabajo, relaciones con los sindicatos), monitoreo (bases de datos, información gerencial) (Chiavenato, 2009).

De los modelos mencionados, parte el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias que reconoce que los cambios traen beneficios importantes, por lo que este modelo es un instrumento que ayuda a lograr cambios y a identificar las competencias que se requieren para cumplir con las tareas establecidas. Fija nuevos roles, responsabilidades y procesos que benefician al desarrollo de la empresa (Aduna et al., 2015).

La evidencia empírica muestra que la evolución del mercado impulsa a que las organizaciones innoven en los Modelos de Gestión de Talento Humano que utilizan, para adaptarse a los nuevos retos que se originan en el entorno. Por lo tanto, es indispensable contar con personal competente que trabaje en función de alcanzar metas comunes y alienado a la planificación estratégica propuesta por la empresa (Vera & Blanco, 2017). Por lo tanto, es imperioso que las empresas presten atención al recurso humano y su gestión, porque de él depende el éxito o fracaso de la organización.

#### **1.4. Conclusiones Capítulo I**

La Gestión de Talento Humano permite medir y administrar el desempeño de los colaboradores, por lo tanto, va más allá, de solo seleccionar y contratar personas para cubrir vacantes, se preocupa del desarrollo del personal, de establecer las compensaciones y darles seguimiento para lograr que tengan éxito en el ámbito personal como laboral.

Existen diferentes Modelos de Gestión de Talento Humano, que se ajustan a las necesidades de las empresas, sin embargo, todos se centran en el recurso humano y en su valor para la empresa. Están dirigidos a fortalecer la competitividad de las empresas y a dar valor a las habilidades que tienen los colaboradores.

Dentro de los procesos de Gestión de Talento Humano se relaciona con las personas y consideran la admisión, aplicación, mantenimiento, compensación, desarrollo y seguimiento.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA**

### **2.1. Título de la propuesta**

Proponer los lineamientos para la creación de la Jefatura de Talento Humano de la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga.

### **2.2. Objetivos**

- Determinar el direccionamiento estratégico de la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga.
- Analizar interna y externamente la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga.
- Proponer el diseño de la Jefatura de talento humano en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga.

### **2.3. Justificación**

La implementación de los lineamientos para una gestión adecuada de talento humano en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. se justifica porque los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, así como las entrevistas realizadas a sus directivos permiten identificar que bajo la perspectiva de la mayoría los trabajadores:

- La florícola no cuenta con procesos estructurados y una administración efectiva en esta área, lo que indica que la gestión de talento humano se realiza de forma empírica.
- Acuden para realizar los trámites que se involucran con los asuntos laborales (cobro de sueldos y salarios, permisos, certificaciones, atención

médica, entre otros), sin embargo, no existe una persona que esté a cargo de facilitar la ejecución de estos trámites.

- Reciben indicaciones al ser seleccionados para un puesto de trabajo previo a ser contratado, pero no existe un método específico para el efecto.
- Se realiza una capacitación de forma general para que conozcan las funciones asociadas al cargo asignado, por lo tanto, no existe una planificación de capacitaciones que promueva el desarrollo del talento humano en distintos ámbitos.
- No existen lineamientos específicos que señalen la forma de control y evaluación del personal.

Por otra parte, los resultados de las entrevistas permitieron conocer que la mayoría de directivos:

- Apoyarían la implementación de los lineamientos para crear la Jefatura de Talento Humano la gestión de talento humano.
- Se cuenta con la predisposición para invertir en suministros, materiales y equipos de tecnología en la implantación de la propuesta y con el profesional competente frente a la necesidad que existe de contar con un encargado que conozca del tema para gestionar los asuntos relacionados con el talento humano.
- Reconocen que se requiere crear herramientas administrativas, formularios, manuales de procedimientos y funciones, proyectos de capacitación, fortalecimiento de clima organizacional para una gestión efectiva de talento humano.

En definitiva, la implementación de una gestión adecuada de talento humano en la florícola se justifica porque contribuirá a mejorar la problemática identificada, dará las bases necesarias para que los directivos tomen las decisiones pertinentes adecuadas en administrar eficientemente el capital humano y mejorar los procesos de selección, potenciar las capacidades de los trabajadores, velar por que exista un ambiente de trabajo idóneo y por ende, contar con colaboradores motivados, empoderados que contribuyan a lograr los objetivos organizacionales.

## **2.4. Direccionamiento Estratégico de la Empresa**

### **2.4.1. Reseña histórica la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

Sanbel Flowers inició sus actividades en el año 1994, en el barrio Laigua de Maldonado, parroquia de Aláquez de la ciudad de Latacunga, en sociedad entre el Sr. Patricio Sánchez y el Sr. Eduardo Beltrán, de allí se toma como referencia las primeras sílabas de los apellidos para establecer el nombre comercial de la florícola quedando así Sanbel Flowers.

La empresa se creó con el propósito de producir y comercializar rosas de distintas variedades, al iniciar sus actividades únicamente se vendía para el mercado interno, y con el pasar del tiempo la florícola creció a nivel internacional exportando sus rosas a mercados como EE.UU. y Rusia e incluso a Venezuela, Argentina, Chile y Portugal, debido a que la calidad de la flor es excelente.

Actualmente la superficie total del área de producción es de 8.5 hectáreas, de las que se puede extraer las más vistosas rosas de acuerdo a las diferentes variedades con las que cuenta la empresa, exportando el producto con la más alta calidad.

### **2.4.2. Descripción de la Empresa**

Sanbel Flowers Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la producción de rosas de excelente calidad de distintas variedades para su comercialización y la exportación a clientes selectos que aprecian la flor en los diferentes países latinoamericanos y europeos, precautelando los entornos humano y ambiental, proveyendo de trabajo y ayuda social a su medio circundante para el adelanto económico del Ecuador.

Se diferencia de otras florícolas por su constante aspiración a la excelencia, tanto en la calidad de sus productos como en el servicio a sus clientes, cuenta con profesionales en control de calidad y control de crecimiento de la planta de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cosecha.

La empresa tiene el logo que se presenta a continuación:



### **2.4.3. Misión**

Proveer productos de excelencia a nuestros clientes, con rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de Sanbel Flowers Cía. Ltda.

### **2.4.4. Visión**

Convertir nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, ofreciendo una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de entregar a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas, de excelencia y a precios competitivos.

### **2.4.5. Objetivo Organizacional**

Sanbel Flowers es una empresa privada cuyo propósito es producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando los entornos humano y ambiental, dando a conocer internacionalmente a nuestro país por la inigualable variedad y calidad de sus productos, al mismo tiempo proveyendo de trabajo y ayuda social a su medio circundante, para el adelanto económico del Ecuador.

### **2.4.6. Política Organizacional**

Nuestra política organizacional está enfocada a:

- Cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en nuestro país.

- Utilizar recursos necesarios, talento humano, económicos y materiales, para su correcta aplicación de manera documentada que permita la integración e implantación en la empresa y su constante mantenimiento.
- Dar capacitación a todos nuestros trabajadores, siendo el talento humano el factor primordial para que se desarrollen eficientemente sus actividades protegiendo la integridad de todos los integrantes y evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y afectación al ambiente.
- Presentarla en lugares estratégicos visibles para el respectivo conocimiento dispuesto para las partes interesadas promoviendo el mejoramiento continuo y actualizarla periódicamente a fin de que se pueda ejecutar un Sistema de gestión integrado en seguridad y salud que vele por el cuidado de los integrantes de la compañía.

#### **2.4.7. Valores**

Los principales valores que practica la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. son:

- Solidaridad.
- Compromiso.
- Respeto.
- Excelencia.
- Actitud Positiva.
- Ética.

#### **2.5. Resultados del Análisis Interno y Externo**

La rosa ecuatoriana se encuentra posicionada en el mercado internacional, el sector florícola ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años, constituye uno de los sectores más importantes para la economía del Ecuador, ya que a más de los ingresos que genera para el país, es fuente de empleo para miles de personas.

El clima benévolo con el que cuenta el Ecuador le da la posibilidad al sector floricultor de producir y ofrecer todos sus productos durante todo el año. Esa ventaja geográfica, climática y una luminosidad única que permite que nuestras

flores tengan características únicas como tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes, colores sumamente vivos y larga duración en florero.

Hasta la actualidad la empresa ya lleva en el mercado 27 años constituyendo una de las más importantes en el mercado internacional con la variedad de rosa Freedom, que tiene las siguientes características: Color: Rojo brillante Botón: 5.5 cm, Pétalos: Grandes y rígidos Tallo: Fuerte, recto, con largo de 0.70 a 1 metro Hojas: Anchas, resistentes de color verde intenso. Vida en florero: 14 días. La demanda más importante es para las rosas de color rojo, (60 y 65%).



Variedades más vendidas son:

- Freedom
- Explorer
- Mondial

Portafolio de clientes:

*Clientes más importantes que compran el producto:*

- A Y C FLOWERS            EEUU
- TULIPAN FLOWERS        RUSIA
- KING FLORAL             EEUU- CANADA
- IMPORTADORA GODOY    CHILE
- BENEDETTI                ITALIA
- G Y J FLOWERS            EEUU

*Clientes menos importantes:* Clientes de flor nacional



La empresa con la pandemia a nivel mundial por el Covid-19, se cerraron los aeropuertos de todo el mundo no se pudo exportar la flor ocasionando pérdidas cuantiosas por los meses de marzo a julio 2020 donde la empresa tuvo que botar la flor al campo para hacer abono, se utilizó el mismo presupuesto para mantener a la planta en químicos.

Infraestructura en invernaderos:

Es mixta (metálico y madera), tiene una organización vertical porque es en forma de piramidal el liderazgo se encuentra en la cima. La tecnología que utiliza en los equipos de fumigación, sistema de riego es de punta. Tiene fidelización de clientes del exterior, se busca nuevos mercados y nuevos clientes.

Caracterización del talento humano:

Las edades de los 95 trabajadores van desde 18 a 65 años, de los cuales 15 tienen educación primaria, 73 son bachilleres, 5 con título de tercer nivel, 2 con título de cuarto nivel, son 45 hombres y 50 mujeres.

Principales proveedores:

Cransa, AMC Cía. Ltda. venden, cajas suministros y materiales, Plantec-Regalias, Alexis Mejía- Químicos. Los proveedores cuando entregan nuevos productos capacitan a los fumigadores y al bodeguero en su uso.

Gestión de talento humano:

No está establecido, sin embargo, en el mercado existen diferentes softwares de administración de personal el mismo que podría seleccionar uno la empresa para implementar

Los trabajadores visualizan que tienen la atención en el área de Talento humano, los procesos son demorados porque otra área lo hace hay errores y esto ocasiona sanciones pecuniarias en el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Perspectivas de crecimiento:

Ecuador tiene la intención de firmar 10 acuerdos comerciales el próximo año. Entre los destinos previstos están EE. UU., Canadá y México, además de Panamá, Costa Rica, República Dominicana Rusia, China, Japón y Corea del Sur. El potencial de exportaciones a estos países está estimado en US\$ 5.000 millones. (El Comercio, 2020).

Amenazas a la producción:

Por el apareamiento de plagas por los cambios de clima por ende baja la producción, escases de personal en área específicas por las condiciones de trabajo.

Resultados de la investigación de campo:

La propuesta se fundamenta en los resultados de la investigación de campo que incluye la encuesta a los trabajadores cuyos resultados se presentan en el Anexo 3.1 y la entrevista a los directivos, que se presentan detalladamente en el Anexo 3.2.

En la investigación de campo, se pudo conocer que seis de cada diez empleados de la empresa no conocen que en la empresa exista una gestión adecuada de talento humano. Además, más de la mitad no saben si el ambiente laboral en las diferentes áreas que conforman la empresa sea productivo.

Así mismo, seis de cada diez colaboradores saben que para los asuntos que se implican dentro de la administración de personal (reclutamiento del personal, la elaboración de entrevistas para los postulantes y la selección de personal) debe existir un departamento específico para el efecto. Además, desconocen qué proceso se realiza previamente a la contratación de personal. Por otro lado, no están seguros de que la empresa realice procesos de evaluación, lo que indica que no existen formalmente en la entidad. Por lo tanto, ocho de cada diez trabajadores señalan que existe la necesidad de mejorar la gestión de talento humano en la empresa.

Al contrastar estos resultados con los de la entrevista a los directivos, se pudo encontrar que quienes conforman la parte administrativa de la empresa conocen lo que es talento humano, lo definen como las capacidades que tienen las personas y cómo estas aportan al desarrollo de la empresa. Además, indican que la gestión de talento humano incluye todas las acciones que se relacionan con la administración

del personal, esto es: selección, contratación, inducción y capacitación. Sin embargo, no nombran el control, la retención u otros aspectos que también deben ser considerados.

Pese a ello, señalan que en la empresa existe organización en la gestión de talento humano porque cumplen con los procesos definidos, sin embargo, reconocen que existe la necesidad de que solo una persona se haga cargo de la administración de personal para evitar duplicidad de funciones y exista la coordinación con otras áreas en función de contribuir con el desarrollo de la empresa. Si bien no se evidencia que exista un control o evaluación de desempeño, los directores de las distintas áreas señalan que están conformes con los resultados de cada una de las áreas de la empresa, atribuyen esto a que todos conocen lo que deben hacer.

No obstante, están conscientes de que existe la necesidad de mejorar la gestión de talento humano en la empresa, para lo cual es indispensable crear un departamento que se encargue de esas funciones. Por consiguiente, están dispuestos a apoyar y quienes tienen la capacidad de decidir a invertir para que se cristalice el proyecto propuesto.

Los directivos indican que una de las falencias que existe es la falta de capacitación en temas específicos que aporten a la mejora continua en las áreas que se desempeñan tanto el personal operativo como el administrativo para fortalecer a la organización y contribuir a que sea más competitiva.

En cuanto a las fortalezas que tiene en relación a la gestión de talento humano, los directivos indican que pagan puntualmente a los trabajadores; atraen a personal calificado, gracias al reconocimiento que tiene la empresa; dan un trato equitativo al personal; cuentan con una estructura organizacional flexible que permite manejar los trámites relacionados con esta área; cuenta con tecnología apropiada tanto para los procesos productivos como para los administrativos; capacita al personal en el área que va desempeñarse.

A continuación, se presenta el resumen del diagnóstico realizado en la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El FODA es un método que permite identificar las debilidades y fortalezas; con relación a las amenazas y oportunidades existentes en el macro entorno. Está

formado por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

- **Fortalezas:** Aspectos internos que tiene la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. y que le permite aprovechar oportunidades o que pueda hacer frente a las amenazas.
- **Oportunidades:** Factores del macro entorno que si son aprovechados por la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda., que pueden proporcionar beneficios.
- **Debilidades:** Son las limitaciones que impiden que la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda., logre hacer frente a las amenazas o aproveche las oportunidades del macro entorno.
- **Amenazas:** Se consideran a los factores del macro entorno que afectan la capacidad de la empresa para lograr abastecer al mercado.

**Tabla 4. Matriz FODA de la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago oportuno al personal.</li> <li>● Trato equitativo a todo el personal.</li> <li>● Cuenta con una estructura organizacional flexible que colabora en el desarrollo del negocio.</li> <li>● Empresa reconocida en el sector lo que atrae talento humano calificado.</li> <li>● Cuenta con tecnología adecuada para el proceso productivo y administrativo.</li> <li>● Capacitación del personal en las áreas de trabajo para cumplir con los estándares de calidad establecidos por Expoflores y Agrocalidad para la Exportación.</li> <li>● La empresa tiene una trayectoria de 25 años.</li> <li>● Tiene una buena calidad de flor que cumple con los estándares de mercados internacionales.</li> <li>● Dispone de una variedad de 30 rosas que se ofertan a nivel Nacional e Internacional.</li> <li>● Su marca SANBEL FLOWERS es reconocida a nivel internacional.</li> <li>● Los proveedores capacitan a los fumigadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posicionamiento de la rosa ecuatoriana en el mercado internacional permite buscar nuevos mercados.</li> <li>● Desarrollar comercio electrónico</li> <li>● Aprovechar las alianzas comerciales dentro y fuera del país, para introducir el productos en nuevos mercados</li> <li>● Seleccionar fertilizantes de alta calidad que ofrece del mercado la variedad de fertilizantes e insumos para la producción.</li> </ul>

- 
- Capacitación en temas que aborden las necesidades de los trabajadores.
  - Mejoramiento de las condiciones de trabajo para hacerlas más favorables
  - Captación de nuevo personal que cumpla con las expectativas de la empresa
  - Establecimiento de procesos de integración de personal.
  - Establecimiento de planes de desarrollo y capacitación.
  - Asesorías externas
  - El área geográfica donde se encuentra ubicado es apropiada para la producción.
  - Acceso vial adecuado para el transporte de productos y personal.
  - Certificación de calidad “Flor Ecuador”, emitido por Expo flores para la exportación.

### **Debilidades**

- Deserción continúa de personal nuevo en el área de producción.
- Inexistencia de un departamento de talento humano.
- Limitada capacitación para el personal operativo y administrativo.
- Ineficientes procesos de integración de personal.
- Falta de gestión de control y evaluación de personal.

### **Amenazas**

- Candidatos para cubrir vacantes sin las competencias pertinentes.
- Reducción de personal por impacto de la pandemia del COVID-19.
- Cambios de leyes tributarias y de trabajo.
- Escasez de trabajadores en áreas productivas específicas.
- Altos costos en la adquisición de insumos y materiales para la producción.
- Productos sustitutos ofertados en el mercado.
- Cambios climáticos
- Cambios de Leyes Gubernamentales emitidos por los Gobiernos de Turnos.
- Posible activación eruptiva del Volcán Cotopaxi.
- Crisis económica causada por los nuevos virus que provocan la pandemia.
- Existe una gran competencia a nivel local y Nacional que disminuye el valor del producto.

---

*Elaborado por: Ana Cofre*

## **2.6. Desarrollo de la propuesta**

### **2.6.1 Elementos que la conforman**

Los lineamientos para la creación de la Jefatura de Talento Humano para la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. parte de las funciones que atañen a esta área como se puntualiza en la Figura 13, para lo cual, se presenta la estructura organizacional y funcional de la entidad.

A partir de lo cual, se definen los elementos que constituyen su gestión:

1. Procesos de la gestión de talento humano:
  - Integración de personal.
    - Reclutamiento.
    - Selección.
    - Contratación.
    - Inducción.
  - Control y evaluación de personal.
  - Capacitación y desarrollo del personal.
  - Retención.
  - Desvinculación.
2. Presupuesto para la implantación de la propuesta.

#### **2.6.1.1. Estructura organizacional**

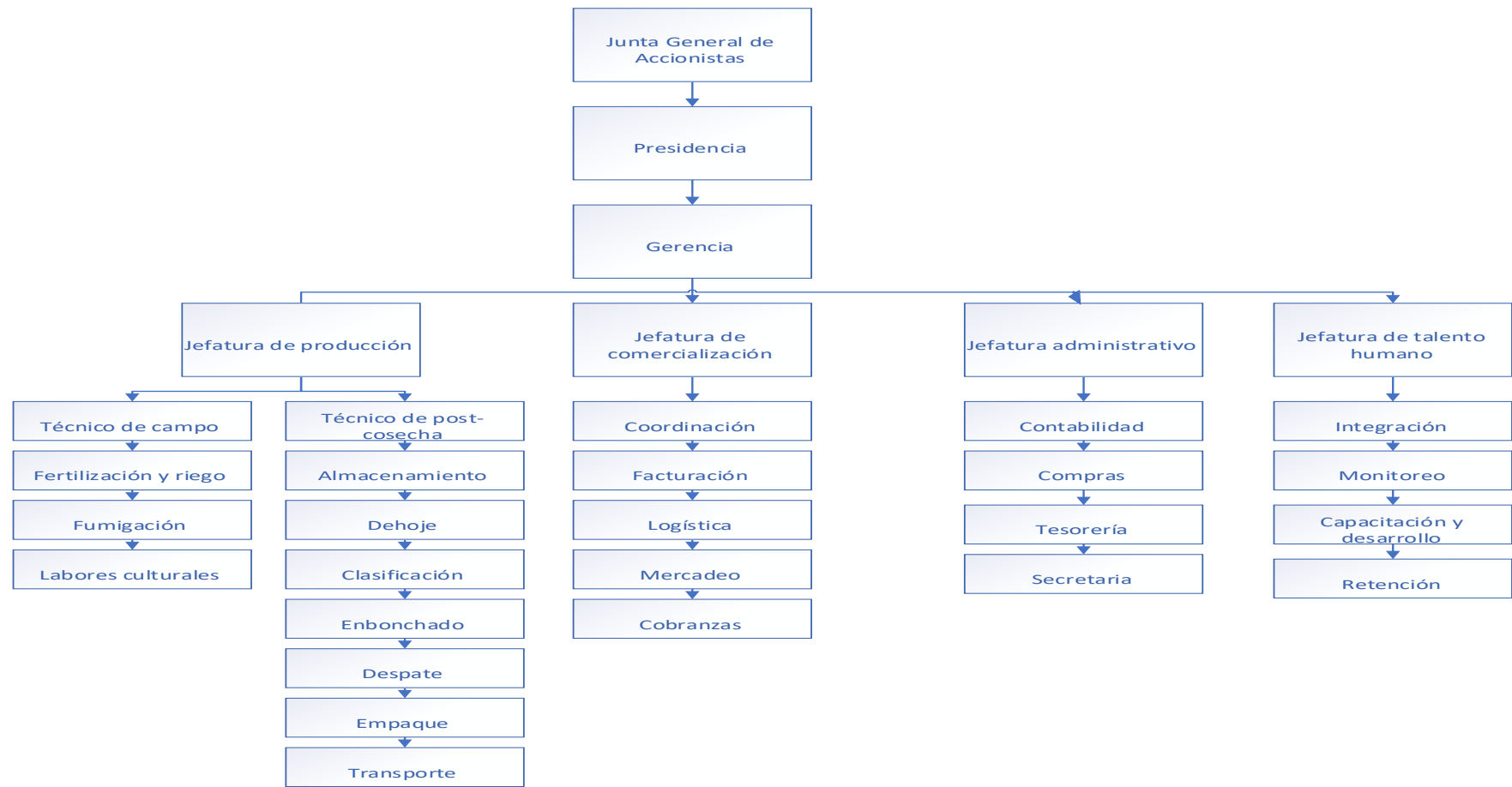
La superficie total del área de producción es de 7 hectáreas, con una superficie total del predio de 29,5 hectáreas, las áreas con las que cuenta la empresa son las siguientes:

- Área de Cultivo.- En la cual se realiza propiamente el cultivo y desarrollo de las rosas, se encuentra bajo la responsabilidad del Ing. Eduardo Beltrán como Gerente Técnico.
- Área de Pos cosecha. - Se realiza el proceso de embonche y empaque de las rosas, a cargo de esta área se encuentra la Jefe de Pos cosecha: Ing. F Aguirre
- Área de comercialización. - se realiza la venta con el cliente de la flor de exportación según el inventario de flor enviado por el jefe de post cosecha.

esta a cargo de la Lcda. M. Sánchez

- Área Administrativa. - Aquí se desarrollan actividades relacionadas a la documentación de la empresa, tales como documentos de exportación, envío, facturación, ventas, cobranzas, control de personal, adquisiciones, varios, a cargo del Ing. S. Ayala.
- Área de Bodega. - En este lugar se almacenan todos los productos químicos, fertilizantes, hidratantes, equipos de seguridad, herramientas, entre otras.

A continuación, se presenta el Organigrama de Sanbel Flowers Cía. Ltda.

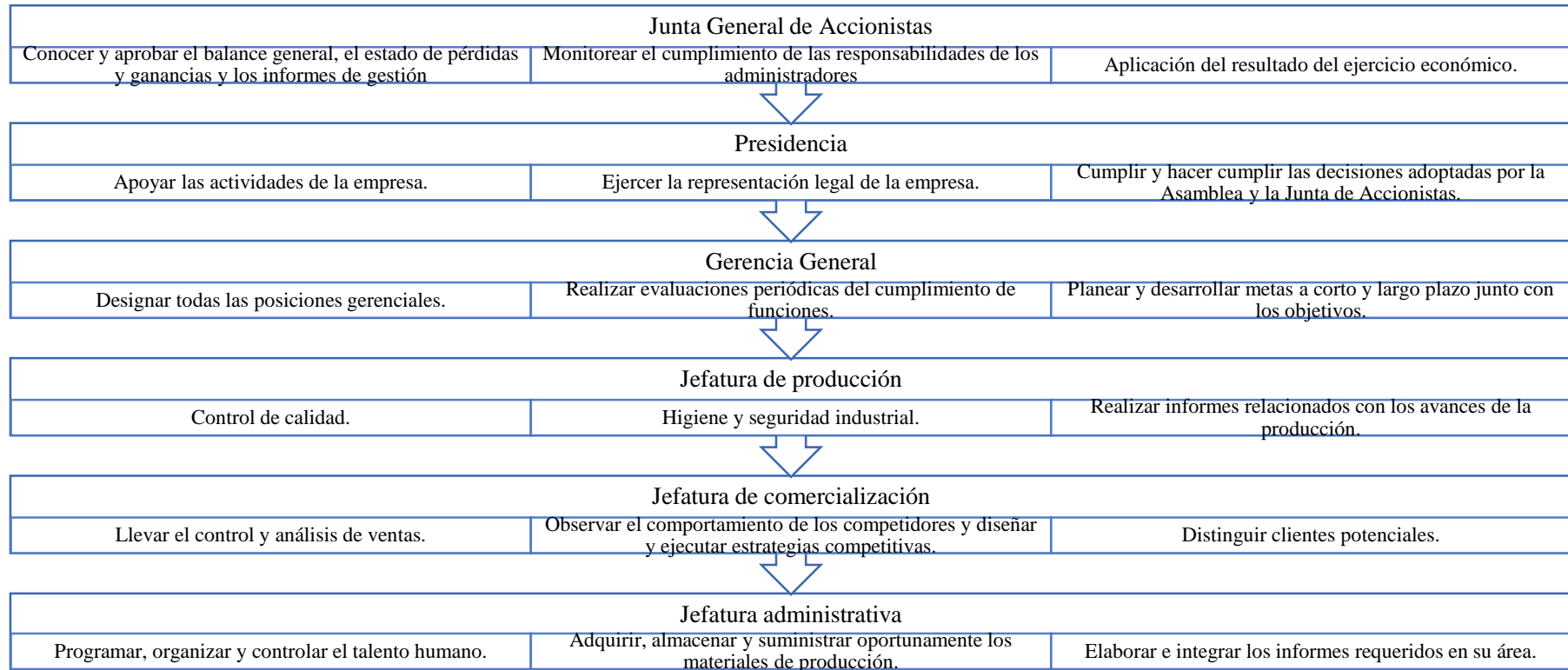


**Figura 8 Organigrama de Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

*Elaborado por: Ana Cofre*



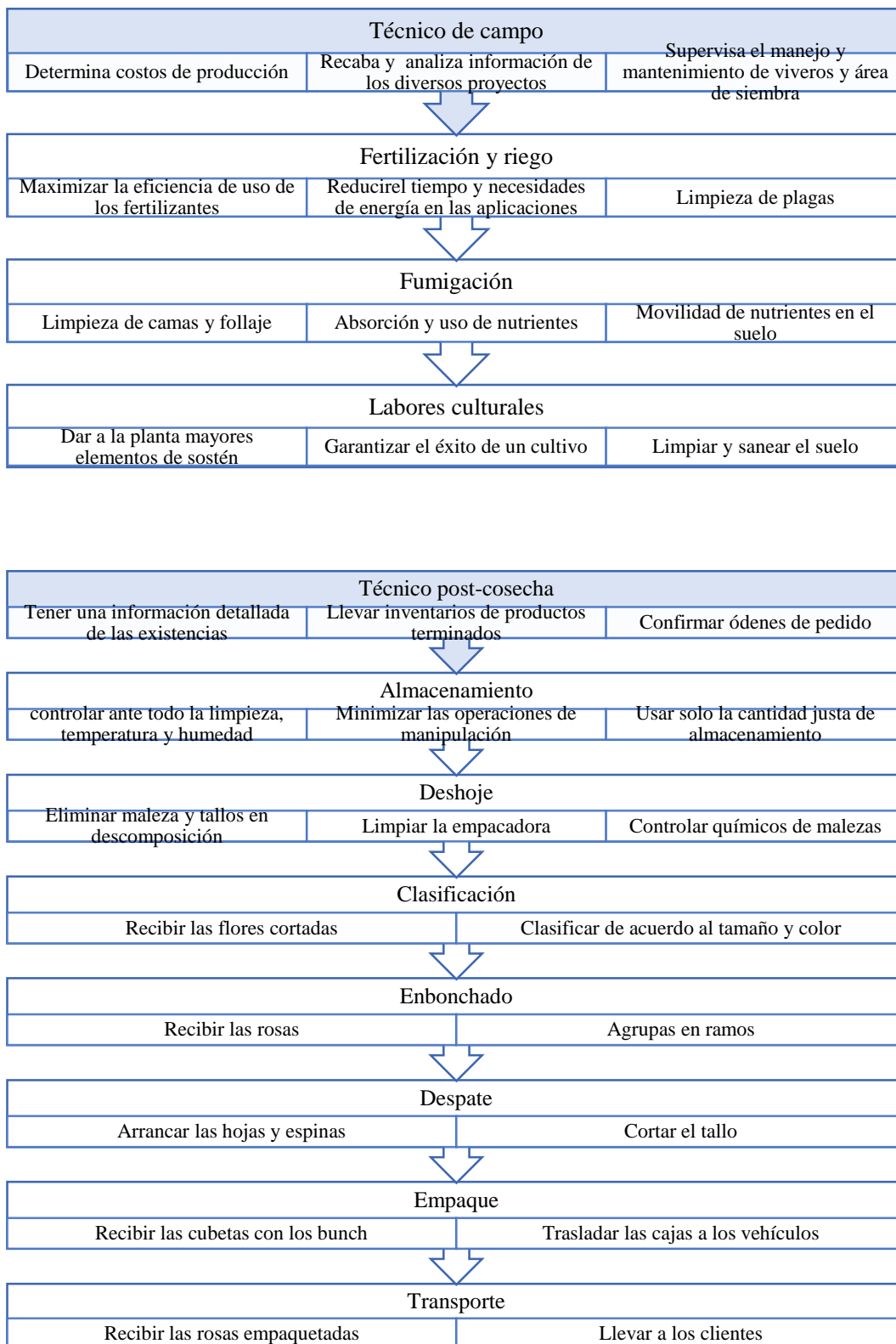
Como se puede apreciar en la Figura 8, al organigrama original de la empresa se sugiere se incremente la Jefatura de Talento Humano. A continuación, se presenta el Organigrama Funcional de los principales departamentos de la florícola.



**Figura 9 Organigrama Funcional de los principales Jefaturas de Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

*Elaborado por: Ana Cofre*

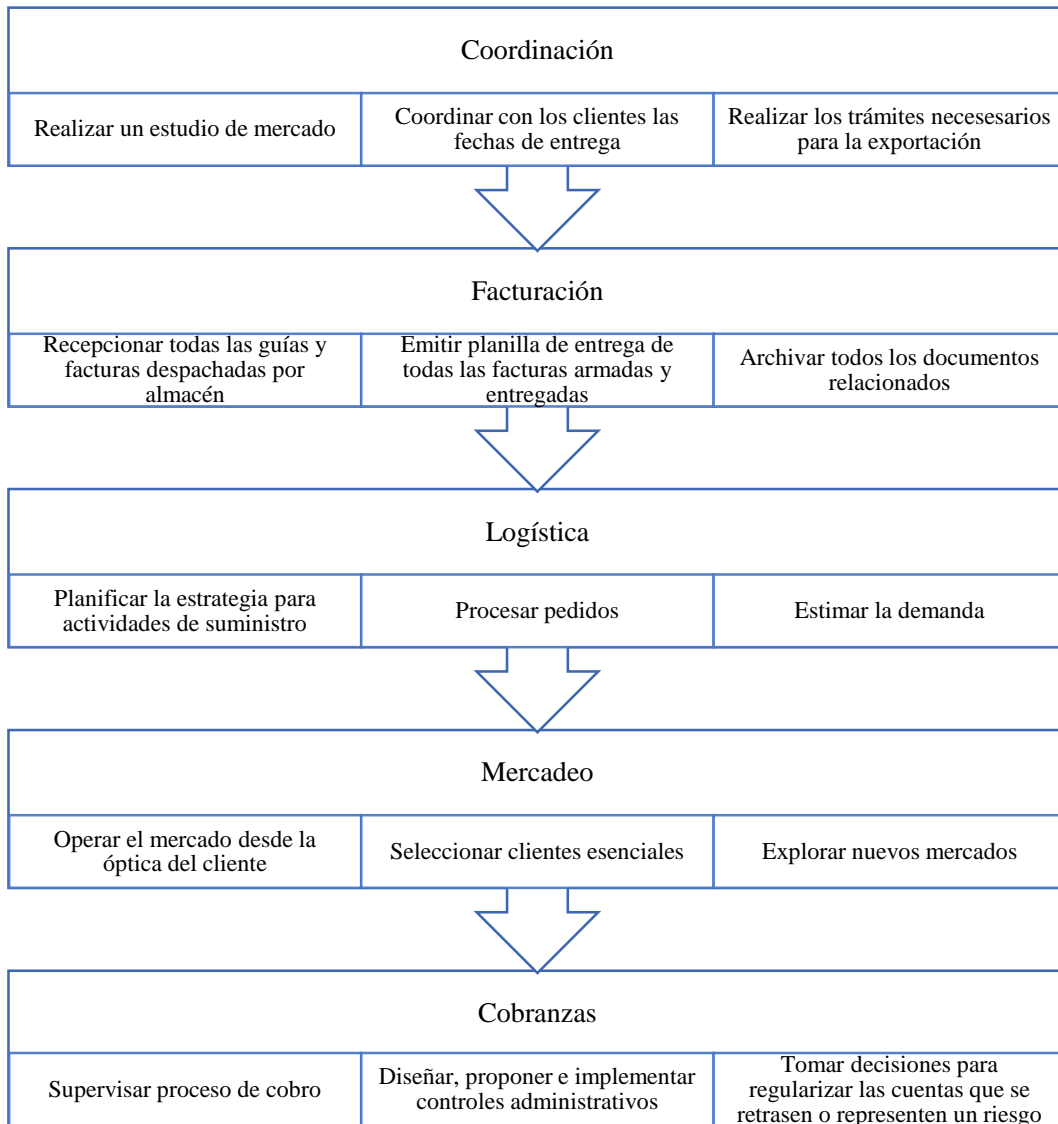
## Funciones de las áreas de la Jefatura de Producción



**Figura 10 Organigrama funcional de las áreas de la Jefatura de producción**

**Elaborado por: Ana Cofre**

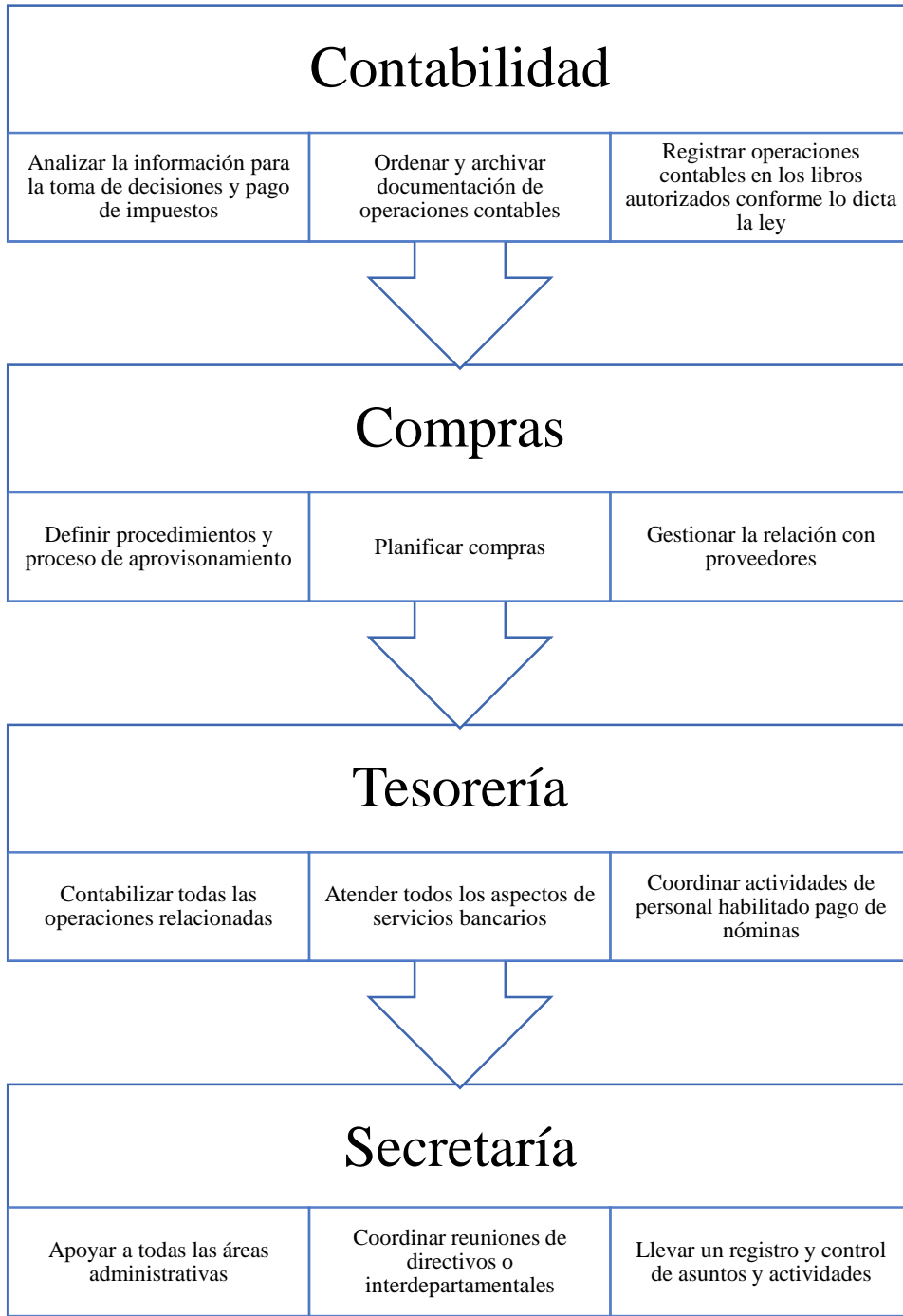
## Funciones de la Jefatura de Comercialización



**Figura 11 Organigrama funcional de las áreas de la Jefatura de Comercialización**

*Elaborado por: Ana Cofre*

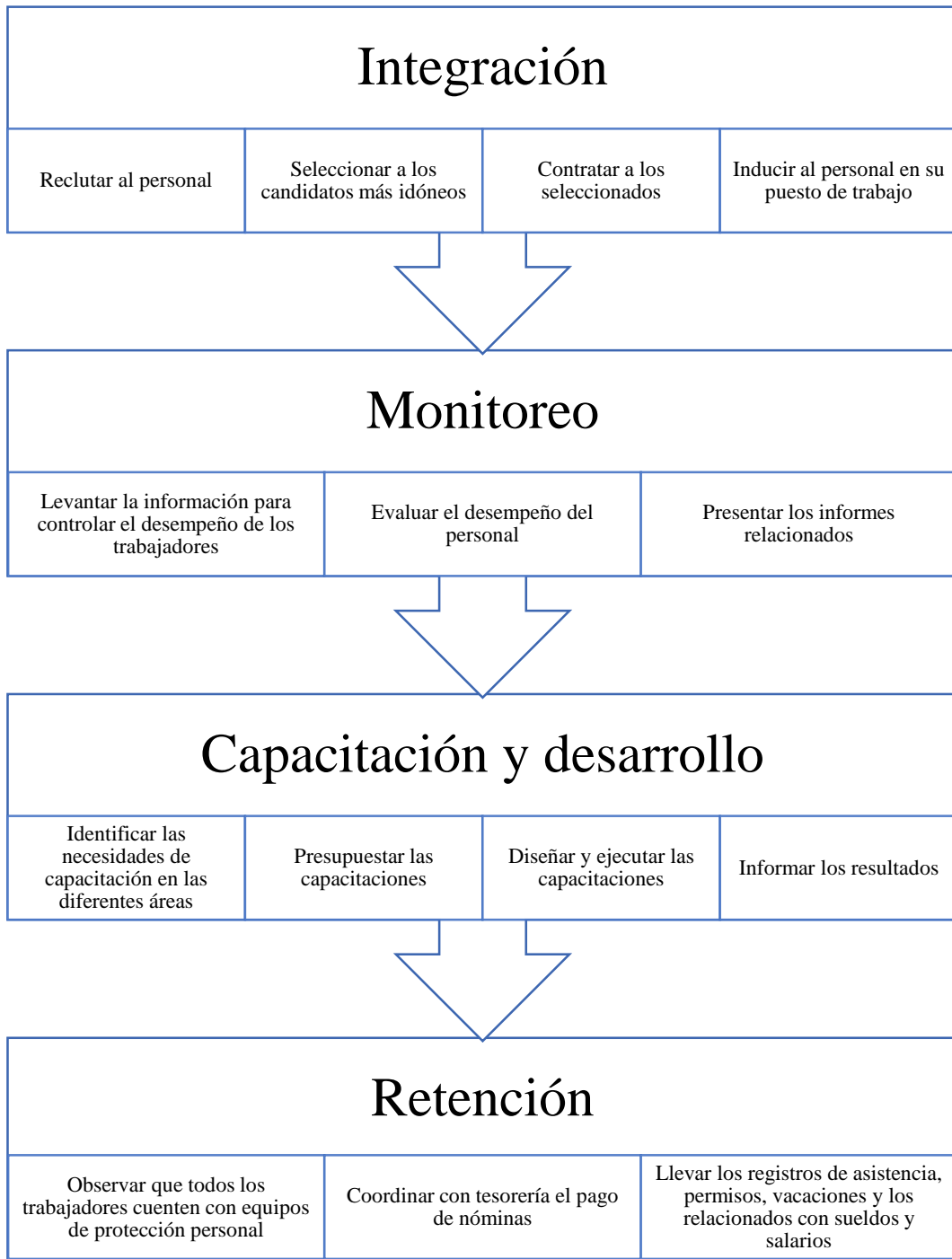
**Funciones de las áreas de la Jefatura Administrativa**



*Figura 12 Organigrama funcional de las áreas de la Jefatura Administrativa*

*Elaborado por: Ana Cofre*

**Funciones de las áreas del Jefatura de Talento Humano**



**Figura 13 Organigrama funcional de las áreas de la Jefatura de Talento Humano**

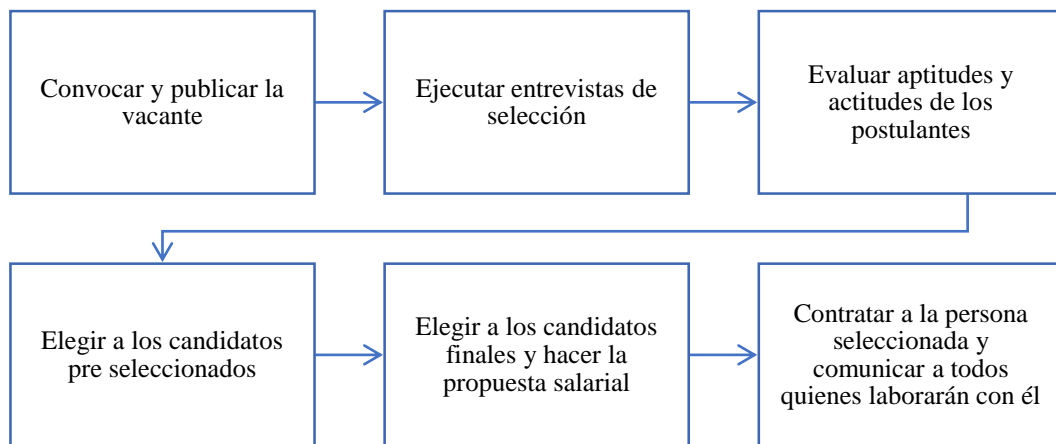
*Elaborado por: Ana Cofre*

### 2.6.1.2. Integración de personal

#### Reclutamiento

El reclutamiento tiene el objetivo de localizar y contactar aquellas personas que cuentan con las habilidades necesarias para cubrir un puesto de trabajo. Para el efecto, será preciso usar el reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno estará a cargo de la Jefatura de Talento Humano, para lo cual, el encargado de esta dependencia deberá observar las actitudes y aptitudes requeridas para cubrir una vacante en la empresa, siguiendo este proceso:



*Figura 14 Proceso para el reclutamiento interno*

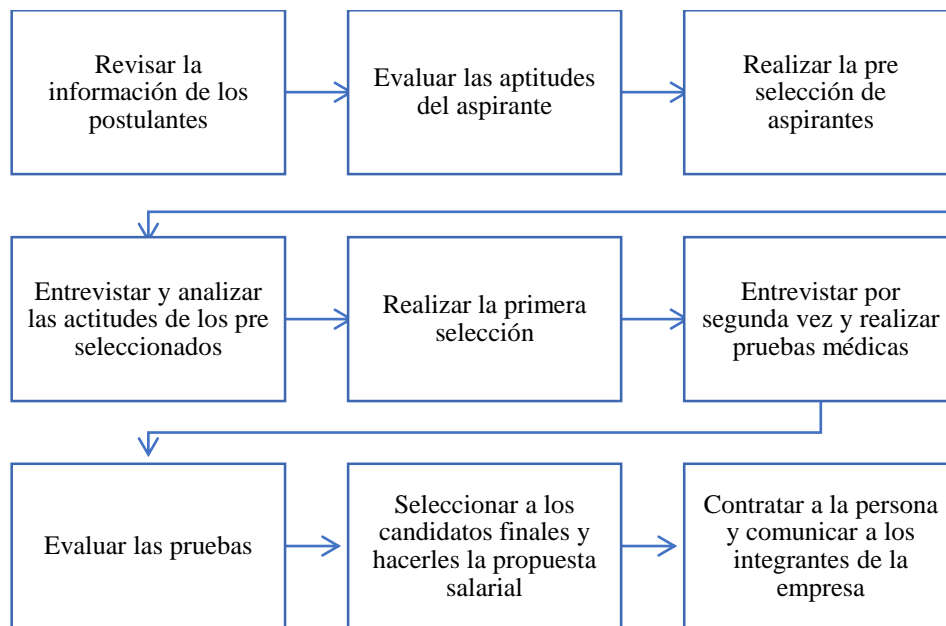
*Elaborado por: Ana Cofre*

Para cubrir las vacantes a través de este proceso se tomará en cuenta a los trabajadores con los que cuenta la florícola y que laboran por más de tres años en la misma, dándoles la oportunidad de que sean ellos los que recomienden a alguien para cubrir una vacante.

El reclutamiento externo también estará a cargo de la Jefatura de Talento Humano, para el efecto, los aspirantes a ocupar un puesto deberán ingresar a la página Web de la empresa (en la cual se abrirá una pestaña que permita acceder a los interesados a oportunidades de trabajo) y llenarán un formulario con sus datos personales,

formación académica, experiencia en labores de floricultura, referencias laborales, copia de cédula de ciudadanía y récord policial.

La jefatura de Talento Humano revisará la información de los aspirantes y en caso de que se interese por alguno de ellos, se les llamará para agendar una entrevista. Para el efecto, se realizará el siguiente proceso:



**Figura 15 Proceso para el reclutamiento externo**

**Elaborado por: Ana Cofre**

Para el reclutamiento externo se usará:

- La página Web de la empresa para atraer al talento humano requerido, las fuentes de reclutamiento en este caso corresponden a las solicitudes que llenan los aspirantes con toda la información que los da a conocer, con la finalidad de escoger aquellos que más se ajusten a las necesidades de la empresa y cuenten con el perfil del puesto al que postulan.
- Avisos en la garita del guardia y en la cartelera de la empresa.

En cualquier caso, los postulantes deberán llenar una solicitud de empleo que incluye la hoja de vida, copia de cédula, copia de papeleta de votación actualizada,

carnet del tipo de sangre emitido por la Cruz Roja Ecuatoriana, Carnet de CONADIS (para personas con capacidades especiales), Récord Policial actualizado, respaldo de cargas familiares (copias de cédula), en caso de tener vehículo copia de la licencia (opcional) y dos cartas de recomendación personal.

una foto tamaño carnet y ser mayores de edad.

Será pertinente contratar a una persona que tenga una experiencia mínima de un año en el área en la que se va a desenvolver para que contribuya en el desarrollo de la empresa, esto significa ahorro de recursos para la empresa.

### **Selección**

Para la selección del personal se usarán como técnicas:

- La revisión de la hoja de vida de los candidatos para identificar sus aptitudes y verificar que son coherentes con los requerimientos del puesto al que postula.
- La entrevista personal, a través de la cual se podrá conocer las actitudes de los candidatos frente a diversas situaciones; además, se podrán percibir las motivaciones que tienen para ocupar el puesto.
- Los exámenes médicos para determinar si la condición física de los postulantes es la idónea para realizar el trabajo, al considerar que en el área productiva tendrá que realizar ciertos movimientos o mantenerse en ciertas posiciones que demandan esfuerzo, considerando que debe reducirse al máximo los permisos por enfermedad.

### **Contratación**

Una vez que se selecciona a la persona para cubrir el puesto vacante, se formaliza la contratación con el uso de un contrato de trabajo. Una vez que se contrata la persona seleccionada se procede a llenar la Ficha de Personal expuesta en el Anexo 5 y los formularios: Formulario de Control y Entrega de Uniformes y Equipo de Protección Individual (ver Anexo 6), Formulario de Control de Entrega de Herramientas y Equipos de Protección Individual (ver Anexo 7).



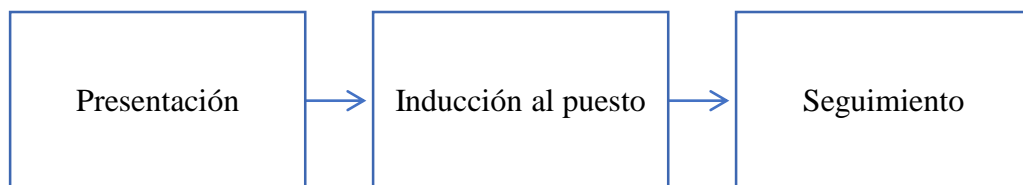
## **Inducción**

La Jefatura de Talento Humano estará a cargo de la inducción para orientar, ubicar y supervisar a los nuevos trabajadores cuando inician con sus labores dentro de la empresa. Este proceso es indispensable para reducir la ansiedad que puede provocar en los nuevos colaboradores su integración a la organización, por lo tanto, se procurará que la orientación sea positiva y que genere el interés por conocer lo que se debe hacer para que lo hagan con voluntad.

Por otro lado, la inducción colabora a que el ambiente de trabajo se mantenga armónico y reduce la posibilidad de que exista rotación de personal.

La inducción involucra dos ámbitos, el general y el seccional. El general permite que el nuevo colaborador se incorpore a sus funciones teniendo una visión amplia de la organización, de todos los que la conforman y de las funciones y responsabilidades que se asocian con su puesto de trabajo. La inducción seccional permite que el nuevo colaborador conozca a sus compañeros de trabajo, conozca de cerca las funciones que realizará en el puesto de trabajo para el que fue contratado. Este proceso se llevará a cabo durante 10 días laborables desde el día en que el nuevo trabajador se integra a la empresa.

Para realizar este proceso se considerarán las siguientes etapas:



***Figura 16 Proceso de inducción***

*Elaborado por: Ana Cofre*

En la etapa de presentación, se dará a conocer de forma general la empresa, cómo está conformada, qué procesos se realizan y cuáles son sus fundamentos: visión, misión y objetivos organizacionales. Además, se indicará cuáles son las políticas de la empresa en relación a los trabajadores (forma de registro de entrada y salida;

horas de almuerzo y descanso; permisos; formas de pago, entre otras); también, se dará a conocer los aspectos que se relacionan con la disciplina de los trabajadores y las prestaciones a las que tiene derecho.

En la etapa de inducción al puesto, se le orientará de forma general sobre los compañeros de trabajo, se indicará cuáles son las funciones que se deben cumplir, qué medidas de seguridad debe contemplar, a quién acudir si tiene dudas. Además, se realizará una visita por las instalaciones administrativas y de producción y se presentará a quienes están a cargo de cada departamento para que los conozcan y sepan cuáles son sus funciones. Se realizarán preguntas para saber si está todo claro y así poder resolver sus dudas.

En la etapa de seguimiento, se monitoreará su trabajo para ir aclarando dudas y asegurarse que se siente integrado a la empresa de forma adecuada.

Para el registro de la inducción se llenará el formulario que se incorpora en el Anexo 5 de este documento, en el que se establecen los criterios de inducción que se consideran para el efecto.

### **2.6.1.3. Control y evaluación de personal**

El control y la evaluación del personal es fundamental para el desarrollo de la florícola, permite comprobar si la productividad interna es la ideal para cumplir las metas propuestas, con la finalidad de tomar decisiones que lleven a la mejora continua.

La evaluación de los trabajadores de la florícola se basará en las competencias que deberán tener cada uno de acuerdo al puesto que ocupen y los evaluadores serán los jefes de área.

En el caso de los trabajadores administrativos además del criterio de los jefes departamentales se tomará en cuenta la apreciación de sus compañeros y de los clientes para quienes tengan contacto directo con ellos.

Para la evaluación se mantendrán entrevistas personales con los jefes de área, compañeros y clientes (según el caso) para conocer cómo se desempeñan cada uno de los trabajadores en los puestos asignados. La evaluación se realizará

trimestralmente y para el efecto se considerarán objetivos que sean medibles; además, se identificarán aptitudes y actitudes asociadas con la finalidad de reconocer positivamente a quienes se esfuercen por cumplir las metas propuestas.

Por su parte, el control se llevará a cabo tomando en cuenta el puesto, el responsable del control, el tipo de control y el periodo, como se muestra a continuación:

**Tabla 5 Control de los trabajadores**

<b>Puesto</b>	<b>Responsable del control</b>	<b>Tipo de control</b>	<b>Periodo</b>
Gerencia	Presidencia y Junta de Accionistas	Periódico	Trimestral
Jefe de Producción Jefe de Comercialización Jefe Administrativo	Gerente	Periódico	Trimestral
Técnico de Campo	Jefe de Producción	Permanente	Mensual
Personal a cargo de: Fertilización y riego Fumigación Labores culturales	Técnico de campo	Periódico	Semanal
Técnico de post-cosecha	Jefe de Producción	Permanente	Mensual
Personal a cargo de: Almacenamiento Deshoje Clasificación Enbonchado Despate Empaque Transporte	Técnico de post-cosecha	Periódico	Semanal
Personal a cargo de: Coordinación Facturación Logística Mercadeo Cobranzas	Jefe de Comercialización	Permanente	Mensual
Personal a cargo de: Contabilidad Compras Talento Humano	Jefe Administrativo	Permanente	Trimestral

*Elaborado por: Ana Cofre*

#### **2.6.1.4. Capacitación y desarrollo del personal**

La capacitación y desarrollo del personal es fundamental para alcanzar el éxito en la empresa, por lo tanto, se debe considerar como un punto fundamental dentro de la gestión de talento humano. A continuación, se presenta el plan de capacitación del personal que se deberá llevar a cabo dentro del primer trimestre de cada año.

Los temas que se sugieren en las Tabla 5 y 6 son para el primer año, de acuerdo al sondeo que se hizo entre los trabajadores de la empresa sobre las necesidades existentes de capacitación, para definir los temas de capacitación de los siguientes años, será preciso realizar un sondeo entre los involucrados para definirlos en su debido momento.

**Tabla 6 Plan de capacitación al personal de producción**

---

<b>Capacitación para el personal de producción de la florícola</b>						
<b>Dirigido a:</b> Todo el personal del área de producción.			<b>Duración:</b> 24 horas			
<b>Fecha de inicio:</b> (a criterio de la Gerencia)			<b>Fecha de fin:</b> (a criterio de la Gerencia)			
<b>Objetivo del curso de capacitación:</b>						
Capacitar a todos los trabajadores del área de producción sobre procesos de post-cosecha, manejo de desechos peligrosos y manejo de enfermedades de las flores como la tripa ácaros.						
<b>Temas a tratar:</b>						
1. <b>Tema 1.</b> Proceso de post cosecha, ahorro de recursos.						
2. <b>Tema 2.</b> Reconocimiento, clasificación y eliminación de desechos peligrosos.						
3. <b>Tema 3.</b> Reconocimiento de enfermedades de las flores, tratamiento y medidas de prevención.						
<hr/>						
<b>Presupuesto de la capacitación:</b>						
<b>Descripción de la actividad</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>		
Contratación del experto en floricultura.		1	3.500,00	3.500,00		
Refrigerios		95	1,00	95,00		
Elaboración de certificados		90	0,20	18,00		
<b>SUBTOTAL 1</b>				<b>3.613,00</b>		

---

*Elaborado por: Ana Cofre*

*Tabla 7 Plan de capacitación al personal administrativo*

<b>Capacitación para el personal administrativo de la florícola</b>			
<b>Dirigido a:</b> Todo el personal del área administrativa.		<b>Duración:</b> 16 horas	
<b>Fecha de inicio:</b> (a criterio de la Gerencia)		<b>Fecha de fin:</b> (a criterio de la Gerencia)	
<b>Objetivo del curso de capacitación:</b>			
Mejorar el clima laboral de la empresa para que todos los que la conforman se sientan empoderados de la visión, misión y objetivos organizacionales.			
<b>Temas a tratar:</b>			
<b>Tema 1.</b> Relaciones interpersonales en las empresas florícolas.			
<b>Tema 2.</b> El liderazgo y el modelo de valores.			
<b>Tema 3.</b> Trabajo en equipo para alcanzar el éxito.			
<b>Presupuesto de la capacitación:</b>			
Descripción de la actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Contratación del experto en Relaciones Humanas y trabajo en equipo.	1	3.500,00	3.500,00
Refrigerios	6	2,00	12,00
Elaboración de certificados	5	0,20	1,00
		<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>3.513,00</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN</b>			<b>7.126,00</b>
(SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2)			

*Elaborado por: Ana Cofre*

### **2.6.1.5. Retención**

Por la naturaleza de la empresa, es preciso que para retener al personal se trabaje en la prevención, higiene y seguridad laboral, con la finalidad de que se cuente con un ambiente de trabajo organizado, seguro, en donde se minimicen los riesgos de trabajo; además, de trabajar en la creación de un clima favorable de trabajo que favorezca el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Para el efecto, será preciso que al momento que un trabajador ingrese a formar parte de la nómina de la empresa se le dé indicaciones claras sobre la prevención de riesgos y seguridad del trabajo, así, podrán cumplir con lo que consta en el Artículo 13 del Decreto Ejecutivo 2393 “Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo”, para lo cual se les dará una copia de dicho artículo para que conozcan las obligaciones que tienen como trabajadores.

Por otro lado, se les explicará qué deben hacer en caso de presentarse una situación de emergencia.

Para la protección individual, se le dotará de los uniformes y equipos de protección correspondientes, haciéndoles llenar un formulario de control y entrega (ver Anexo 6). Dependiendo, del área de producción al que esté asignado se dotará de herramientas y equipo de protección individual específica, para lo que se llenará el formulario expuesto en el Anexo 7.

Otro aspecto que incide en la retención del personal, es el pago puntual de las remuneraciones, sueldos y salarios, con la finalidad de motivar al personal y favorecer la satisfacción de sus necesidades personales y familiares.

El pago de las remuneraciones contemplará lo expuesto en el artículo 83 del Código del Trabajo, es decir que el plazo para los pagos de salarios no podrá superar la semana y para el pago de sueldos, no podrá superar un mes. El departamento de Contabilidad será el responsable de realizar los pagos de acuerdo a la nómina activa y hacer firmar los roles de pago.

También, se reconocerá el derecho a tener 15 días de vacaciones pagadas, posteriores a cumplir un año en funciones. El número de días se irá incrementando según los años de trabajo. Para que el empleado pueda gozar de sus vacaciones deberá presentar una solicitud al Departamento de Talento Humano (ver Anexo 8).

Además, todo trabajador deberá gozar de los Beneficios Sociales, al ser afiliado al Seguro Social (IESS) desde el primer día que es contratado.

#### **2.6.1.6. Desvinculación**

Una vez que se da por terminado el contrato de trabajo por parte del empleador o empleado, se separa al trabajador de la empresa, para el efecto, se sujetará a lo dispuesto en el artículo 184 del Código de Trabajo (2012): “Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.” (p. 57).

Será el jefe departamental bajo el que esté a cargo del empleado el que enviará una notificación de baja, con 30 días de anticipación, indicando el motivo y la

información de lo que deberá entregar a la empresa al momento de salir de ella (uniformes, equipos de protección personal y herramientas), lo que deberá ser entregado en la bodega de la empresa y firmar el formulario de recepción (ver Anexo 9).

#### **2.6.1.7. Control de asistencia y permisos de salida**

Se registrará la asistencia diaria de los trabajadores, la hora de entrada y salida en una hoja suministrada por el Departamento de Talento Humano al guardia de la empresa, quien deberá poner un visto junto a cada uno de los nombres y la hora de ingreso y egreso de la entidad. Una vez que los trabajadores registran su ingreso a la empresa deberán presentarse en su puesto de trabajo. En el caso de requerir permisos de salida, estos deberán solicitarlos al jefe departamental correspondiente de forma verbal o escrita por lo menos con 24 horas de anticipación y proceder a llenar el Formulario de Permisos (ver Anexo 10).

#### **2.6.1.8. Presupuesto para la implementación de la propuesta**

El presupuesto inicial para la creación de la Jefatura de Talento Humano es de USD 2.700,00.

***Tabla 8 Inversión inicial para la creación de la Jefatura de Talento Humano***

<b>Rubro</b>		<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Equipo y muebles de oficina	1	1.000,00	1.000,00
Escritorio de oficina	1	80,00	80,00
Silla giratoria	1	60,00	60,00
Silla	4	15,00	60,00
Archivador de metal	1	150,00	150,00
Teléfono	1	20,00	20,00
Calculadora	1	10,00	10,00
Grapadora	1	5,00	5,00
Perforadora	1	5,00	5,00
Útiles de aseo	1	10,00	10,00
	<b>subtotal</b>	<b>1.355,00</b>	<b>1.400,00</b>
<b>Equipo de computación</b>			
Computadora	1	1.000,00	1.000,00

Impresora	1	300,00	300,00
<b>subtotal</b>		<b>1.300,00</b>	<b>1.300,00</b>
<b>Total</b>		<b>2.655,00</b>	<b>2.700,00</b>

*Elaborado por: Ana Cofre*

El presupuesto de la Jefatura de Talento Humano en el primer año asciende a USD 27.200,64.

**Tabla 9 Presupuesto de la Jefatura de Talento Humano en el primer año**

<b>Denominación</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		
Sueldo y salario	1.576,89	18.922,68
Suministro de oficina	10,00	120,00
gastos varios	20,00	240,00
Capacitaciones para el personal de la florícola		7.125,96
<b>Subtotal gasto administrativo</b>		<b>26.408,64</b>
<b>Gastos Operativos</b>		
Luz	50,00	600,00
Agua potable	1,00	12,00
Telefono	10,00	120,00
Internet	5,00	60,00
<b>Subtotal gasto operativo</b>		<b>792,00</b>
<b>TOTAL GASTO ANUAL</b>		<b>27.200,64</b>

*Elaborado por: Ana Cofre*

El presupuesto mensual de la creación del puesto de trabajo de quien estará a cargo de la gestión de talento humano es de USD 1.576,89.



**Tabla 10 Presupuesto para la creación del puesto a cargo de la Jefatura de Talento Humano**

<b>SUELDO Y SALARIO</b>		(-)	(+)	(+)	(+)	(=)
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Aporte personal IESS 9.45%</b>	<b>Aporte patronal IESS 12.15%</b>	<b>Décimo tercer sueldo</b>	<b>Décimo cuarto sueldo</b>	<b>Costo mensual</b>
Gerente de Talento Humano	800,00	75,60	97,20	66,67	35,42	999,29
Auxiliar de talento humano	450,00	42,53	54,68	37,50	35,42	577,60
<b>Total</b>	<b>1.250,00</b>	<b>118,13</b>	<b>151,88</b>	<b>104,17</b>	<b>70,84</b>	<b>1.576,89</b>

*Elaborado por: Ana Cofre*

### **2.6.2. Explicación de la propuesta**

La implementación de los lineamientos para la creación de la Jefatura de Talento Humano de la en la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. mejorará la gestión relacionada con los procesos de integración, control y evaluación, capacitación y desarrollo del personal, retención y desvinculación de personal. Lo que incidirá positivamente en la organización porque mejorará la administración del personal, gestionará adecuadamente las actividades relacionadas y administrará los aspectos legales, laborales y de nómina. Así, las ventajas de la implantación de una adecuada gestión del talento humano serán:

- Reducir conflictos fiscales porque estará a cargo de llevar el registro y archivo de los papeles legales relacionados con las contrataciones de personal, lo que servirá para rendir cuentas de impuestos y nóminas.
- Mejor la posibilidad de contar con personal idóneo para los distintos puestos de trabajo que existen en la empresa.
- Incrementar la eficiencia y eficacia de la florícola.
- Mejor el rendimiento de cada trabajador, aportando a su desarrollo personal y profesional.
- Fomentar el trabajo bajo la consecución de objetivos organizacionales.
- Mejor clima laboral.
- Crear un ambiente laboral satisfactorio.

- Disminuir la rotación de personal.
- Incrementar la retención del talento humano.
- Mejor comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

En conjunto, la implementación de la propuesta apoyará en el desarrollo de la empresa y le permitirá ser más competitiva y trabajar en la mejorar continua, beneficiando directamente a todos los que conforman la florícola. También, tendrá un impacto positivo indirectamente en el público externo de la empresa porque podrán percibir un mejor ambiente en la empresa lo que incide favorablemente en las relaciones interpersonales.

### **2.6.3 Premisas para su implementación**

La implementación de los lineamientos para la creación de la Jefatura de Talento Humano en la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. presenta una viabilidad técnica porque la empresa cuenta con la infraestructura requerida para instalar la oficina para la jefatura que se sugiere. Además, la inversión inicial es mínima y según el Gerente de la Empresa existe la predisposición para destinar los recursos que se requieran para el efecto, lo que la hace viable económicamente.

Desde la perspectiva legal, también es viable porque se alinea a lo dispuesto en el Código del Trabajo en relación a las obligaciones y responsabilidades del empleador y empleado.

Por otro lado, observa lo dispuesto en el Decreto 2393 “Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo”, para precautelar la integridad de los trabajadores, al establecer los mecanismos adecuados para suministrarles herramientas y equipos de protección personal que minimicen los riesgos de trabajo.

## **2.7. Conclusiones Capítulo II**

La propuesta se justifica porque los resultados de la investigación de campo indican que la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. no cuenta con una apropiada gestión de

talento humano que administre adecuadamente el personal en la empresa, además, se cuenta con la predisposición por parte de los directivos de la empresa para mejorar esta condición.

La investigación de campo permitió conocer que cuenta con las fortalezas: el pago puntal de prestaciones, el trato equitativo, la estructura organizacional flexible, la posibilidad de atraer a personal calificado, la tecnología adecuada, la capacitación en temas puntuales. En contra partida, las debilidades son: la deserción continua de personal nuevo en el área de producción, la inexistencia de un departamento de talento humano, la limitada capacitación en temas que permitan el desarrollo de todos los colaboradores de forma conjunta, los ineficientes procesos de integración de personal. Como oportunidades se presenta la posibilidad de capacitar en temas que aborden las necesidades de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la captación de nuevo personal que cumpla con las expectativas de la empresa, el establecimiento de procesos de integración de personal y planes de desarrollo y capacitación. Como amenazas: candidatos para cubrir vacantes sin competencias pertinentes, reducción de personal por impacto de la pandemia del COVID-19, cambios en leyes tributarias y de trabajo, escasez de trabajadores en áreas específicas.

Se sugiere la creación de un departamento de talento humano para que se haga cargo de los procesos de integración (reclutamiento, selección, contratación e inducción), control y evaluación, capacitación y desarrollo, retención y desvinculación de personal. El presupuesto inicial para la implementación de la propuesta para el primer año es de USD27.200,64. El valor del sueldo y salario mensual para la persona encargada de este departamento es de USD 1.576,89.

La implementación de la propuesta permitirá que la empresa cuente con una gestión de talento humano eficiente, que esté preocupada por su crecimiento y desarrollo, al capacitarlo para mejorar la eficacia en los procesos que se realizan; además, podrá darles más valor a los colaboradores, fomentando su lealtad y reduciendo los niveles de rotación de personal.

La gestión eficiente del capital humano en la empresa, permitirá acrecentar el compromiso y productividad, adecuado ambiente de trabajo y motivación.

La implementación de la propuesta beneficiaría directamente a la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. porque mejoraría la gestión de talento humano, lo que se traduciría en una administración eficiente del personal. También, se verían beneficiados los trabajadores y futuros colaboradores al contar con programas de capacitación permanentes en temas de interés profesional.

Los Trabajadores contarían con un profesional en la Jefatura de Talento Humano a quien acudir para solucionar los trámites respecto a vacaciones, permisos, licencias, enfermedad, entre otros que requieran en este ámbito,

## **CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **3.1. Evaluación de Expertos**

Para la evaluación de la propuesta se consideró la opinión de profesionales que cuentan con la experiencia suficiente en el ámbito de la administración de empresas, para establecer si la creación de la Jefatura de Talento Humano para la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga es factible y su diseño cuenta con todos los aspectos requeridos para que se ponga en funcionamiento.

Para el efecto, se envió una solicitud de validación acompañada de la propuesta a los especialistas, quienes cuentan con más de 8 años de experiencia en el campo administrativo. Los validadores fueron:

- Mgs. Victoria Carolina Tobar Mora, Psicóloga Organizacional, Magíster en Administración de Empresas que labora en el Distrito de Salud N° 3. Departamento de Talento Humano y tiene una experiencia en el campo de 8 años.
- Mgs Santiago Alejandro Ayala Terán, Lic. en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, Magister Administración de Empresa, labora en Sanbel Flowers Cía. Ltda. como Gerente Administrativo, con una experiencia de 14 años.

Para la evaluación de los expertos se considera la siguiente escala de valoración:

**Tabla 11. Escala de valoración de la propuesta**

<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>4= EXCELENTE</b>	<b>3= MUY BUENA</b>	<b>2= BUENA</b>	<b>1= MALA</b>
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

*Elaborado por: Ana Cofre*

Los criterios de evaluación comprenden los siguientes aspectos:

**Tabla 12. Criterios de evaluación de la propuesta**

<b>Componentes para evaluar</b>	<b>Calificación Validador</b>
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	
Los objetivos planteados para la creación de la Jefatura de Talento Humano son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	
La Creación de la Jefatura de Talento Humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	
La fundamentación y estructura de la propuesta es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	
La propuesta cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido de la creación del Jefatura de Talento Humano	
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	

*Elaborado por: Ana Cofre*

Los resultados de la evaluación fueron:

**Tabla 13. Resultados de la evaluación de la propuesta**

Componentes para evaluar	Calificación	
	Validador 1	Validador 2
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4	4
Los objetivos planteados para la creación de la Jefatura de Talento Humano son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4	4
La Creación de la Jefatura de Talento Humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4	4
La fundamentación y estructura de la propuesta es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4	4
La propuesta cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	4	4
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido de la creación del Jefatura de Talento Humano	4	4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4	4
<b>TOTAL</b>	32	32
<b>PROMEDIO</b>	4	4

*Elaborado por: Ana Cofre*

El resultado de la validación de expertos fue de 4/4 (ver Anexo 11), es decir que la propuesta se presenta de manera clara concisa y adecuada para que sea implementada. Además, las recomendaciones que dieron los validadores indican

que la propuesta está encaminada a mejorar las capacidades y competencias del personal de la empresa, por lo que su implementación en Sanbel Flowers Cía. Ltda. contribuirá a que fluya de mejor manera todo lo relacionado con el talento humano. Además, se señala que después de haber analizado y revisado la propuesta, se identifica que es coherente para implementar como está planteada, lo que mejorará el área de talento humano de la empresa, también, se recomienda a la autora dar seguimiento de su propuesta ya que tiene un alto grado de aceptación entre los empleados, para obtener buenos resultado y así, mejorar la administración del talento humano en la organización.

### **3.2. Conclusiones del Capítulo III**

Los validadores de la propuesta son profesionales que cuentan con un título de cuarto nivel como Magíster en Administración de Empresas, con amplia experiencia en el ámbito de gestión de Talento Humano.

El resultado de la evaluación de la propuesta fue de 4/4, lo que indica que es excelente y cada uno de los criterios abordados son claros concisos y adecuados, por lo tanto, se recomienda su implementación.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **Conclusiones**

En respuesta al primer objetivo específico planteado en la introducción de este proyecto. La fundamentación teórica señala que la Gestión de Talento Humano permite administrar eficientemente el personal de las organizaciones, involucra no solo el proceso de integración, sino su desarrollo, capacitación, motivación y otros que permiten mejorar su desempeño para que se alcance el éxito. Existen distintos modelos de gestión en este ámbito, que se pueden ajustar a las necesidades particulares de las empresas.

En cuanto al segundo objetivo específico propuesto en la introducción de este proyecto, en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. no se cuenta con un Departamento de Talento Humano estructurado, la gestión se realiza de forma empírica y no existe un proceso específico para la integración de personal, se provee capacitación puntual sobre los puestos de trabajo que integran los nuevos colaboradores, no existe una planeación que involucre temas de interés para todos los involucrados, tampoco existen lineamientos específicos que señalen la forma de control y evaluación del personal.

Los lineamientos para crear la Jefatura de Talento Humano de la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. incluye la presentación del organigrama estructural y funcional que incluye este departamento. Además, se exponen los procesos de integración (reclutamiento, selección, contratación e inducción), control y evaluación, capacitación y desarrollo, retención y desvinculación de personal que permitirán contar con el personal más adecuado que contribuya al desarrollo de la empresa. También, se proponen planes de capacitación para el personal operativo y administrativo en temas de interés que servirán a que todos mejoren su conocimiento y su trabajo en el ámbito que se desenvuelven. Se establecen responsables para controlar cada puesto de trabajo, el tipo de control a realizar y el periodo. Se definen los mecanismos que servirán para apoyar la retención y la desvinculación.

El presupuesto para el primer año de la implementación de la propuesta es de USD27.200,64. El valor del sueldo y salario mensual para la persona encargada de la gestión de talento humano es de USD 1.576,89

### **Recomendaciones**

Crear la Jefatura de Talento Humano para la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. para mejorar la gestión de la administración de personal y motivar el desarrollo de los colaboradores para que trabajen de forma conjunta en la consecución de objetivos organizacionales.

Promover la capacitación en el área operacional y administrativa para que mejoren sus capacidades y contribuyan en el desarrollo de la organización, al hacerla más competitiva y sostenible en el tiempo.

Realizar investigaciones en el futuro de clima laboral y desempeño para conocer qué aspectos se deben potenciar para mejorar la motivación del personal y su productividad.

## Bibliografía

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión de talento humano*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Aduna, A., García, E., & Chávez, É. (2015). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y Aprendizaje*. Estados Unidos: Editorial Palibro.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Editorial Elearning S. L.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad vol.11 no.4* .
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial 294.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chocontá, J., & Rodríguez, L. (2017). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda. de la ciudad de Sogamoso-Boyacá*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Congreso Nacional. (2012). *Código de Trabajo*. Quito: Registro Oficial 167.
- Cubero, J., Dalziel, K., & Fernández, G. (2006). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid: Editorial Deusto.
- Delgado, C. (2016). *La gestión de talento humano y el desempeño laboral en la empresa Florícola Agrogana de Latacunga, Cotopaxi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- Díaz, L., & al., e. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*.
- Féliz, A. (2011). *Investigación social mediante encuestas*. Madrid: UNED.
- Juárez, J., & Dioses, M. (2017). *Diseño e implementación del área de talento humano en la Clínica Santa Rosa S.A.C. de Sullana*. Piura: Universidad de Piura.
- Leal, C., & Salamanca, R. (2017). *Propuesta para un modelo de incentivos para el alineamiento de personas dentro de una organización*. Los Ángeles: Universidad de Concepción.
- ONU. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA, Research Journal, Vol 11, N° 1*, 97-104.
- Poveda, S. (2018). *La evolución del concepto de Talento Humano*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Salgado, G. (2020). *El techo de cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi (Tesis de Maestría)*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Sánchez, A. (2020). *Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de Sanbel Flowers Cia. Ltda. (Tesis de maestría)*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Torres, C., & Barzola, R. (2017). *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano en la Organización Alianza Cristiana y Misionera*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las

Organizaciones Educativas de Ecuador. *Revista Podium Edición Especial* , 145-168.

Vera, A., & Blanco, A. (2017). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista Innovar. Pequeñas y Medianas Empresas*, 29(74), 25-45.

Villegas, K. (2019). *Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos*. Obtenido de IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica: <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/35-consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la Empresa



#### ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

El objetivo de esta encuesta es soportar la información referente a la propuesta de la creación de la Jefatura de talento humano de la empresa SANBELFLOWERS CIA LTDA, le solicitamos responder el siguiente cuestionario. Gracias por colaborar con nuestro trabajo de investigación

1. ¿Usted tiene Conocimiento de que exista una Jefatura de Talento Humano en la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
2. ¿Usted conoce si el ambiente laboral de las diferentes áreas que conforma la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda es productivo?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
3. ¿Usted como trabajador tiene conocimiento a dónde tiene que acudir en caso de realizar gestiones de pagos, certificaciones, permisos, multas, trámite para atención médica, asuntos laborales y de nómina?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
4. ¿Sabe usted que el reclutamiento del personal, la elaboración de entrevistas a postulantes para empleo y selección de personal a contratar lo debe hacer la Jefatura de Talento humano?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
5. ¿Conoce usted los métodos que usa la empresa para seleccionar el personal antes de ser contratado?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
6. ¿Usted conoce si se sigue un proceso, previo a la contratación del personal que se solicita en la empresa?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
7. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda capacita a sus empleados en cada una de las áreas laborales que tiene la misma?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
8. ¿Conoce usted si la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda, provee de un manual de funciones al personal que se contrata?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
9. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda evalúa periódicamente a su personal?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No
10. ¿Sabe usted si hay la necesidad de crear la Jefatura de Talento Humano en la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda?  
 Si                       No estoy seguro  
 Tal vez                       No

## Anexo 2. Formato de la Entrevista a los Directivos



### ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

El objetivo de esta entrevista es contar con la información necesaria para sustentar la propuesta de definir lineamientos para crear la Jefatura de Talento Humano en la Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. le solicitó responder las siguientes preguntas. Gracias por colaborar con este proyecto.

1. ¿Qué es Talento Humano?
2. ¿Qué representa para usted una Jefatura de Talento Humano?
3. ¿Ud. considera que el recurso humano que tiene la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. está bien organizado? ¿Por qué?
4. ¿Usted como parte del talento humano, se siente conforme con el desempeño de cada una de las áreas de la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.? ¿Por qué?
5. ¿Tienen ustedes, una guía o manual para el procedimiento de cada función que realiza un empleado en su respectiva área?
6. ¿Considera usted que es necesario mejorar la gestión de talento humano en la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.?
7. ¿Estarían de acuerdo en que se asignen recursos económicos para crear la Jefatura talento humano?
8. ¿Se contaría con el apoyo de usted para la ejecución de este Proyecto para mejorar la gestión de talento humano? ¿Por qué?
9. ¿Qué sugerencias daría al personal de recursos humanos en caso de que se dé la propuesta?
10. ¿Considera que las capacitaciones y eventos de integración que forman parte de las responsabilidades de esta Jefatura fortalecerían los objetivos que persigue la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda?
11. ¿Cuáles son a su criterio las principales fortalezas que tiene la empresa en cuanto a gestión de talento humano se trata?

### Anexo 3. Resultados de la Investigación de Campo

#### Anexo 3.1 Resultados de la Encuesta a los Trabajadores

1. ¿Usted tiene Conocimiento de que exista una gestión adecuada de talento humano en la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda?

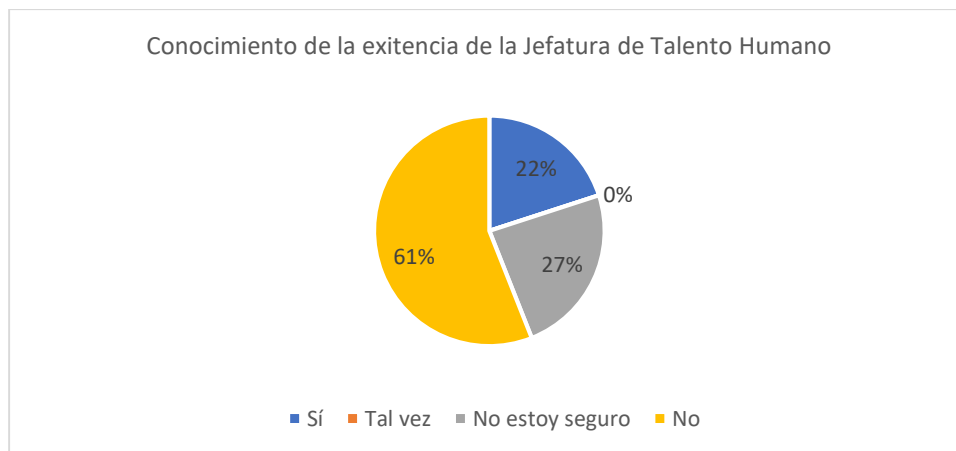
*Tabla 1. Conocimiento de la existencia de la gestión de talento humano*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	20	22%
Tal vez	0	0%
No estoy seguro	24	27%
No	56	61%
Total	100	111%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

*Figura 1. Conocimiento de la existencia de la Jefatura de Talento Humano*



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 61% de los encuestados indican que no conocen que en la florícola exista una gestión adecuada de talento humano, el 27% señala no estar seguro y el 22% que sí.

Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores no conocen que en la empresa exista una gestión adecuada de talento humano.



2. ¿Usted conoce si el ambiente laboral de las diferentes áreas que conforma la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda es productivo?

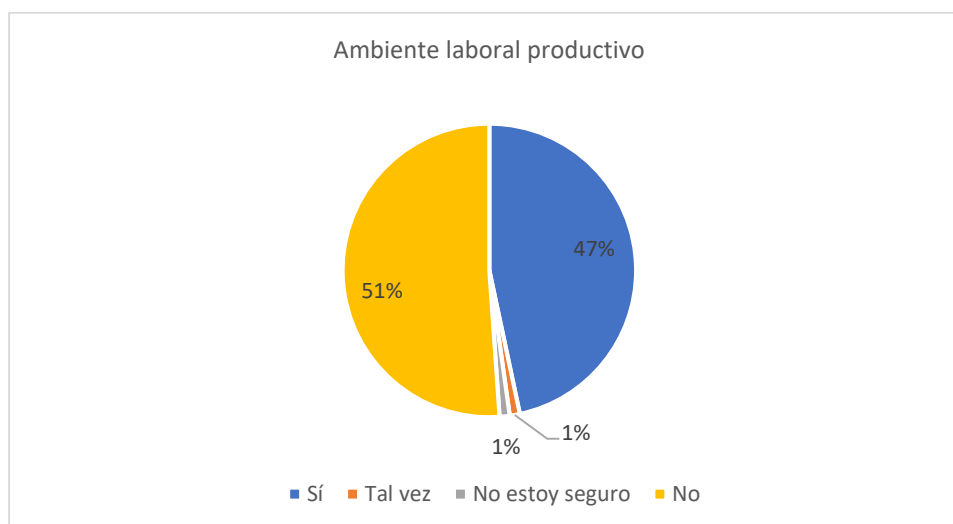
**Tabla 2. El ambiente laboral productivo**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	42	47%
Tal vez	1	1%
No estoy seguro	1	1%
No	46	51%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 2. Ambiente laboral productivo**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 51% de los encuestados indica que desconoce si el ambiente laboral en las diferentes áreas de la empresa sea productivo, el 47% señala que sí, el 1% no está seguro y el 1% restante indica que tal vez.

Estos índices muestran que la mayoría de trabajadores no saben si el ambiente laboral en las diferentes áreas que conforman la empresa sea productivo.

3. ¿Usted como trabajador tiene conocimiento a dónde tiene que acudir en caso de realizar gestiones de pagos, certificaciones, permisos, multas, trámite para atención médica, asuntos laborales y de nómina?

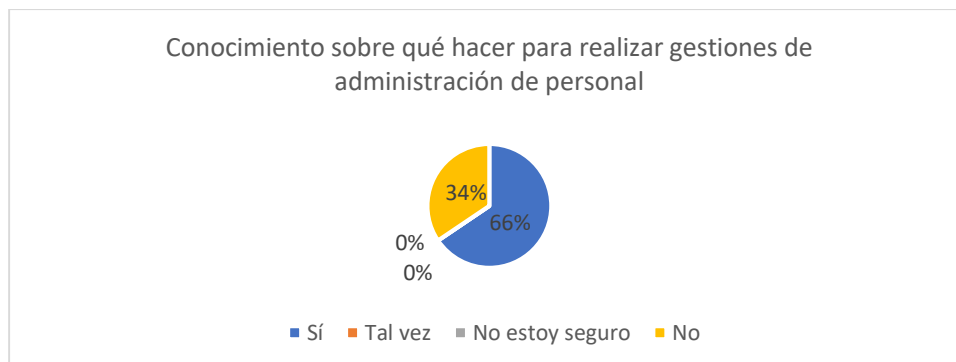
**Tabla 3. Conocimiento sobre qué hacer para realizar gestiones de administración de personal**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	59	66%
Tal vez	0	0%
No estoy seguro	0	0%
No	31	34%
Total	90	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 3. Conocimiento sobre qué hacer para realizar gestiones de administración de personal**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 66% de los encuestados señala que conoce dónde debe acudir en caso de realizar gestiones de pagos, certificaciones, permisos, multas, trámite para atención médica, asuntos laborales y de nómina y el 34% indica que no.

Estos resultados muestran que la mayoría de trabajadores sabe dónde acudir dentro de la empresa para realizar alguna gestión relacionada con administración de talento humano.

4. ¿Sabe usted que el reclutamiento del personal, la elaboración de entrevistas a postulantes para empleo y selección de personal a contratar lo debe hacer la Jefatura de Talento Humano?

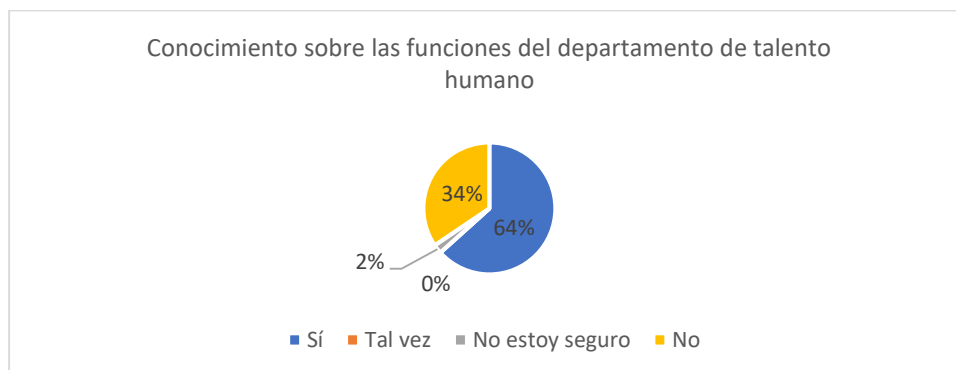
**Tabla 4. Conocimiento de las funciones de la Jefatura de Talento Humano**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	57	64%
Tal vez	0	0%
No estoy seguro	2	2%
No	31	34%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 4. Conocimiento sobre las funciones de la Jefatura de Talento Humano**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 64% de los encuestados indica que sí sabe que el reclutamiento del personal, la elaboración de entrevistas a postulantes para empleo y selección de personal a contratar lo debe hacer la Jefatura de Talento Humano, el 34% señala que no y el 2% no está seguro.

Estos resultados indican que la mayoría de encuestados saben que el reclutamiento del personal, la elaboración de entrevistas para los postulantes y la selección de personal debe hacerse en la Jefatura de Talento Humano.

5. ¿Conoce usted los métodos que usa la empresa para seleccionar el personal antes de ser contratado?

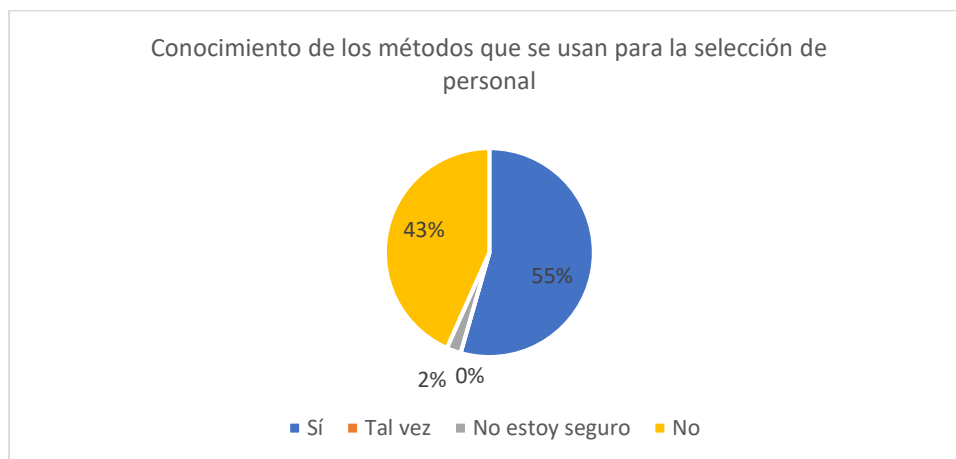
**Tabla 5. Conocimiento de los métodos que se usan para la selección de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	49	55%
Tal vez	0	0%
No estoy seguro	2	2%
No	39	43%
Total	90	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 6. Conocimiento de los métodos que se usan para la selección de personal**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 55% de los encuestados señala que sí conoce los métodos que se usan para seleccionar el personal antes de ser contratado, el 43% indica que no y el 2% no está seguro.

Estos indicadores muestran que la mayoría de trabajadores conocen los métodos que se usan para seleccionar al personal antes de que se contrate.

6. ¿Usted conoce si se sigue un proceso, previo a la contratación del personal que se solicita en la empresa?

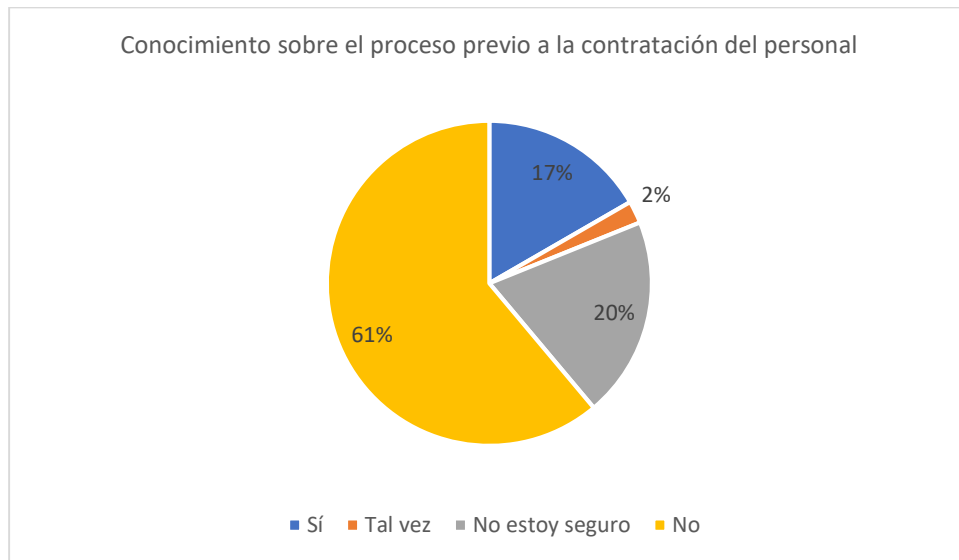
**Tabla 6. Conocimiento del proceso que se sigue previo a la contratación de personal**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	15	17%
Tal vez	2	2%
No estoy seguro	18	20%
No	55	61%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 6. Conocimiento de los métodos que se usan para la selección de personal**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 61% señala de los encuestados señala que, si conocen que se sigue un proceso, previo a la contratación del personal que se solicita, el 20% indica que no está seguro, el 17% sí lo está y el 2% responde tal vez.

Estos resultados indican que la mayoría de trabajadores no saben que se sigue un proceso previo a la contratación de personal que solicita la empresa.

7. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda capacita a sus empleados en cada una de las áreas laborales que tiene la misma?

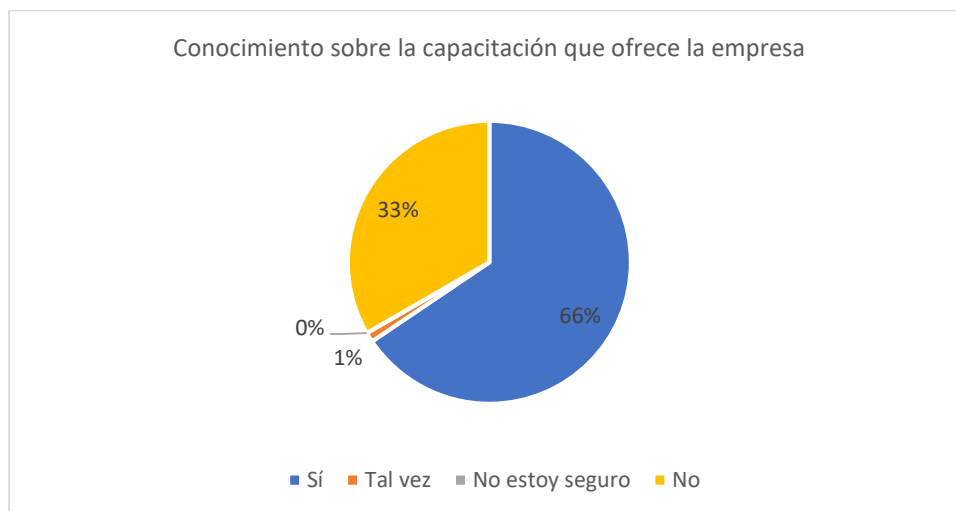
**Tabla 7. Conocimiento sobre la capacitación que ofrece la empresa**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	59	66%
Tal vez	1	1%
No estoy seguro	0	0%
No	30	33%
Total	90	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 7. Conocimiento de la capacitación que ofrece la empresa**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 66% de los encuestados indica que conoce que la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. capacita a sus empleados en cada una de las áreas laborales, el 33% responde que no y el 1% tal vez.

Estos resultados indican que la mayoría de trabajadores conoce que la empresa si capacita a sus empleados en cada una de las áreas laborales.

8. ¿Conoce usted si la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda., provee de un manual de funciones al personal que se contrata?

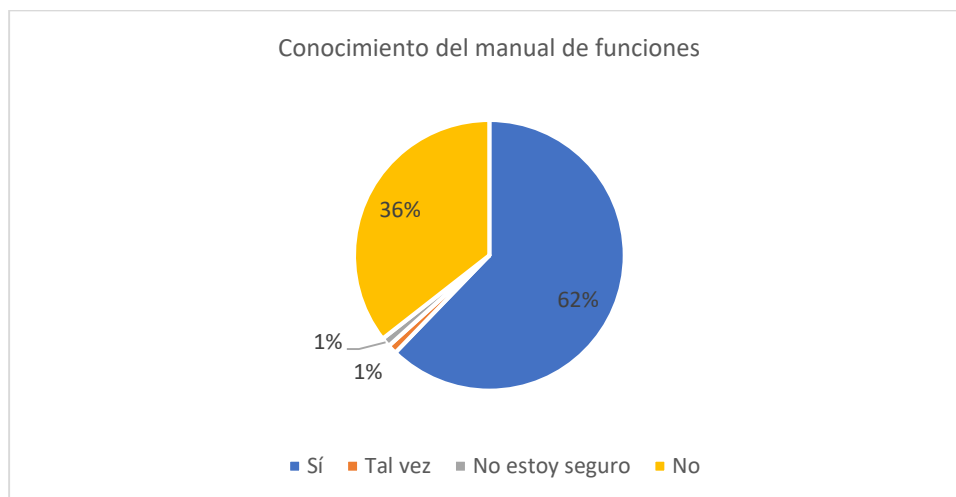
**Tabla 8. Conocimiento del manual de funciones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	56	62%
Tal vez	1	1%
No estoy seguro	1	1%
No	32	36%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 8. Conocimiento del manual de funciones**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 62% de los encuestados conoce que la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. provee un manual de funciones al personal que se contrata, el 36% responde que no, el 1% tal vez y el 1% restante no está seguro.

Estos resultados indican que la mayoría de trabajadores conoce que la empresa provee un manual de funciones al personal que se contrata.

9. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa Sanbel Flowers Cia Ltda evalúa periódicamente a su personal?

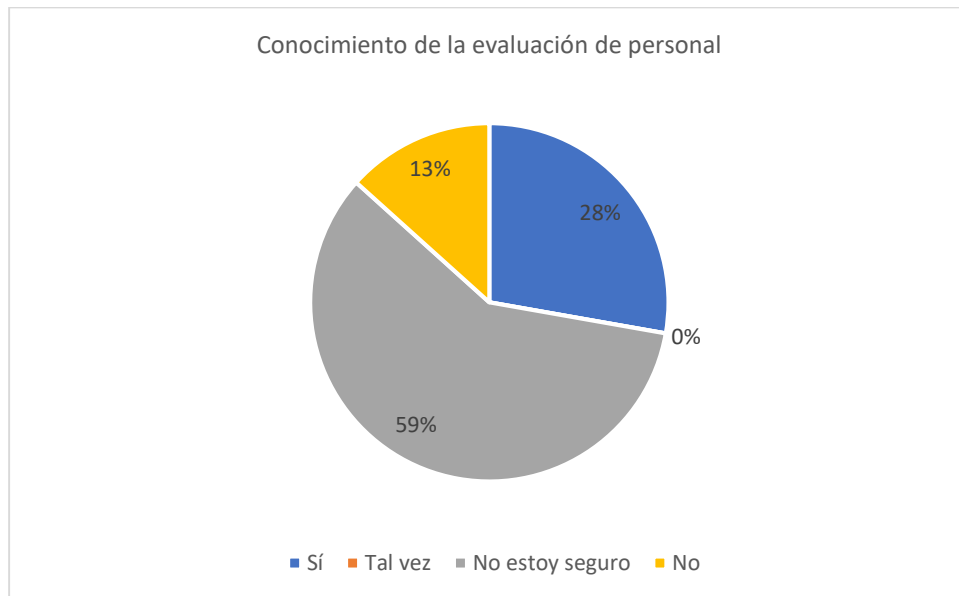
**Tabla 9. Conocimiento sobre la evaluación de personal**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	25	28%
Tal vez	0	0%
No estoy seguro	53	59%
No	12	13%
Total	90	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 9. Conocimiento sobre la evaluación de personal**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 59% de los trabajadores señala que no está seguro si la empresa evalúa periódicamente a su personal, el 28% indica que sí y el 13% que no.

Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores no está seguro que la empresa evalúe periódicamente al personal.



10. ¿Sabe usted si hay la necesidad de contar con una gestión adecuada de Talento Humano en la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.?

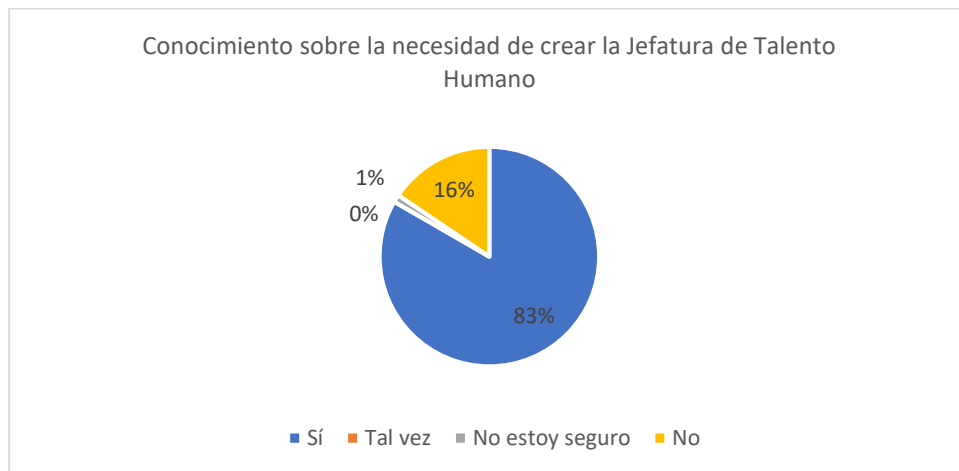
**Tabla 10. Conocimiento sobre la necesidad para crear el departamento de talento humano**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	75	83%
Tal vez	0	0%
No estoy seguro	1	1%
No	14	16%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

**Figura 10. Conocimiento sobre la necesidad de crear la Jefatura de Talento Humano**



Fuente: Encuestas a los trabajadores

Elaborado por: Ana Cofre

El 83% de los encuestados indica que la creación de contar con una gestión adecuada de talento humano es una necesidad, el 16% responde que no y el 1% no está seguro.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores reconoce que existe la necesidad de contar con una gestión de talento humano en la empresa.

## **Anexo 3.2 Resultados de la Entrevista a los Directivos**

### **1. ¿Qué es Talento Humano?**

R 1. Es la vinculación de todo el personal que influyen positivamente para el desarrollo en el rendimiento de cualquier organización por un bien común

R2. Son las capacidades de los trabajadores mediante el cual aportan a las actividades de una empresa.

R3. Son las habilidades que tienen las personas para desarrollar una tarea o función determinada en lo laboral o en su vida personal.

R4. Son las cualidades que tiene cada persona en una u otra actividad, es lo que más le gusta hacer.

R5. Son todas las personas que influyen positivamente en cualquier empresa para que esta crezca.

### **2. ¿Qué representa para usted una Jefatura de Talento Humano?**

R 1. Fundamentalmente en toda empresa u organización, ya que la jefatura o departamento de talento humano se realiza la selección, contratación de nuevos colaboradores que formen parte de la misma.

R2. En esta jefatura través de ciertos procesos se encarga de la contratación, entrenamiento y capacitación de los nuevos trabajadores y de los que forman parte de la empresa y también busca el bienestar tanto para el trabajador y empleador.

R3. El Departamento de talento humano es el sitio en donde se lleva a cabo todos los procesos desde la selección, contratación, inducción, capacitación y todo lo referente al personal.

R4. Es el departamento encargado de la contratación del personal de una empresa sea pública o privada.

R5. Es una oficina encargada de organizar, distribuir al personal que ingresa a trabajar en la empresa.

**3. ¿Ud. considera que el recurso humano que tiene la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. está bien organizado? ¿Por qué?**

R 1. Sí, porque se cumplen todos los procesos, sin embargo, existe la necesidad de que solo una persona se haga cargo de esta gestión para mejorar las relaciones con los trabajadores y contribuir a su desarrollo.

R2. En la mayoría de las actividades si tiene una organización de las funciones a desempeñar, pero faltaría complementar en especial la coordinación de funciones de ciertas áreas.

R3. Sí, porque el recurso humano que tiene la empresa está organizado por áreas como cultivo, postcosecha, mantenimiento, riego, fumigación, administrativo y directivo.

R4. El personal que tiene la florícola está organizado de acuerdo a las necesidades que tiene.

R5. Sí, porque todo depende de los jefes de área, para que exista una buena organización en las actividades a realizar.

**4. ¿Ud. como parte del Talento Humano, se siente conforme con el desempeño de cada una de las áreas de la empresa SANBEL FLOWERS CIA LTDA? ¿Por qué?**

R1. Sí, porque si existe colaboración para hacer cumplir con todo lo que conlleva el talento humano en la empresa.

R2. Sí, porque ya sabemos cuáles son nuestras funciones a desempeñar y lo hacemos de la mejor manera posible.

R3. Sí, porque los mismos saben las actividades a realizar.

R4. Sí.

R5. Sí, porque cada jefe de área designa a los trabajadores de acuerdo al cronograma de trabajo.

**5. ¿Tienen ustedes, una guía o manual para el procedimiento de cada función que realiza un empleado en su respectiva área?**

R1. Sí.

R2. Sí, pero falta la difusión a todo el personal.

R3. Sí, pero falta la difusión a todo el personal, en especial a las nuevas personas que ingresan.

R4. Sí, porque todas las personas que trabajamos en la empresa tenemos la responsabilidad de cumplir las funciones y tareas que tiene cada puesto de trabajo.

R5. Sí se tiene, y cada trabajador sabe las actividades a realizar, pero se tiene que actualizar.

**6. ¿Considera usted que es necesario mejorar la gestión de Talento Humano en la empresa SANBEL FLOWERS CIA LTDA?**

R1. Sí.

R2. Sí.

R3. Sí, porque en estos momentos lo hace otra área.

R4. Sí, es importante la creación del departamento de talento humano para que este organizada de mejor manera, se lleve con procedimientos y directrices para encaminar bien al personal que trabaja en Sanbel Flowers, ya que las personas son un elemento importante dentro de la empresa ya que un empleado que se sienta bien, rinde más, sube la productividad y por ende la empresa gana económicamente

R5. Sí es necesario, ya que definido un departamento de talento Humano no hay, otra área cubre esta función.

**7. ¿Estarían de acuerdo en asignar recursos económicos para crear la Jefatura de Talento Humano?**

R1. Sí.

R2. Es decisión de gerencia el tema económico.

R3. Con relación a lo económico esto es potestad de los directivos.

R4. Si estuviera en mis manos sí, pero esta decisión es de gerencia, pero estoy seguro que si aprobaría el dinero necesario.

R5. Yo si estoy de acuerdo.

**8. ¿Se contaría con el apoyo de usted para la ejecución de este Proyecto de mejorar la gestión de Talento Humano? ¿Por qué?**

R1. Sí, porque podría con mis conocimientos aportar al proyecto.

R2. Sí, al ser parte de la empresa debemos colaborar para que sea un éxito la creación del departamento de Talento Humano.

R3. Sí, apoyaría para la ejecución de este proyecto.

R4. Claro, por ser parte de esta empresa con mucho gusto apoyo a este proyecto que nos hace bien a todos con la creación del departamento de Talento Humano

R5. Sí apoyo, porque con esto se beneficia la empresa.

**9. ¿Qué sugerencias daría al personal de Recursos Humanos en caso de que se dé la propuesta?**

R1. Primero se analizaría su propuesta y de ahí se sugeriría.

R2. Capacitar a todo el personal tanto en temas de compañerismo, así como en temas referente a las funciones que se desempeña en cada área de trabajo.

R3. Que se dé capacitación de diferentes temas actuales.

R4. Que se canalice todas las falencias que hay en esta área y se tome en cuenta al personal para su bienestar dando más capacitaciones en temas que desempeña en cada área de trabajo de la empresa.

R5. Que se organice de la mejor manera y trabajar en equipo.

**10. ¿Considera que las capacitaciones y eventos de integración que forman parte de las responsabilidades de esta Jefatura fortalecerían los objetivos que persigue la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda.?**

R1. Sí.

R2. Sí, al tener claro que somos un equipo de trabajo va a proporcionar buenos resultados a favor de la empresa.

R3. Sí, las capacitaciones harán sentir que somos parte de la empresa y a trabajar con más empeño, para cumplir los objetivos que tiene la empresa.

R4. Sí, las personas mientras más se capacitan y se integran mejoran su inteligencia emocional, trabajan de mejor manera y esto influye para seguir los objetivos de la empresa.

R5. Sí, porque se integraría más al personal y se uniera más el equipo de trabajo.

**11. ¿Cuáles son a su criterio las principales fortalezas que tiene la empresa en cuanto a gestión de talento humano se trata?**

R1. Son varias, pero destacaría el pago puntual, el trato equitativo, que cuenta con una estructura que permite que cualquiera de quienes estamos en el área administrativa podamos resolver alguna duda de los trabajadores y ayudarle a gestionar lo que requiera.

R2. Atrae a talento humano calificado gracias a que es una empresa reconocida en el sector, cuenta con tecnología apropiada para los procesos productivos, lo que disminuye la posibilidad de errores, se capacita al personal para que se desempeñe en el puesto que se le asigne, porque debe colaborar a que se cumpla con los estándares de calidad establecidos.

R3. Pago puntual de sueldos y salarios, buen trato, el área administrativa puede ayudar hacer las gestiones de personal, capacitación en el puesto de trabajo para que conozcan lo que deben hacer.

R4. Puntualidad en los pagos, trato respetuoso, equidad, capacitación en el puesto asignado, entre otros.

R5. Puntualidad en los pagos, reconocimiento de beneficios de ley, tecnología que ayuda en los procesos productivos, etc.

**Anexo 4. Formato de la Ficha Personal de los Trabajadores**



<p><b>TALENTO HUMANO FICHA PERSONAL</b></p>	<p>FOTO</p>
---	-------------

<i>FECHA DE INGRESO</i> _____	<i>AREA</i> _____	<i>ACTIVIDAD LABORAL</i> _____
<i>APELLIDOS</i> _____	<i>NOMBRES</i> _____	
<i>CUENTA BANCARIA O AHORROS</i> _____	No. _____	
<b>DATOS PERSONALES</b>		
<i>NACIONALIDAD</i> _____	<i>PROVINCIA</i> _____	<i>CIUDAD</i> _____
<i>No. CEDULA</i> _____	<i>FECHA DE NACIMIENTO</i>	<i>TIPO DE SANGRE</i> _____
	<i>AÑO</i> _____	
	<i>MES</i> _____	
	<i>DIA</i> _____	
<i>ESTADO CIVIL</i>	SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/>	UNION LIBRE <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/>
	TIPO DE SANGRE _____	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>
<i># HIJOS</i> _____		
<i>NOMBRE DEL CONYUGE</i> _____	<i>EDAD</i> _____	

<b>TRABAJO DEL CONYUGE</b>	_____	<b>CIUDAD</b>	_____	<b>SECTOR</b>	_____
<b>NOMBRE HIJO 1</b>	_____	<b>EDAD</b>	_____	<b>AÑOS</b>	
<b>NOMBRE HIJO 2</b>	_____	<b>EDAD</b>	_____	<b>AÑOS</b>	
<b>NOMBRE HIJO 3</b>	_____	<b>EDAD</b>	_____	<b>AÑOS</b>	
<b>DIRECCION DOMICILIARIA</b>					
<b>DIRECCION DOMICILIO</b>	_____	<b>PARROQUIA</b>	_____	<b>BARRIO</b>	_____
				<b>O</b>	<b>COMUNA</b>
<b>VIVIENDA</b>	<b>PROPIA</b> ___	<b>ARRENDADA</b> ___	<b>OTRA</b> ___		
<b>CIUDAD</b>	_____	<b>DIRECCIÓN</b>	_____		
<b>TELEFONO</b>					
<b>CONVENCIONAL</b>	_____	<b>CELULAR</b>	_____	<b>CORREO ELECTRONICO</b>	_____
<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>					
<b>PRIMARIA</b>	_____	<b>AÑOS</b>	_____		
<b>SECUNDARIA</b>	_____	<b>AÑOS</b>	_____	<b>BACHILLERAT</b>	_____
				<b>O</b>	
<b>SUPERIOR</b>	_____	<b>AÑOS</b>	_____	<b>TÍTULO</b>	_____
<b>OTROS</b>	_____	<b>AÑOS</b>	_____	<b>TÍTULO</b>	_____
<b>INFORMACIÓN MÉDICA GENERAL</b>					



HA SUFRIDO ACCIDENTES	_____	DESCRIBA DAÑOS SUFRIDOS	_____		
ALEGIAS Y/O ENFERMEDADES	_____	DESCRIBA LA AFECCIÓN	_____		
PERSONA CON DISCAPACIDAD	_____	PORCENTAJE	_____		
MEDICINA PRESCRITA	_____	NOMBRE	_____		
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>					
NOMBRE EMPRESA 1:		TELEFONO:	JEFE DIRECTO:		
CARGO			MOTIVO RETIRO:		
FECHA DE LABOR	DESDE:			HASTA:	
NOMBRE EMPRESA 2:		TELEFONO:	JEFE DIRECTO:		
CARGO			MOTIVO RETIRO:		
FECHA DE LABOR	DESDE:			HASTA:	
<b>REFERENCIA PERSONAL</b>					
<b>REFERENCIA 1</b>		<b>PARENTESCO:</b>		<b>TELEFONO</b>	
<b>REFERENCIA 2</b>		<b>PARENTESCO:</b>		<b>TELEFONO</b>	
<b>REFERENCIA 3</b>		<b>PARENTESCO:</b>		<b>TELEFONO</b>	
<b>CARGAS FAMILIARES</b>					
APELLIDOS Y NOMBRES	VINCULO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	ESTUDIA Y/O LABORA	

1				
2				
3				
4				
<i><b>OBSERVACIONES</b></i>				
DECLARO POR MIS PROPIOS DERECHOS QUE LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE ESTE DOCUMENTO ES VERDADERO Y AUTORIZO A SANBEL FLOWERS HACER USO DE ELLA COMO REQUERIESE, ASÍ COMO DE LA VERIFICACIÓN DE LA MISMA.				
<hr/> FIRMA DEL TRABAJADOR C.I.		<hr/> FIRMA TALENTO HUMANO		

**Anexo 5. Formato del Formulario para el Registro del Proceso de Inducción al Puesto de Trabajo**



<b>TALENTO HUMANO</b>
REGISTRO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

<b>TRABAJADOR:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____
<b>ÁREA:</b> _____	<b>CARGO:</b> _____

**INDUCCIÓN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

CRITERIOS DE INDUCCIÓN	RECIBIDA	OBSERVACIONES
Código laboral		
Reglamento interno de trabajo de la empresa		
Llamadas de atención, verbal, escrita, multas y visto bueno		
Contrato de trabajo		

Afiliación al IESS		
Horario de trabajo, turnos y registro de asistencia		
Servicio de alimentación		
Servicio médico de la empresa		
Pago de remuneraciones y beneficios de ley		
Solicitudes de permisos y vacaciones		
Justificación y sanción de faltas o atrasos		
Renuncia, abandono		
Acta de entrega - recepción del puesto		
Uso de dispositivos móviles		

**INDUCCIÓN UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

<b>CRITERIOS DE INDUCCIÓN</b>	<b>RECIBIDA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Descripción de SANBEL		
Misión de la empresa		
Visión de la empresa		
Objetivos de la empresa		
Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo		
Política de seguridad y salud en el trabajo		

Dotación de uniformes y equipos de protección		
Factores de riesgo asociados al trabajo		
Uso correcto de los equipos de protección personal		
Capacitaciones y condiciones seguras de trabajo		
Prohibiciones y disposiciones para trabajar		
Evacuación de instalaciones		

<b>INDUCCIÓN ACTIVIDADES DE TRABAJO A REALIZAR</b>
--

CRITERIOS DE INDUCCIÓN	RECIBIDA	OBSERVACIONES
Descripción del entorno donde laborará el trabajador		
Labores a realizar y procedimientos a seguir		
Responsabilidad y rendimiento de las tareas asignadas		
Uso de herramientas y equipos asignados		
Adiestramiento para realizar las labores		

**TALENTO HUMANO**


**TRABAJADOR CAPACITADO**

**C.I.**

\_\_\_\_\_  
**SEGURIDAD Y SALUD**

\_\_\_\_\_  
**JEFE DE ÁREA**


**Anexo 6. Formato del Formulario de Control y Entrega de Uniformes y Equipos de Protección Individual**

 Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>
	<b>CONTROL DE ENTREGA UNIFORMES Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL AL TRABAJADOR DENTRO DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES</b>

<b>Apellidos y Nombres:</b>			<b>Fecha Ingreso:</b>		
<b>Cédula identidad:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>Talla Ropa:</b>	<b>Número Calzado :</b>		<b>Area:</b>		
<b>Contrato N°</b>	<b>Cambio de área:</b> SI ___ NO ___				
<b>FECHA</b>	<b>CAN T.</b>	<b>TALL A</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FIRM A</b>
			Mandil 3/4 con logo bordado		
			Overol con logo bordado		
			Gorra con logo bordado		
			Guantes tipo "Hycron" nitritex		
			Guantes de cuero		
			Mascarilla o respirador desechable		
			Mangas de PVC		
			Delantal de PVC		
			Guantes de caucho bicolor reforzado		
			Medias térmicas		
			Botas de caucho		
			Zapatos de lona para emplasticador		
			Camiseta con logo		
			Traje térmico de dos piezas		
			Buzo térmico		

			<b>Guantes de lana con puntos de PVC</b>		
			<b>Botas térmicas de cuero</b>		
			<b>Traje de fumigación reforzado</b>		
			<b>Traje interior de fumigación tipo pijama</b>		
			<b>Guantes largos de PVC</b>		
			<b>Careta para fumigación</b>		
			<b>Guantes revestidos de nitrilo o látex G40</b>		
<p>Los uniformes de trabajo y equipos de protección personal, son de propiedad de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., en caso de deterioro por uso en el trabajo, me comprometo a informar para que se proceda con la reposición. Además se entregará el mismo en bodega al reponerse y en caso de pérdida por estar bajo por mi responsabilidad y por mis propios derechos autorizo el descuento del valor de reposición, para reponer lo extraviado, cumpliendo lo establecido en artículo 13 literales 3 y 4 del Decreto Ejecutivo 2393.</p>					
<p>SI POR CUALQUIER MOTIVO EL TRABAJADOR DEJARE DE PERTENECER A LA EMPRESA, DEBERÁ ENTREGAR LOS UNIFORMES Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL QUE ESTÁN A SU CARGO, EN LA BODEGA DE LA EMPRESA.</p>					
<b>RECIBI CONFORME</b>			<b>RESPONSABLE BODEGA</b>		
<hr/> <b>Nombre:</b> <b>C.I.</b>			<hr/> <b>Nombre:</b> <b>C.I.</b>		

**Anexo 7. Formato de Formulario de Control de Entrega de Herramientas y Equipos de Protección Individual**

 Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>
	<b>CONTROL DE ENTREGA DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL AL TRABAJADOR DENTRO DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES</b>

<b>Apellidos y Nombres:</b>			<b>Fecha Ingreso:</b>		
<b>Cédula identidad:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>Contrato N°</b>	<b>Personal de rotación: SI ___ NO ___</b>		<b>Area:</b>		
<b>FECHA</b>	<b>CAN T.</b>	<b>TALL A</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FIRM A</b>
			Máscara fumigación 1/2 cara 3M 6200		
			Máscara fumigación full face 3M 6800		
			Careta para fumigación		
			Casco anti-impacto		
			Desojador		
			Lentes de protección anti-impacto		
			Protector auditivo - Tapón auditivo 24dB		
			Protector auditivo - Orejera copa 25dB		
			Casco para soldadura		
			Arnés de cuerpo entero		
			Eslinga tubular con mosquetones		
			Tijera Felco 2		
			Escobilla		
			Azadón		
			Grampadora Bostich - P3		



		<b>Martillo de carpintero</b>	
		<b>Lanza fumigación</b>	
		<b>Alicate</b>	
		<b>Caja para herramientas</b>	
		<b>Radio Motorola EP150</b>	
<p>Las herramientas de trabajo y equipos de protección personal, son de propiedad de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., en caso de deterioro por uso en el trabajo, me comprometo a informar para que se proceda con la reposición. Además se entregará el mismo en bodega al reponerse y en caso de pérdida por estar bajo por mi responsabilidad y por mis propios derechos autorizo el descuento del valor de reposición, para reponer lo extraviado, cumpliendo lo establecido en artículo 13 literales 3 y 4 del Decreto Ejecutivo 2393.</p>			
<p>SI POR CUALQUIER MOTIVO EL TRABAJADOR DEJARE DE PERTENECER A LA EMPRESA, DEBERÁ ENTREGAR LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL QUE ESTÁN A SU CARGO, EN LA BODEGA DE LA EMPRESA.</p>			
<b>RECIBI CONFORME</b>		<b>RESPONSABLE BODEGA</b>	
Nombre: _____ C.I.		Nombre: _____ C.I.	

## Anexo 8. Formato de la Solicitud de Vacaciones



**TALENTO HUMANO**

SOLICITUD Y APROBACION DE VACACIONES

SOLICITUD DE VACACIONES

**FECHA**

**APELLIDOS Y  
NOMBRES**

**CEDULA**

**AREA**

Por medio de la presente solicito me sea autorizado \_\_\_\_ ( ) día(s) a cuenta de mis vacaciones

**FECHA  
SOLICITADA**


**DESDE:** día \_\_\_\_ mes \_\_\_\_ año \_\_\_\_  
\_\_\_\_ mes \_\_\_\_ año \_\_\_\_

**HASTA:** día

\_\_\_\_\_  
FIRMA EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
JEFE DE AREA

## Anexo 9. Formato de Recepción por Devolución de Uniformes, Herramientas, Equipos de Protección Individual

  Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL  <b>CONTROL DE DEVOLUCIÓN UNIFORMES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL AL TRABAJADOR DENTRO DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES</b>
--	---

Trabajador:



Fecha ingreso:



Año:

Marque la "talla" o "X" en el equipo de protección individual entregado

<b>Fecha de entrega (día-mes-año)</b>	Mandil con logo	Overol con logo	Gorra con logo	Mascarilla desechable	Guante azul nitril de puño de lagodón	Guantes de cuero operador	Gafas anti-impacto	Mangas de PVC	Botas de caucho	Delantal de PVC	Guantes de caucho bicolor	Medias térmicas	Traje térmico	Botas térmicas de cuero	Traje de fumigación	Traje interior (pijama)	Mica careta fumigación	Máscara fumigación 1/2 cara 3M-7502	Arnés máscara 3M-7502	Filtro 3M-6001 agroquímicos	Retenedor 3M-501	Filtro 3M-7093 alta eficiencia	Casco de soldador	Guantes revestidos nitrilo G40	Arnés de seguridad	desojador	Protector auditivo diadema 3M-Peltor 25 dB	Tapones auditivos reusables 24 dB	<b>FIRMA</b>
---------------------------------------	-----------------	-----------------	----------------	-----------------------	---------------------------------------	---------------------------	--------------------	---------------	-----------------	-----------------	---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------	---------------------	-------------------------	------------------------	-------------------------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------	--------------------------------	-------------------	--------------------------------	--------------------	-----------	--	-----------------------------------	--------------

<p><b>Los uniformes de trabajo y equipos de protección personal, son de propiedad de SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA., en caso de deterioro por uso en el trabajo, me comprometo a informar para que se proceda con la reposición. Además se entregará el mismo en bodega al reponerse y en caso de pérdida por estar bajo por mi responsabilidad y por mis propios derechos autorizo el descuento del valor de reposición, para reponer lo extraviado, cumpliendo lo establecido en artículo 13 literales 3 y 4 del Decreto Ejecutivo 2393.</b></p>																																				
<p><b>SI POR CUALQUIER MOTIVO EL TRABAJADOR DEJARE DE PERTENECER A LA EMPRESA, DEBERÁ ENTREGAR UNIFORMES, EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS QUE ESTÁN A SU CARGO, EN LA BODEGA DE LA EMPRESA.</b></p>																																				

**RECIBI CONFORME**

**Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional**

**Anexo 10. Formulario de Permiso de Salida**



**TALENTO HUMANO**  
AUTORIZACION SALIDA DEL PERSONAL

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR</b>					<b>FECHA</b>	día	mes	año
<b>CEDULA</b>				<b>AREA DE TRABAJO</b>				
<b>MOTIVO SALIDA</b>				<b>TIEMPO DE SALIDA</b>				
<input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Otros				HORAS TOTAL <input type="text"/> Desde <input type="text"/> Hasta <input type="text"/>				
<input type="checkbox"/> Vacaciones				DIAS TOTAL <input type="text"/> Desde <input type="text"/> Hasta <input type="text"/> día mes día mes				
<b>DETALLE MOTIVO DE SALIDA Y/O OBSERVACIONES</b>								
<b>FIRMAS QUE AUTORIZAN</b>								
_____				_____				
Jefe inmediato				Gerencia				

## VALIDACION DE LA PROPUESTA

La validación de expertos es para verificar la fiabilidad de la investigación se realizara con dos personas profesionales con mucha experiencia en el ámbito de talento humano y área de empresas, para obtener el aval del tema propuesto se solicitó el apoyo profesional y entregando la propuesta para su validación, se facilitó el formato de criterio validación para cada elemento de la propuesta y se obtuvo la siguiente validación, los experto en la materia de Talento Humano y el experto usuario será una persona de la florícola

## EVALUACION DE EXPERTO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

#### 1. Datos de la propuesta de investigación

**Autor:** Lic. Ana del Rocío Cofre Santo

**Título:** Gestión del Talento Humano de la florícola Sanbel Flowers Cia Ltda en la ciudad de Latacunga

#### 2. Identificación del experto evaluador.

**Nombre y Apellidos del evaluador:** Mgs. Victoria Carolina Tobar Mora

**Numero de cedula:** 0502816234

**Título Grado:** Psicóloga Organizacional

**Título de Posgrado:** Magister en Administración de Empresas

**Número de registro de la Senescyt:** 1044-2017-1889727

**Institución donde labora:** Direccion Distrital 05D01 Latacunga –Salud -Unidad de Talento Humano

**Experiencia Laboral:** 8 años

**Teléfono:** 0987061219

#### 3. Instrucciones

Para la evolución del experto se considera los siguientes criterios de evaluación que se detalla en la siguiente tabla:

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

Componentes para evaluar	Calificación
	Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4
Los objetivos planteados para la creación de la Jefatura de talento Humano son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4
La Creación de la jefatura de talento humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4
La fundamentación y estructura de la propuesta es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	4
La propuesta cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	4
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido de la creación del Jefatura de talento Humano	4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4
<b>TOTAL</b>	32
<b>PROMEDIO</b>	4

#### 4. Comentarios y recomendaciones generales para el autor.

La presente propuesta esta encaminada a mejorar las capacidades y competencias del personal de la empresa, y se recomienda la aplicación de la propuesta en SANBEL FLOWERS CIA LTDA. para fluya de mejor manera todo lo relacionado con el talento humano.

Atentamente;



.....  
Mgs. Victoria Carolina Tobar Mora

**FIRMA DEL EVALUADOR**

CC: 0502816234

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

## EVALUACION DE USUARIO

### FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

#### 1. Datos de la propuesta de investigación

**Autor:** Lic. Ana del Rocío Cofre Santo

**Título:** Gestión del Talento Humano de la florícola Sanbel Flowers Cia Ltda en la ciudad de Latacunga

#### 2. Identificación del evaluador.

**Nombre y Apellidos del evaluador:** Mgs Santiago Alejandro Ayala Terán

**Numero de cedula:** 1714820287

**Título Grado:** Lic. en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor

**Título de Posgrado:** Magister Administración de Empresa.

**Número de registro de la Senescyt:** 1005-04-498960 / 2004-04-29

**Institución donde labora:** Sanbel Flowers Cia Ltda Gerente Administrativo.

**Experiencia Laboral:** 14 años

**Teléfono:** 0984620912

**Correo Electrónico:** santayayala@gmail.com

#### 3. Instrucciones

Para la evolución del experto se considera los siguientes criterios de evaluación que se detalla en la siguiente tabla:

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.

Componentes para evaluar	Calificación
	Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	4
Los objetivos planteados para la creación de la Jefatura de talento Humano son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.	4
La Creación de la jefatura de talento humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	4
La fundamentación y estructura de la propuesta es	4

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



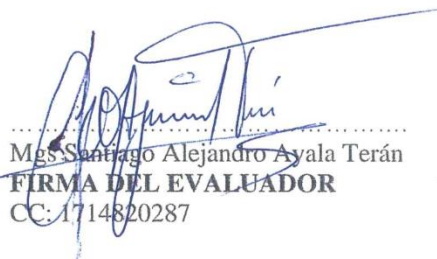
oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	
La propuesta cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la empresa.	4
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido de la creación del Jefatura de talento Humano	4
La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel regional/Provincia/Cantón?	4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>

**4. Comentarios y recomendaciones generales para el autor.**

Luego de haber analizado y revisado la presente propuesta la misma se ve que es coherente para implementar como está planteada y de esta manera mejorara el área de talento humano de la empresa.

Se recomienda a la autora dar seguimiento de su propuesta ya que tiene un alto grado de aceptación entre los empleados, para obtener buenos resultado mejorando la administración del talento humano.

Atentamente:



MgS. Santiago Alejandro Ayala Terán  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 CC: 1714820287