ITSEP
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD
Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

Gestión de Talento Humano

CARRERA:

Gestión de Talento Humano

TEMA:

Manual de Gestión de la Comercializadora de Flores de Exportación BEAUTIFULL FLOWERS con enfoque en el Talento Humano en la ciudad de Quito

AUTOR/ES

Fernández Mendoza Ana Maribel

Torres BedoyaDoris Teresa

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD: **Quito, D.M.**

AÑO: **2026**

Agradecimiento

Al culminar esta importante etapa de mi vida, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo y que me acompañaron a lo largo de este camino académico.

En primer lugar, agradezco a mi esposo, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por estar a mi lado en los momentos de alegría y también en los de dificultad, por motivarme a seguir adelante y por creer siempre en mis capacidades. Tu compañía ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

A mis hijos e hijas, quienes son mi mayor inspiración y la razón de mis esfuerzos. Gracias por su paciencia, por el tiempo que sacrificaron para que pudiera dedicarme a mis estudios y por brindarme siempre su amor y comprensión. Este logro es también de ustedes.

A mis amigos, por sus palabras de aliento, su apoyo sincero y por compartir conmigo momentos que hicieron más llevadero este proceso. Gracias por estar presentes y por celebrar cada avance alcanzado.

A mis docentes, mi más sincero reconocimiento y gratitud por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas. Gracias por su dedicación, orientación y compromiso con mi formación profesional y personal. Sus aportes han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación y para mi crecimiento académico.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este proyecto. Su apoyo, confianza y motivación fueron esenciales para alcanzar este importante logro.

Dedicatoria

Con el corazón lleno de gratitud y emoción, dedico este logro a las personas que han sido mi mayor fortaleza e inspiración durante este camino.

A mi amado esposo, gracias por caminar a mi lado en cada momento, por tu amor incondicional, tu paciencia infinita y tu apoyo constante. Gracias por alentarme cuando las fuerzas parecían faltar y por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Este logro también es tuyo, porque sin tu compañía y comprensión, llegar hasta aquí habría sido mucho más difícil.

A mis queridos hijos e hijas, la luz de mi vida y el motor de mis sueños. Cada esfuerzo, cada noche de desvelo y cada sacrificio tuvieron sentido al pensar en ustedes. Gracias por su amor, por sus sonrisas y por ser la inspiración que me impulsó a no rendirme jamás. Todo lo que hago lleva impreso el deseo de ser un ejemplo para ustedes.

A mi familia, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y su confianza en mí. Gracias por estar presentes en los momentos más importantes, por sostenerme cuando lo necesité y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Su apoyo ha sido un regalo invaluable que llevo siempre en mi corazón.

Hoy culmino una etapa importante de mi vida, y este logro no es solo mío, sino de todos aquellos que me acompañaron con amor, paciencia y fe. A ustedes, que fueron mi refugio, mi inspiración y mi fuerza, les dedico este trabajo con todo mi amor y eterna gratitud.

Índice General

INTRODUCCIÓN 1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
OBJETIVO GENERAL 3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 4
MARCO TEÓRICO 5
1. Gestión del talento humano en organizaciones exportadoras 5
2. Manual de gestión del talento humano 7
3. Reclutamiento y selección de personal 8
4. Inducción y onboarding organizacional 10
5. Descripción y valoración de cargos 12
6. Capacitación y desarrollo del personal 14
7. Evaluación del desempeño 16
8. Gestión de la compensación y beneficios 17
9. Normativa laboral ecuatoriana aplicada a la gestión del talento humano 19
10. El sector florícola exportador ecuatoriano y su gestión del talento humano 21
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización 24
1.1. Descripción del Tema de Investigación 24
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio 24
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social 26
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad 28
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio 29
1.2.1. Descripción General 29
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa 30
1.2.3. Actores Involucrados 31
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional 32
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes 32
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto 33
1.3.1. Misión 33
1.3.2. Visión 33
1.3.3. Valores o Principios Rectores 33
1.3.4. Políticas Generales 34
1.3.5. Análisis PEST 35
1.3.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 37

1.3.7. Análisis FODA 39
1.3.8. Estrategias de Desarrollo 42
1.3.9. Objetivos Estratégicos 43
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave 44
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno 46
2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad 46
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales 46
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto 48
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo 50
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes 51
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria 52
2.1.5.1. Encuestas 53
2.1.5.2. Entrevistas 63
2.1.5.3. Focus Group 67
2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados 70
2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual 71
2.2.1. Perfil del Actor Principal 71
2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes 72
2.3. Plan de Acción o Propuesta 73
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta 73
2.3.2. Costos / Accesibilidad 74
2.3.3. Comunicación y Difusión 74
2.3.4. Distribución o Implementación 75
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno 76
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor 76
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno 76
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas 77
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos 79
3.1. Procesos y Control de Calidad 79
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso 79
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento 83
3.2. Capacidad Operativa 85
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción 85
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto 86
3.3. Infraestructura y Recursos 87
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios 87

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica 87
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores 88
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias 88
3.4.2. Criterios de Selección 89
3.5. Normativa Aplicable 90
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales 90
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento 90
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación 91
3.6.1. Macro Localización 91
3.6.2. Micro Localización 92
3.6.3. Factores de Decisión 93
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación 93
3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos 93
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación 96
4.1. Estructura Económica del Proyecto 96
4.1.1. Plan de Inversiones 96
4.1.2. Fuentes de Financiamiento 98
4.1.3. Presupuesto de Ingresos 100
4.1.4. Presupuesto de Costos 101
4.1.5. Presupuesto de Gastos 102
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado 103
4.1.7. Punto de Equilibrio 104
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado 105
4.1.9. Balance Proyectado 107
4.2. Evaluación del Proyecto 108
4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación 108
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA 111
Matriz de Situaciones Adversas 111
Medidas de Mitigación y Alternativas 114
CONCLUSIONES 116
RECOMENDACIONES 118
ANEXOS 124

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis PEST — Nivel de Impacto por Factor 37
Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter — Intensidad por Fuerza 39
Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta 54
Gráfico 4. Pregunta 2 de la Encuesta 55
Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta 56
Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta 57
Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta 58
Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta 59
Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta 60
Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta 61
Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta 62
Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta 63
Gráfico 13. Proceso de Prestación de Servicios de GTH — 7 Procesos del Manual 83
Gráfico 14. Mecanismos de Control y Seguimiento de la Calidad del Manual de GTH 84
Gráfico 15. Capacidad Operativa por Etapa de Crecimiento 85
Gráfico 16. Distribución de la Inversión Inicial del Proyecto (USD 7.478,50) 98
Gráfico 17. Fuentes de Financiamiento del Proyecto 99
Gráfico 18. Beneficios Económicos Proyectados por Concepto — Año 1 (USD) 101
Gráfico 19. Estado de Resultados Proyectado por Trimestre — Año 1 (USD) 104
Gráfico 20. Flujo de Caja Proyectado — Períodos Clave Año 1 (USD) 106
Gráfico 21. Indicadores de Viabilidad Financiera del Proyecto 109
Gráfico 22. Estructura Organizacional de BEAUTIFULL FLOWERS 124
Gráfico 23. Ciclo Completo del Manual de Gestión del Talento Humano — BEAUTIFULL FLOWERS 124
Gráfico 24. Modelo de Ficha Descriptiva de Cargo 124
Gráfico 25. Semáforo de Indicadores de Gestión del Talento Humano 125
Gráfico 26. Cronograma de Implementación del Manual de GTH — 12 Meses 125
Gráfico 27. Instrumento de Encuesta 126
Gráfico 28. Guía de Entrevista 1 — Especialista en GTH con Experiencia en el Sector Exportador 127
Gráfico 29. Guía de Entrevista 2 — Directivo de Empresa Comercializadora de Flores de Exportación 127
Gráfico 30. Guía de Entrevista 3 — Responsable de RRHH de Empresa Florícola Exportadora 128
Gráfico 31. Guía del Focus Group 129

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PEST de BEAUTIFULL FLOWERS 35
Tabla 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a BEAUTIFULL FLOWERS..... 38
Tabla 3. Análisis FODA de BEAUTIFULL FLOWERS..... 39
Tabla 4. Pregunta 1 de la Encuesta 53
Tabla 5. Pregunta 2 de la Encuesta 54
Tabla 6. Pregunta 3 de la Encuesta 55
Tabla 7. Pregunta 4 de la Encuesta 56
Tabla 8. Pregunta 5 de la Encuesta 57
Tabla 9. Pregunta 6 de la Encuesta 58
Tabla 10. Pregunta 7 de la Encuesta 59
Tabla 11. Pregunta 8 de la Encuesta 60
Tabla 12. Pregunta 9 de la Encuesta 61
Tabla 13. Pregunta 10 de la Encuesta 62
Tabla 14. Entrevista 1 — Especialista en GTH con experiencia en sector exportador..... 64
Tabla 15. Entrevista 2 — Directivo de empresa comercializadora de flores de exportación de Quito..... 65
Tabla 16. Entrevista 3 — Responsable de RRHH de empresa florícola exportadora..... 66
Tabla 17. Perfil de participantes del Focus Group..... 68
Tabla 18. Resultados del Focus Group..... 68
Tabla 19. Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal..... 79
Tabla 20. Flujo del Proceso de Inducción y Onboarding..... 80
Tabla 21. Flujo del Proceso de Capacitación y Desarrollo 81
Tabla 22. Flujo del Proceso de Evaluación del Desempeño 82
Tabla 23. Matriz de Impacto y Mitigación del Manual de Gestión del Talento Humano de BEAUTIFULL FLOWERS..... 94
Tabla 24. Plan de Inversiones para la Implementación del Manual de Gestión del Talento Humano de BEAUTIFULL FLOWERS 96
Tabla 25. Fuentes de Financiamiento del Plan de Implementación del Manual de GTH 98
Tabla 26. Proyección de Beneficios Económicos del Manual de GTH — Año 1 100
Tabla 27. Presupuesto de Costos de Implementación y Operación del Manual de GTH — Año 1 101
Tabla 28. Presupuesto de Gastos del Proyecto de Implementación del Manual de GTH 102
Tabla 29. Estado de Resultados Proyectado del Proyecto de Implementación del Manual de GTH — Año 1..... 103
Tabla 30. Cálculo del Punto de Equilibrio del Proyecto de Implementación del Manual de GTH 105
Tabla 31. Flujo de Caja Proyectado del Proyecto de Implementación del Manual de GTH — Año 1..... 106

Tabla 32. Balance Proyectado al Cierre del Año 1 de Implementación del Manual de GTH... 107

Tabla 33. Indicadores de Viabilidad Financiera del Proyecto de Implementación del Manual de GTH..... 108

Tabla 34. Matriz de Situaciones Adversas del Proyecto de Implementación del Manual de GTH 111

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente proyecto de titulación desarrolla un Manual de Gestión de Talento Humano para la comercializadora de flores de exportación BEAUTIFULL FLOWERS, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador. El manual responde a la necesidad de formalizar los procesos de gestión del personal de la organización, dotándola de un instrumento que oriente de manera sistemática el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desvinculación del personal, garantizando la eficiencia operativa y el cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana en un sector de alta exigencia como el florícola exportador.

La metodología aplicada fue de enfoque mixto. Se aplicaron cien encuestas estructuradas al personal vinculado al sector florícola exportador de Quito, tres entrevistas semiestructuradas a especialistas en gestión del talento humano y directivos del sector, y un grupo focal con diez participantes del ámbito de recursos humanos en empresas exportadoras, generando la base empírica necesaria para el diseño del manual.

Los hallazgos evidenciaron que BEAUTIFULL FLOWERS opera sin un manual formal de talento humano, generando inconsistencias en la selección y contratación, ausencia de programas de inducción y capacitación estructurados, y falta de criterios objetivos para la evaluación del desempeño, situación que representa un riesgo operativo en un mercado de exportación con altos estándares de calidad y eficiencia.

El manual diseñado estructura siete procesos fundamentales: reclutamiento y selección, inducción y onboarding, descripción y valoración de cargos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, gestión de la compensación y desvinculación. Cada proceso incluye objetivo, marco normativo, procedimientos, formatos de gestión e indicadores de seguimiento alineados a la realidad operativa de BEAUTIFULL FLOWERS.

La evaluación económica demuestra que la implementación del manual genera un retorno positivo sobre la inversión mediante la reducción de costos asociados a la rotación de personal y la baja productividad derivada de la ausencia de procesos estructurados de gestión humana, con una inversión accesible y coherente con la escala de una comercializadora florícola exportadora en Quito.

Palabras Clave: manual de gestión, talento humano, comercializadora de flores, exportación florícola, procesos de recursos humanos, Quito, normativa laboral ecuatoriana.

Abstract - Keywords

This thesis project develops a Human Talent Management Manual for the flower export trading company BEAUTIFULL FLOWERS, located in Quito, Ecuador. The manual responds to the need to formalize the organization's personnel management processes, providing a systematic instrument to guide recruitment, selection, onboarding, training, performance evaluation, and staff separation, ensuring operational efficiency and compliance with Ecuadorian labor regulations in the demanding flower export sector.

The applied methodology followed a mixed approach. One hundred structured surveys were administered to personnel linked to Quito's flower export sector, three semi-structured interviews were conducted with human talent management specialists and industry executives, and a focus group was held with ten participants from the human resources field in export companies, generating the empirical basis needed for the manual's design.

Findings revealed that BEAUTIFULL FLOWERS operates without a formal human talent manual, generating inconsistencies in selection and hiring, the absence of structured onboarding and training programs, and a lack of objective criteria for performance evaluation, representing an operational risk in an export market with high quality and efficiency standards.

The designed manual structures seven fundamental processes: recruitment and selection, onboarding, job description and evaluation, training and development, performance evaluation, compensation management, and offboarding. Each process includes its objective, applicable regulatory framework, step-by-step procedures, management formats, and monitoring indicators aligned with the operational reality of BEAUTIFULL FLOWERS.

The economic evaluation demonstrates that implementing the manual generates a positive return on investment by reducing costs associated with staff turnover and low productivity resulting from the absence of structured human management processes, with an accessible investment consistent with the scale of a flower export trading company in Quito.

Keywords: management manual, human talent, flower trading company, floriculture export, human resources processes, Quito, Ecuadorian labor regulations.

INTRODUCCIÓN

El sector florícola ecuatoriano constituye uno de los pilares más importantes de la economía de exportación no petrolera del país, posicionando a Ecuador como el tercer exportador mundial de flores frescas, reconocido internacionalmente por la calidad, variedad y longitud de tallo de sus productos, especialmente de rosas. En este contexto de alta competitividad y exigencia internacional, las empresas comercializadoras de flores de exportación como BEAUTIFULL FLOWERS enfrentan el desafío permanente de mantener estándares operativos de primer nivel que les permitan cumplir con los volúmenes, plazos y especificaciones de calidad requeridos por sus clientes en mercados tan exigentes como Estados Unidos, la Unión Europea y Rusia. El talento humano es el factor productivo más determinante en la capacidad de una comercializadora florícola para alcanzar y sostener esos estándares, lo que convierte a la gestión eficiente del personal en una prioridad estratégica de primer orden para cualquier empresa del sector que aspire a mantener y ampliar su posición en el mercado internacional.

BEAUTIFULL FLOWERS es una comercializadora de flores de exportación ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, que desarrolla su actividad en un entorno de alta demanda operativa y estrictos requerimientos de calidad por parte de sus clientes internacionales. A pesar de su trayectoria en el sector, la empresa carece de un manual formal de gestión del talento humano que estructure y estandarice los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desvinculación del personal, lo que genera inconsistencias operativas y riesgos de cumplimiento normativo que el presente proyecto busca resolver mediante el diseño de un instrumento de gestión integral, práctico y alineado con la realidad organizacional y el marco legal laboral ecuatoriano vigente.

El presente documento se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo I desarrolla el diagnóstico y contextualización de BEAUTIFULL FLOWERS, incluyendo el análisis del entorno sectorial, la caracterización de la empresa y su orientación estratégica, con los análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter y FODA. El Capítulo II profundiza en el análisis del entorno organizacional y los resultados de la investigación de campo aplicada al sector florícola exportador de Quito. El Capítulo III presenta los aspectos técnicos y operativos del manual de gestión del talento humano, con el diseño detallado de cada uno de los siete procesos que lo conforman. El Capítulo IV expone el estudio económico y la evaluación

financiera del proyecto, con las proyecciones de inversión, costos y retorno sobre la implementación del manual en BEAUTIFULL FLOWERS.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema del presente proyecto se define como el diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano para la comercializadora de flores de exportación BEAUTIFULL FLOWERS en la ciudad de Quito, orientado a formalizar, estandarizar y optimizar los procesos de gestión del personal de la organización. La justificación de este tema radica en la ausencia de un instrumento formal de gestión humana en la empresa, la complejidad operativa del sector florícola exportador que exige altos estándares de desempeño del personal, y la pertinencia académica de aplicar las herramientas de la gestión del talento humano a una empresa representativa de uno de los sectores exportadores más importantes de la economía ecuatoriana. Chiavenato (2017) sostiene que las organizaciones que carecen de procesos formalizados de gestión del talento humano presentan niveles de rotación, ausentismo y conflictividad laboral significativamente superiores a las que cuentan con sistemas estructurados de gestión del personal, lo que impacta directamente en su productividad y competitividad en el mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

BEAUTIFULL FLOWERS opera en el exigente mercado de exportación florícola sin contar con un manual formal de gestión del talento humano que estandarice sus procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal. Esta situación genera inconsistencias en la calidad de las contrataciones realizadas, ausencia de criterios objetivos para la evaluación del desempeño, falta de programas estructurados de inducción que aceleren la productividad de los nuevos colaboradores, y riesgos de incumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo ecuatoriano en materia de relaciones laborales. En un sector donde la calidad del producto final depende directamente del desempeño humano en cada etapa del proceso de comercialización y exportación, la ausencia de este instrumento de gestión representa un riesgo operativo y competitivo que compromete la capacidad de la empresa para mantener los estándares de servicio exigidos por sus clientes internacionales. Como señalan Dessler y Varela (2017), las empresas del sector exportador que no formalizan sus procesos de gestión del talento humano enfrentan dificultades crecientes para retener al personal calificado y para

garantizar la consistencia del desempeño organizacional en entornos de alta demanda operativa.

Formulación del problema: ¿De qué manera un Manual de Gestión del Talento Humano contribuirá a formalizar, estandarizar y optimizar los procesos de gestión del personal de la comercializadora de flores de exportación BEAUTIFULL FLOWERS en la ciudad de Quito?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Gestión del Talento Humano para la comercializadora de flores de exportación BEAUTIFULL FLOWERS en la ciudad de Quito, mediante la estructuración de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desvinculación del personal, que permita formalizar la gestión humana de la organización y fortalecer su competitividad en el mercado de exportación florícola.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS, identificando las brechas existentes entre los procesos informales vigentes y los estándares de gestión humana requeridos por una empresa del sector florícola exportador en el contexto laboral ecuatoriano.

- Fundamentar teóricamente el manual de gestión del talento humano, los procesos de recursos humanos y las mejores prácticas de gestión del personal aplicables a empresas comercializadoras del sector florícola, a través de la revisión de fuentes bibliográficas actualizadas y reconocidas en el campo de la administración del talento humano.

- Diseñar los procesos, procedimientos, formatos e indicadores de gestión del talento humano que conforman el manual para BEAUTIFULL FLOWERS, alineados con el Código de Trabajo ecuatoriano y con las necesidades operativas específicas de la empresa en su contexto de comercialización y exportación de flores.

- Evaluar la viabilidad económica de la implementación del manual de gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS, mediante el análisis de los costos de implementación y el retorno esperado en términos de reducción de rotación, mejora de la productividad y optimización de los procesos de gestión del personal.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto adopta un enfoque metodológico mixto que integra técnicas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de obtener una comprensión integral de la situación actual de la gestión del talento humano en el sector florícola exportador de Quito y de las necesidades específicas de BEAUTIFULL FLOWERS en materia de gestión del personal. Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que los enfoques mixtos permiten compensar las limitaciones individuales de cada método, generando evidencia más robusta y confiable para la toma de decisiones en investigaciones aplicadas al campo empresarial y organizacional. El diseño de investigación es no experimental, de tipo descriptivo-propositivo, apoyado en investigación bibliográfica, diagnóstico organizacional y análisis del entorno sectorial del mercado florícola exportador ecuatoriano.

Para el componente cuantitativo se aplicaron cien encuestas estructuradas dirigidas a colaboradores y directivos de empresas del sector florícola exportador de Quito, compuestas por diez preguntas orientadas a identificar las prácticas actuales de gestión del talento humano, las necesidades de capacitación del personal, los niveles de satisfacción laboral y la percepción sobre la importancia de contar con procesos formalizados de gestión humana en el sector. La selección de los participantes se realizó mediante muestreo aleatorio estratificado, garantizando representatividad de distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de las organizaciones del sector.

Para el componente cualitativo se realizaron tres entrevistas semiestructuradas, cada una compuesta por cinco preguntas, dirigidas a especialistas en gestión del talento humano con experiencia en el sector florícola exportador y a directivos de empresas comercializadoras de flores de Quito, con el objetivo de profundizar en las mejores prácticas de gestión humana aplicables al sector, los desafíos más relevantes en la administración del personal florícola y las recomendaciones para el diseño del manual.

Complementariamente, se ejecutó un grupo focal con diez participantes del ámbito de los recursos humanos en empresas exportadoras, estructurado en torno a diez preguntas orientadoras, que permitió explorar en profundidad las percepciones y expectativas de los actores del sector respecto a la formalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas como BEAUTIFULL FLOWERS.

MARCO TEÓRICO

1. Gestión del talento humano en organizaciones exportadoras

La gestión del talento humano constituye uno de los ejes estratégicos más determinantes en la competitividad de las organizaciones exportadoras, dado que el desempeño del personal impacta directamente en la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares de calidad, los volúmenes de producción y los plazos de entrega exigidos por los mercados internacionales. Chiavenato (2017) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos relacionados con las personas o los recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño, con el propósito de alinear las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la organización. En el contexto de las empresas exportadoras, esta alineación entre el talento humano y la estrategia organizacional adquiere una dimensión adicional de complejidad, dado que los estándares de desempeño requeridos no solo deben satisfacer las expectativas internas de la gerencia sino también los requerimientos específicos de los clientes internacionales y los organismos de certificación de los mercados de destino.

Dessler y Varela (2017) señalan que las organizaciones exportadoras que han desarrollado sistemas formales de gestión del talento humano presentan ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores que operan con procesos informales de gestión del personal, especialmente en términos de consistencia del desempeño, capacidad de retención del personal calificado y adaptabilidad ante los cambios en la demanda de los mercados internacionales. Esta ventaja competitiva es especialmente relevante en sectores de alta intensidad de mano de obra como el florícola exportador, donde la calidad del producto final depende en gran medida de las habilidades, la motivación y el compromiso de los colaboradores en cada etapa del proceso de

comercialización y exportación. La formalización de los procesos de gestión humana en estas organizaciones no es solo una práctica de buena gestión interna, sino una condición necesaria para competir con éxito en mercados internacionales cada vez más exigentes en términos de responsabilidad social empresarial y condiciones laborales.

Werther y Davis (2014) agregan que la gestión estratégica del talento humano en empresas exportadoras requiere una visión de largo plazo que trascienda la administración cotidiana del personal y se proyecte hacia el desarrollo de las capacidades organizacionales necesarias para sostener el crecimiento en los mercados internacionales. Esta visión estratégica implica invertir en la formación y desarrollo del personal, diseñar sistemas de compensación competitivos que retengan al talento clave, y construir una cultura organizacional que valore el desempeño de excelencia como condición indispensable para el éxito exportador. En empresas como BEAUTIFULL FLOWERS, la implementación de un manual de gestión del talento humano que formalice estos procesos representa el primer paso en la construcción de esta visión estratégica de la gestión del personal.

Mondy y Martocchio (2017) destacan que uno de los principales desafíos de la gestión del talento humano en organizaciones exportadoras es la necesidad de conciliar los requerimientos operativos de alta demanda que caracterizan a los períodos de mayor volumen de exportación con el bienestar y la satisfacción del personal, que son condiciones indispensables para mantener los niveles de desempeño y compromiso necesarios para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes internacionales. Este equilibrio entre la exigencia operativa y el cuidado del talento humano es una de las competencias de gestión más valoradas en los líderes de empresas exportadoras exitosas, y su desarrollo requiere de sistemas formales de gestión del personal que establezcan criterios claros y transparentes para la administración de la relación laboral en todas sus dimensiones.

Finalmente, Chiavenato (2017) concluye que las organizaciones que logran integrar la gestión del talento humano como un componente estratégico de su modelo de negocio, en lugar de tratarla como una función administrativa de apoyo, obtienen resultados superiores en términos de productividad, innovación, satisfacción del cliente y rentabilidad a largo plazo. Para BEAUTIFULL FLOWERS, esta integración estratégica de la gestión humana comienza con la formalización de sus procesos mediante el manual

diseñado en el presente proyecto, que sienta las bases para una gestión del personal cada vez más sofisticada y alineada con las exigencias del mercado de exportación florícola internacional.

2. Manual de gestión del talento humano

El manual de gestión del talento humano es un documento formal que describe de manera sistemática y estructurada los procesos, procedimientos, políticas, formatos e indicadores que rigen la gestión del personal en una organización, constituyendo el marco de referencia que orienta las decisiones y acciones de los responsables de la gestión humana en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Dessler y Varela (2017) definen el manual de talento humano como el instrumento de gestión organizacional que traduce la estrategia de recursos humanos de la empresa en procedimientos concretos y aplicables en la práctica cotidiana, garantizando la consistencia y la equidad en el tratamiento del personal y reduciendo la discrecionalidad que genera conflictos e inequidades en la relación laboral. Su elaboración requiere un profundo conocimiento de la realidad organizacional, el marco legal aplicable y las mejores prácticas del sector en materia de gestión del personal.

Werther y Davis (2014) señalan que un manual de gestión del talento humano bien diseñado cumple múltiples funciones simultáneas en la organización: actúa como guía operativa para el área de recursos humanos, como referente de transparencia para los colaboradores que desean conocer los criterios y procedimientos que rigen su relación laboral con la empresa, como instrumento de control para la gerencia que permite verificar el cumplimiento de las políticas de personal, y como evidencia documental ante las autoridades laborales que fiscalizan el cumplimiento de la normativa del trabajo. Esta multiplicidad de funciones hace del manual de talento humano uno de los documentos de gestión de mayor valor estratégico para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

Mondy y Martocchio (2017) destacan que la estructura de un manual de gestión del talento humano debe diseñarse en función de los procesos críticos de la organización y del nivel de complejidad de su operación, evitando tanto la excesiva simplicidad que deja sin cobertura procesos relevantes como la complejidad innecesaria que hace el documento inmanejable en la práctica cotidiana. Un manual efectivo es aquel que el

personal responsable de su aplicación puede comprender y utilizar sin necesidad de formación especializada adicional, lo que implica un lenguaje claro y accesible, procedimientos descritos paso a paso, formatos listos para usar y criterios de decisión explícitos para las situaciones más frecuentes en la gestión del personal. La usabilidad del manual en la práctica diaria es el criterio más importante para evaluar la calidad de su diseño.

Chiavenato (2017) agrega que el proceso de elaboración del manual de talento humano es en sí mismo una oportunidad de mejora organizacional, ya que obliga a la empresa a revisar y cuestionar sus prácticas actuales de gestión del personal, identificar las inconsistencias y brechas existentes entre lo que se hace y lo que debería hacerse, y diseñar procesos mejorados que incorporen las lecciones aprendidas y las mejores prácticas del sector. Este proceso de revisión y rediseño de los procesos de gestión humana que acompaña la elaboración del manual genera valor organizacional más allá del documento final, al instalar en la organización una cultura de reflexión y mejora continua sobre la gestión del personal que trasciende el proyecto de titulación que lo origina.

Dessler y Varela (2017) concluyen que la implementación exitosa de un manual de gestión del talento humano requiere el compromiso explícito de la alta dirección de la organización, la participación activa de los responsables de cada proceso en su diseño y validación, y un plan de comunicación y capacitación que garantice que todos los colaboradores conozcan su contenido y entiendan cómo los procesos descritos en el manual les afectan en su relación laboral con la empresa. Sin este compromiso directivo y esta comunicación efectiva, el manual corre el riesgo de convertirse en un documento de archivo sin impacto real en la práctica de gestión del personal, perdiendo todo su potencial de mejora organizacional. Para BEAUTIFULL FLOWERS, la implementación del manual diseñado en este proyecto requiere de un proceso de socialización cuidadosamente planificado que garantice su adopción efectiva en todos los niveles de la organización.

3. Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal constituyen los procesos de entrada al sistema de gestión del talento humano y son determinantes en la calidad del capital

humano que la organización incorpora a su equipo de trabajo. Chiavenato (2017) define el reclutamiento como el proceso de identificación y atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar los puestos vacantes de la organización, utilizando diversas fuentes y canales de búsqueda para generar un grupo suficiente de postulantes entre los cuales seleccionar al candidato más adecuado. La calidad del proceso de reclutamiento determina directamente la calidad del pool de candidatos disponible para la selección, lo que hace de este proceso el primer filtro estratégico en la construcción del talento humano de la organización. En el sector florícola exportador, el reclutamiento debe orientarse hacia candidatos con conocimientos específicos en manejo de flores, cadena de frío, logística de exportación y normativas fitosanitarias internacionales, competencias que no siempre son fáciles de encontrar en el mercado laboral general.

Dessler y Varela (2017) señalan que la selección de personal es el proceso mediante el cual la organización elige, entre los candidatos reclutados, a la persona más adecuada para ocupar el cargo vacante, aplicando técnicas de evaluación que permitan predecir con la mayor precisión posible el desempeño futuro del candidato en el puesto. Las técnicas de selección más utilizadas incluyen la revisión de hojas de vida, las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, las pruebas de conocimientos técnicos, las pruebas psicométricas de aptitudes y personalidad, las evaluaciones de competencias mediante centros de evaluación y las verificaciones de referencias laborales. La combinación adecuada de estas técnicas depende del nivel y complejidad del cargo a cubrir, siendo recomendable utilizar al menos tres técnicas diferentes para incrementar la validez predictiva del proceso de selección.

Werther y Davis (2014) destacan que un proceso de selección bien diseñado reduce significativamente los costos asociados a las contrataciones inadecuadas, que incluyen no solo los costos directos del nuevo proceso de reclutamiento y selección sino también los costos indirectos de la baja productividad durante el período de adaptación del nuevo colaborador, el impacto en la moral del equipo y los posibles costos legales derivados de una desvinculación mal gestionada. En el contexto del sector florícola exportador, donde los períodos de mayor demanda operativa coinciden con temporadas específicas como el Día de San Valentín, el Día de la Madre y la Navidad, la disponibilidad de procesos de reclutamiento y selección ágiles y efectivos es una condición crítica para garantizar la capacidad de la empresa de responder con personal

calificado a los picos de demanda sin comprometer la calidad del servicio a los clientes internacionales.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que la planificación del reclutamiento y la selección debe articularse con la planificación estratégica de la organización y con la gestión de la descripción y valoración de cargos, ya que sin una definición clara del perfil de competencias requerido para cada puesto es imposible diseñar un proceso de selección verdaderamente efectivo. La descripción del cargo define qué hace el colaborador, la especificación del cargo define qué características debe tener la persona que lo ocupa, y el proceso de selección verifica en qué medida cada candidato cumple con esas características. Esta cadena lógica entre la descripción del cargo, el perfil del candidato y el proceso de selección es la base de un sistema de gestión del talento humano coherente y orientado a resultados en organizaciones como BEAUTIFULL FLOWERS.

Chiavenato (2017) concluye que la incorporación de criterios de diversidad e inclusión en los procesos de reclutamiento y selección no solo responde a una obligación ética y legal de las organizaciones, sino que genera ventajas competitivas concretas al ampliar el pool de candidatos disponibles, incorporar perspectivas diversas que enriquecen la toma de decisiones y mejorar la reputación de la empresa como empleador responsable en el mercado laboral. Para BEAUTIFULL FLOWERS, el diseño de procesos de reclutamiento y selección que incorporen estos criterios de diversidad e inclusión, además de los requisitos técnicos específicos del sector florícola, es una inversión estratégica en la construcción de un equipo humano diverso, calificado y comprometido con los objetivos de exportación de la empresa.

4. Inducción y onboarding organizacional

La inducción y el onboarding constituyen los procesos mediante los cuales la organización integra a los nuevos colaboradores a su cultura, sus procesos y su equipo de trabajo, reduciendo el tiempo necesario para que alcancen su plena productividad y aumentando su probabilidad de permanecer en la empresa en el largo plazo. Werther y Davis (2014) definen la inducción como el proceso formal de bienvenida e introducción del nuevo colaborador a la organización, que incluye la presentación de la misión, visión, valores y políticas de la empresa, la explicación de los beneficios y obligaciones laborales, la presentación del equipo de trabajo y la orientación sobre el espacio físico y los recursos

disponibles para el desempeño de sus funciones. Un proceso de inducción bien diseñado reduce la ansiedad del nuevo colaborador ante su ingreso a un entorno desconocido, acelera su adaptación al equipo y a la cultura organizacional y comunica desde el primer día el compromiso de la empresa con el bienestar y el desarrollo de su personal.

Chiavenato (2017) distingue entre la inducción tradicional, centrada en la transmisión de información sobre la empresa y el cargo, y el onboarding moderno, que es un proceso más amplio y prolongado que busca la integración plena del nuevo colaborador a la cultura, las relaciones y los procesos de la organización durante sus primeros noventa días de trabajo. El onboarding efectivo incluye la asignación de un mentor o acompañante que guíe al nuevo colaborador durante sus primeras semanas, la definición de objetivos de aprendizaje y desempeño para el período de adaptación, reuniones periódicas de seguimiento con el supervisor directo y espacios de retroalimentación que permitan identificar y resolver rápidamente cualquier dificultad de adaptación antes de que se convierta en un problema de desempeño o de retención.

Dessler y Varela (2017) señalan que las organizaciones que implementan programas de onboarding estructurados presentan tasas de retención del nuevo personal significativamente superiores a las que aplican procesos de inducción tradicionales o, peor aún, a las que no tienen ningún proceso formal de integración de nuevos colaboradores. En el sector florícola exportador, donde la alta rotación de personal es uno de los principales desafíos de gestión humana, la implementación de programas de onboarding efectivos representa una de las inversiones de mayor retorno disponibles para las empresas, al reducir los costos de recontratación y formación asociados a la pérdida prematura de colaboradores que abandonan la organización antes de alcanzar su plena productividad por no haberse integrado adecuadamente a su equipo y cultura de trabajo.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que el proceso de inducción debe diferenciarse según el nivel jerárquico y el tipo de cargo del nuevo colaborador, dado que las necesidades de integración de un operario de planta son diferentes a las de un supervisor o un gerente de área. Los colaboradores de nivel operativo requieren una inducción centrada en los procesos técnicos de su puesto, las normas de seguridad e higiene aplicables a su área de trabajo y las rutinas y protocolos de su equipo inmediato, mientras que los colaboradores de nivel directivo requieren una comprensión más amplia de la estrategia organizacional, las relaciones entre las distintas áreas funcionales y los

indicadores de desempeño que orientan la toma de decisiones en la empresa. Un manual de talento humano bien diseñado contempla estas diferencias y define procesos de inducción diferenciados según el perfil del nuevo colaborador.

Werther y Davis (2014) concluyen que la evaluación sistemática del proceso de inducción y onboarding mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los nuevos colaboradores al finalizar su período de adaptación es una práctica de mejora continua indispensable para garantizar que el proceso se mantenga relevante y efectivo a medida que evoluciona la organización. Los resultados de estas evaluaciones permiten identificar los aspectos del proceso de integración que generan mayor satisfacción y los que requieren ajuste, alimentando un ciclo de mejora continua que incrementa progresivamente la efectividad del onboarding como herramienta de retención y desarrollo del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS.

5. Descripción y valoración de cargos

La descripción y valoración de cargos es el proceso mediante el cual la organización define con precisión el contenido, los requisitos y el valor relativo de cada puesto de trabajo, constituyendo la base sobre la cual se construyen todos los demás procesos de gestión del talento humano, desde el reclutamiento hasta la compensación. Chiavenato (2017) define la descripción del cargo como el documento que especifica el contenido del puesto, es decir, las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y las relaciones con otros cargos de la organización, mientras que la especificación del cargo define los requisitos que debe cumplir la persona que lo ocupa en términos de educación, experiencia, habilidades y competencias. Juntos, estos documentos proporcionan la información fundamental para reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y compensar al personal de manera objetiva y coherente con las necesidades reales de cada puesto.

Dessler y Varela (2017) señalan que el análisis de cargos, que es el proceso de recolección de información sobre las tareas y requisitos de cada puesto mediante técnicas como la observación directa, las entrevistas con los ocupantes y supervisores del cargo y los cuestionarios de análisis de puesto, es el paso previo indispensable para la elaboración de las descripciones y especificaciones de cargos. Un análisis de cargos riguroso garantiza que las descripciones resultantes reflejen la realidad del trabajo que se realiza en la

organización y no una visión idealizada o desactualizada de lo que debería hacerse, lo que es especialmente importante en empresas del sector florícola exportador donde los procesos de trabajo evolucionan con frecuencia en respuesta a los cambios en la demanda de los mercados internacionales y en las regulaciones fitosanitarias y de calidad aplicables a las flores de exportación.

Werther y Davis (2014) destacan que la valoración de cargos es el proceso complementario a la descripción que determina el valor relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional, proporcionando la base objetiva para el diseño del sistema de compensación de la empresa. Los métodos de valoración de cargos más utilizados incluyen el método de clasificación por categorías, el método de comparación de factores, el método de puntos por factor y los sistemas de valoración basados en competencias, cada uno con ventajas y limitaciones que hacen más o menos adecuado su uso en función del tamaño, la complejidad y los objetivos de compensación de la organización. Para BEAUTIFULL FLOWERS, la selección del método de valoración más adecuado debe considerar la simplicidad de aplicación, la transparencia de los criterios y la coherencia con las prácticas de compensación del sector florícola exportador en el mercado laboral de Quito.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que las descripciones de cargos actualizadas y bien elaboradas tienen un valor legal significativo para la organización, ya que documentan de manera explícita las responsabilidades y requisitos de cada puesto y proporcionan la base objetiva para justificar decisiones de selección, evaluación, compensación y desvinculación ante las autoridades laborales. En el contexto del marco legal laboral ecuatoriano, donde las relaciones de trabajo están reguladas por el Código de Trabajo y supervisadas por el Ministerio de Trabajo, contar con descripciones de cargos formales y actualizadas es una práctica de gestión que reduce significativamente el riesgo de conflictos laborales y de sanciones por incumplimiento normativo, protegiendo tanto los intereses de la empresa como los derechos de los colaboradores.

Chiavenato (2017) concluye que la gestión por competencias ha transformado el enfoque tradicional de la descripción y valoración de cargos, incorporando al análisis del puesto no solo las tareas y responsabilidades sino también las competencias conductuales y técnicas que determinan el desempeño exitoso en cada cargo. Este enfoque por competencias permite alinear de manera más precisa los procesos de reclutamiento,

selección, capacitación y evaluación con los requerimientos reales de desempeño de cada puesto, generando un sistema de gestión del talento humano más coherente e integrado que el modelo tradicional basado exclusivamente en tareas y requisitos formales. Para BEAUTIFULL FLOWERS, la incorporación del enfoque por competencias en las descripciones de sus cargos estratégicos representa una oportunidad de modernización de su sistema de gestión humana con alto impacto en la calidad del desempeño organizacional.

6. Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación y el desarrollo del personal constituyen la inversión más directa que una organización puede realizar en el incremento de las capacidades de su talento humano, generando retornos en términos de mayor productividad, mejor calidad del trabajo, mayor satisfacción laboral y menor rotación del personal. Chiavenato (2017) define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, orientado a mejorar el desempeño en el cargo actual del colaborador. El desarrollo, en cambio, es un proceso de más largo plazo orientado a preparar al colaborador para asumir responsabilidades futuras de mayor complejidad o nivel jerárquico, contribuyendo a la construcción del plan de carrera y sucesión de la organización. Ambos procesos son complementarios y deben integrarse en un plan anual de formación que responda tanto a las necesidades operativas inmediatas de la empresa como a sus objetivos estratégicos de desarrollo organizacional.

Dessler y Varela (2017) señalan que el proceso de capacitación efectiva sigue un ciclo de cuatro etapas: la detección de necesidades de capacitación, que identifica las brechas entre el desempeño actual y el desempeño requerido en cada cargo; el diseño del programa de capacitación, que define los objetivos de aprendizaje, los contenidos, la metodología y los recursos necesarios para cerrar esas brechas; la implementación del programa, que ejecuta las actividades de formación con los facilitadores y en los formatos más adecuados para cada tipo de contenido y población objetivo; y la evaluación de los resultados, que mide el impacto del programa en el desempeño real de los colaboradores capacitados y el retorno sobre la inversión en formación. La omisión de cualquiera de

estas etapas reduce significativamente la efectividad de la capacitación y el retorno sobre la inversión realizada.

Werther y Davis (2014) destacan que en el sector florícola exportador, la capacitación técnica del personal en áreas como manejo postcosecha de flores, control de calidad, cadena de frío, empaque y embalaje para exportación, normativas fitosanitarias internacionales y uso de sistemas de trazabilidad es una necesidad operativa crítica que impacta directamente en la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares exigidos por los mercados de destino. La ausencia de programas formales de capacitación técnica en empresas como BEAUTIFULL FLOWERS genera variabilidad en la calidad del trabajo, mayor tasa de errores y rechazos en los controles de calidad de los clientes internacionales, y dependencia de la experiencia informal de los colaboradores más antiguos para la transmisión del conocimiento operativo a los nuevos integrantes del equipo.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que las modalidades de capacitación disponibles para las empresas del sector florícola exportador incluyen la formación en el puesto de trabajo bajo la supervisión de un colaborador experto, los talleres y cursos presenciales impartidos por facilitadores internos o externos, la formación en línea mediante plataformas de e-learning, la participación en ferias y eventos del sector que generan aprendizaje sobre tendencias y mejores prácticas internacionales, y las visitas técnicas a otras empresas del sector para el intercambio de experiencias y el aprendizaje de prácticas innovadoras. La selección de la modalidad más adecuada para cada necesidad de capacitación debe considerar el tipo de contenido, el perfil de los participantes, el presupuesto disponible y la urgencia de la necesidad formativa identificada.

Chiavenato (2017) concluye que la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño organizacional es la práctica que más frecuentemente se omite en los programas de formación de las microempresas y empresas medianas del sector exportador ecuatoriano, privando a la organización de la información necesaria para mejorar sus programas de capacitación y para justificar ante la dirección la inversión continua en el desarrollo del personal. El modelo de Kirkpatrick, que evalúa el impacto de la capacitación en cuatro niveles, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, proporciona un marco metodológico accesible y ampliamente utilizado para medir el retorno de la inversión en formación que BEAUTIFULL FLOWERS puede adoptar como

parte de su sistema de gestión del talento humano desde la implementación del manual diseñado en este proyecto.

7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso sistemático mediante el cual la organización mide y valora la contribución de cada colaborador al logro de los objetivos organizacionales, proporcionando retroalimentación que orienta el desarrollo individual y las decisiones de gestión del personal en materia de compensación, promoción, capacitación y desvinculación. Dessler y Varela (2017) definen la evaluación del desempeño como la calificación de un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño, señalando que su propósito principal no es juzgar al colaborador sino ayudarle a mejorar su desempeño futuro mediante la identificación de sus fortalezas, sus áreas de mejora y las acciones de desarrollo necesarias para alcanzar su máximo potencial en el cargo. Una evaluación del desempeño efectiva es simultáneamente una herramienta de control del desempeño organizacional y un instrumento de desarrollo y motivación del talento humano.

Chiavenato (2017) señala que los métodos de evaluación del desempeño más utilizados en las organizaciones latinoamericanas incluyen las escalas gráficas de calificación, la evaluación por objetivos basada en el método de administración por objetivos, la evaluación por competencias, la evaluación de 360 grados que incorpora la perspectiva de múltiples evaluadores incluyendo superiores, pares, subordinados y clientes, y los métodos de comparación entre empleados como la clasificación alternada y la comparación por pares. La selección del método más adecuado para BEAUTIFULL FLOWERS debe considerar la simplicidad de aplicación en el contexto de una empresa comercializadora de tamaño medio, la objetividad de los criterios de evaluación y la capacidad del método para generar retroalimentación útil y constructiva para el desarrollo del colaborador.

Werther y Davis (2014) destacan que uno de los principales desafíos en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño es la resistencia de los evaluadores a asignar calificaciones bajas o a comunicar retroalimentación negativa a sus colaboradores, lo que genera una tendencia a la inflación de las calificaciones que distorsiona los resultados de la evaluación y reduce su utilidad para la toma de decisiones

de gestión del personal. Este sesgo de benevolencia, como se lo denomina en la literatura especializada, puede mitigarse mediante la capacitación de los evaluadores en técnicas de entrevista de retroalimentación, el uso de sistemas de calibración que comparen las distribuciones de calificación entre distintos evaluadores y el diseño de formularios de evaluación que exijan la justificación de cada calificación con evidencia concreta del desempeño observado.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que la entrevista de evaluación del desempeño, que es la reunión entre el evaluador y el evaluado para revisar los resultados de la evaluación y acordar el plan de desarrollo para el siguiente período, es el momento más crítico y de mayor impacto en todo el proceso de evaluación. Una entrevista de evaluación bien conducida, en un ambiente de confianza y respeto mutuo, con objetivos claros y una actitud constructiva por parte del evaluador, transforma la evaluación del desempeño de un proceso burocrático temido por los colaboradores en una conversación de desarrollo genuinamente valiosa para ambas partes. La formación de los líderes de BEAUTIFULL FLOWERS en la conducción efectiva de entrevistas de evaluación debe ser una prioridad en el plan de capacitación que acompaña la implementación del manual de talento humano.

Dessler y Varela (2017) concluyen que la vinculación explícita entre los resultados de la evaluación del desempeño y las decisiones de compensación, promoción y desarrollo es la condición que otorga credibilidad y motivación al sistema de evaluación en la percepción de los colaboradores. Cuando los colaboradores perciben que la evaluación del desempeño tiene consecuencias reales y positivas para quienes obtienen buenos resultados, su nivel de compromiso con el proceso y con el logro de los objetivos evaluados se incrementa significativamente. Esta vinculación entre evaluación y consecuencias debe ser explícita, transparente y comunicada con claridad a todos los colaboradores de BEAUTIFULL FLOWERS desde el momento en que se implementa el sistema de evaluación del desempeño contemplado en el manual de talento humano.

8. Gestión de la compensación y beneficios

La gestión de la compensación y los beneficios es el proceso mediante el cual la organización diseña e implementa el sistema de remuneración del personal, buscando equilibrar la competitividad externa necesaria para atraer y retener el talento con la

equidad interna indispensable para mantener la motivación y el compromiso de todos los colaboradores. Chiavenato (2017) define la compensación total como la suma de todas las recompensas que la organización otorga a sus colaboradores a cambio de su trabajo, incluyendo la remuneración directa en sus componentes fijos y variables, los beneficios sociales legales y extralegales, y las recompensas no monetarias como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la calidad del ambiente de trabajo. Una gestión integral de la compensación que considere todos estos componentes es más efectiva para atraer, retener y motivar al talento que un sistema centrado exclusivamente en el salario como único elemento de recompensa.

Dessler y Varela (2017) señalan que el diseño de la estructura salarial de una organización debe fundamentarse en tres pilares: la equidad interna, que garantiza que los salarios de los distintos cargos de la empresa reflejen de manera proporcional su valor relativo según la valoración de cargos; la competitividad externa, que asegura que los salarios ofrecidos por la empresa sean comparables con los del mercado laboral para puestos equivalentes en el sector y la región geográfica; y la equidad individual, que reconoce las diferencias en el desempeño y la contribución de los colaboradores mediante componentes variables de la compensación como bonos, comisiones e incrementos por mérito. El equilibrio entre estos tres pilares es el desafío central del diseño de sistemas de compensación efectivos y sostenibles en el largo plazo.

Werther y Davis (2014) destacan que en el contexto del marco legal laboral ecuatoriano, la gestión de la compensación debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, incluyendo el pago del salario básico unificado o superior, las horas extras y suplementarias, el décimo tercero y décimo cuarto sueldo, las vacaciones anuales remuneradas, los fondos de reserva, los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los beneficios adicionales establecidos en los contratos colectivos o individuales de trabajo. El incumplimiento de cualquiera de estas obligaciones genera riesgos legales y reputacionales significativos para la empresa, además de impactar negativamente en la satisfacción y el compromiso del personal, que percibe el incumplimiento de sus derechos laborales como una señal de falta de respeto y de compromiso de la organización con su bienestar.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que los beneficios extralegales, es decir, los beneficios que la empresa otorga a sus colaboradores más allá de lo establecido por la

ley, son un componente cada vez más importante de la propuesta de valor al empleado y un factor relevante en la decisión de los candidatos de aceptar una oferta de trabajo y en la decisión de los colaboradores actuales de permanecer en la organización. En el sector florícola exportador de Quito, los beneficios extralegales más valorados por el personal incluyen el transporte al lugar de trabajo, el servicio de alimentación durante la jornada laboral, los uniformes y equipos de protección personal, los programas de salud y bienestar y las facilidades para la formación y el desarrollo profesional. El diseño de un paquete de beneficios competitivo y asequible para BEAUTIFULL FLOWERS debe considerar las preferencias específicas de su personal y las prácticas más extendidas en el sector.

Chiavenato (2017) concluye que la comunicación efectiva del sistema de compensación y beneficios a todos los colaboradores es tan importante como el diseño del sistema en sí, ya que los colaboradores que no comprenden o no valoran adecuadamente la totalidad de su compensación tienen una percepción de inequidad que reduce su satisfacción y su compromiso con la organización. La elaboración de un estado de compensación total individualizado que muestre a cada colaborador el valor completo de lo que recibe de la empresa, incluyendo el salario, los beneficios legales y extralegales y las oportunidades de desarrollo, es una práctica de comunicación de alto impacto en la percepción de valor del empleado que BEAUTIFULL FLOWERS puede implementar con bajo costo y alto retorno en términos de satisfacción y retención del personal.

9. Normativa laboral ecuatoriana aplicada a la gestión del talento humano

El marco normativo laboral ecuatoriano establece el conjunto de derechos y obligaciones que rigen la relación de trabajo entre empleadores y trabajadores en el país, constituyendo el referente legal indispensable para el diseño de cualquier sistema de gestión del talento humano que aspire a ser legal, justo y sostenible en el largo plazo. Werther y Davis (2014) señalan que el conocimiento profundo de la normativa laboral aplicable es una competencia fundamental para los responsables de la gestión del talento humano, ya que las consecuencias del incumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral incluyen sanciones económicas, procesos judiciales y daños reputacionales que pueden comprometer seriamente la viabilidad del negocio. En el Ecuador, el Código de Trabajo es el cuerpo normativo principal que regula las relaciones laborales del sector privado, complementado por la Ley de Seguridad Social, la Ley

Orgánica del Servicio Público para el sector público y una serie de reglamentos y acuerdos ministeriales emitidos por el Ministerio de Trabajo.

Dessler y Varela (2017) destacan que las disposiciones del Código de Trabajo ecuatoriano más relevantes para la gestión del talento humano en empresas como BEAUTIFULL FLOWERS incluyen las normas sobre tipos y modalidades de contrato de trabajo, los requisitos para el período de prueba, las causas y procedimientos para la terminación de la relación laboral, los derechos de los trabajadores en materia de remuneración, jornada de trabajo, vacaciones, licencias y permisos, y las obligaciones del empleador en materia de seguridad y salud ocupacional. El cumplimiento de estas disposiciones no solo es una obligación legal sino una condición de la propuesta de valor al empleado que determina la capacidad de la empresa de atraer y retener talento calificado en el competitivo mercado laboral del sector florícola exportador de Quito.

Chiavenato (2017) agrega que las reformas laborales introducidas en el Ecuador en los últimos años han incorporado nuevas modalidades de contratación y han modificado algunos de los parámetros tradicionales de la relación laboral, incluyendo cambios en los mecanismos de cálculo de las remuneraciones, nuevas categorías de trabajo especial y modificaciones en los procedimientos de desvinculación del personal. El manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS debe incorporar estas disposiciones actualizadas y establecer mecanismos de revisión periódica que garanticen que sus procedimientos se mantengan alineados con la normativa vigente a medida que esta evoluciona, evitando el riesgo de que el manual se convierta en un documento desactualizado que induzca a incumplimientos normativos involuntarios.

Mondy y Martocchio (2017) señalan que la normativa de seguridad y salud ocupacional aplicable al sector florícola exportador incluye disposiciones específicas sobre el manejo de plaguicidas y productos químicos utilizados en el tratamiento postcosecha de flores, la protección auditiva en ambientes de trabajo con alto nivel de ruido, la ergonomía en los puestos de trabajo de clasificación y empaque de flores, y los protocolos de respuesta ante emergencias en los centros de acopio y distribución. El cumplimiento de estas normas específicas del sector es una condición de los certificados de buenas prácticas agrícolas y de responsabilidad social que los clientes internacionales exigen cada vez con mayor frecuencia a sus proveedores de flores ecuatorianos, haciendo

de la gestión de la seguridad y salud ocupacional un factor de competitividad comercial además de una obligación legal.

Werther y Davis (2014) concluyen que la implementación de un sistema de gestión del talento humano formalmente documentado, como el manual diseñado en este proyecto, proporciona a BEAUTIFULL FLOWERS la evidencia documental necesaria para demostrar ante las autoridades laborales, los clientes internacionales y los organismos de certificación su compromiso con el cumplimiento de la normativa laboral y con la gestión responsable de su talento humano. Esta evidencia documental tiene un valor estratégico creciente en el mercado de exportación florícola, donde la trazabilidad social y laboral de la cadena de suministro es un requisito cada vez más frecuente de los compradores internacionales que buscan garantizar que las flores que comercializan han sido producidas y exportadas en condiciones de trabajo dignas y legalmente conformes.

10. El sector florícola exportador ecuatoriano y su gestión del talento humano

El sector florícola exportador ecuatoriano es uno de los pilares más dinámicos y representativos de la economía de exportación no petrolera del país, con una participación significativa en la generación de divisas, empleo rural y desarrollo de comunidades en las zonas de producción de la Sierra ecuatoriana. Chiavenato (2017) contextualiza que Ecuador es el tercer exportador mundial de flores frescas, produciendo más de cuatro mil millones de tallos anuales destinados a mercados en más de noventa países, con las rosas como producto principal que representa aproximadamente el 75% del volumen total de exportaciones florícolas del país. Esta posición de liderazgo en el mercado mundial de flores frescas se sustenta en la privilegiada ubicación geográfica del Ecuador, que combina alta luminosidad solar, temperatura estable todo el año y suelos volcánicos fértiles que producen flores de excepcional calidad, tamaño y duración en jarrón, atributos reconocidos y valorados por los principales mercados de importación de flores del mundo.

Dessler y Varela (2017) señalan que el sector florícola exportador ecuatoriano emplea directamente a más de cien mil personas, con una alta proporción de mano de obra femenina, especialmente en las labores de clasificación, empaque y control de calidad de las flores para exportación. Esta intensidad de mano de obra hace de la gestión del talento humano un factor estratégico de primer orden para las empresas del sector, ya

que la productividad, la calidad del trabajo y el nivel de ausentismo y rotación del personal tienen un impacto directo y significativo en los costos operativos y en la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos de volumen y calidad adquiridos con los clientes internacionales. Las empresas florícolas que han invertido en formalizar y profesionalizar su gestión del talento humano presentan indicadores de productividad, calidad y retención del personal significativamente superiores a las que operan con prácticas informales de gestión del personal.

Werther y Davis (2014) destacan que uno de los desafíos más relevantes de la gestión del talento humano en el sector florícola exportador ecuatoriano es la alta estacionalidad de la demanda de trabajo, que genera picos de contratación en los períodos previos a las principales fechas de mayor demanda internacional de flores como el Día de San Valentín, el Día de la Madre y la Navidad. Esta estacionalidad obliga a las empresas del sector a gestionar ciclos frecuentes de contratación y desvinculación de personal temporal, con todos los costos administrativos y operativos que esto implica, y a mantener un núcleo de personal estable y altamente calificado que garantice la continuidad y consistencia de los procesos en todo momento. El diseño de sistemas de gestión del talento humano que permitan manejar eficientemente esta dualidad entre personal estable y personal temporal es uno de los aportes más valiosos que el manual de BEAUTIFULL FLOWERS puede hacer a la gestión de la empresa.

Mondy y Martocchio (2017) agregan que las certificaciones internacionales de responsabilidad social y condiciones laborales, como Florverde, Fairtrade y Rainforest Alliance, son cada vez más relevantes para el acceso a determinados mercados de exportación de flores ecuatorianas, especialmente en Europa occidental donde los consumidores y los minoristas de flores tienen una alta sensibilidad hacia las condiciones laborales en la cadena de suministro de productos florícolas. Estas certificaciones exigen el cumplimiento de estándares específicos en materia de gestión del talento humano, incluyendo políticas formales de reclutamiento y selección sin discriminación, programas de capacitación documentados, sistemas de evaluación del desempeño transparentes y mecanismos de resolución de conflictos laborales accesibles para todos los trabajadores. La implementación del manual de gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS puede ser el primer paso en el proceso de obtención de alguna de estas certificaciones, abriendo nuevas oportunidades comerciales en mercados de mayor valor agregado.

Chiavenato (2017) concluye que el futuro de la gestión del talento humano en el sector florícola exportador ecuatoriano apunta hacia una profesionalización creciente de las prácticas de gestión del personal, impulsada tanto por las exigencias de los mercados internacionales en materia de responsabilidad social como por la necesidad de las empresas de retener y desarrollar el talento necesario para mantener su competitividad en un mercado global cada vez más sofisticado y exigente. En este contexto, el diseño e implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS no es solo una respuesta a una necesidad organizacional actual sino una inversión estratégica en la construcción de las capacidades de gestión humana que la empresa necesitará para crecer y competir con éxito en el mercado de exportación florícola internacional en los próximos años.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector florícola exportador ecuatoriano constituye uno de los motores más dinámicos de la economía no petrolera del país, posicionando a Ecuador como el tercer exportador mundial de flores frescas después de Holanda y Colombia, con una participación en el mercado internacional que se ha consolidado y ampliado de manera sostenida durante las últimas tres décadas. Las condiciones geográficas y climáticas excepcionales de la Sierra ecuatoriana, especialmente en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Imbabura y Azuay, generan flores de calidad superior reconocida en los mercados internacionales, con rosas de tallo largo, coloración intensa y durabilidad en jarrón que superan significativamente los estándares de los principales competidores mundiales. Chiavenato (2017) contextualiza que esta ventaja comparativa natural del Ecuador en la producción florícola se ha convertido en una ventaja competitiva sostenida gracias a la inversión de las empresas del sector en tecnología, gestión de calidad y desarrollo del talento humano, convirtiendo al sector en un referente de exportación no tradicional de alto valor para la economía ecuatoriana.

Las empresas comercializadoras de flores de exportación como BEAUTIFULL FLOWERS cumplen un rol estratégico en la cadena de valor del sector florícola ecuatoriano, actuando como intermediarias entre los productores florícolas de la Sierra y los mercados de importación internacionales, agregando valor mediante la gestión de la logística de exportación, el control de calidad, la gestión de la cadena de frío y la administración de las relaciones comerciales con los compradores extranjeros. Dessler y Varela (2017) señalan que las comercializadoras de flores de exportación operan en un entorno de alta exigencia operativa y comercial, donde la capacidad de cumplir con exactitud los volúmenes, las especificaciones de calidad y los plazos de entrega pactados con los clientes internacionales es una condición sine qua non para mantener y ampliar la cartera de clientes en mercados tan competitivos como el norteamericano y el europeo. En este contexto, el talento humano es el recurso más crítico y diferenciador de las comercializadoras florícolas exitosas, ya que ninguna ventaja tecnológica o logística

puede compensar la deficiencia en el desempeño del personal en las etapas clave del proceso de comercialización y exportación.

El mercado laboral del sector florícola exportador en Quito presenta características específicas que condicionan la gestión del talento humano en empresas como BEAUTIFULL FLOWERS. La demanda de personal con conocimientos técnicos específicos en manejo postcosecha de flores, control de calidad, normativas fitosanitarias internacionales y logística de exportación es alta y relativamente concentrada en un grupo de profesionales con experiencia en el sector, lo que genera una competencia entre empresas por atraer y retener a los colaboradores más calificados. Werther y Davis (2014) destacan que en mercados laborales especializados como el del sector florícola exportador ecuatoriano, las empresas que cuentan con sistemas formales de gestión del talento humano tienen ventajas significativas en la atracción y retención del personal calificado, ya que ofrecen condiciones de trabajo más claras, procesos de desarrollo más estructurados y mayor seguridad jurídica en la relación laboral, factores todos ellos altamente valorados por los profesionales del sector a la hora de elegir entre distintas ofertas de empleo.

La evolución tecnológica en el sector florícola exportador, con la creciente adopción de sistemas de trazabilidad digital, plataformas de gestión de pedidos internacionales y herramientas de control de calidad basadas en inteligencia artificial, está generando nuevas demandas de competencias digitales en el personal de las comercializadoras de flores, que se suman a los requerimientos técnicos tradicionales del sector. Mondy y Martocchio (2017) señalan que esta evolución tecnológica acelerada hace de la capacitación continua del personal una necesidad estratégica permanente para las empresas del sector florícola exportador, que deben garantizar que sus colaboradores cuenten con las competencias digitales necesarias para operar eficientemente en un entorno de negocios cada vez más digitalizado sin descuidar el conocimiento técnico especializado en el manejo de flores que sigue siendo el núcleo de su propuesta de valor comercial. El manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS debe incorporar esta dimensión de actualización tecnológica en sus procesos de capacitación y desarrollo del personal.

Las tendencias internacionales en materia de responsabilidad social empresarial y comercio justo están generando una presión creciente sobre las empresas florícolas

exportadoras ecuatorianas para que formalicen y documenten sus prácticas de gestión del talento humano, como condición de acceso a mercados de importación que exigen estándares mínimos de condiciones laborales en su cadena de suministro. Chiavenato (2017) destaca que esta presión del mercado internacional está acelerando el proceso de profesionalización de la gestión del talento humano en el sector florícola exportador ecuatoriano, transformando lo que históricamente fue una práctica de cumplimiento normativo mínimo en una estrategia deliberada de diferenciación competitiva mediante la demostración de estándares laborales superiores que abren las puertas a segmentos de mercado de mayor valor y exigencia en los principales países importadores de flores ecuatorianas.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

BEAUTIFULL FLOWERS se desarrolla en el contexto de las empresas comercializadoras de flores de exportación de la ciudad de Quito, un segmento empresarial que combina la dinámica comercial de la capital ecuatoriana con la especialización técnica del sector florícola exportador. La empresa opera bajo el marco regulatorio establecido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones para las actividades de exportación, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para el despacho de las flores hacia los mercados internacionales, el Agro Calidad para el cumplimiento de las normativas fitosanitarias de exportación, y el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social con su personal. Werther y Davis (2014) señalan que la multiplicidad de organismos reguladores que supervisan la actividad de las comercializadoras de flores de exportación genera una carga administrativa significativa para las empresas del sector, especialmente para aquellas de menor tamaño que no cuentan con departamentos especializados para cada función regulatoria, haciendo de la formalización y documentación de los procesos una necesidad práctica además de una obligación legal.

Desde el punto de vista social, BEAUTIFULL FLOWERS contribuye al desarrollo económico de la ciudad de Quito mediante la generación de empleo formal en el sector de servicios de exportación, la circulación de divisas en la economía local y la dinamización de la cadena de valor del sector florícola exportador que incluye a productores, transportistas, proveedores de insumos y servicios logísticos de la región. La gestión responsable del talento humano en la empresa tiene un impacto social directo en

el bienestar de sus colaboradores y sus familias, y un impacto indirecto en la reputación del sector florícola exportador ecuatoriano en los mercados internacionales donde la conciencia sobre las condiciones laborales en la cadena de suministro es creciente. Dessler y Varela (2017) afirman que las empresas exportadoras que integran la responsabilidad social en su gestión del talento humano no solo contribuyen al bienestar de sus colaboradores sino que construyen una ventaja competitiva sostenible en mercados internacionales que valoran cada vez más la trazabilidad social de los productos que consumen.

El contexto sectorial del sector florícola exportador ecuatoriano presenta dinámicas de mercado que impactan directamente en la gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS. La alta estacionalidad de la demanda internacional de flores, con picos pronunciados en el Día de San Valentín, el Día de la Madre y la Navidad, genera ciclos de contratación de personal temporal que deben gestionarse con eficiencia y cumplimiento normativo para evitar los costos legales y reputacionales asociados a una mala gestión de las contrataciones estacionales. Chiavenato (2017) señala que en sectores con alta estacionalidad como el florícola exportador, el diseño de procesos de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación ágiles y bien documentados es una competencia de gestión del talento humano de alto valor estratégico, ya que permite a la empresa responder con rapidez a los cambios en la demanda de personal sin comprometer la calidad de las contrataciones ni incurrir en riesgos de incumplimiento de la normativa laboral.

La creciente exigencia de los mercados internacionales en materia de certificaciones de responsabilidad social y buenas prácticas laborales está generando en el sector florícola exportador ecuatoriano una tendencia hacia la formalización y documentación de los procesos de gestión del talento humano que favorece directamente los objetivos del presente proyecto. Mondy y Martocchio (2017) destacan que las certificaciones Florverde, Fairtrade y Rainforest Alliance, que exigen el cumplimiento de estándares específicos de gestión del personal como condición de certificación, están siendo cada vez más requeridas por los importadores de flores de Europa occidental y Estados Unidos como garantía de que las flores que adquieren han sido comercializadas en condiciones laborales dignas y legalmente conformes. Para BEAUTIFULL FLOWERS, la implementación del manual de gestión del talento humano diseñado en este proyecto puede ser el primer paso en el proceso de obtención de alguna de estas

certificaciones, con el potencial de abrir nuevas oportunidades comerciales en mercados de mayor valor.

Las relaciones laborales en el sector florícola exportador ecuatoriano se caracterizan por una alta diversidad en los perfiles del personal, que incluye desde trabajadores operativos con educación básica hasta profesionales universitarios con especialización en comercio exterior, logística internacional y gestión de calidad. Werther y Davis (2014) señalan que esta diversidad de perfiles laborales exige que el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS contemple procesos diferenciados para los distintos segmentos de su personal, evitando la aplicación de un enfoque uniforme que no se adapta a las necesidades y características específicas de cada grupo de colaboradores. La diferenciación de los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación según el nivel y perfil del cargo es una condición de efectividad del manual que el presente proyecto incorpora en el diseño de cada uno de los procesos contemplados.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

BEAUTIFULL FLOWERS enfrenta el desafío estratégico de operar en el exigente mercado de exportación florícola sin contar con un manual formal de gestión del talento humano que estandarice y formalice sus procesos de gestión del personal. Esta situación genera inconsistencias en la calidad de las contrataciones realizadas, ausencia de criterios objetivos para la evaluación del desempeño, falta de programas estructurados de inducción que aceleren la productividad de los nuevos colaboradores, y riesgos de incumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo ecuatoriano en materia de relaciones laborales. Chiavenato (2017) señala que las organizaciones que operan sin sistemas formalizados de gestión del talento humano tienden a presentar niveles de rotación del personal superiores al promedio del sector, mayor frecuencia de conflictos laborales y menor capacidad de retener al personal calificado, situaciones todas ellas que impactan negativamente en la productividad y competitividad de la empresa en su mercado de referencia.

La oportunidad identificada es igualmente significativa. La creciente exigencia de los mercados internacionales en materia de responsabilidad social, la disponibilidad de herramientas y metodologías probadas de gestión del talento humano aplicables a

empresas del sector florícola, y el momento de desarrollo de BEAUTIFULL FLOWERS configuran un escenario favorable para la implementación de un manual de gestión humana que formalice los procesos del personal y siente las bases de una gestión del talento humano cada vez más profesional y estratégica. Dessler y Varela (2017) afirman que el momento más adecuado para implementar un sistema formal de gestión del talento humano en una empresa es precisamente cuando esta ha alcanzado un nivel de desarrollo que hace ineficientes los procesos informales pero aún no ha experimentado los costos más graves de su ausencia, ventana de oportunidad que BEAUTIFULL FLOWERS debe aprovechar con la implementación del manual diseñado en este proyecto.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

BEAUTIFULL FLOWERS es una comercializadora de flores de exportación ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, dedicada a la adquisición, acondicionamiento, control de calidad y exportación de flores frescas hacia mercados internacionales en América del Norte, Europa y Asia. La empresa desarrolla su actividad en el segmento de la comercialización de flores de exportación, actuando como intermediaria entre los productores florícolas de la Sierra ecuatoriana y los importadores y distribuidores de flores en los mercados de destino, agregando valor mediante la gestión especializada de la logística de exportación, la clasificación y control de calidad de las flores, el manejo de la cadena de frío y la administración de las relaciones comerciales con los compradores internacionales. Werther y Davis (2014) destacan que las comercializadoras de flores de exportación como BEAUTIFULL FLOWERS desempeñan un rol estratégico en la cadena de valor del sector florícola ecuatoriano al conectar la producción primaria con los mercados de consumo finales, generando valor agregado mediante la especialización en logística internacional y gestión de calidad que los productores individualmente no podrían desarrollar con la misma eficiencia.

El modelo de negocio de BEAUTIFULL FLOWERS se sustenta en relaciones comerciales de largo plazo con productores florícolas de la Sierra ecuatoriana, de quienes adquiere las flores con las especificaciones de calidad requeridas por sus clientes internacionales, y con importadores y distribuidores de flores en los principales mercados de destino, a quienes provee con volúmenes, variedades y calidades de flores acordadas

en contratos de suministro de mediano y largo plazo. La capacidad de cumplir consistentemente con los compromisos de volumen, calidad y plazo de entrega establecidos en estos contratos es la ventaja competitiva central de BEAUTIFULL FLOWERS en el mercado de exportación florícola, y depende críticamente del desempeño de su equipo humano en cada una de las etapas del proceso de comercialización y exportación. Mondy y Martocchio (2017) afirman que en las empresas de servicios de exportación como las comercializadoras de flores, el talento humano es el activo más valioso y el principal diferenciador competitivo, ya que la calidad del servicio al cliente internacional depende directamente de las competencias, el compromiso y la motivación del personal en todos los niveles de la organización.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

BEAUTIFULL FLOWERS opera como persona jurídica legalmente constituida en Ecuador, bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada o sociedad anónima registrada ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, con actividad económica principal registrada en el Servicio de Rentas Internas en la categoría de comercialización y exportación de flores y plantas naturales. La empresa cuenta con el Registro Único de Exportadores emitido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, que la habilita para realizar operaciones de exportación directa de flores hacia los mercados internacionales de destino, y cumple con los requisitos de registro ante Agro Calidad para la exportación de productos florícolas conforme a las normativas fitosanitarias ecuatorianas e internacionales aplicables. Werther y Davis (2014) señalan que el cumplimiento del marco normativo de comercio exterior aplicable a las comercializadoras de flores de exportación es una condición indispensable para la continuidad operativa del negocio, ya que cualquier irregularidad en los registros o permisos requeridos puede resultar en la suspensión de las operaciones de exportación con consecuencias económicas devastadoras para la empresa y sus clientes internacionales.

En materia laboral, BEAUTIFULL FLOWERS está sujeta a todas las disposiciones del Código de Trabajo ecuatoriano aplicables a las empresas del sector privado, incluyendo las normas sobre tipos de contrato, jornada laboral, remuneración mínima, beneficios sociales, seguridad y salud ocupacional y procedimientos de desvinculación del personal. La empresa tiene la obligación de afiliar a todos sus

colaboradores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de la relación laboral, de pagar los beneficios sociales establecidos por la ley en los plazos definidos por el Código de Trabajo y de mantener un registro actualizado de su personal ante el Ministerio de Trabajo. Chiavenato (2017) afirma que el cumplimiento proactivo de todas las obligaciones laborales es una condición de la propuesta de valor al empleado de BEAUTIFULL FLOWERS que impacta directamente en su capacidad de atraer y retener talento calificado en el mercado laboral del sector florícola exportador de Quito.

1.2.3. Actores Involucrados

Los actores involucrados en el ecosistema de BEAUTIFULL FLOWERS se clasifican en actores internos y actores externos. En el ámbito interno, los actores principales son la gerencia general, responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones de mayor impacto en la organización; el área comercial y de exportaciones, responsable de la gestión de las relaciones con los clientes internacionales y la coordinación de los pedidos y embarques; el área de operaciones y logística, responsable del acondicionamiento, clasificación, control de calidad y despacho de las flores para exportación; el área administrativa y financiera, responsable de la gestión contable, financiera y del talento humano de la empresa; y los colaboradores operativos, que ejecutan las tareas de clasificación, empaque, etiquetado y preparación de los pedidos para exportación. Mondy y Martocchio (2017) señalan que la identificación clara de los actores internos y sus roles es el punto de partida indispensable para el diseño de un manual de gestión del talento humano que sea relevante y aplicable en la realidad organizacional específica de cada empresa.

En el ámbito externo, los actores más relevantes para la gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS son los productores florícolas proveedores, cuya confiabilidad y capacidad de entrega impactan en la carga de trabajo y los requerimientos de personal de la empresa; los clientes internacionales, cuyos estándares de calidad y volúmenes de pedido determinan los requerimientos operativos y de personal de la organización; el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, como organismos reguladores de las relaciones laborales; las empresas de la competencia en el sector florícola exportador de Quito, que compiten con BEAUTIFULL FLOWERS por el talento humano calificado del sector; y las instituciones de formación técnica y universitaria que proveen los profesionales y técnicos que la empresa requiere para sus

distintas áreas funcionales. Dessler y Varela (2017) afirman que la comprensión del ecosistema de actores externos que influyen en la gestión del talento humano de la organización es una competencia estratégica de los líderes de recursos humanos, ya que permite anticipar los cambios en el mercado laboral y en el entorno regulatorio que condicionarán las decisiones de gestión del personal en el mediano y largo plazo.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

BEAUTIFULL FLOWERS opera bajo una estructura organizacional funcional de tamaño medio, coherente con su escala de operaciones como comercializadora de flores de exportación en la ciudad de Quito. La estructura se organiza en torno a cuatro áreas funcionales principales: la Gerencia General, que ejerce la dirección estratégica y la supervisión general de todas las áreas de la organización; la Gerencia Comercial y de Exportaciones, que gestiona las relaciones con los clientes internacionales, la negociación de contratos y la coordinación de los embarques; la Gerencia de Operaciones y Logística, que supervisa el proceso de acondicionamiento, clasificación, control de calidad, empaque y despacho de las flores para exportación; y la Gerencia Administrativa y Financiera, que administra los recursos financieros, contables y humanos de la organización. Chiavenato (2017) señala que las estructuras funcionales como la de BEAUTIFULL FLOWERS son las más adecuadas para empresas de tamaño medio con operaciones especializadas, ya que permiten desarrollar expertise profundo en cada área funcional y facilitan la coordinación dentro de cada departamento, aunque pueden generar desafíos de comunicación y coordinación entre las distintas áreas cuando los procesos requieren la colaboración transversal de varias funciones simultáneamente.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Los roles y perfiles más relevantes para la gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS incluyen el Gerente General, cuyo perfil requiere formación universitaria en administración de empresas o comercio exterior, experiencia mínima de cinco años en el sector florícola exportador y competencias de liderazgo estratégico, gestión de relaciones internacionales y toma de decisiones bajo presión; el Ejecutivo Comercial de Exportaciones, con formación en comercio exterior o negocios internacionales, dominio del idioma inglés a nivel avanzado y experiencia en negociación con clientes internacionales del sector florícola; el Supervisor de Operaciones y Calidad,

con formación técnica o universitaria en agronomía, industrias agropecuarias o áreas afines, conocimiento específico en manejo postcosecha de flores y control de calidad para exportación; el Asistente Administrativo y de Talento Humano, con formación en administración de empresas o gestión del talento humano, conocimiento de la normativa laboral ecuatoriana y manejo de sistemas de nómina y administración de personal; y los Clasificadores y Empacadores de flores, con educación básica o bachillerato, destreza manual para el trabajo de clasificación y empaque y disposición para el trabajo en turnos rotativos durante los períodos de alta demanda. Werther y Davis (2014) afirman que la definición explícita de los perfiles de los cargos estratégicos de la organización es el punto de partida para el diseño de procesos de reclutamiento y selección efectivos que garanticen la incorporación del talento más adecuado para cada puesto en función de las necesidades operativas y estratégicas de BEAUTIFULL FLOWERS.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión

Comercializar y exportar flores ecuatorianas de la más alta calidad hacia los mercados internacionales, gestionando con excelencia cada etapa de la cadena de valor desde la selección del productor hasta la entrega al cliente, con un equipo humano comprometido, competente y orgulloso de representar la calidad floral ecuatoriana en el mundo, contribuyendo al desarrollo económico del sector florícola exportador y al bienestar de todos los miembros de la organización BEAUTIFULL FLOWERS.

1.3.2. Visión

Ser reconocida en el año 2028 como una de las comercializadoras de flores de exportación de mayor reputación y confiabilidad en el mercado de Quito, distinguida por la calidad excepcional de sus flores, la excelencia de su servicio al cliente internacional, su compromiso con las mejores prácticas laborales y su capacidad de desarrollar y retener el talento humano más calificado del sector florícola exportador ecuatoriano.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

BEAUTIFULL FLOWERS orienta su gestión sobre la base de un conjunto de valores que definen su identidad organizacional y su compromiso con todos los grupos de interés de la empresa. El primero es la excelencia en la calidad, entendida como el

compromiso permanente de todos los colaboradores con los más altos estándares de calidad en cada flor exportada y en cada interacción con los clientes internacionales, sin concesiones que comprometan la reputación de la empresa en los mercados de destino. El segundo es el respeto por las personas, que se manifiesta en el trato digno, equitativo y sin discriminación de todos los colaboradores de la empresa, el reconocimiento de su contribución al éxito organizacional y el compromiso con su desarrollo profesional y bienestar personal. El tercero es la responsabilidad, entendida como el cumplimiento puntual y completo de todos los compromisos adquiridos con los clientes internacionales, los proveedores florícolas, los colaboradores y las autoridades regulatorias, como expresión del carácter ético y confiable de BEAUTIFULL FLOWERS como empresa exportadora.

El cuarto valor es la innovación, como disposición permanente a incorporar nuevas tecnologías, procesos y prácticas que mejoren la eficiencia operativa, la calidad del producto y la experiencia del cliente internacional. El quinto es la sostenibilidad, entendida como el compromiso de BEAUTIFULL FLOWERS con prácticas empresariales ambientalmente responsables y socialmente justas que garanticen la viabilidad del negocio en el largo plazo y contribuyan al desarrollo sostenible del sector florícola exportador ecuatoriano. Chiavenato (2017) señala que los valores organizacionales son el fundamento de la cultura empresarial y el marco de referencia para todas las decisiones de gestión del talento humano, desde la selección de los candidatos que mejor los encarnan hasta el diseño de los programas de reconocimiento que los refuerzan en la práctica cotidiana de la organización.

1.3.4. Políticas Generales

Las políticas generales de BEAUTIFULL FLOWERS en materia de gestión del talento humano establecen el marco de actuación que orienta todas las decisiones sobre el personal de la organización. La primera política es la de contratación basada en mérito y competencias, que establece que todos los procesos de reclutamiento y selección de personal deben basarse exclusivamente en los requisitos del cargo y las competencias de los candidatos, sin discriminación por razones de género, edad, etnia, discapacidad, orientación sexual o cualquier otra característica personal no relacionada con la capacidad de desempeñar el trabajo. La segunda política es la de desarrollo continuo del personal, que establece el compromiso de la empresa de invertir anualmente en la capacitación y el

desarrollo de sus colaboradores, priorizando las necesidades de formación identificadas en el proceso de evaluación del desempeño y en el plan estratégico de la organización.

La tercera política es la de compensación equitativa y competitiva, que establece que la remuneración de todos los colaboradores debe cumplir con los mínimos establecidos por el Código de Trabajo ecuatoriano, reflejar el valor relativo de cada cargo en la estructura organizacional y ser competitiva respecto a los salarios del mercado laboral del sector florícola exportador de Quito. La cuarta política es la de cumplimiento normativo laboral irrestricto, que establece que todos los procesos de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS deben cumplir en todo momento con las disposiciones del Código de Trabajo ecuatoriano, la Ley de Seguridad Social y la normativa del Ministerio de Trabajo aplicable a las empresas del sector privado. La quinta política es la de ambiente de trabajo seguro y saludable, que establece el compromiso de la empresa de proporcionar a todos sus colaboradores condiciones de trabajo que cumplan con las normas de seguridad y salud ocupacional establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo. Werther y Davis (2014) afirman que las políticas de gestión del talento humano explícitas y formalmente documentadas son la base sobre la cual se construyen los procedimientos del manual, proporcionando el marco de valores y principios que orienta la interpretación y aplicación de cada proceso en situaciones específicas que el manual no puede anticipar en su totalidad.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite examinar los factores del macroentorno que condicionan las oportunidades y desafíos de la gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS, proporcionando el contexto necesario para el diseño de un manual que sea pertinente y efectivo en las condiciones reales del entorno empresarial ecuatoriano (Chiavenato, 2017).

Tabla 1. Análisis PEST de BEAUTIFULL FLOWERS

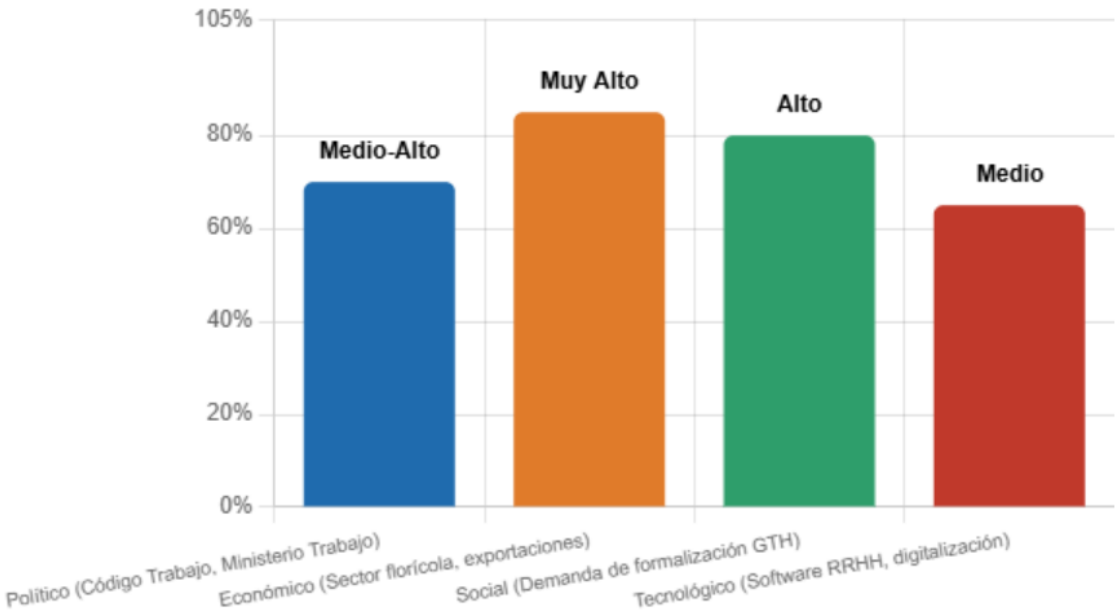
Factor	Descripción	Impacto
Político-Legal	El Código de Trabajo ecuatoriano y la normativa del Ministerio de Trabajo establecen obligaciones específicas	Positivo

	para la gestión del talento humano que el manual debe incorporar y garantizar su cumplimiento.	
Político-Legal	Las políticas de apoyo al sector exportador del Gobierno Nacional, incluyendo incentivos tributarios y facilidades logísticas, generan condiciones favorables para el crecimiento de BEAUTIFULL FLOWERS y la ampliación de su equipo humano.	Positivo
Político-Legal	La inestabilidad política que caracteriza al Ecuador en períodos electorales puede generar incertidumbre en las políticas de comercio exterior que afecten la operación exportadora de la empresa.	Negativo
Económico	El crecimiento de las exportaciones florícolas ecuatorianas, con un incremento del 12% en el valor exportado en 2023 según el Banco Central del Ecuador, genera condiciones favorables para la expansión del negocio y la incorporación de nuevo personal calificado.	Positivo
Económico	La inflación y el incremento en los costos de insumos logísticos presionan los márgenes operativos de las comercializadoras florícolas, generando restricciones presupuestarias para la inversión en gestión del talento humano.	Negativo
Económico	El incremento anual del salario básico unificado establecido por el Gobierno Nacional impacta en los costos laborales de BEAUTIFULL FLOWERS, especialmente en los cargos operativos remunerados en el rango del salario mínimo.	Neutro
Social	La creciente valoración del trabajo formal con beneficios de ley entre los trabajadores ecuatorianos incrementa la preferencia por empleadores que ofrecen condiciones laborales formalizadas y documentadas.	Positivo
Social	La mayor conciencia sobre derechos laborales entre los trabajadores del sector florícola exportador incrementa las	Positivo

	expectativas sobre las condiciones de trabajo y los procesos de gestión del personal de las empresas del sector.	
Tecnológico	La disponibilidad de sistemas de gestión de recursos humanos digitales accesibles para empresas de tamaño medio facilita la implementación y administración del manual de talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS.	Positivo
Tecnológico	La digitalización de los procesos de exportación y trazabilidad florícola genera nuevas demandas de competencias digitales en el personal que deben incorporarse en los procesos de selección y capacitación del manual.	Positivo

Elaboración Propia

Gráfico 1. Análisis PEST — Nivel de Impacto por Factor



Elaboración Propia

1.3.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar la intensidad competitiva del sector de comercialización de flores de exportación en Quito y las condiciones estructurales que condicionan la gestión del talento humano de

BEAUTIFULL FLOWERS como fuente de ventaja competitiva en este mercado (Porter, 2008).

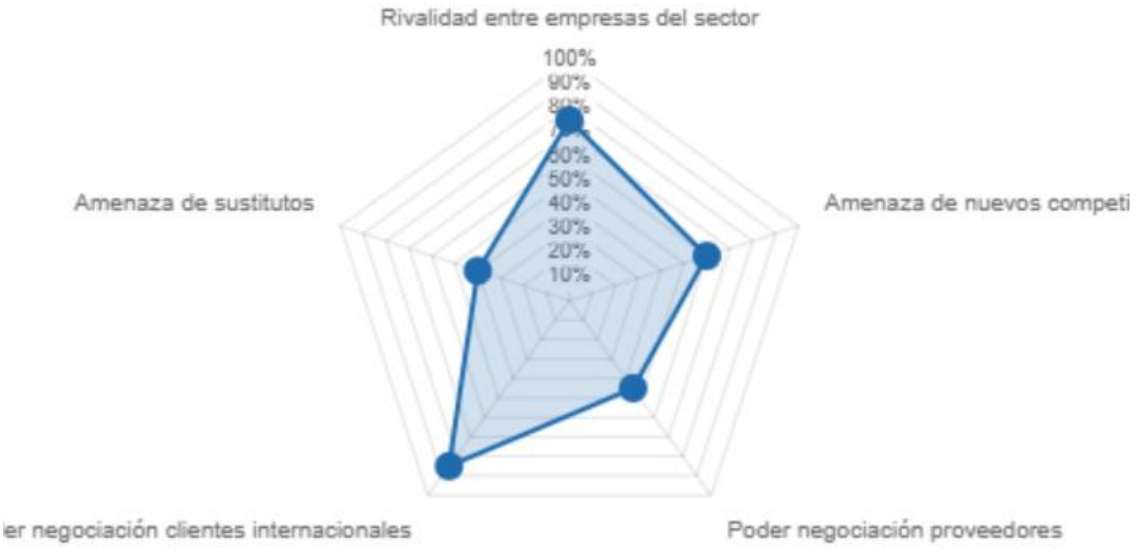
Tabla 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a BEAUTIFULL FLOWERS

Fuerza	Nivel	Análisis
Rivalidad entre competidores existentes	Alto	El sector de comercialización de flores de exportación en Quito cuenta con múltiples empresas que compiten por los mismos productores proveedores y los mismos mercados de destino. La diferenciación por calidad del servicio, confiabilidad en la entrega y gestión del talento humano es la estrategia más sostenible para BEAUTIFULL FLOWERS en este contexto de alta rivalidad.
Amenaza de nuevos entrantes	Medio	Las barreras de entrada al sector incluyen el conocimiento especializado en logística de exportación florícola, las relaciones establecidas con productores y clientes internacionales y los requisitos de certificación fitosanitaria. Sin embargo, el crecimiento del sector atrae a nuevos competidores con mayor periodicidad.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Bajo	Las flores frescas de exportación ecuatoriana tienen un nicho de mercado diferenciado por su calidad superior que no es fácilmente sustituible por flores de otros orígenes o por flores artificiales en los segmentos de mayor valor del mercado internacional.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Los productores florícolas de la Sierra ecuatoriana tienen un poder de negociación moderado, ya que BEAUTIFULL FLOWERS puede acceder a múltiples proveedores en distintas zonas de producción. Sin embargo, los productores de mayor calidad y volumen tienen mayor poder de negociación por la demanda que generan entre las comercializadoras.

Poder de negociación de los clientes	Alto	Los importadores y distribuidores internacionales de flores ecuatorianas tienen un alto poder de negociación, especialmente los grandes compradores que representan volúmenes significativos del negocio de BEAUTIFULL FLOWERS, y pueden ejercer presión sobre precios, condiciones de entrega y estándares de calidad y responsabilidad social.

Elaboración Propia

Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter — Intensidad por Fuerza



Elaboración Propia

1.3.7. Análisis FODA

El análisis FODA sintetiza los factores internos y externos más relevantes que condicionan el diseño e implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS, integrando los hallazgos del diagnóstico interno con los resultados de los análisis PEST y de las Cinco Fuerzas de Porter (Dessler y Varela, 2017).

Tabla 3. Análisis FODA de BEAUTIFULL FLOWERS

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**

1. Trayectoria y experiencia en el sector de comercialización de flores de exportación en Quito	1. Crecimiento sostenido de las exportaciones florícolas ecuatorianas con incremento del 12% en valor exportado en 2023 según el Banco Central del Ecuador
2. Relaciones comerciales establecidas con productores florícolas de la Sierra ecuatoriana	2. Creciente demanda de los mercados internacionales por flores ecuatorianas con certificación de responsabilidad social y buenas prácticas laborales
3. Cartera de clientes internacionales con contratos de suministro de mediano y largo plazo	3. Disponibilidad de sistemas digitales de gestión del talento humano accesibles para empresas de tamaño medio en el mercado ecuatoriano
4. Conocimiento técnico especializado del equipo en manejo postcosecha y logística de exportación florícola	4. Programas de capacitación técnica para el sector florícola disponibles a través del SECAP y las cámaras del sector
5. Infraestructura operativa adecuada para el acondicionamiento y despacho de flores de exportación	5. Marco normativo laboral ecuatoriano que favorece la formalización de las relaciones de trabajo en el sector privado
6. Compromiso de la gerencia con la mejora de los procesos de gestión organizacional	6. Posibilidad de acceder a certificaciones internacionales de responsabilidad social como Florverde y Fairtrade mediante la formalización de los procesos de gestión del talento humano (crecimiento del 18% en empresas florícolas certificadas en 2023 según Expoflores)
7. Cumplimiento de las obligaciones legales laborales y de seguridad social con el personal	7. Tendencia creciente a la valoración del trabajo formal con beneficios de ley entre los trabajadores del sector florícola exportador de Quito
8. Red de contactos en el sector florícola exportador ecuatoriano	8. Acceso a programas de apoyo al sector exportador del Ministerio de Comercio Exterior y del Banco del Pacífico

que facilita el reclutamiento de personal calificado	
9. Capacidad de adaptación operativa a los picos de demanda estacional del mercado internacional de flores	9. Crecimiento del mercado de flores premium en Estados Unidos y Europa con mayor disposición a pagar precios superiores por calidad certificada (incremento del 9% en el valor promedio por tallo exportado en 2023 según el Banco Central del Ecuador)
10. Equipo directivo con visión estratégica de largo plazo y orientación hacia la profesionalización de la gestión organizacional	10. Posibilidad de desarrollar alianzas con instituciones de formación técnica de Quito para el reclutamiento y capacitación del personal operativo
11. Liquidez financiera suficiente para financiar la implementación del manual de gestión del talento humano	
12. Cultura organizacional de trabajo en equipo y compromiso con la calidad del producto exportado	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Ausencia de un manual formal de gestión del talento humano que estandarice los procesos de gestión del personal	1. Competencia creciente en el sector de comercialización de flores de exportación de Quito que presiona los márgenes y la capacidad de retener talento calificado
2. Alta rotación del personal operativo que genera costos de recontratación y pérdida de conocimiento técnico acumulado	2. Incremento de los costos laborales por ajustes anuales del salario básico unificado que presionan la estructura de costos operativos de la empresa (incremento del 4,8% en el SBU para 2024 según el Ministerio de Trabajo)

3. Procesos de reclutamiento y selección informales sin criterios objetivos documentados	3. Riesgo de incumplimiento de normativas fitosanitarias internacionales por deficiencias en la capacitación técnica del personal operativo
4. Ausencia de programas formales de inducción para nuevos colaboradores	4. Competencia de otras empresas del sector florícola exportador por el personal técnico especializado disponible en el mercado laboral de Quito
5. Falta de criterios objetivos documentados para la evaluación del desempeño del personal	5. Cambios en las normativas de comercio exterior o en las regulaciones fitosanitarias de los mercados de destino que requieran rápida actualización de las competencias del personal
6. Limitada inversión en capacitación y desarrollo del personal más allá de la formación técnica básica requerida para el cargo	6. Riesgo de conflictos laborales derivados de la ausencia de procesos formalizados y transparentes de gestión del personal
7. Dependencia del conocimiento tácito de los colaboradores más experimentados sin documentación de procesos	
8. Ausencia de indicadores formales de gestión del talento humano que permitan monitorear el desempeño de los procesos de personal	

Elaboración Propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

A partir de la integración de los resultados del análisis FODA, se identifican las estrategias de desarrollo más pertinentes para orientar el diseño e implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS. La primera

estrategia es la de formalización y estandarización de los procesos de gestión del personal, que consiste en documentar y estructurar cada uno de los procesos de talento humano de la empresa mediante el manual diseñado en este proyecto, eliminando la dependencia del conocimiento tácito de personas específicas y garantizando la consistencia y equidad en la gestión del personal en todos los niveles de la organización. Chiavenato (2017) señala que la formalización de los procesos de gestión del talento humano es el fundamento sobre el cual se construyen todas las demás estrategias de desarrollo del capital humano de la organización, ya que sin procesos estandarizados es imposible medir, mejorar ni comunicar de manera coherente la gestión del personal.

La segunda estrategia es la de reducción de la rotación mediante la mejora de la experiencia del colaborador, que consiste en diseñar e implementar procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño que incrementen el sentido de pertenencia, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los colaboradores de BEAUTIFULL FLOWERS, atacando las causas más frecuentes de abandono voluntario del personal en el sector florícola exportador. La tercera estrategia es la de construcción de una marca empleadora diferenciada en el mercado laboral del sector florícola exportador de Quito, que consiste en comunicar activamente las condiciones laborales, los beneficios y las oportunidades de desarrollo que BEAUTIFULL FLOWERS ofrece a su personal, posicionando a la empresa como un empleador preferente para el talento calificado del sector y reduciendo los costos y tiempos de reclutamiento en los períodos de mayor demanda de personal.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de BEAUTIFULL FLOWERS en materia de gestión del talento humano para el período de implementación del manual se articulan en torno a cuatro dimensiones fundamentales. El primer objetivo estratégico es implementar el manual de gestión del talento humano en todos los procesos de personal de la empresa en un plazo máximo de noventa días desde su aprobación por la gerencia general, capacitando a todos los responsables de su aplicación y comunicando su contenido a la totalidad del personal de BEAUTIFULL FLOWERS. El segundo objetivo estratégico es reducir la tasa de rotación del personal operativo en al menos un 25% durante el primer año de implementación del manual, mediante la mejora de los procesos de selección, inducción y gestión del desempeño contemplados en el instrumento. Dessler y Varela

(2017) señalan que la reducción de la rotación del personal es el indicador de impacto más directo y cuantificable de la efectividad de un sistema formal de gestión del talento humano, y su seguimiento sistemático proporciona la evidencia necesaria para justificar ante la gerencia la inversión continua en la mejora de los procesos de gestión del personal.

El tercer objetivo estratégico es alcanzar un nivel de satisfacción laboral del personal superior al 80% en la primera medición formal de clima organizacional realizada seis meses después de la implementación del manual, mediante la mejora de la transparencia en los procesos de gestión del personal y el fortalecimiento de la comunicación interna sobre los criterios y procedimientos que rigen la relación laboral en BEAUTIFULL FLOWERS. El cuarto objetivo estratégico es iniciar el proceso de obtención de la certificación Florverde en el plazo de dieciocho meses desde la implementación del manual, utilizando la formalización de los procesos de gestión del talento humano como base documental para cumplir con los requisitos de gestión del personal que exige esta certificación internacional para el acceso a mercados de flores premium en Europa y Norteamérica.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

Las alianzas estratégicas más relevantes para el desarrollo del capital humano de BEAUTIFULL FLOWERS se articulan en torno a tres ámbitos complementarios. El primero es la alianza con instituciones de formación técnica y universitaria de Quito, especialmente con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, las universidades con programas de administración de empresas y comercio exterior, y los institutos técnicos con programas de agroindustria y logística, para el desarrollo de programas de capacitación técnica del personal operativo y la canalización de pasantes y recién graduados hacia los procesos de reclutamiento de BEAUTIFULL FLOWERS. Mondy y Martocchio (2017) señalan que las alianzas con instituciones de formación son especialmente valiosas para las empresas del sector florícola exportador, ya que les permiten acceder a talento joven con formación técnica relevante y a programas de capacitación de calidad a costos accesibles para empresas de tamaño medio.

El segundo ámbito de alianza es con las asociaciones y gremios del sector florícola exportador ecuatoriano, especialmente con Expoflores, la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, que ofrece programas de capacitación

sectorial, información sobre tendencias del mercado laboral del sector y plataformas de interacción entre empresas que facilitan el intercambio de mejores prácticas en gestión del talento humano. El tercer ámbito es con los organismos de certificación de responsabilidad social aplicables al sector florícola exportador, cuyo acompañamiento técnico en el proceso de preparación para la certificación proporciona a BEAUTIFULL FLOWERS orientación experta sobre los estándares de gestión del personal que debe alcanzar y los procesos de documentación que debe implementar para demostrar su cumplimiento. Chiavenato (2017) afirma que las alianzas estratégicas en el ámbito de la gestión del talento humano son multiplicadoras del impacto de los recursos internos de la organización, permitiendo a empresas de tamaño medio como BEAUTIFULL FLOWERS acceder a capacidades de formación, certificación y benchmarking que de manera independiente serían inaccesibles dado su tamaño y presupuesto disponible.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS son todos los colaboradores de la empresa en sus distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, quienes se verán favorecidos por la existencia de procesos claros, transparentes y equitativos que rijan su relación laboral con la organización desde el momento de su incorporación hasta su eventual desvinculación. Chiavenato (2017) señala que los trabajadores son los principales beneficiarios de los sistemas formales de gestión del talento humano, ya que estos les garantizan el conocimiento anticipado de los criterios que rigen las decisiones sobre su contratación, desarrollo, evaluación y compensación, reduciendo la incertidumbre y la percepción de arbitrariedad que generan insatisfacción y desconfianza en los entornos organizacionales sin procesos formalizados de gestión del personal. En BEAUTIFULL FLOWERS, el beneficio más inmediato para los colaboradores será la claridad sobre los procesos de evaluación del desempeño y los criterios de compensación, dos dimensiones de la gestión del personal que generan mayor insatisfacción cuando se perciben como subjetivos o inequitativos.

Los beneficiarios indirectos del manual incluyen a la gerencia de BEAUTIFULL FLOWERS, que contará con un instrumento de gestión que le permita tomar decisiones sobre el personal con mayor objetividad y consistencia, reduciendo el tiempo dedicado a la resolución de conflictos laborales y mejorando la calidad de las contrataciones realizadas; a los clientes internacionales de la empresa, que se beneficiarán de una mayor consistencia en la calidad del servicio derivada de la mejora en el desempeño del personal; y al sector florícola exportador ecuatoriano en su conjunto, que se fortalece con la profesionalización de las prácticas de gestión del talento humano en sus empresas integrantes. Dessler y Varela (2017) afirman que los beneficios de un sistema formal de gestión del talento humano se distribuyen entre todos los grupos de interés de la organización, aunque de maneras y en magnitudes distintas según el rol de cada grupo en el ecosistema empresarial, lo que hace de la gestión del personal una función de alto

impacto estratégico que trasciende el ámbito puramente administrativo de la gestión de recursos humanos.

El perfil de los colaboradores de BEAUTIFULL FLOWERS que se beneficiarán del manual es diverso en términos de nivel educativo, experiencia laboral y área funcional. El personal operativo, conformado principalmente por clasificadores y empacadores de flores con educación básica o bachillerato y experiencia en el sector florícola, se beneficiará especialmente de los procesos de inducción estructurada, capacitación técnica continua y evaluación del desempeño con criterios claros que les permitan conocer las expectativas de la empresa sobre su trabajo y las oportunidades de mejora y desarrollo disponibles en la organización. El personal técnico y administrativo, con formación universitaria o técnica superior y experiencia especializada en comercio exterior, logística de exportación o gestión administrativa, se beneficiará especialmente de los procesos de desarrollo profesional, evaluación por competencias y gestión de carrera que el manual contempla para los cargos de mayor complejidad y responsabilidad en la estructura organizacional.

Werther y Davis (2014) destacan que en empresas del sector florícola exportador como BEAUTIFULL FLOWERS, donde conviven perfiles laborales muy diversos bajo una misma estructura organizacional, el diseño de un manual de gestión del talento humano que sea relevante y aplicable para todos los segmentos del personal es uno de los desafíos más complejos del proyecto, ya que los procesos deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades específicas de cada perfil sin perder la coherencia y consistencia que dan valor al instrumento como referente único de la gestión del personal en la organización. Esta flexibilidad dentro de un marco común es precisamente lo que el manual diseñado en el presente proyecto busca garantizar mediante la diferenciación de los procedimientos según el nivel y perfil del cargo en cada uno de los siete procesos que lo conforman.

La gerencia general y los mandos medios de BEAUTIFULL FLOWERS son también beneficiarios relevantes del manual, en su calidad de usuarios directos del instrumento en su función de gestión del personal a su cargo. Para este grupo, el manual proporciona guías claras y procedimientos paso a paso que facilitan la toma de decisiones sobre el personal en situaciones cotidianas y excepcionales, reduciendo la dependencia del criterio personal del gerente y garantizando la consistencia de las decisiones de gestión

del personal en todos los niveles de la organización. Mondy y Martocchio (2017) señalan que la capacitación de los mandos medios en el uso del manual de gestión del talento humano es tan importante como el diseño del instrumento en sí, ya que son ellos quienes lo aplican en la práctica cotidiana y quienes determinan en última instancia si el manual genera el cambio en la gestión del personal que la organización necesita.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El contexto organizacional en el que se desarrolla el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS corresponde al de una empresa comercializadora de tamaño medio del sector florícola exportador ecuatoriano, caracterizado por una alta intensidad de mano de obra, una marcada estacionalidad de la demanda de trabajo, una creciente exigencia de formalización de los procesos laborales por parte de los mercados internacionales de destino y un mercado laboral especializado con escasez relativa de personal técnico calificado en manejo postcosecha de flores y logística de exportación florícola. Chiavenato (2017) señala que el contexto organizacional específico de cada empresa debe ser el punto de partida del diseño de cualquier sistema de gestión del talento humano, ya que los procesos, procedimientos e instrumentos más efectivos son aquellos que responden a las necesidades y condiciones reales de la organización y no a un modelo genérico aplicado sin adaptación a la realidad empresarial específica.

El mercado laboral del sector florícola exportador de Quito presenta características particulares que condicionan los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal de BEAUTIFULL FLOWERS. La demanda de personal técnico especializado en manejo postcosecha de flores, control de calidad para exportación y logística internacional supera la oferta disponible en el mercado laboral local, generando una competencia entre empresas del sector por atraer y retener a los profesionales más calificados mediante condiciones laborales y oportunidades de desarrollo atractivas. Dessler y Varela (2017) afirman que en mercados laborales con escasez de talento especializado como el del sector florícola exportador ecuatoriano, la calidad de la propuesta de valor al empleado, incluyendo la remuneración, los beneficios, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo, es el factor más determinante en la capacidad de la empresa de atraer y retener al personal calificado que necesita para mantener su competitividad en el mercado de exportación.

El contexto regulatorio laboral ecuatoriano, con el Código de Trabajo como principal referente normativo, establece un marco de obligaciones y derechos que condiciona el diseño de cada uno de los procesos contemplados en el manual de BEAUTIFULL FLOWERS. Werther y Davis (2014) señalan que el conocimiento profundo y actualizado de la normativa laboral ecuatoriana es una competencia indispensable para el diseño de un manual de gestión del talento humano que sea legalmente conforme y que proteja a la organización de los riesgos derivados del incumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social y los acuerdos ministeriales del Ministerio de Trabajo aplicables a las empresas del sector privado. El manual diseñado en este proyecto incorpora las disposiciones normativas más relevantes en cada proceso, proporcionando a los responsables de su aplicación las referencias legales necesarias para tomar decisiones de gestión del personal dentro del marco jurídico vigente.

La creciente digitalización de los procesos de gestión empresarial en Ecuador está transformando el contexto en el que operan los sistemas de gestión del talento humano de las empresas del sector exportador, con la adopción creciente de sistemas de nómina digital, plataformas de reclutamiento en línea, herramientas de evaluación del desempeño basadas en software y sistemas de gestión del aprendizaje para la capacitación del personal. Mondy y Martocchio (2017) destacan que la digitalización de los procesos de gestión del talento humano no solo mejora la eficiencia administrativa del área de recursos humanos sino que también mejora la experiencia del colaborador al facilitar el acceso a la información sobre su situación laboral, sus evaluaciones y sus oportunidades de desarrollo en tiempo real. El manual de BEAUTIFULL FLOWERS contempla la adopción progresiva de herramientas digitales de gestión del talento humano como parte del plan de implementación, iniciando con las de mayor impacto y menor costo de adopción para la empresa.

Las tendencias internacionales en materia de gestión del talento humano en el sector florícola exportador apuntan hacia una mayor valoración de la experiencia del colaborador como factor de competitividad empresarial, con las empresas más avanzadas del sector invirtiendo en programas de bienestar laboral, desarrollo de liderazgo en todos los niveles de la organización y construcción de culturas organizacionales que atraigan y retengan al talento más comprometido y productivo. Chiavenato (2017) afirma que estas tendencias internacionales son altamente relevantes para BEAUTIFULL FLOWERS

como empresa exportadora que compite en mercados donde los compradores internacionales valoran cada vez más las prácticas de gestión responsable del talento humano como parte de su evaluación de la propuesta de valor de sus proveedores florícolas ecuatorianos.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

La segmentación de los usuarios del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS permite identificar los grupos de colaboradores con necesidades diferenciadas de gestión del personal, facilitando el diseño de procesos y procedimientos que sean verdaderamente relevantes y efectivos para cada segmento. Dessler y Varela (2017) señalan que la segmentación del personal según el nivel jerárquico, el tipo de cargo y el perfil de competencias es una práctica de gestión del talento humano que permite personalizar los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación en función de las necesidades específicas de cada grupo, maximizando la efectividad de cada proceso y la percepción de relevancia del manual por parte de sus usuarios.

El primer segmento es el personal directivo y gerencial, conformado por el gerente general y los gerentes de área, cuyo perfil requiere competencias de liderazgo estratégico, gestión de equipos, toma de decisiones bajo presión y visión de negocio internacional. Para este segmento, el manual contempla procesos de reclutamiento altamente selectivos con múltiples técnicas de evaluación, programas de inducción estratégica que incluyen la inmersión en las relaciones con los principales clientes y proveedores de la empresa, planes de desarrollo personalizados orientados al fortalecimiento del liderazgo y la gestión estratégica, y sistemas de evaluación del desempeño por objetivos y competencias de liderazgo. El segundo segmento es el personal técnico y especializado, conformado por los ejecutivos comerciales, los supervisores de operaciones y calidad y los especialistas en logística de exportación, cuyo perfil requiere conocimiento técnico profundo en el sector florícola exportador combinado con habilidades de gestión operativa y orientación al cliente.

El tercer segmento es el personal administrativo y de apoyo, conformado por los asistentes administrativos, los responsables de contabilidad y finanzas y el personal de soporte informático y logístico, cuyo perfil requiere competencias técnicas en sus áreas

funcionales específicas combinadas con habilidades de servicio interno y trabajo colaborativo con las demás áreas de la organización. El cuarto segmento es el personal operativo, conformado por los clasificadores, empacadores y operarios de planta, que representan el mayor volumen del personal de BEAUTIFULL FLOWERS y cuya gestión presenta los mayores desafíos en términos de rotación, capacitación técnica y evaluación del desempeño en un entorno de alta demanda operativa y marcada estacionalidad. Werther y Davis (2014) afirman que el personal operativo es frecuentemente el segmento menos atendido en los sistemas formales de gestión del talento humano de las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano, a pesar de ser el grupo cuyo desempeño tiene el impacto más directo en la calidad del producto exportado y en la capacidad de la empresa de cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes internacionales.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El comportamiento organizacional relacionado con la gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS presenta patrones relevantes que el manual diseñado en este proyecto debe abordar de manera explícita para generar el cambio esperado en la gestión del personal. El primer patrón identificado es la alta rotación del personal operativo, especialmente pronunciada en los períodos posteriores a las temporadas de mayor demanda, cuando la carga de trabajo se reduce y los colaboradores temporales son desvinculados. Este patrón genera costos significativos de recontratación y formación que se repiten en cada ciclo estacional, y que podrían reducirse significativamente mediante la implementación de procesos de selección más efectivos, programas de inducción que generen mayor sentido de pertenencia y sistemas de gestión del desempeño que reconozcan y retengan a los colaboradores de mayor rendimiento. Chiavenato (2017) señala que la alta rotación del personal operativo es el síntoma más frecuente de deficiencias en los procesos de selección, inducción y gestión del desempeño de las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano, y que su reducción mediante la formalización de estos procesos genera retornos económicos directamente cuantificables en términos de reducción de costos laborales.

El segundo patrón relevante es la transmisión informal del conocimiento técnico mediante la observación y el acompañamiento del personal más experimentado, en ausencia de programas formales de capacitación e inducción que documenten y estandaricen los procesos técnicos de la empresa. Este modelo de transmisión informal

del conocimiento es frágil y vulnerable a la pérdida de los colaboradores clave que concentran el conocimiento técnico de la organización, generando un riesgo operativo significativo cuando estos colaboradores se desvinculan de la empresa sin haber transferido su conocimiento a los demás miembros del equipo. Dessler y Varela (2017) afirman que la documentación y formalización del conocimiento técnico organizacional mediante programas de capacitación estructurados es una de las inversiones de mayor retorno disponibles para las empresas del sector florícola exportador, ya que reduce la vulnerabilidad operativa derivada de la dependencia del conocimiento tácito de personas específicas y acelera la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.

El tercer patrón es la ausencia de retroalimentación sistemática sobre el desempeño de los colaboradores, que genera una percepción de invisibilidad en los trabajadores que se desempeñan bien y una falta de orientación para los que presentan deficiencias de desempeño que podrían corregirse con acompañamiento oportuno. Werther y Davis (2014) señalan que la ausencia de retroalimentación formal sobre el desempeño es una de las principales causas de insatisfacción laboral y abandono voluntario del personal en las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano, especialmente entre los colaboradores técnicos y especializados que valoran el reconocimiento de su contribución y las oportunidades de desarrollo profesional como componentes esenciales de su satisfacción laboral. El cuarto patrón es la gestión reactiva de los conflictos laborales, que se abordan cuando ya han escalado a situaciones de difícil resolución en lugar de prevenirse mediante la aplicación consistente de políticas y procedimientos claros de gestión del personal que reduzcan la discrecionalidad y la percepción de inequidad que son las causas más frecuentes de los conflictos laborales en organizaciones sin sistemas formalizados de gestión humana.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

La investigación primaria del presente proyecto se desarrolló mediante tres instrumentos complementarios: encuesta estructurada, entrevistas semiestructuradas y grupo focal, siguiendo un diseño metodológico mixto que integra datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de las necesidades de gestión del talento humano en el sector florícola exportador de Quito y en BEAUTIFULL FLOWERS específicamente. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la triangulación de instrumentos de recolección de información primaria fortalece la validez

y confiabilidad de los hallazgos en estudios aplicados al campo organizacional, al permitir contrastar y complementar los datos obtenidos por cada método con los resultados de los demás, generando una base empírica más sólida para el diseño del manual de gestión del talento humano.

2.1.5.1. Encuestas

Se aplicaron cien encuestas estructuradas a colaboradores y directivos de empresas del sector florícola exportador de Quito, incluyendo personal de BEAUTIFULL FLOWERS y de otras empresas del sector, con el objetivo de obtener datos cuantitativos sobre las prácticas actuales de gestión del talento humano, las necesidades de formalización de los procesos de personal y las expectativas de los colaboradores respecto a los instrumentos de gestión humana en sus organizaciones. El instrumento estuvo compuesto por diez preguntas cerradas que cubrieron los principales procesos del manual diseñado en el proyecto.

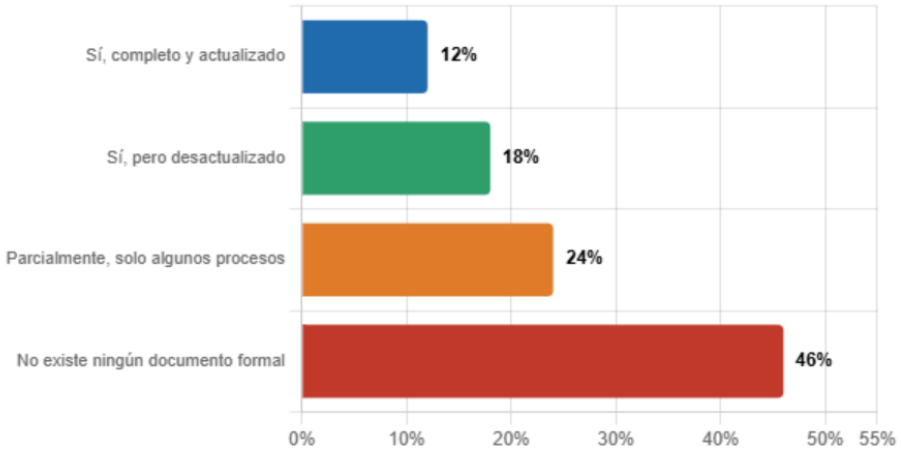
Pregunta 1 de la Encuesta: ¿Su empresa cuenta con un manual formal de gestión del talento humano?

Tabla 4. Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, completo y actualizado	12	12%
Sí, pero desactualizado	18	18%
Parcialmente, solo algunos procesos	24	24%
No existe ningún documento formal	46	46%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 46% de los encuestados afirma que su empresa no cuenta con ningún documento formal de gestión del talento humano, y solo el 12% dispone de un manual completo y actualizado. Este resultado confirma que la ausencia de instrumentos formales de gestión del personal es una realidad extendida en el sector florícola exportador de Quito, validando la pertinencia y necesidad del manual diseñado para BEAUTIFULL FLOWERS como respuesta a una brecha de gestión organizacional ampliamente identificada en el sector.

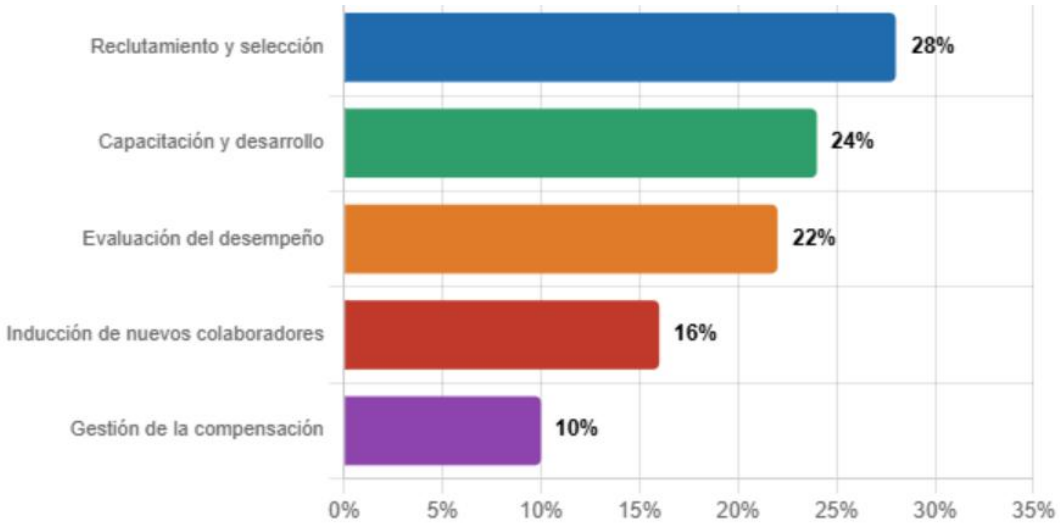
Pregunta 2 de la Encuesta: ¿Cuál es el proceso de gestión del talento humano que considera más deficiente en su organización?

Tabla 5. Pregunta 2 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento y selección	28	28%
Capacitación y desarrollo	24	24%
Evaluación del desempeño	22	22%
Inducción de nuevos colaboradores	16	16%
Gestión de la compensación	10	10%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El reclutamiento y la selección es el proceso percibido como más deficiente por el 28% de los encuestados, seguido por la capacitación y desarrollo con el 24% y la evaluación del desempeño con el 22%. Estos resultados orientan las prioridades de diseño del manual de BEAUTIFULL FLOWERS hacia el fortalecimiento de estos tres procesos como los de mayor impacto en la mejora de la gestión del talento humano de la organización.

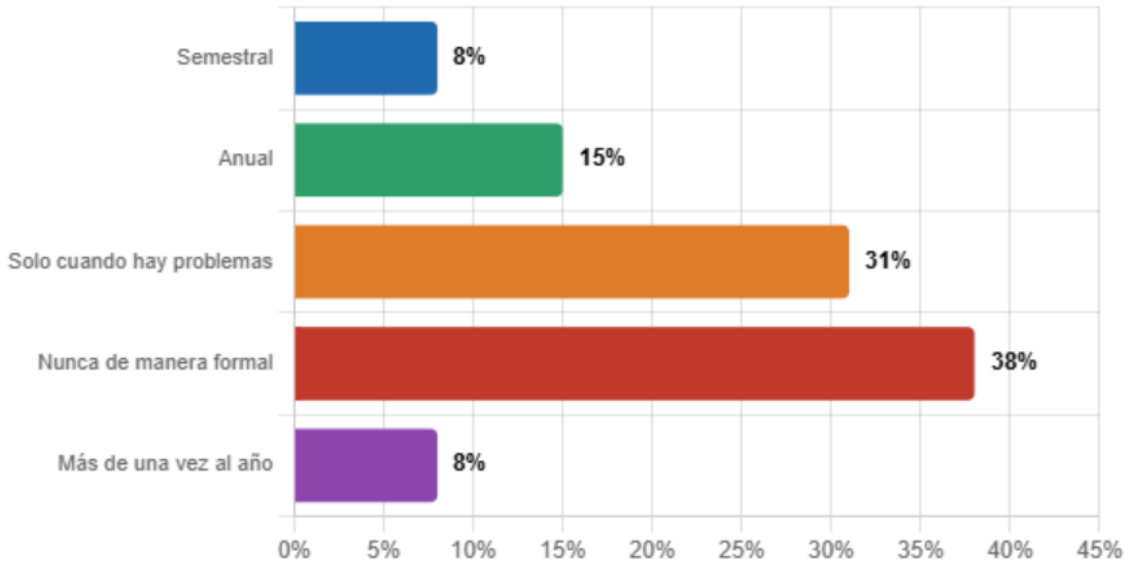
Pregunta 3 de la Encuesta: ¿Con qué frecuencia su empresa realiza evaluaciones formales del desempeño del personal?

Tabla 6. Pregunta 3 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Semestral	8	8%
Anual	15	15%
Solo cuando hay problemas	31	31%
Nunca de manera formal	38	38%
Más de una vez al año	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 38% de los encuestados afirma que su empresa nunca realiza evaluaciones formales del desempeño y el 31% solo las realiza cuando surgen problemas, lo que confirma que la evaluación del desempeño es uno de los procesos más frecuentemente omitidos en la gestión del talento humano del sector florícola exportador de Quito. Este hallazgo refuerza la importancia de incluir un sistema de evaluación del desempeño estructurado y periódico en el manual de BEAUTIFULL FLOWERS.

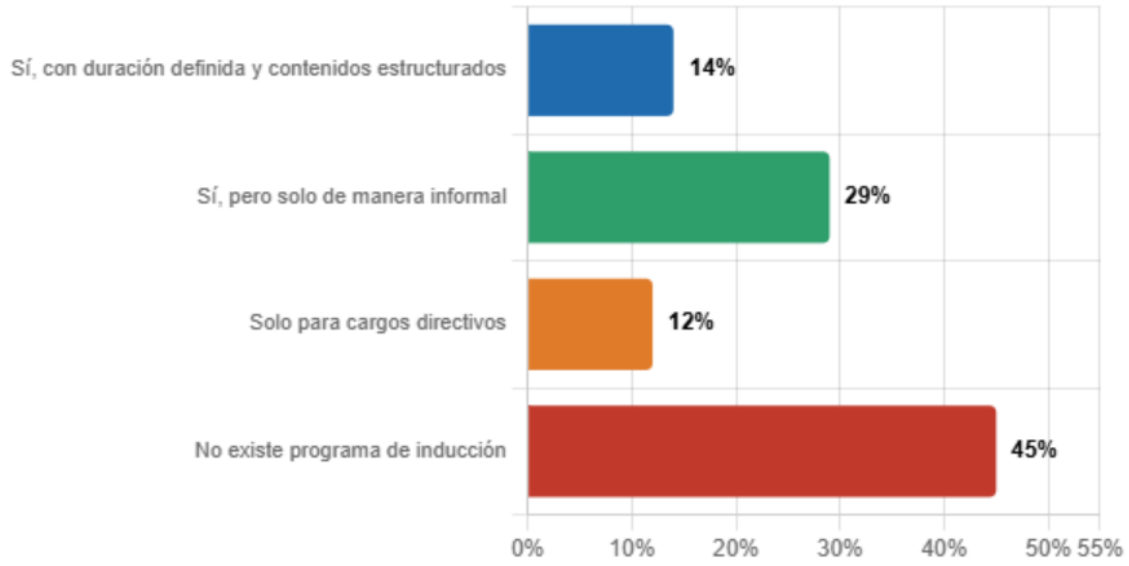
Pregunta 4 de la Encuesta: ¿Su empresa cuenta con un programa formal de inducción para nuevos colaboradores?

Tabla 7. Pregunta 4 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con duración definida y contenidos estructurados	14	14%
Sí, pero solo de manera informal	29	29%
Solo para cargos directivos	12	12%
No existe programa de inducción	45	45%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 45% de los encuestados afirma que su empresa no cuenta con ningún programa formal de inducción para nuevos colaboradores, lo que confirma la brecha identificada en BEAUTIFULL FLOWERS como parte de una tendencia generalizada en el sector. Solo el 14% cuenta con un programa de inducción con duración definida y contenidos estructurados, evidenciando la oportunidad de diferenciación que representa para BEAUTIFULL FLOWERS la implementación de un proceso de inducción formal y efectivo.

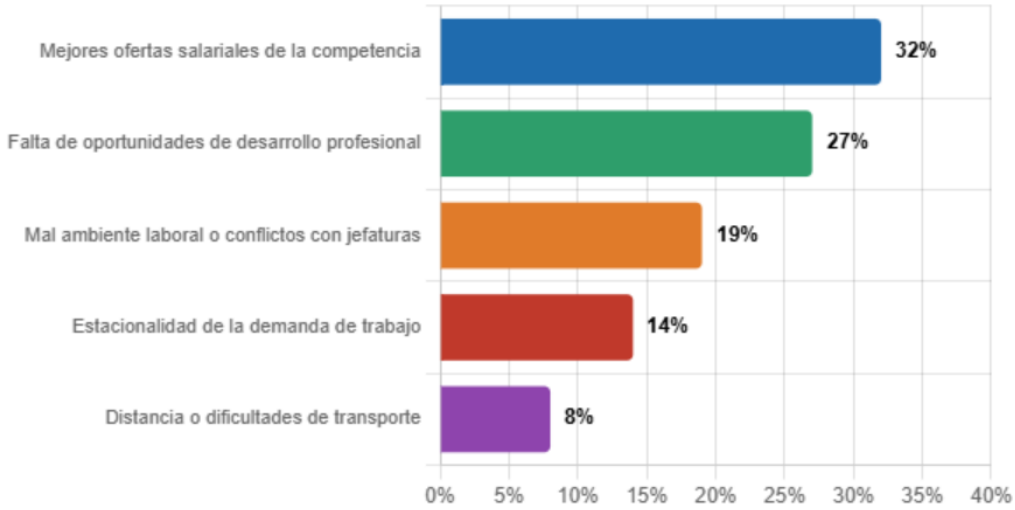
Pregunta 5 de la Encuesta: ¿Cuál es la principal causa de rotación del personal en su empresa?

Tabla 8. Pregunta 5 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejores ofertas salariales de la competencia	32	32%
Falta de oportunidades de desarrollo profesional	27	27%
Mal ambiente laboral o conflictos con jefaturas	19	19%
Estacionalidad de la demanda de trabajo	14	14%
Distancia o dificultades de transporte	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Las mejores ofertas salariales de la competencia son la principal causa de rotación según el 32% de los encuestados, seguida por la falta de oportunidades de desarrollo profesional con el 27% y el mal ambiente laboral con el 19%. Estos resultados orientan las estrategias de retención del manual de BEAUTIFULL FLOWERS hacia la mejora de la competitividad salarial, el desarrollo de programas formales de carrera y la gestión activa del clima organizacional como los tres mecanismos de mayor impacto en la reducción de la rotación del personal.

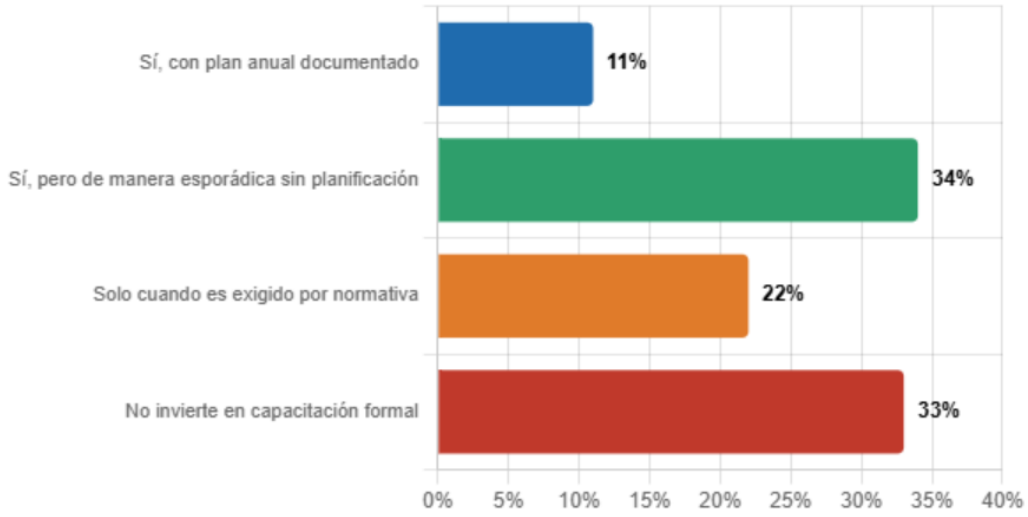
Pregunta 6 de la Encuesta: ¿Su empresa invierte en programas formales de capacitación técnica para el personal?

Tabla 9. Pregunta 6 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con plan anual de capacitación documentado	11	11%
Sí, pero de manera esporádica sin planificación	34	34%
Solo cuando es exigido por normativa o certificación	22	22%
No invierte en capacitación formal	33	33%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Solo el 11% de las empresas encuestadas cuenta con un plan anual de capacitación documentado, mientras que el 33% no invierte en capacitación formal y el 34% lo hace de manera esporádica sin planificación. Este panorama confirma que la capacitación y el desarrollo del personal es una de las dimensiones más descuidadas de la gestión del talento humano en el sector florícola exportador de Quito, representando una oportunidad de diferenciación significativa para BEAUTIFULL FLOWERS mediante la implementación del plan de capacitación contemplado en su manual de gestión humana.

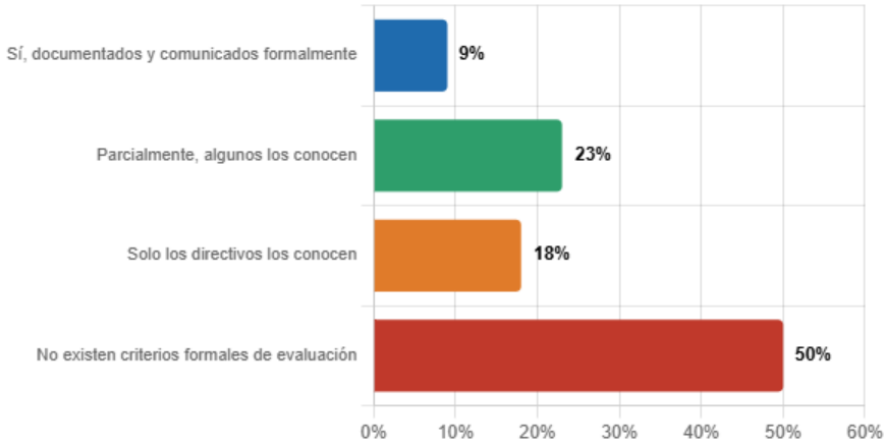
Pregunta 7 de la Encuesta: ¿Los colaboradores de su empresa conocen claramente los criterios de evaluación de su desempeño?

Tabla 10. Pregunta 7 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, están documentados y comunicados formalmente	9	9%
Parcialmente, algunos los conocen	23	23%
Solo los directivos los conocen	18	18%
No existen criterios formales de evaluación	50	50%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 50% de los encuestados afirma que no existen criterios formales de evaluación del desempeño en su organización, y solo el 9% cuenta con criterios documentados y comunicados formalmente a todo el personal. Este resultado evidencia una brecha crítica en la gestión del desempeño del sector que genera inequidad percibida, desmotivación y conflictos laborales evitables mediante la implementación de sistemas formales de evaluación como el contemplado en el manual de BEAUTIFULL FLOWERS.

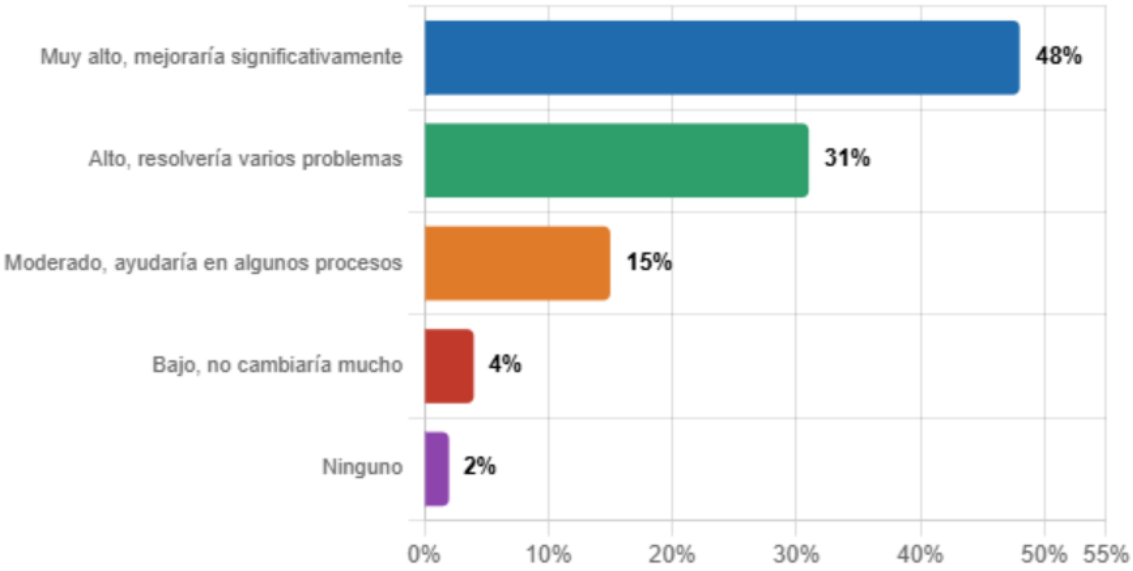
Pregunta 8 de la Encuesta: ¿Qué impacto considera que tendría un manual formal de gestión del talento humano en su organización?

Tabla 11. Pregunta 8 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto, mejoraría significativamente la gestión del personal	48	48%
Alto, resolvería varios problemas actuales de gestión	31	31%
Moderado, ayudaría en algunos procesos	15	15%
Bajo, no cambiaría mucho la situación actual	4	4%
Ninguno	2	2%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 79% de los encuestados considera que un manual formal de gestión del talento humano tendría un impacto alto o muy alto en la mejora de la gestión del personal de su organización, lo que confirma la valoración positiva del sector hacia la formalización de los procesos de gestión humana y valida la pertinencia estratégica del proyecto diseñado para BEAUTIFULL FLOWERS.

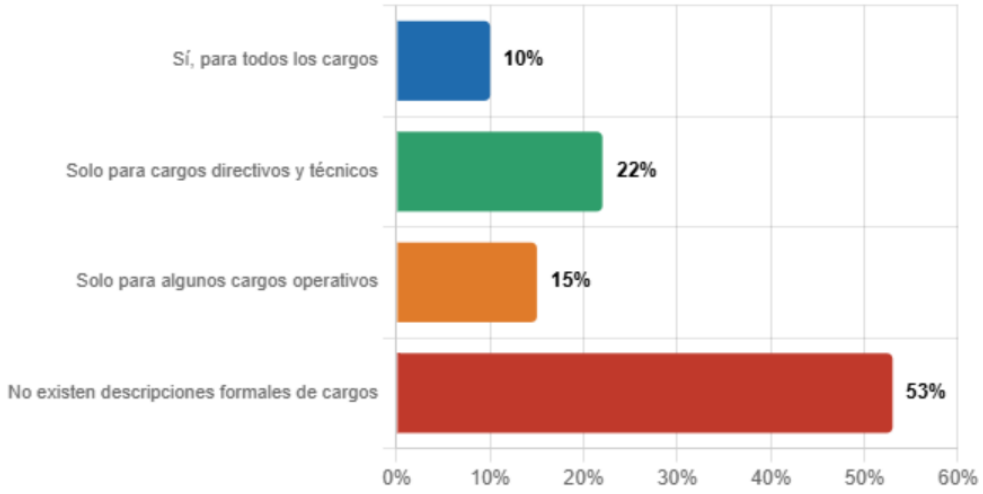
Pregunta 9 de la Encuesta: ¿Su empresa tiene descripciones de cargos formalmente documentadas para todos sus puestos de trabajo?

Tabla 12. Pregunta 9 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, para todos los cargos	10	10%
Solo para los cargos directivos y técnicos	22	22%
Solo para algunos cargos operativos	15	15%
No existen descripciones formales de cargos	53	53%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 53% de los encuestados afirma que su empresa no cuenta con descripciones formales de cargos para ningún puesto de trabajo, lo que evidencia una brecha estructural en la gestión del talento humano del sector florícola exportador que impacta negativamente en la calidad de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y compensación del personal. La elaboración de descripciones de cargos para todos los puestos de BEAUTIFULL FLOWERS es uno de los entregables de mayor valor del manual diseñado en este proyecto.

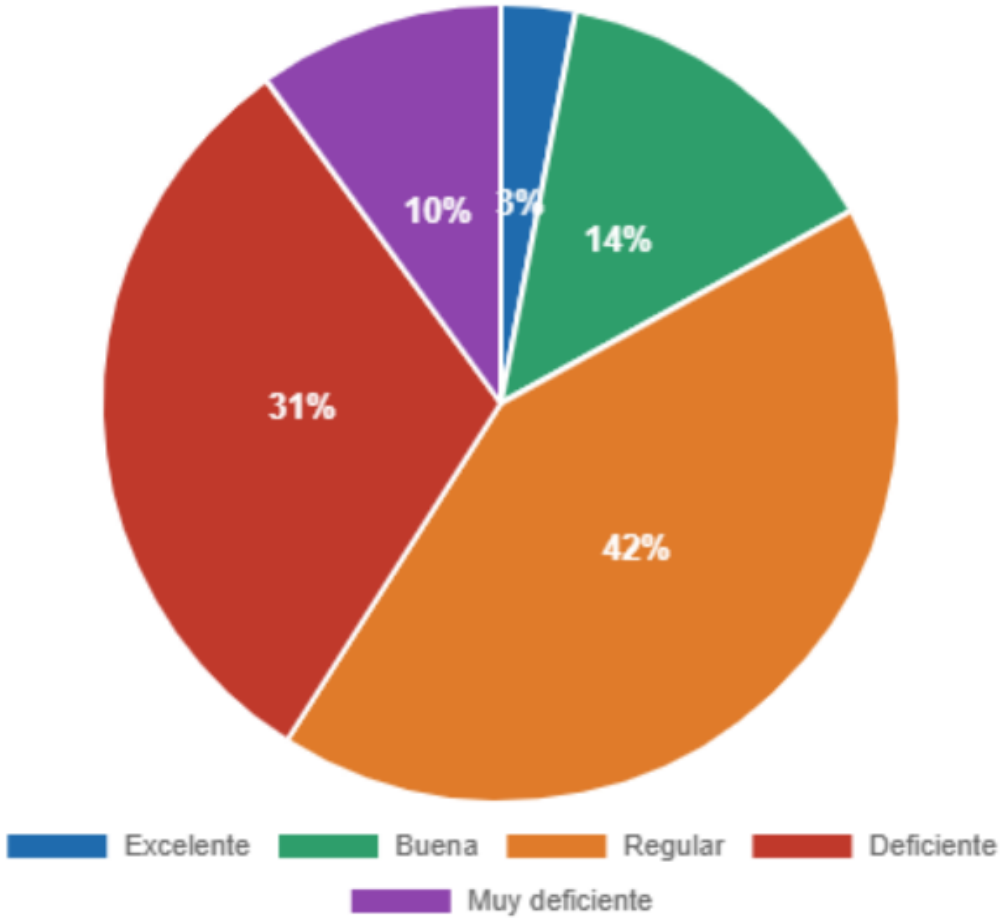
Pregunta 10 de la Encuesta: ¿Cómo califica la gestión actual del talento humano en el sector florícola exportador de Quito?

Tabla 13. Pregunta 10 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	3%
Buena	14	14%
Regular	42	42%
Deficiente	31	31%
Muy deficiente	10	10%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 83% de los encuestados califica la gestión del talento humano en el sector florícola exportador de Quito como regular, deficiente o muy deficiente, con solo el 17% otorgando una calificación positiva. Este resultado es el hallazgo de mayor impacto estratégico de la encuesta, confirmando que la brecha de gestión del talento humano en el sector es amplia y reconocida por sus propios actores, lo que otorga al manual de BEAUTIFULL FLOWERS una relevancia que trasciende el ámbito de la empresa y lo posiciona como un modelo replicable para otras organizaciones del sector.

2.1.5.2. Entrevistas

Se realizaron tres entrevistas semiestructuradas, cada una compuesta por cinco preguntas, dirigidas a especialistas en gestión del talento humano con experiencia en el sector florícola exportador ecuatoriano y a directivos de empresas comercializadoras de flores de Quito. Las entrevistas fueron aplicadas de manera individual en un ambiente de

conversación abierta que permitió a cada entrevistado expresar con libertad sus perspectivas y experiencias sobre la gestión del talento humano en el sector. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que las entrevistas semiestructuradas son el instrumento cualitativo más adecuado para explorar en profundidad las percepciones de actores clave en investigaciones organizacionales aplicadas, al combinar la estructura necesaria para mantener el foco temático con la flexibilidad suficiente para captar información de alto valor analítico que no podría obtenerse mediante instrumentos más rígidos.

Tabla 14. Entrevista 1 — Especialista en GTH con experiencia en sector exportador

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son los principales problemas de gestión del talento humano en las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano?	La alta rotación del personal operativo y la ausencia de procesos formalizados de selección y capacitación son los problemas más extendidos. Muchas empresas contratan por urgencia sin evaluar adecuadamente al candidato y luego se sorprenden cuando el rendimiento es bajo o cuando la persona se va a los tres meses.
¿Qué impacto tiene la ausencia de un manual de gestión del talento humano en la operación de una comercializadora de flores de exportación?	El impacto es muy significativo. Sin un manual, cada jefe gestiona a su equipo a su manera, generando inequidades que deterioran el clima laboral. Además, la empresa queda expuesta a riesgos legales cuando no documenta adecuadamente sus procesos de contratación y desvinculación.
¿Qué procesos de gestión del talento humano considera más críticos para una comercializadora florícola exportadora?	La inducción técnica del personal operativo y la evaluación del desempeño son los más críticos, porque determinan directamente la calidad del producto que sale al mercado internacional. Un operario mal inducido comete errores en la clasificación o el empaque que pueden generar rechazos de los clientes internacionales con costos muy altos para la empresa.

¿Cómo debe estructurarse un manual de gestión del talento humano para que sea efectivamente aplicado en la práctica?	Debe ser simple, con procedimientos paso a paso y formatos listos para usar. Si es muy técnico o muy largo, nadie lo lee ni lo aplica. También es fundamental que la gerencia esté comprometida con su implementación y que todos los mandos medios reciban capacitación en su uso antes de lanzarlo.
¿Qué indicadores recomienda para medir el impacto del manual de gestión del talento humano en la organización?	Los más útiles son la tasa de rotación del personal, el tiempo promedio de llenado de vacantes, el porcentaje del personal capacitado respecto al plan, el nivel de satisfacción laboral medido mediante encuesta de clima y el número de conflictos laborales registrados antes y después de la implementación del manual.

Elaboración Propia

Tabla 15. Entrevista 2 — Directivo de empresa comercializadora de flores de exportación de Quito

Pregunta	**Respuesta**
¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en las comercializadoras de flores de exportación de Quito?	La mayoría de las empresas del sector, especialmente las de tamaño medio, gestionamos el personal de manera bastante informal. Sabemos que necesitamos mejorar pero la presión operativa del día a día hace difícil dedicar tiempo a formalizar los procesos de recursos humanos.
¿Qué beneficios concretos esperaría de la implementación de un manual de gestión del talento humano en su empresa?	Principalmente reducir la rotación del personal operativo, que es nuestro mayor dolor de cabeza. Cada vez que sale alguien hay que contratar y capacitar a otro, y eso cuesta tiempo y dinero. Si pudiéramos mejorar la selección y la inducción, probablemente retendríamos más gente.
¿Cómo impacta la gestión del talento humano en la capacidad	El impacto es directo. La calidad de nuestras flores depende del trabajo de las personas que las

de la empresa de cumplir con los estándares de calidad exigidos por los clientes internacionales?	clasifican, empaquetan y despachan. Si el personal está bien seleccionado, bien capacitado y bien motivado, la calidad sube. Si hay rotación alta y personal mal capacitado, los errores aumentan y los clientes se quejan.
¿Qué obstáculos enfrenta para implementar un sistema formal de gestión del talento humano en su empresa?	El tiempo y el costo son los principales obstáculos. También la resistencia al cambio de algunos mandos medios que sienten que formalizar los procesos les quita autonomía en la gestión de su equipo. Hay que trabajar mucho en comunicar los beneficios del cambio para superar esa resistencia.
¿Qué características debe tener un manual de gestión del talento humano para ser útil en el contexto específico del sector florícola exportador?	Debe ser práctico y adaptado a la realidad del sector, no un documento genérico. Tiene que contemplar la estacionalidad del negocio, los requerimientos técnicos específicos del manejo de flores y el perfil real del personal que trabaja en el sector, que es muy distinto al de otros sectores empresariales.

Elaboración Propia

Tabla 16. Entrevista 3 — Responsable de RRHH de empresa florícola exportadora

Pregunta	Respuesta
¿Cómo describe la gestión del talento humano en las empresas del sector florícola exportador de Quito?	Es bastante heterogénea. Las empresas más grandes y las que tienen certificaciones internacionales tienen procesos más formalizados. Las medianas y pequeñas en general trabajan de manera más informal, gestionando el personal en función de las urgencias del día a día sin mucha planificación.
¿Qué rol juega la capacitación técnica del personal en la calidad de las exportaciones florícolas?	Es fundamental. El manejo postcosecha de flores es una técnica que requiere formación específica. Si el personal no sabe cómo clasificar correctamente, cómo manejar la cadena de frío o cómo empacar

	para exportación, la calidad del producto se deteriora y los clientes internacionales lo perciben inmediatamente.
¿Cuáles son las mejores prácticas de gestión del talento humano que ha observado en el sector florícola exportador ecuatoriano?	Las empresas con mejor gestión del personal tienen en común tres cosas: procesos de selección rigurosos que buscan fit cultural además de habilidades técnicas, programas de inducción bien estructurados que reducen los errores de los nuevos colaboradores, y sistemas de evaluación del desempeño que reconocen y recompensan a los mejores.
¿Cómo debe gestionarse la rotación estacional del personal en una comercializadora florícola exportadora?	Con planificación anticipada. Las empresas que mejor lo manejan tienen una base de datos de candidatos preseleccionados que pueden activar rápidamente cuando sube la demanda, y tienen procesos de inducción cortos pero efectivos para incorporar personal temporal sin comprometer la calidad operativa.
¿Qué recomendaría para garantizar que un manual de gestión del talento humano sea efectivamente implementado y no quede solo en papel?	Primero, el compromiso visible de la gerencia general desde el primer día. Segundo, capacitar a todos los mandos medios en el uso del manual antes de lanzarlo. Tercero, hacer seguimiento mensual de los indicadores de gestión del personal para verificar que los procesos se están aplicando. Y cuarto, revisar y actualizar el manual al menos una vez al año para mantenerlo relevante.

Elaboración Propia

2.1.5.3. Focus Group

Se ejecutó un grupo focal con diez participantes vinculados al ámbito de la gestión del talento humano en empresas del sector florícola exportador de Quito, incluyendo colaboradores operativos, técnicos y administrativos de distintas organizaciones del sector, con el propósito de explorar en profundidad las percepciones, expectativas y

necesidades relacionadas con la gestión del personal en el sector. La sesión fue moderada por la investigadora y se desarrolló en torno a diez preguntas orientadoras con una duración aproximada de noventa minutos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el grupo focal permite captar dinámicas de opinión colectiva que difícilmente emergen en instrumentos individuales, siendo especialmente valioso para explorar percepciones compartidas sobre la gestión organizacional en contextos sectoriales específicos.

Tabla 17. Perfil de participantes del Focus Group

Participante	Rango de edad	Género	Cargo	Años en el sector
Participante 1	25-30 años	Femenino	Clasificadora de flores	3 años
Participante 2	35-40 años	Masculino	Supervisor de operaciones	8 años
Participante 3	28-33 años	Femenino	Asistente administrativa	5 años
Participante 4	40-45 años	Masculino	Ejecutivo comercial	12 años
Participante 5	22-27 años	Femenino	Empacadora de flores	2 años
Participante 6	32-37 años	Femenino	Responsable de calidad	7 años
Participante 7	45-50 años	Masculino	Gerente de logística	15 años
Participante 8	26-31 años	Femenino	Asistente de RRHH	4 años
Participante 9	38-43 años	Masculino	Jefe de planta	10 años
Participante 10	30-35 años	Femenino	Especialista en comercio exterior	6 años

Elaboración Propia

Tabla 18. Resultados del Focus Group

Pregunta orientadora	Hallazgos principales
¿Cómo describirían la gestión del talento humano en el sector florícola exportador de Quito?	La mayoría coincidió en que la gestión del personal es informal y reactiva en la mayoría de las empresas del sector. Los participantes con mayor experiencia señalaron que la situación ha mejorado en los últimos

	años pero aún está lejos de los estándares de otros sectores exportadores.
¿Qué aspectos de la gestión del personal les generan mayor insatisfacción en sus organizaciones?	La falta de criterios claros y transparentes para la evaluación del desempeño y las decisiones de compensación fue mencionada por ocho de los diez participantes como la principal fuente de insatisfacción laboral en el sector.
¿Cómo fue su proceso de inducción cuando ingresaron a su empresa actual?	Solo dos de los diez participantes describieron un proceso de inducción formal con duración y contenidos estructurados. Los demás señalaron haber aprendido el trabajo mediante observación del personal más experimentado sin ningún proceso formal de orientación.
¿Qué tipo de capacitación técnica consideran más necesaria para el personal del sector florícola exportador?	Manejo postcosecha y cadena de frío para el personal operativo, normativas fitosanitarias internacionales para el personal técnico y comercial, y gestión de equipos y liderazgo para los mandos medios fueron las necesidades de capacitación más mencionadas.
¿Cómo prefieren recibir retroalimentación sobre su desempeño?	Todos los participantes expresaron preferencia por la retroalimentación directa y privada en conversaciones periódicas con su supervisor, con criterios claros previamente comunicados. Rechazaron los sistemas de evaluación basados en la percepción subjetiva del jefe sin criterios documentados.
¿Qué factores les motivarían a permanecer más tiempo en una empresa del sector?	Oportunidades claras de desarrollo profesional y ascenso, reconocimiento del buen desempeño, salario competitivo con el mercado y un ambiente de trabajo positivo fueron los factores de retención más valorados por los participantes.
¿Cómo impacta la rotación del personal en la calidad del trabajo y en el clima laboral?	Todos los participantes coincidieron en que la alta rotación deteriora tanto la calidad técnica del trabajo como el clima laboral, generando sobrecarga para el personal estable que debe compensar la baja

	productividad de los nuevos ingresos durante su período de adaptación.
¿Qué conocen sobre sus derechos laborales según el Código de Trabajo ecuatoriano?	El nivel de conocimiento sobre derechos laborales fue muy heterogéneo. Los participantes de niveles técnicos y administrativos mostraron mayor conocimiento que los operativos, quienes en general desconocían varios de sus derechos básicos.
¿Qué esperarían encontrar en un manual de gestión del talento humano de su empresa?	Criterios claros y transparentes para la evaluación del desempeño, información sobre los procesos de capacitación y desarrollo disponibles, descripción clara de sus derechos y obligaciones laborales, y procedimientos para presentar quejas o sugerencias fueron los contenidos más esperados.
¿Creen que un manual formal de gestión del talento humano mejoraría su experiencia laboral en el sector?	Nueve de los diez participantes respondieron afirmativamente, señalando que la principal mejora esperada sería la mayor transparencia y equidad en las decisiones sobre el personal que actualmente perciben como arbitrarias e inconsistentes entre distintos jefes de área.

Elaboración Propia

Interpretación general del Focus Group: Los resultados del grupo focal confirman y profundizan los hallazgos de las encuestas, evidenciando que la percepción de inequidad y arbitrariedad en la gestión del personal es la principal fuente de insatisfacción laboral en el sector florícola exportador de Quito, y que la formalización de los procesos de gestión del talento humano mediante un manual es valorada positivamente por los propios colaboradores como una medida de mejora de su experiencia laboral. El desconocimiento de los derechos laborales básicos entre el personal operativo es un hallazgo de especial relevancia que el proceso de inducción del manual de BEAUTIFULL FLOWERS debe abordar explícitamente, garantizando que todos los nuevos colaboradores conozcan sus derechos y obligaciones desde el primer día de su relación laboral con la empresa.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

La integración de los datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas y grupo focal permite construir una visión comprensiva y fundamentada de la situación de la gestión del talento humano en el sector florícola exportador de Quito y de las necesidades específicas de BEAUTIFULL FLOWERS en materia de formalización de sus procesos de gestión del personal. El hallazgo más consistente a través de los tres instrumentos es la brecha generalizada en la formalización de los procesos de gestión del talento humano en el sector, con la mayoría de las empresas operando sin manuales, sin evaluaciones formales del desempeño, sin programas estructurados de inducción y sin descripciones de cargos documentadas, situación que genera inequidad percibida, alta rotación del personal y riesgos de incumplimiento normativo que impactan negativamente en la competitividad de las organizaciones del sector (Chiavenato, 2017).

El segundo hallazgo de mayor relevancia estratégica es la valoración positiva de los actores del sector hacia la formalización de la gestión del talento humano, con el 79% de los encuestados considerando que un manual formal tendría un impacto alto o muy alto en su organización y nueve de los diez participantes del focus group esperando mejoras concretas en su experiencia laboral de la implementación de un instrumento de este tipo. Esta valoración positiva del sector facilita el proceso de implementación del manual en BEAUTIFULL FLOWERS, reduciendo la resistencia al cambio que frecuentemente obstaculiza la adopción de nuevas prácticas de gestión organizacional. El tercer hallazgo es la identificación de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño como los más deficientes y de mayor impacto en la gestión del personal del sector, orientando las prioridades de diseño del manual hacia el fortalecimiento de estos tres procesos como los de mayor retorno sobre la inversión en la mejora de la gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS (Dessler y Varela, 2017).

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

2.2.1. Perfil del Actor Principal

BEAUTIFULL FLOWERS es una comercializadora de flores de exportación con trayectoria establecida en el mercado de Quito, que ha desarrollado relaciones comerciales sólidas con productores florícolas de la Sierra ecuatoriana y con clientes importadores en los principales mercados internacionales de flores. La empresa cuenta

con la infraestructura operativa necesaria para el acondicionamiento, clasificación, control de calidad y despacho de flores de exportación, y con un equipo humano que posee el conocimiento técnico especializado del sector adquirido principalmente a través de la experiencia práctica en el trabajo diario. Sin embargo, la ausencia de un manual formal de gestión del talento humano ha generado que los procesos de gestión del personal se desarrollen de manera informal y variable según el criterio individual de cada responsable de área, generando las inconsistencias y brechas identificadas en el diagnóstico que el presente proyecto busca resolver. Werther y Davis (2014) señalan que esta situación de informalidad en la gestión del personal, aunque frecuente en empresas del sector florícola exportador de tamaño medio, representa un riesgo creciente a medida que la empresa crece y las exigencias de los mercados internacionales en materia de gestión responsable del talento humano se incrementan.

La situación actual de la gestión del talento humano en BEAUTIFULL FLOWERS se caracteriza por la ausencia de procesos estandarizados de reclutamiento y selección que garanticen la calidad y consistencia de las contrataciones realizadas, la dependencia del aprendizaje informal mediante la observación del personal más experimentado para la inducción y capacitación de los nuevos colaboradores, la inexistencia de evaluaciones formales del desempeño con criterios objetivos y comunicados previamente al personal, y la gestión reactiva de los conflictos laborales en ausencia de políticas y procedimientos preventivos que reduzcan su frecuencia e impacto. Estas características configuran un perfil organizacional que requiere urgentemente la formalización de sus procesos de gestión del personal mediante el manual diseñado en este proyecto, no solo para mejorar la eficiencia operativa interna sino también para responder a las crecientes exigencias de los mercados internacionales en materia de responsabilidad social y condiciones laborales en la cadena de suministro florícola.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

El perfil demográfico del personal de BEAUTIFULL FLOWERS refleja la composición típica de las empresas comercializadoras de flores de exportación en Quito. El personal operativo está conformado mayoritariamente por mujeres de entre veinte y cuarenta años, con educación básica o bachillerato, residentes en zonas cercanas a las instalaciones de la empresa, con experiencia previa en el sector florícola y una alta dependencia económica del empleo formal en el sector dado el limitado acceso a

alternativas laborales de remuneración equivalente en su entorno geográfico. El personal técnico y administrativo presenta un perfil más diverso en términos de género, con mayor presencia masculina en los cargos de logística y operaciones, y femenina en los cargos administrativos y de calidad, con formación técnica superior o universitaria y experiencia especializada en sus respectivas áreas funcionales.

Desde el punto de vista psicográfico, los colaboradores del sector florícola exportador de Quito valoran especialmente la estabilidad laboral, el cumplimiento puntual de los beneficios de ley, el trato respetuoso por parte de las jefaturas y las oportunidades de aprendizaje técnico que les permitan incrementar su empleabilidad en el sector. Mondy y Martocchio (2017) señalan que estas características psicográficas del personal del sector florícola exportador ecuatoriano orientan directamente el diseño de los procesos de gestión del talento humano del manual de BEAUTIFULL FLOWERS, especialmente en lo que respecta a la comunicación de los beneficios laborales, el diseño de los programas de capacitación técnica y la estructura de los sistemas de reconocimiento y compensación que la empresa implementará para retener a sus colaboradores más valiosos.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La intervención propuesta en el presente proyecto es el diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano para BEAUTIFULL FLOWERS, estructurado en siete procesos fundamentales que cubren el ciclo completo de la relación laboral entre la empresa y sus colaboradores. El primer proceso es el de reclutamiento y selección, que establece los procedimientos para identificar, atraer y evaluar candidatos para los distintos cargos de la organización, con herramientas específicas para cada etapa del proceso y criterios objetivos de evaluación diferenciados según el nivel y perfil del cargo. El segundo proceso es el de inducción y onboarding, que define el programa de integración de los nuevos colaboradores a la cultura, los procesos y el equipo de trabajo de BEAUTIFULL FLOWERS, con un cronograma de actividades para los primeros treinta días de cada nuevo ingreso y un sistema de seguimiento del proceso de adaptación.

El tercer proceso es el de descripción y valoración de cargos, que incluye las fichas descriptivas de todos los cargos de la organización con sus responsabilidades, requisitos

y competencias requeridas, y el sistema de valoración que determina el valor relativo de cada cargo en la estructura de compensación. El cuarto proceso es el de capacitación y desarrollo, que establece el ciclo de detección de necesidades, diseño, implementación y evaluación de los programas de formación del personal, con un plan anual de capacitación adaptado a las necesidades técnicas del sector florícola exportador. El quinto proceso es el de evaluación del desempeño, que define el sistema de medición y retroalimentación del desempeño de todos los colaboradores de la organización, con formularios de evaluación, criterios objetivos por nivel de cargo y procedimientos para la entrevista de retroalimentación. El sexto proceso es el de gestión de la compensación y beneficios, que establece la estructura salarial de la empresa, los componentes variables de la remuneración y los beneficios adicionales a los establecidos por la ley. El séptimo proceso es el de desvinculación y offboarding, que define los procedimientos para la terminación de la relación laboral en sus distintas modalidades, garantizando el cumplimiento de todas las obligaciones legales y la gestión ordenada de la salida del colaborador de la organización.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS requiere una inversión inicial para su diseño, socialización y puesta en marcha, y costos operativos recurrentes asociados a la ejecución de los procesos contemplados en el instrumento. Los principales componentes de la inversión inicial incluyen el tiempo dedicado por la gerencia y los responsables de área al proceso de validación y aprobación del manual, la capacitación de los mandos medios en su aplicación, el diseño e impresión de los formularios y materiales de soporte, y la adecuación del sistema de gestión de personal de la empresa para soportar los nuevos procesos. Werther y Davis (2014) señalan que la inversión en la implementación de un manual de gestión del talento humano es significativamente inferior a los costos que genera la ausencia de procesos formalizados de gestión del personal, especialmente en términos de rotación del personal, conflictos laborales y riesgos de incumplimiento normativo, lo que convierte a este proyecto en una inversión de alto retorno para BEAUTIFULL FLOWERS.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación para la implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se articula en tres etapas. La primera es la comunicación de lanzamiento, dirigida a toda la organización mediante una reunión general convocada por la gerencia general para presentar el manual, explicar sus objetivos y comunicar el cronograma de implementación, con el respaldo explícito y visible del más alto nivel directivo de la empresa. La segunda etapa es la capacitación diferenciada por niveles, que incluye sesiones específicas para la gerencia sobre el rol de cada directivo en la implementación del manual, talleres prácticos para los mandos medios sobre el uso de cada proceso y formulario del manual en su gestión diaria del personal, y charlas informativas para el personal operativo sobre sus derechos, obligaciones y los procesos que les afectan directamente.

La tercera etapa es la comunicación continua, que mantiene la visibilidad del manual en la organización mediante la publicación de los formularios y procedimientos más utilizados en los espacios de trabajo, la incorporación del manual como referente en las reuniones de gestión del personal y la actualización periódica del instrumento con las modificaciones derivadas de los cambios en la normativa laboral o en las necesidades organizacionales de BEAUTIFULL FLOWERS. Chiavenato (2017) afirma que la comunicación efectiva del manual de gestión del talento humano a todos los niveles de la organización es la condición más crítica para su adopción real en la práctica de gestión del personal, ya que un instrumento desconocido o mal comprendido por sus usuarios no puede generar el cambio organizacional para el que fue diseñado.

2.3.4. Distribución o Implementación

El plan de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS contempla tres fases secuenciales. La primera fase, de preparación, con una duración de treinta días, incluye la validación y aprobación del manual por la gerencia general, la capacitación de los mandos medios en su uso, el diseño e impresión de los formularios de soporte y la comunicación de lanzamiento a toda la organización. La segunda fase, de implementación progresiva, con una duración de sesenta días, contempla la puesta en marcha proceso por proceso, comenzando por los de mayor urgencia e impacto identificados en el diagnóstico, con acompañamiento del responsable del proyecto en las primeras aplicaciones de cada proceso para garantizar la correcta adopción de los procedimientos por parte de los usuarios. La tercera fase, de

consolidación y mejora continua, que se extiende a partir del noventa y un día de implementación, establece el monitoreo sistemático de los indicadores de gestión del talento humano para evaluar el impacto del manual en la organización y realizar los ajustes necesarios para mejorar continuamente su efectividad en la práctica de gestión del personal de BEAUTIFULL FLOWERS.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La ventaja diferencial del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS reside en su diseño específicamente adaptado a la realidad operativa, el perfil del personal y el marco normativo del sector florícola exportador ecuatoriano, a diferencia de los manuales genéricos disponibles en el mercado que no contemplan las particularidades del sector. Esta especificidad sectorial garantiza que los procesos, procedimientos y formularios del manual sean directamente aplicables en la práctica de gestión del personal de BEAUTIFULL FLOWERS sin necesidad de adaptaciones adicionales, maximizando la velocidad de adopción y la efectividad del instrumento desde los primeros días de su implementación. Dessler y Varela (2017) afirman que la especificidad contextual es el atributo más valorado por las organizaciones en los instrumentos de gestión del talento humano, ya que los responsables de su aplicación se identifican más fácilmente con procedimientos diseñados para su realidad específica y los adoptan con mayor disposición que los procedimientos genéricos que perciben como ajenos a su contexto organizacional.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El entorno en el que se implementará el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS presenta fuerzas favorables y desafíos que el plan de implementación debe gestionar proactivamente. Entre las fuerzas más favorables se destacan la valoración positiva del sector hacia la formalización de la gestión del personal evidenciada en la investigación de campo, el compromiso de la gerencia de BEAUTIFULL FLOWERS con la mejora de sus procesos organizacionales, y la creciente presión de los mercados internacionales que incentiva la adopción de mejores prácticas de gestión del talento humano como condición de acceso a segmentos de mayor valor en el mercado de exportación florícola. Werther y Davis (2014) señalan que estas fuerzas

favorables del entorno crean las condiciones óptimas para la implementación exitosa del manual, reduciendo la resistencia al cambio que suele ser el principal obstáculo en la adopción de nuevas prácticas de gestión organizacional.

Entre los desafíos más relevantes se identifican la presión operativa del día a día que puede dificultar la dedicación del tiempo necesario para la correcta implementación del manual, la posible resistencia de algunos mandos medios que perciben la formalización de los procesos de gestión del personal como una limitación de su autonomía, y la necesidad de actualización periódica del instrumento para mantenerlo alineado con los cambios en la normativa laboral ecuatoriana. Estos desafíos son abordados en el plan de implementación del manual mediante la definición de un cronograma realista que distribuye la carga de implementación en el tiempo, la capacitación de los mandos medios en los beneficios del manual para su propia gestión, y el establecimiento de un ciclo anual de revisión y actualización del instrumento.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

Las barreras más relevantes para la implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS son de tres tipos. Las barreras culturales incluyen la resistencia al cambio de algunos integrantes de la organización que han gestionado el personal de manera informal durante años y que pueden percibir la formalización de los procesos como una amenaza a su autonomía o como una señal de desconfianza de la gerencia hacia su criterio. Estas barreras se abordan mediante una comunicación clara y positiva de los beneficios del manual para todos los actores de la organización, y mediante la participación de los mandos medios en el proceso de validación del instrumento antes de su lanzamiento, generando sentido de propiedad sobre el documento. Las barreras operativas incluyen la dificultad de dedicar tiempo a la implementación del manual en períodos de alta demanda operativa, que se gestiona mediante un cronograma de implementación que evita los períodos de mayor carga de trabajo del ciclo anual de la empresa. Las barreras de conocimiento incluyen el desconocimiento de algunos responsables de área sobre los fundamentos de la gestión del talento humano que sustentan los procesos del manual, que se aborda mediante el programa de capacitación previo al lanzamiento que garantiza que todos los usuarios del instrumento comprendan el propósito y la lógica de cada proceso contemplado. Chiavenato (2017) afirma que la identificación y gestión anticipada de las barreras de

implementación es la práctica de gestión del cambio de mayor impacto en el éxito de proyectos de formalización organizacional como el diseño e implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

Los procesos del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se estructuran en flujos de trabajo secuenciales que definen las etapas, los responsables, los tiempos estimados y los documentos de soporte de cada actividad, garantizando la consistencia y trazabilidad de la gestión del personal en todos los niveles de la organización. Chiavenato (2017) señala que la documentación de los procesos de gestión del talento humano mediante diagramas de flujo es una práctica indispensable para garantizar que los procedimientos sean comprensibles y aplicables por todos los usuarios del manual, independientemente de su nivel de formación en gestión del personal. A continuación se presentan los flujos de los siete procesos fundamentales del manual de BEAUTIFULL FLOWERS.

Tabla 19. Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Etapa	Actividad	Responsable	Documento de soporte	Tiempo estimado
1	Identificación de la vacante y elaboración de la requisición de personal	Jefe del área solicitante	Formulario de requisición de personal	1 día
2	Revisión y aprobación de la requisición	Gerente General	Formulario de requisición aprobado	1 día
3	Publicación de la convocatoria en canales definidos	Responsable de RRHH	Aviso de convocatoria	2 días
4	Recepción y preselección de hojas de vida	Responsable de RRHH	Matriz de preselección de candidatos	5 días

5	Entrevista inicial de competencias	Responsable de RRHH	Guía de entrevista por competencias	1 día por candidato
6	Pruebas técnicas y psicométricas	Responsable de RRHH	Formularios de evaluación técnica y psicométrica	1 día
7	Entrevista final con jefe del área	Jefe del área solicitante	Informe de evaluación del candidato	1 día
8	Verificación de referencias laborales	Responsable de RRHH	Formulario de verificación de referencias	1 día
9	Decisión de contratación y oferta laboral	Gerente General	Carta de oferta laboral	1 día
10	Firma del contrato y afiliación al IESS	Responsable de RRHH	Contrato de trabajo, formulario IESS	1 día

Elaboración Propia

Tabla 20. Flujo del Proceso de Inducción y Onboarding

Etapa	**Actividad**	**Responsable**	**Documento de soporte**	**Tiempo estimado**
1	Preparación del kit de bienvenida y materiales de inducción	Responsable de RRHH	Kit de bienvenida, manual del colaborador	1 día previo al ingreso
2	Bienvenida institucional y presentación de la empresa	Gerente General	Presentación institucional de BEAUTIFULL FLOWERS	Día 1, 2 horas
3	Explicación de políticas, derechos y obligaciones laborales	Responsable de RRHH	Manual del colaborador, Reglamento Interno	Día 1, 3 horas

4	Recorrido por las instalaciones y presentación del equipo	Jefe del área	Mapa de instalaciones	Día 1, 1 hora
5	Inducción técnica al cargo y procesos del área	Jefe del área / mentor	Guía técnica del cargo	Días 2-5
6	Acompañamiento y seguimiento primera semana	Mentor asignado	Formulario de seguimiento de inducción	Días 2-7
7	Evaluación de la inducción al finalizar el primer mes	Responsable de RRHH	Formulario de evaluación de inducción	Día 30
8	Reunión de retroalimentación con el nuevo colaborador	Jefe del área	Informe de integración del nuevo colaborador	Día 30

Elaboración Propia

Tabla 21. Flujo del Proceso de Capacitación y Desarrollo

Etapa	**Actividad**	**Responsable**	**Documento de soporte**	**Tiempo estimado**
1	Detección de necesidades de capacitación	Responsable de RRHH / Jefes de área	Formulario de detección de necesidades	Enero de cada año
2	Elaboración del Plan Anual de Capacitación	Responsable de RRHH	Plan Anual de Capacitación	Febrero de cada año
3	Aprobación del Plan y presupuesto por Gerencia	Gerente General	Plan Anual de Capacitación aprobado	Febrero de cada año
4	Coordinación con facilitadores y proveedores de capacitación	Responsable de RRHH	Contratos o convenios con proveedores	Según cronograma
5	Ejecución de las actividades de capacitación	Facilitador / Responsable de RRHH	Registro de asistencia, materiales del curso	Según cronograma

6	Evaluación de la reacción de los participantes	Responsable de RRHH	Formulario de evaluación de reacción	Al finalizar cada actividad
7	Evaluación del aprendizaje	Facilitador	Prueba de conocimientos pre y post	Al finalizar cada actividad
8	Evaluación del impacto en el desempeño	Jefe del área	Formulario de evaluación de impacto	90 días después de la capacitación
9	Informe anual de resultados del Plan de Capacitación	Responsable de RRHH	Informe de gestión de capacitación	Diciembre de cada año

Elaboración Propia

Tabla 22. Flujo del Proceso de Evaluación del Desempeño

Etapa	**Actividad**	**Responsable**	**Documento de soporte**	**Tiempo estimado**
1	Comunicación del proceso de evaluación a todo el personal	Responsable de RRHH	Circular de inicio del proceso de evaluación	1 semana antes del período
2	Autoevaluación del colaborador	Colaborador	Formulario de autoevaluación	3 días
3	Evaluación por parte del jefe directo	Jefe del área	Formulario de evaluación del desempeño	5 días
4	Calibración de evaluaciones entre jefes de área	Gerentes de área	Matriz de calibración de evaluaciones	2 días
5	Entrevista de retroalimentación evaluador-evaluado	Jefe del área	Formulario de entrevista de retroalimentación	1 hora por colaborador
6	Definición del plan de desarrollo individual	Jefe del área / Colaborador	Plan de Desarrollo Individual	Al finalizar la entrevista

7	Consolidación de resultados y elaboración de informe	Responsable de RRHH	Informe consolidado de evaluación del desempeño	3 días
8	Comunicación de resultados a Gerencia General	Responsable de RRHH	Informe ejecutivo de evaluación del desempeño	1 día

Elaboración Propia

Gráfico 13. Proceso de Prestación de Servicios de GTH — 7 Procesos del Manual

Elaboración Propia

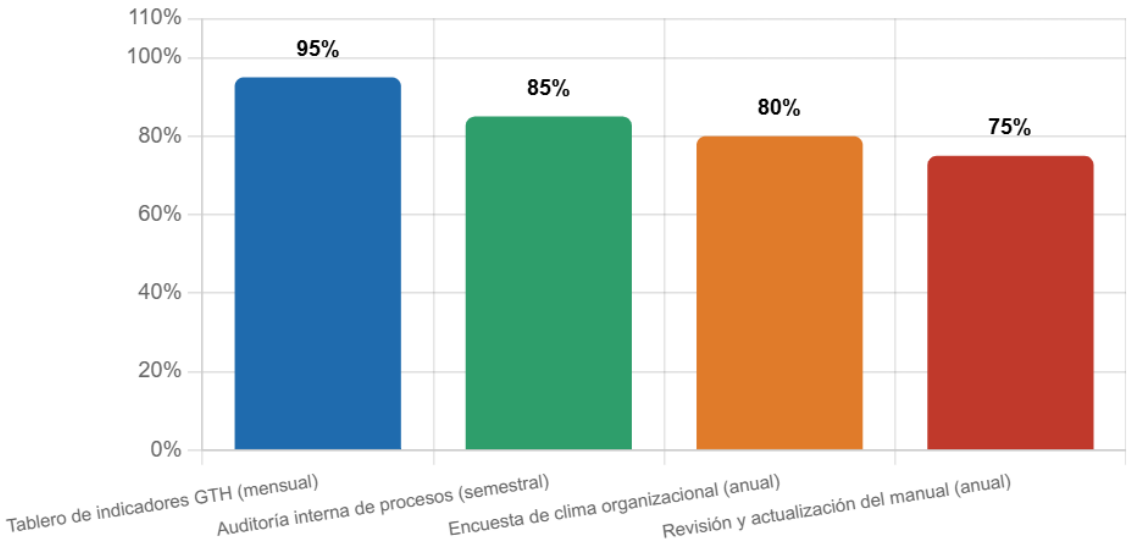
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Los mecanismos de control y seguimiento del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS están diseñados para garantizar la correcta aplicación de cada proceso y medir el impacto de la formalización de la gestión del personal en los indicadores organizacionales más relevantes. El primer mecanismo es el tablero de indicadores de gestión del talento humano, que consolida mensualmente los principales indicadores de cada proceso del manual y es revisado por la gerencia general en las reuniones de gestión organizacional. Dessler y Varela (2017) señalan que el

monitoreo sistemático de los indicadores de gestión del talento humano es la práctica más efectiva para garantizar la sostenibilidad de los procesos formalizados en el manual, ya que genera la visibilidad y la rendición de cuentas necesarias para que los responsables de cada proceso mantengan su compromiso con la correcta aplicación del instrumento en el largo plazo.

El segundo mecanismo es la auditoría semestral de los procesos del manual, realizada por el responsable de recursos humanos con el apoyo de la gerencia general, que verifica la correcta aplicación de cada procedimiento, identifica las desviaciones respecto a lo establecido en el manual y define las acciones correctivas necesarias para mantener la consistencia de la gestión del personal en todos los niveles de la organización. El tercer mecanismo es la encuesta de clima organizacional aplicada anualmente a todos los colaboradores de BEAUTIFULL FLOWERS, que mide la percepción del personal sobre la equidad, la transparencia y la efectividad de los procesos de gestión del talento humano implementados mediante el manual, proporcionando retroalimentación directa desde la perspectiva de los principales beneficiarios del instrumento. Werther y Davis (2014) afirman que la encuesta de clima organizacional es el indicador más representativo del impacto real del manual de gestión del talento humano en la experiencia laboral de los colaboradores, y su evolución positiva en el tiempo es la evidencia más convincente del retorno sobre la inversión realizada en la formalización de los procesos de gestión del personal.

Gráfico 14. Mecanismos de Control y Seguimiento de la Calidad del Manual de GTH



Elaboración Propia

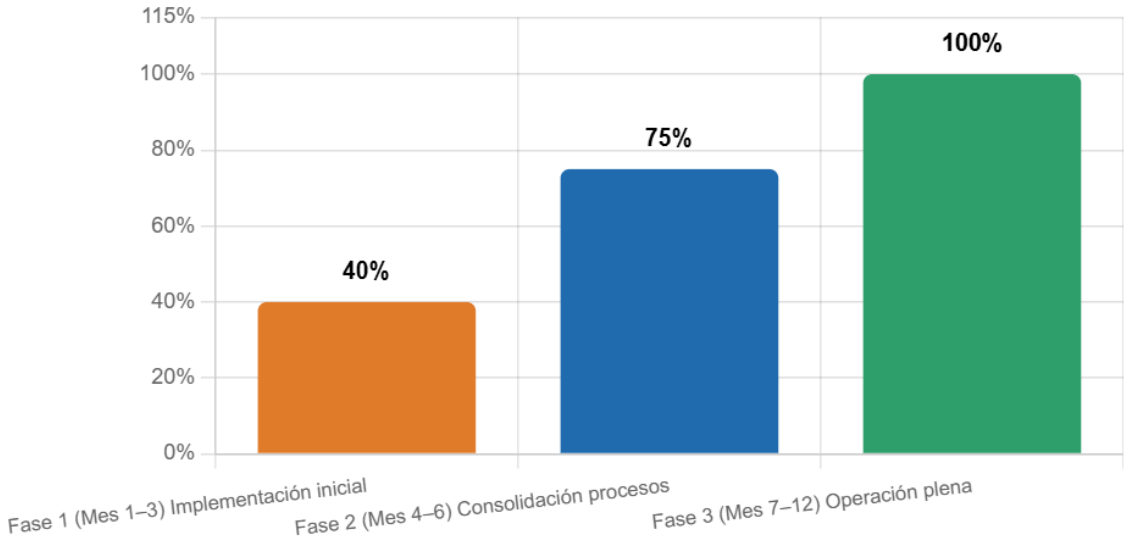
3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad operativa para la implementación y gestión del manual de talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se sustenta en la designación de un responsable de recursos humanos como gestor principal del instrumento, con dedicación de al menos el 50% de su tiempo a las actividades de gestión del personal contempladas en el manual durante el primer año de implementación. Este responsable será el custodio del manual, el facilitador de la capacitación de los mandos medios en su uso, el coordinador de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, y el generador de los informes de seguimiento de los indicadores de gestión del talento humano que se presentarán periódicamente a la gerencia general. Chiavenato (2017) señala que la designación de un responsable específico para la gestión del manual de talento humano es una condición indispensable para su correcta implementación, ya que en ausencia de un responsable claramente identificado los procesos tienden a diluirse en la operación cotidiana sin que nadie asuma la responsabilidad de su aplicación sistemática.

La capacidad operativa del manual también depende de la disponibilidad de tiempo de los mandos medios para ejecutar los procesos de gestión del personal de su equipo contemplados en el instrumento, especialmente los de evaluación del desempeño, inducción de nuevos colaboradores y desarrollo de los planes individuales de capacitación. Mondy y Martocchio (2017) destacan que la mayor limitación operativa en la implementación de manuales de gestión del talento humano en empresas del sector florícola exportador es precisamente la disponibilidad de tiempo de los mandos medios, que en períodos de alta demanda operativa priorizan la gestión de la producción sobre la gestión del personal, relegando los procesos del manual a un segundo plano. El cronograma de implementación del manual de BEAUTIFULL FLOWERS contempla esta limitación y establece que los procesos de mayor carga de tiempo para los mandos medios, como la evaluación del desempeño, se ejecuten en los períodos de menor actividad operativa del ciclo anual de la empresa.

Gráfico 15. Capacidad Operativa por Etapa de Crecimiento



Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS contempla la cobertura de la totalidad del personal de la empresa en todos sus niveles jerárquicos y áreas funcionales, con un cronograma de implementación de noventa días para la puesta en marcha de los siete procesos del manual y un período de consolidación de doce meses para la evaluación del impacto y la realización de los ajustes necesarios. El proyecto requiere la participación activa de la gerencia general como patrocinadora del cambio, de los gerentes de área como usuarios principales del manual en la gestión de sus equipos, del responsable de recursos humanos como gestor y facilitador del proceso, y de todos los colaboradores como beneficiarios y actores de los procesos de inducción, capacitación y evaluación contemplados en el instrumento.

Stanton, Etzel y Walker (2007) señalan que el dimensionamiento adecuado de un proyecto de formalización organizacional como el manual de gestión del talento humano debe equilibrar la ambición de los objetivos con la capacidad real de la organización de absorber el cambio sin comprometer su operación cotidiana, estableciendo un ritmo de implementación que sea exigente pero alcanzable para todos los actores involucrados. Para BEAUTIFULL FLOWERS, el cronograma de noventa días para la implementación inicial del manual representa un ritmo de cambio adecuado para una organización de su tamaño y complejidad, que permite avanzar con determinación hacia la formalización de

la gestión del personal sin generar una sobrecarga que desmotive a los responsables de la implementación.

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

La implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS requiere una infraestructura mínima de recursos físicos, tecnológicos y humanos que soporte la ejecución de los siete procesos contemplados en el instrumento. En el ámbito físico, el principal requerimiento es la disponibilidad de un espacio privado para la realización de las entrevistas de selección, las sesiones de inducción individual y las entrevistas de evaluación del desempeño, que garantice la confidencialidad y el ambiente adecuado para estas conversaciones de alto impacto en la relación laboral. En el ámbito tecnológico, se requiere un sistema básico de gestión de personal, que puede ser tan simple como una hoja de cálculo bien estructurada para el registro de los colaboradores, el seguimiento de los indicadores de gestión del talento humano y el control del plan de capacitación, o tan sofisticado como un software de recursos humanos si el presupuesto y las necesidades de la empresa lo justifican.

En el ámbito de recursos documentales, la implementación del manual requiere la impresión y distribución de todos los formularios contemplados en cada proceso, la elaboración del manual del colaborador que sintetiza los derechos, obligaciones y procesos más relevantes del instrumento para el personal en general, y la preparación de los materiales de capacitación para los mandos medios en el uso del manual. Dessler y Varela (2017) señalan que la disponibilidad de formularios listos para usar es uno de los factores más determinantes en la adopción real del manual por parte de los mandos medios, ya que reduce la carga de trabajo asociada a la gestión del personal y hace que los procesos formalizados sean percibidos como una ayuda en lugar de una obligación adicional a las responsabilidades operativas del jefe de área.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La organización lógica del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS sigue una estructura modular que facilita su consulta y actualización parcial sin necesidad de revisar el documento completo cada vez que se

modifica un proceso específico. Cada módulo del manual corresponde a uno de los siete procesos fundamentales y contiene el objetivo del proceso, el marco normativo aplicable, el flujograma de actividades, la descripción detallada de cada etapa, los formularios de soporte y los indicadores de seguimiento correspondientes. Esta estructura modular permite que cada responsable de área acceda rápidamente al módulo relevante para la situación de gestión del personal que enfrenta, sin necesidad de leer el documento completo para encontrar la información que necesita.

La distribución física del manual contempla la disponibilidad de al menos una copia impresa en la gerencia general y en cada área funcional de BEAUTIFULL FLOWERS, complementada con una versión digital accesible para todos los mandos medios en el servidor interno de la empresa o en una plataforma de almacenamiento en la nube de acceso controlado. Mondy y Martocchio (2017) señalan que la accesibilidad del manual en el momento en que el usuario lo necesita es una condición de su efectividad práctica, ya que un instrumento que requiere esfuerzo para ser consultado tiende a ser ignorado en favor de la toma de decisiones por criterio personal que es precisamente el comportamiento que el manual busca estandarizar y mejorar.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos y herramientas necesarios para la implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se clasifican en tres categorías. La primera categoría es la de herramientas de gestión documental, que incluye los formularios de cada proceso del manual, el reglamento interno de trabajo actualizado conforme al Código de Trabajo ecuatoriano, las fichas de descripción de cargos de todos los puestos de la organización y el manual del colaborador. La segunda categoría es la de herramientas de evaluación, que incluye las guías de entrevista por competencias para los distintos perfiles de cargo, las pruebas de conocimientos técnicos para los cargos operativos y técnicos, los formularios de evaluación del desempeño diferenciados por nivel jerárquico y las herramientas de evaluación de la capacitación bajo el modelo de Kirkpatrick.

La tercera categoría es la de herramientas de comunicación interna, que incluye los materiales de presentación del manual para el lanzamiento institucional, los materiales

de capacitación para los mandos medios en el uso del instrumento, los carteles y comunicaciones internas que mantienen la visibilidad del manual en los espacios de trabajo y el boletín periódico de indicadores de gestión del talento humano que informa a la gerencia sobre el avance de la implementación del instrumento. Werther y Davis (2014) afirman que la calidad y disponibilidad de estas herramientas de soporte es tan importante para el éxito de la implementación del manual como el diseño del instrumento en sí, ya que son los medios concretos a través de los cuales los usuarios del manual interactúan con los procesos formalizados en su gestión cotidiana del personal.

3.4.2. Criterios de Selección

Los criterios de selección de los proveedores de servicios de capacitación que soportarán la implementación del plan de formación contemplado en el manual de BEAUTIFULL FLOWERS se articulan en torno a cuatro factores prioritarios. El primero es la especialización sectorial, priorizando a los proveedores con experiencia demostrada en capacitación para el sector florícola exportador ecuatoriano o para sectores con características operativas similares. El segundo criterio es la calidad metodológica, evaluada mediante la revisión de los diseños curriculares de los programas ofrecidos, las credenciales de los facilitadores y las referencias de otras empresas del sector que hayan contratado los servicios del proveedor. El tercero es el costo y las condiciones comerciales, garantizando que los servicios de capacitación seleccionados sean coherentes con el presupuesto del plan anual de capacitación aprobado por la gerencia general de BEAUTIFULL FLOWERS.

El cuarto criterio es la flexibilidad y adaptabilidad del proveedor para ajustar sus programas a las necesidades específicas de BEAUTIFULL FLOWERS en términos de horarios, modalidad de entrega, contenidos y perfil de los participantes, dado que la estacionalidad de la demanda operativa de la empresa requiere que los programas de capacitación se ejecuten en los períodos de menor carga de trabajo sin comprometer la continuidad de las operaciones. Chiavenato (2017) señala que la selección cuidadosa de los proveedores de capacitación es una de las decisiones de gestión del talento humano de mayor impacto en la calidad de los programas de formación y en el retorno sobre la inversión realizada en el desarrollo del personal, ya que un programa de capacitación mal diseñado o mal ejecutado no solo no genera los resultados esperados sino que puede

generar desconfianza en el personal sobre la seriedad del compromiso de la empresa con su desarrollo profesional.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

El manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS está diseñado en plena concordancia con el marco normativo laboral ecuatoriano vigente, incorporando las disposiciones más relevantes del Código de Trabajo en cada uno de los siete procesos contemplados en el instrumento. Las principales disposiciones normativas incorporadas en el manual incluyen los artículos del Código de Trabajo relativos a los tipos y requisitos de los contratos de trabajo, las causas y procedimientos para la terminación de la relación laboral, los derechos de los trabajadores en materia de remuneración, jornada de trabajo, vacaciones y licencias, y las obligaciones del empleador en materia de seguridad y salud ocupacional.

En materia de seguridad y salud ocupacional, el manual incorpora las disposiciones del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, que establece las obligaciones de los empleadores en materia de identificación y control de riesgos laborales, capacitación en seguridad y salud, dotación de equipos de protección personal y registro de accidentes e incidentes de trabajo. Para el sector florícola exportador, las normas específicas de manejo seguro de productos químicos utilizados en el tratamiento postcosecha de flores son especialmente relevantes y están incorporadas en los procedimientos de inducción y capacitación del manual de BEAUTIFULL FLOWERS. Mondy y Martocchio (2017) señalan que la incorporación de la normativa de seguridad y salud ocupacional en los procesos de inducción y capacitación del personal es una obligación legal y una práctica de gestión del talento humano de alto impacto en la reducción de accidentes laborales y en la mejora de las condiciones de trabajo del personal del sector florícola exportador.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Las medidas de seguridad y cumplimiento normativo contempladas en el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se articulan en torno a tres ámbitos principales. El primero es el cumplimiento de las obligaciones laborales con el

personal, que incluye la afiliación inmediata de todos los nuevos colaboradores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de la relación laboral, el pago puntual de todos los beneficios sociales establecidos por el Código de Trabajo en los plazos legalmente establecidos y el mantenimiento de un registro actualizado del personal ante el Ministerio de Trabajo conforme a los requerimientos del Sistema Único de Trabajo.

El segundo ámbito es el cumplimiento de los procedimientos de desvinculación establecidos en el Código de Trabajo, que incluye el respeto de los plazos y procedimientos establecidos para cada modalidad de terminación de la relación laboral, el pago oportuno de todos los rubros de liquidación correspondientes y la correcta documentación del proceso de desvinculación para proteger a la empresa de eventuales reclamaciones laborales. El tercer ámbito es el mantenimiento de registros documentales de todos los procesos de gestión del talento humano, incluyendo los contratos de trabajo, los registros de asistencia y puntualidad, los actas de entrega de equipos de protección personal, los registros de capacitación y los formularios de evaluación del desempeño, que constituyen la evidencia documental necesaria para demostrar el cumplimiento normativo ante las autoridades laborales y los organismos de certificación que auditen las prácticas de gestión del personal de BEAUTIFULL FLOWERS. Werther y Davis (2014) afirman que el mantenimiento ordenado y completo de los registros documentales de la gestión del talento humano es la práctica de cumplimiento normativo de mayor valor para las empresas del sector exportador, ya que proporciona la evidencia necesaria para demostrar responsabilidad social y laboral ante los clientes internacionales y los organismos de certificación que exigen transparencia en la cadena de suministro.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

El manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS tiene como ámbito de aplicación la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha, República del Ecuador, donde la empresa desarrolla sus operaciones de comercialización y exportación de flores. Quito es el principal centro de operaciones del sector de comercialización de flores de exportación ecuatoriano, con una concentración significativa de empresas comercializadoras que aprovechan la proximidad al Aeropuerto

Internacional Mariscal Sucre, las facilidades logísticas disponibles en la zona y el acceso al mercado laboral especializado en comercio exterior y logística de exportación que caracteriza a la capital ecuatoriana. Chiavenato (2017) señala que la localización geográfica de la empresa condiciona el mercado laboral al que puede acceder para reclutar personal calificado, los costos salariales de referencia del sector y las instituciones de formación disponibles para el desarrollo del personal, factores todos ellos que el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS incorpora en sus procesos de reclutamiento y capacitación.

El marco normativo laboral aplicable en el ámbito de macro localización de BEAUTIFULL FLOWERS es el establecido por el Código de Trabajo ecuatoriano y sus reglamentos de aplicación, las disposiciones del Ministerio de Trabajo y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y las ordenanzas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en materia de relaciones laborales y condiciones de trabajo. Este marco normativo es el referente principal del diseño del manual y garantiza que todos sus procesos y procedimientos sean legalmente conformes en el ámbito geográfico de operación de BEAUTIFULL FLOWERS.

3.6.2. Micro Localización

A nivel de micro localización, el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se aplica en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Quito, donde se desarrollan todas las operaciones de comercialización y exportación de flores y donde trabaja la totalidad del personal de la organización. Las instalaciones de BEAUTIFULL FLOWERS incluyen las áreas de clasificación y control de calidad de flores, las cámaras de frío para el almacenamiento temporal de las flores antes del despacho, las oficinas administrativas y comerciales, y las zonas de carga y despacho para los embarques de exportación. Cada una de estas áreas tiene requerimientos específicos de gestión del talento humano en términos de perfiles del personal, normas de seguridad y salud ocupacional, y procedimientos de trabajo que el manual contempla en los procesos de descripción de cargos, inducción y capacitación técnica del personal.

Dessler y Varela (2017) señalan que la micro localización de las operaciones de una empresa exportadora como BEAUTIFULL FLOWERS tiene implicaciones directas en la gestión del talento humano, especialmente en lo que respecta a los tiempos y

horarios de trabajo, los requerimientos de transporte del personal hacia y desde las instalaciones, las condiciones ambientales de trabajo en las distintas áreas operativas y los riesgos laborales específicos de cada zona de trabajo que deben ser considerados en los procesos de inducción, capacitación en seguridad y evaluación del desempeño contemplados en el manual.

3.6.3. Factores de Decisión

Los factores de decisión que orientaron el diseño del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS hacia su configuración actual son cinco. El primero es la realidad organizacional de la empresa, que determinó los procesos a incluir en el manual, el nivel de detalle de cada procedimiento y el perfil de los usuarios del instrumento. El segundo es el marco normativo laboral ecuatoriano, que estableció los límites y requisitos mínimos de cada proceso de gestión del personal y que fue incorporado explícitamente en cada sección del manual. El tercero es las mejores prácticas del sector florícola exportador ecuatoriano, identificadas mediante la investigación de campo, que orientaron el diseño de los procesos más efectivos para las características específicas del sector.

El cuarto factor es la usabilidad del instrumento por parte de usuarios con distintos niveles de formación en gestión del talento humano, que determinó el lenguaje, la estructura y el nivel de detalle de los procedimientos del manual para garantizar su aplicabilidad por todos los mandos medios de BEAUTIFULL FLOWERS independientemente de su formación específica en recursos humanos. El quinto factor es la viabilidad económica de la implementación, que condicionó la selección de las herramientas y recursos contemplados en el manual hacia aquellos de mayor impacto y menor costo para una empresa de tamaño medio del sector florícola exportador. Mondy y Martocchio (2017) afirman que la consideración simultánea de estos cinco factores en el diseño del manual garantiza que el instrumento sea relevante, aplicable y sostenible en el contexto específico de BEAUTIFULL FLOWERS, aumentando significativamente la probabilidad de su adopción efectiva y de su impacto positivo en la gestión del talento humano de la organización.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

La implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS genera impactos positivos y negativos en las dimensiones social, ambiental y económica que deben ser gestionados proactivamente para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos del proyecto. Desde el punto de vista social, el impacto más significativo es la mejora de las condiciones laborales de los colaboradores de la empresa mediante la formalización de sus derechos, la transparencia en los procesos de gestión del personal y el acceso a programas estructurados de capacitación y desarrollo que incrementan su empleabilidad y bienestar profesional. Chiavenato (2017) señala que la formalización de los procesos de gestión del talento humano tiene un impacto social multiplicador que trasciende el ámbito de la empresa, al contribuir al establecimiento de estándares de gestión del personal más elevados en el sector florícola exportador ecuatoriano mediante el efecto demostrativo que genera en otras organizaciones del sector.

Desde el punto de vista económico, los impactos positivos más relevantes incluyen la reducción de los costos de rotación del personal mediante la mejora de los procesos de selección e inducción, el incremento de la productividad del equipo derivado de los programas de capacitación técnica, la reducción de los riesgos legales y sanciones por incumplimiento de la normativa laboral y la apertura de oportunidades comerciales en mercados internacionales que exigen certificaciones de responsabilidad social como condición de acceso. Desde el punto de vista ambiental, el impacto del manual es principalmente indirecto, a través de la incorporación en los procesos de inducción y capacitación de contenidos sobre el manejo responsable de los productos químicos utilizados en el tratamiento postcosecha de flores y sobre las prácticas de gestión de residuos del sector florícola que minimicen el impacto ambiental de las operaciones de BEAUTIFULL FLOWERS.

Tabla 23. Matriz de Impacto y Mitigación del Manual de Gestión del Talento Humano de BEAUTIFULL FLOWERS

Impacto identificado	**Tipo**	**Magnitud**	**Medida de mitigación o potenciación**
Mejora de condiciones laborales del personal	Social positivo	Alto	Comunicar activamente los beneficios del manual a todos

			los colaboradores desde el lanzamiento
Resistencia al cambio de mandos medios	Social negativo	Medio	Capacitar y vincular a los mandos medios en el diseño del manual antes de su lanzamiento
Reducción de costos de rotación del personal	Económico positivo	Alto	Monitorear mensualmente la tasa de rotación como indicador principal del impacto del manual
Inversión inicial en implementación del manual	Económico negativo	Bajo	Distribuir la inversión en el tiempo mediante un cronograma de implementación progresiva
Incremento de la productividad del equipo	Económico positivo	Alto	Medir la productividad por área antes y después de la implementación para cuantificar el impacto
Reducción de riesgos legales laborales	Económico positivo	Medio	Actualizar el manual anualmente para mantener su alineación con los cambios en la normativa laboral
Manejo responsable de productos químicos postcosecha	Ambiental positivo	Medio	Incluir módulo específico de manejo seguro de químicos en el proceso de inducción técnica
Apertura a certificaciones internacionales de responsabilidad social	Económico positivo	Alto	Utilizar el manual como base documental para iniciar el proceso de certificación Florverde
Incremento de la satisfacción y fidelización del personal	Social positivo	Alto	Medir el clima organizacional anualmente para evidenciar la mejora en la experiencia laboral

Sobrecarga temporal de los responsables durante la implementación	Social negativo	Bajo	Definir un cronograma realista que distribuya la carga de implementación en períodos de menor demanda operativa

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

4.1.1. Plan de Inversiones

El plan de inversiones para la implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS contempla todos los desembolsos necesarios para el diseño, socialización, puesta en marcha y operación durante el primer año de los siete procesos que conforman el instrumento. Chiavenato (2017) señala que la planificación rigurosa de las inversiones requeridas para implementar un sistema formal de gestión del talento humano es una condición indispensable para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios en cada etapa del proceso, evitando interrupciones por falta de presupuesto que comprometan la continuidad y efectividad de la implementación. Las inversiones se clasifican en tres categorías: inversiones en activos diferidos correspondientes al diseño y desarrollo del manual, inversiones en capacitación para la implementación y capital de trabajo operativo para la ejecución de los procesos durante el primer año.

Tabla 24. Plan de Inversiones para la Implementación del Manual de Gestión del Talento Humano de BEAUTIFULL FLOWERS

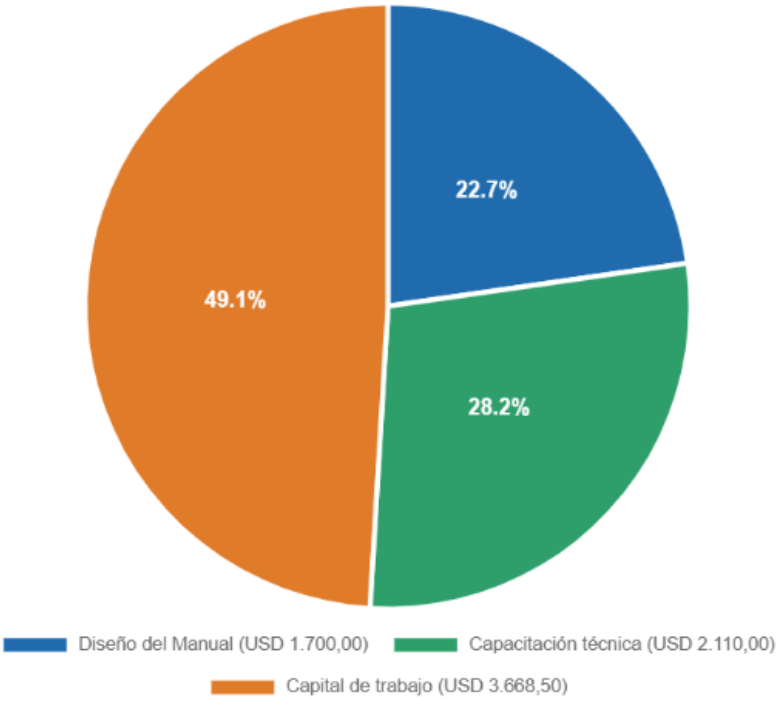
Categoría	Detalle	Costo unitario	Cantidad	Total
Activos Diferidos	Diseño y elaboración del manual de gestión del talento humano	$800,00	1	$800,00

Activos Diferidos	Diseño e impresión de formularios y materiales de soporte	$250,00	1	$250,00
Activos Diferidos	Elaboración del manual del colaborador	$150,00	1	$150,00
Activos Diferidos	Actualización del reglamento interno de trabajo	$200,00	1	$200,00
Activos Diferidos	Elaboración de fichas de descripción de cargos	$300,00	1	$300,00
Subtotal Activos Diferidos				**$1.700,00**
Capacitación	Taller de capacitación a mandos medios en uso del manual	$400,00	1	$400,00
Capacitación	Taller de inducción para el personal operativo	$200,00	2	$400,00
Capacitación	Capacitación técnica en manejo postcosecha primer año	$350,00	2	$700,00
Capacitación	Capacitación en normativa laboral para jefaturas	$250,00	1	$250,00
Capacitación	Capacitación en seguridad y salud ocupacional	$180,00	2	$360,00
Subtotal Capacitación				**$2.110,00**
Capital de Trabajo	Responsable de RRHH dedicado al proyecto (50% tiempo, 6 meses)	$300,00	6	$1.800,00
Capital de Trabajo	Materiales de oficina y reproducción de documentos	$80,00	12	$960,00
Capital de Trabajo	Software básico de gestión de personal	$50,00	12	$600,00
Capital de Trabajo	Fondo de imprevistos (5% del total)			$308,50
Subtotal Capital de Trabajo				**$3.668,50**

TOTAL INVERSIÓN	**$7.478,50**

Elaboración Propia

Gráfico 16. Distribución de la Inversión Inicial del Proyecto (USD 7.478,50)



Elaboración Propia

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

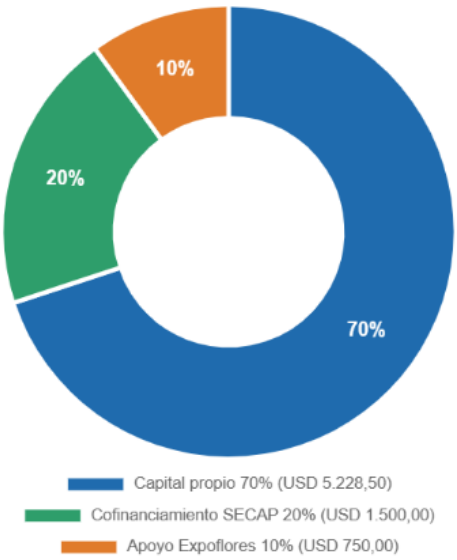
El financiamiento del plan de inversiones para la implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se estructura sobre la base de dos fuentes principales: el capital propio de la empresa y el financiamiento externo mediante acceso a programas de apoyo al sector exportador disponibles en el Ecuador. Dessler y Varela (2017) señalan que las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano tienen acceso a programas de financiamiento y cofinanciamiento de actividades de capacitación y formalización organizacional a través de entidades como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, la Corporación Financiera Nacional y los programas de desarrollo empresarial del Ministerio de Comercio Exterior, que pueden reducir significativamente el costo neto de la implementación del manual para BEAUTIFULL FLOWERS.

Tabla 25. Fuentes de Financiamiento del Plan de Implementación del Manual de GTH

Fuente	Monto	Porcentaje	Condiciones
Capital propio de BEAUTIFULL FLOWERS	$5.228,50	70%	Aporte directo desde el presupuesto operativo de la empresa
Cofinanciamiento SECAP programas de capacitación	$1.500,00	20%	Acceso a programas de capacitación técnica subsidiados para el sector exportador
Programa de apoyo a la certificación Expoflores	$750,00	10%	Fondo de apoyo a la formalización organizacional para empresas miembro
Total	**$7.478,50**	**100%**	

Elaboración Propia

Gráfico 17. Fuentes de Financiamiento del Proyecto



Elaboración Propia

La estructura de financiamiento propuesta reduce el desembolso directo de BEAUTIFULL FLOWERS al 70% del total de la inversión, aprovechando los programas de apoyo disponibles para las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano. Werther y Davis (2014) destacan que la búsqueda activa de fuentes de cofinanciamiento para los proyectos de formalización de la gestión del talento humano es una práctica de

gestión financiera responsable que incrementa el retorno sobre la inversión propia de la empresa al reducir el costo neto del proyecto sin comprometer la calidad de su implementación.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

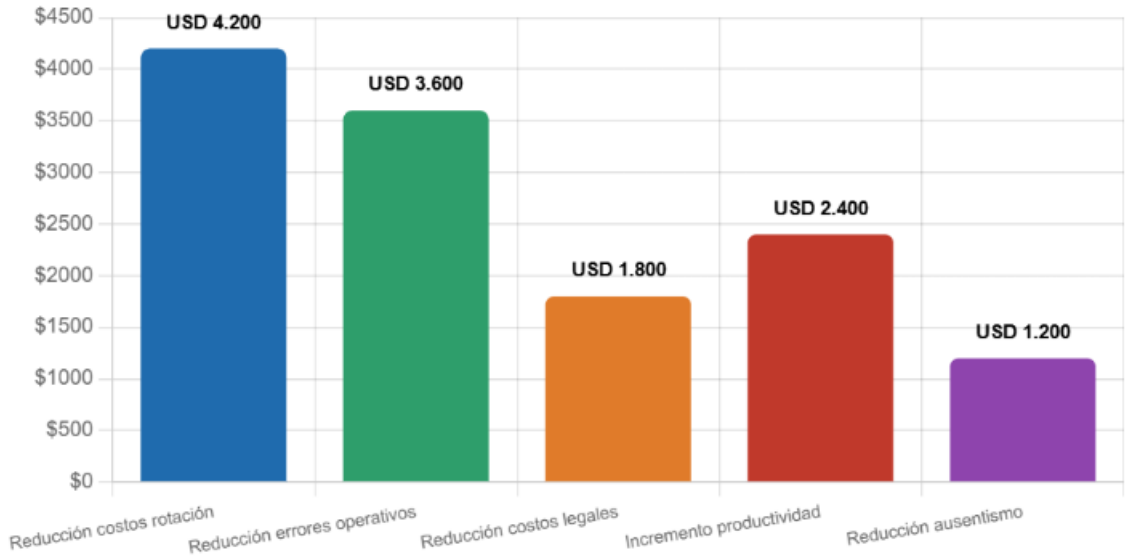
El presupuesto de ingresos del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS no genera ingresos directos en términos monetarios, sino que se traduce en ahorros y beneficios económicos cuantificables derivados de la mejora en la gestión del personal. Los principales beneficios económicos proyectados incluyen la reducción de los costos de rotación del personal mediante la mejora de los procesos de selección e inducción, el incremento de la productividad del equipo derivado de los programas de capacitación técnica y la reducción de los costos asociados a errores operativos por deficiencias de formación del personal. Mondy y Martocchio (2017) señalan que la cuantificación de estos beneficios económicos es la base para calcular el retorno sobre la inversión del proyecto y justificar ante la gerencia la asignación de recursos para la implementación del manual.

Tabla 26. Proyección de Beneficios Económicos del Manual de GTH — Año 1

Concepto	**Estimación del ahorro/beneficio anual**
Reducción de costos de rotación del personal (25% menos de rotación estimada)	$4.200,00
Reducción de errores operativos por mejora en capacitación técnica (estimado 15% menos de rechazos)	$3.600,00
Reducción de costos legales por mejor gestión de desvinculaciones	$1.800,00
Incremento de productividad por mejor inducción de nuevos colaboradores	$2.400,00
Reducción de ausentismo por mejora del clima organizacional (estimado 10% menos)	$1.200,00
Total beneficios económicos proyectados Año 1	**$13.200,00**

Elaboración Propia

Gráfico 18. Beneficios Económicos Proyectados por Concepto — Año 1 (USD)



Elaboración Propia

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos de la implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS incluye todos los desembolsos directamente asociados a la ejecución de los siete procesos contemplados en el instrumento durante el primer año de operación. Los costos se clasifican en costos de implementación inicial, que son los desembolsos realizados durante los primeros noventa días de puesta en marcha del manual, y costos de operación recurrente, que son los gastos periódicos necesarios para mantener los procesos del manual en funcionamiento a partir del cuarto mes.

Tabla 27. Presupuesto de Costos de Implementación y Operación del Manual de GTH — Año 1

Concepto	Tipo	Costo mensual / unitario	Meses / Unidades	Total

Dedicación del responsable de RRHH al proyecto	Implementación	$300,00	6	$1.800,00
Capacitación de mandos medios en uso del manual	Implementación	$400,00	1	$400,00
Impresión y reproducción de formularios y materiales	Implementación	$250,00	1	$250,00
Ejecución del plan anual de capacitación técnica	Recurrente	$175,00	12	$2.100,00
Aplicación del proceso de evaluación del desempeño semestral	Recurrente	$150,00	2	$300,00
Software de gestión de personal	Recurrente	$50,00	12	$600,00
Materiales de oficina para procesos de RRHH	Recurrente	$60,00	12	$720,00
Encuesta de clima organizacional anual	Recurrente	$200,00	1	$200,00
Actualización y mantenimiento del manual	Recurrente	$150,00	1	$150,00
Total costos Año 1				**$6.520,00**

Elaboración Propia

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos del proyecto incluye los desembolsos operativos y administrativos generales que soportan la implementación del manual más allá de los costos directos de cada proceso, así como los gastos financieros derivados del financiamiento externo utilizado para complementar el capital propio de BEAUTIFULL FLOWERS en la inversión inicial.

Tabla 28. Presupuesto de Gastos del Proyecto de Implementación del Manual de GTH

Concepto	Tipo	Monto mensual	Meses	Total
Comunicaciones internas y materiales de difusión del manual	Fijo	$40,00	12	$480,00
Suscripción a plataforma de gestión documental digital	Fijo	$30,00	12	$360,00
Participación en eventos y capacitaciones del sector Expoflores	Variable	$100,00	4	$400,00
Asesoría legal laboral para actualización del reglamento interno	Variable	$200,00	1	$200,00
Imprevistos y gastos menores de gestión del proyecto	Variable	$50,00	12	$600,00
Total gastos Año 1				**$2.040,00**

Elaboración Propia

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS integra los beneficios económicos generados por la formalización de los procesos de personal con los costos y gastos de implementación y operación del instrumento, para determinar el beneficio neto del proyecto durante el primer año de implementación.

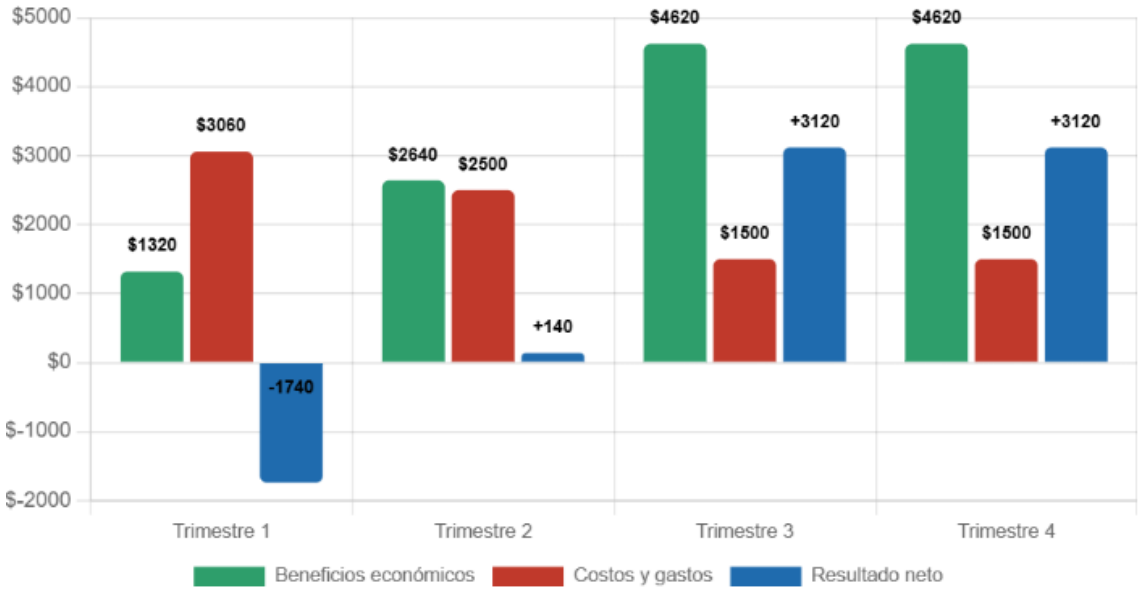
Tabla 29. Estado de Resultados Proyectado del Proyecto de Implementación del Manual de GTH — Año 1

Concepto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total Año 1
Beneficios económicos proyectados	$1.320,00	$2.640,00	$4.620,00	$4.620,00	$13.200,00
(-) Costos de implementación y operación	$2.550,00	$1.990,00	$990,00	$990,00	$6.520,00

(-) Gastos del proyecto	$510,00	$510,00	$510,00	$510,00	$2.040,00
Resultado neto del proyecto	**($1.740,00)**	**$140,00**	**$3.120,00**	**$3.120,00**	**$4.640,00**

Elaboración Propia

Gráfico 19. Estado de Resultados Proyectado por Trimestre — Año 1 (USD)



Elaboración Propia

Los resultados proyectados evidencian que el proyecto presenta un resultado neto negativo únicamente en el primer trimestre, período de mayor inversión en la implementación inicial del manual, y alcanza resultados positivos a partir del segundo trimestre conforme los beneficios económicos de la formalización de los procesos de personal comienzan a materializarse. El resultado neto acumulado del primer año de $4.640,00 confirma la viabilidad económica del proyecto y su capacidad de generar valor para BEAUTIFULL FLOWERS ya en el primer año de implementación del manual. Chiavenato (2017) afirma que este patrón de inversión inicial seguida de beneficios crecientes es característico de los proyectos de formalización de la gestión del talento humano, donde los resultados se acumulan progresivamente a medida que los nuevos procesos se consolidan en la práctica organizacional y generan los cambios de comportamiento y desempeño que sustentan los beneficios económicos proyectados.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS representa el nivel de beneficios económicos necesario para cubrir la totalidad de los costos y gastos del proyecto sin generar resultado neto positivo ni negativo.

Tabla 30. Cálculo del Punto de Equilibrio del Proyecto de Implementación del Manual de GTH

Concepto	Valor
Costos y gastos fijos mensuales del proyecto	$620,00
Costos variables promedio mensuales	$323,33
Total costos y gastos mensuales promedio	$713,33
Beneficios económicos mensuales proyectados a partir del mes 4	$1.100,00
Punto de equilibrio mensual en beneficios	**$713,33**
Mes en que se alcanza el punto de equilibrio	**Mes 2**

Elaboración Propia

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza en el segundo mes de implementación, cuando los beneficios económicos generados por la reducción de la rotación y la mejora de la productividad superan los costos y gastos mensuales del proyecto. Este resultado es positivo para la viabilidad financiera del proyecto, confirmando que la inversión en la implementación del manual de gestión del talento humano se amortiza rápidamente gracias a los beneficios económicos concretos que genera en la operación de BEAUTIFULL FLOWERS desde las primeras semanas de aplicación de los nuevos procesos de gestión del personal. Dessler y Varela (2017) señalan que un punto de equilibrio tan cercano al inicio del proyecto es un indicador de alta viabilidad económica que facilita la obtención del apoyo de la gerencia general para la asignación de los recursos necesarios para la implementación del manual.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

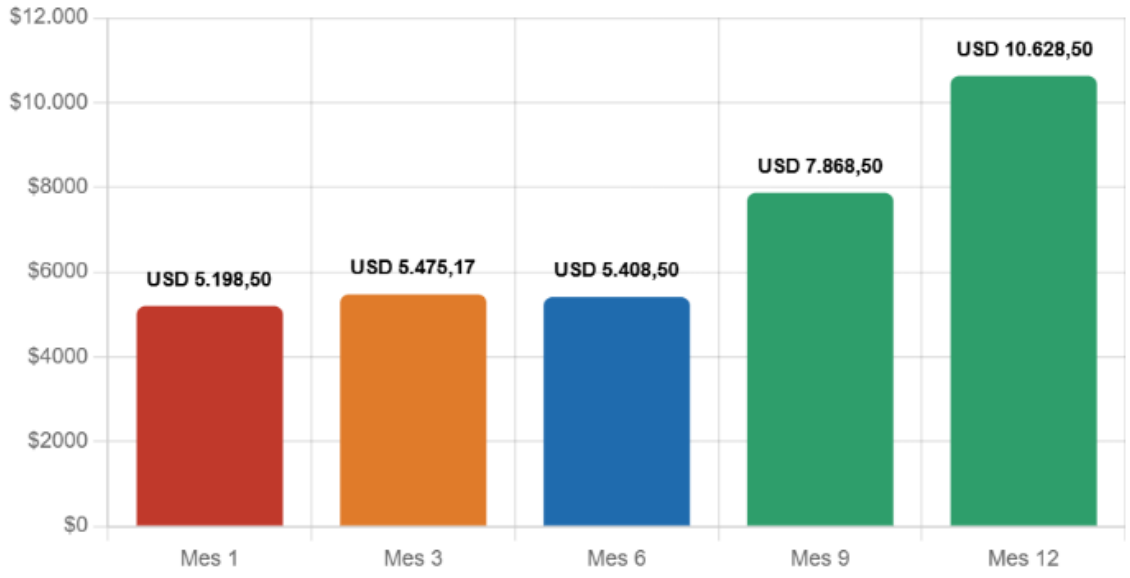
El flujo de caja proyectado del proyecto refleja los movimientos reales de efectivo durante el primer año de implementación del manual, incluyendo la inversión inicial, los beneficios económicos generados y los costos y gastos de operación del proyecto en cada período.

Tabla 31. Flujo de Caja Proyectado del Proyecto de Implementación del Manual de GTH — Año 1

Concepto	Mes 1	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Saldo inicial	$7.478,50	$5.428,50	$4.808,50	$7.268,50	$10.028,50
(+) Beneficios económicos del mes	$440,00	$880,00	$1.100,00	$1.100,00	$1.100,00
(-) Costos de implementación y operación	$850,00	$663,33	$330,00	$330,00	$330,00
(-) Gastos del proyecto	$170,00	$170,00	$170,00	$170,00	$170,00
(-) Inversión inicial desembolsada	$1.700,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Saldo final	**$5.198,50**	**$5.475,17**	**$5.408,50**	**$7.868,50**	**$10.628,50**

Elaboración Propia

Gráfico 20. Flujo de Caja Proyectado — Períodos Clave Año 1 (USD)



Elaboración Propia

El flujo de caja proyectado confirma que BEAUTIFULL FLOWERS mantiene un saldo de caja positivo durante todo el período de implementación del manual, con una tendencia creciente a partir del sexto mes que refleja la consolidación de los beneficios

económicos del proyecto conforme los nuevos procesos de gestión del personal se estabilizan en la práctica organizacional. Este comportamiento favorable del flujo de caja garantiza que la empresa puede implementar el manual sin comprometer su liquidez operativa y sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional más allá del contemplado en el plan de inversiones.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance proyectado de BEAUTIFULL FLOWERS al cierre del primer año de implementación del manual de gestión del talento humano refleja el impacto del proyecto en la situación patrimonial de la empresa, considerando los activos diferidos generados por el desarrollo del instrumento, los pasivos asumidos para su financiamiento y el incremento del patrimonio derivado de los beneficios económicos generados durante el período.

Tabla 32. Balance Proyectado al Cierre del Año 1 de Implementación del Manual de GTH

ACTIVOS	Valor	PASIVOS Y PATRIMONIO	Valor
Activos Corrientes		**Pasivos Corrientes**	
Caja y equivalentes de efectivo	$10.628,50	Cuentas por pagar proveedores de capacitación	$350,00
Cuentas por cobrar	$0,00	**Total Pasivos Corrientes**	**$350,00**
Total Activos Corrientes	**$10.628,50**	**Pasivos No Corrientes**	
Activos No Corrientes		Saldo financiamiento externo	$1.125,00
Activos diferidos — Manual de GTH	$1.700,00	**Total Pasivos No Corrientes**	**$1.125,00**
(-) Amortización acumulada (20% anual)	($340,00)	**Total Pasivos**	**$1.475,00**
Total Activos No Corrientes	**$1.360,00**	**Patrimonio**	
		Capital social BEAUTIFULL FLOWERS	$5.873,50
		Resultado neto del proyecto Año 1	$4.640,00

		Total Patrimonio	**$10.513,50**
TOTAL ACTIVOS	**$11.988,50**	**TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO**	**$11.988,50**

Elaboración Propia

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

La evaluación de la viabilidad del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se realiza mediante el cálculo de los indicadores financieros estándar que permiten valorar el atractivo económico de la inversión y su capacidad de generar retornos superiores al costo de oportunidad del capital invertido. Chiavenato (2017) señala que la evaluación financiera de los proyectos de gestión del talento humano debe complementar los indicadores cuantitativos con la valoración de los beneficios intangibles que no se reflejan directamente en los flujos de caja proyectados, como la mejora de la reputación de la empresa como empleador, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la reducción del riesgo legal derivado de la formalización de los procesos de gestión del personal. Para el cálculo del Valor Actual Neto se utiliza una tasa de descuento del 12% anual, que representa el costo de oportunidad del capital para una inversión de riesgo organizacional en el contexto empresarial ecuatoriano. Los flujos netos proyectados para los tres primeros años de implementación del manual consideran un crecimiento del 15% en los beneficios económicos del año 2 y del 10% en el año 3, derivado de la consolidación progresiva de los procesos del manual en la práctica organizacional de BEAUTIFULL FLOWERS.

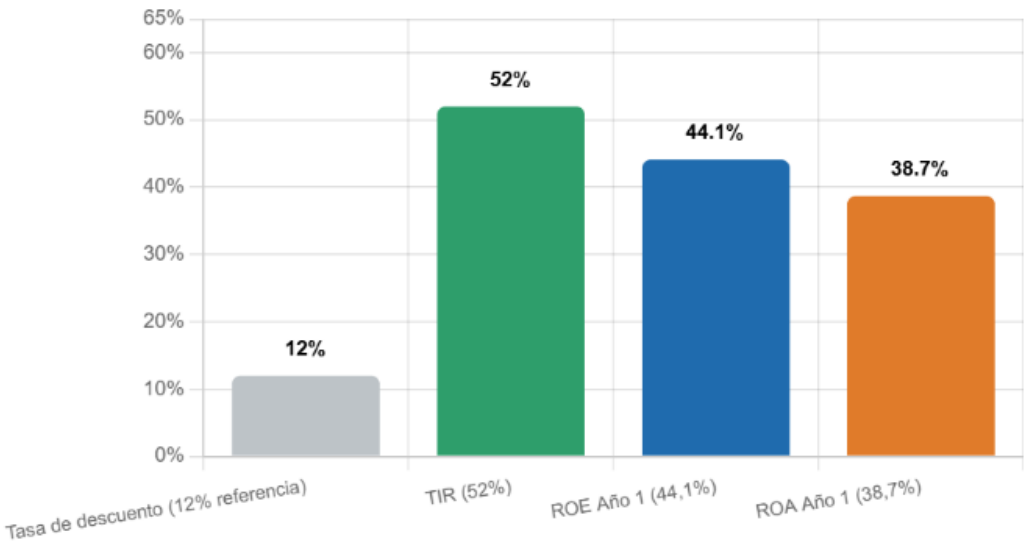
Tabla 33. Indicadores de Viabilidad Financiera del Proyecto de Implementación del Manual de GTH

Indicador	Valor calculado	Interpretación
Inversión inicial total	$7.478,50	Monto total requerido para el diseño e implementación del manual de GTH

Beneficio neto Año 1	$4.640,00	Resultado neto del primer año de implementación del manual
Beneficio neto Año 2 (proyectado +15%)	$5.336,00	Crecimiento por consolidación de los procesos del manual en la organización
Beneficio neto Año 3 (proyectado +10%)	$5.869,60	Maduración del sistema de gestión del talento humano de la empresa
VAN (tasa descuento 12%)	$6.182,43	VAN positivo confirma que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital
TIR	52%	TIR superior a la tasa de descuento confirma la rentabilidad del proyecto
Período de recuperación de la inversión	19 meses	La inversión inicial se recupera en el decimonoveno mes de implementación
ROE (Retorno sobre patrimonio) Año 1	44,1%	Alto retorno sobre el capital propio invertido por BEAUTIFULL FLOWERS
ROA (Retorno sobre activos) Año 1	38,7%	Los activos del proyecto generan retornos superiores a su costo de oportunidad

Elaboración Propia

Gráfico 21. Indicadores de Viabilidad Financiera del Proyecto



Elaboración Propia

Los indicadores financieros calculados confirman la viabilidad y el atractivo económico del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS. El VAN positivo de $6.182,43 indica que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital durante el período de evaluación de tres años. La TIR del 52% es significativamente superior a la tasa de descuento del 12%, confirmando que la inversión genera retornos superiores a los que BEAUTIFULL FLOWERS obtendría en alternativas de inversión de riesgo equivalente. El período de recuperación de la inversión de diecinueve meses es coherente con la naturaleza de un proyecto de formalización organizacional cuyos beneficios se materializan de manera gradual a medida que los nuevos procesos de gestión del personal se consolidan en la práctica diaria de la empresa. Dessler y Varela (2017) afirman que estos indicadores financieros, combinados con los beneficios intangibles de la formalización de la gestión del talento humano en términos de mejora del clima organizacional, reducción del riesgo legal y apertura de oportunidades de certificación internacional, hacen del proyecto de implementación del manual una de las inversiones de mayor retorno integral disponibles para BEAUTIFULL FLOWERS en su etapa actual de desarrollo organizacional.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Matriz de Situaciones Adversas

El plan de contingencia del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS define las respuestas estratégicas ante las situaciones adversas de mayor probabilidad de ocurrencia e impacto potencial durante el proceso de formalización de la gestión del personal de la empresa. Chiavenato (2017) señala que todo proyecto de cambio organizacional debe contar con un plan de contingencia explícito que anticipe los escenarios de riesgo más relevantes y defina con claridad las acciones de respuesta que permitan al proyecto superar cada situación adversa sin comprometer sus objetivos fundamentales ni la continuidad operativa de la organización. La elaboración anticipada de este plan reduce el tiempo de reacción ante la materialización de cualquier riesgo y garantiza que las decisiones tomadas en situaciones de presión estén guiadas por criterios estratégicos previamente definidos.

Tabla 34. Matriz de Situaciones Adversas del Proyecto de Implementación del Manual de GTH

Situación adversa	Probabilidad	Impacto	Señales de alerta	Respuesta inmediata
Resistencia activa de mandos medios a la implementación del manual	Media	Alto	Incumplimiento reiterado de los procesos del manual por parte de uno o más jefes de área	Reunión individual con el mando medio resistente, identificación de sus objeciones específicas y ajuste del proceso de capacitación para abordarlas
Rotación del responsable de RRHH durante	Baja	Alto	Renuncia o desvinculación del responsable designado para	Transferencia inmediata del conocimiento del proyecto al

la implementación			gestionar el proyecto	sucesor y designación de un gerente de área como responsable temporal
Insuficiencia del presupuesto aprobado para la implementación	Media	Medio	Desviación superior al 15% del presupuesto proyectado en los primeros tres meses	Revisión y priorización de las actividades del plan de implementación y solicitud de aprobación de presupuesto adicional a la gerencia
Cambios en la normativa laboral que requieran actualización urgente del manual	Media	Medio	Publicación de nuevas disposiciones del Ministerio de Trabajo o modificaciones al Código de Trabajo	Revisión inmediata de las secciones del manual afectadas por el cambio normativo y actualización antes de la siguiente aplicación del proceso correspondiente
Baja adopción del manual por parte del personal operativo	Media	Alto	Porcentaje de adopción de los formularios del manual inferior al 60% en los primeros dos meses	Refuerzo de la comunicación interna sobre los beneficios del manual y sesiones adicionales de capacitación

				práctica en el uso de los formularios
Resultados de los beneficios económicos inferiores a los proyectados	Media	Medio	Beneficios económicos inferiores al 70% de lo proyectado al cierre del sexto mes	Revisión del diagnóstico de causas de rotación y errores operativos y ajuste de los procesos del manual con mayor impacto en los indicadores deficientes
Conflicto laboral derivado del proceso de implementación del manual	Baja	Alto	Queja formal de un colaborador sobre la aplicación de algún proceso del manual	Revisión inmediata del proceso cuestionado con asesoría legal laboral y comunicación transparente de los criterios aplicados al colaborador afectado
Pérdida o deterioro de los documentos físicos del manual	Baja	Medio	Extravío o daño de los formularios o copias del manual en alguna área	Activación de la versión digital de respaldo almacenada en la plataforma de gestión documental y reimpresión de los materiales afectados

Elaboración Propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Las medidas de mitigación del proyecto de implementación del manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS se articulan en torno a tres niveles de respuesta según la gravedad y duración de la situación adversa identificada. El primer nivel corresponde a las medidas de respuesta inmediata, que se activan en las primeras cuarenta y ocho horas desde la identificación de la señal de alerta y están orientadas a contener el impacto de la situación adversa sin comprometer el cronograma general de implementación del manual ni la confianza del personal en el proceso de cambio organizacional. Entre las medidas de respuesta inmediata más relevantes se encuentran la comunicación transparente con los actores afectados por cualquier dificultad en la implementación, la activación de los planes de contingencia específicos para cada situación adversa definidos en la matriz anterior y la consulta con la gerencia general ante cualquier situación que requiera decisiones que superen el nivel de autoridad del responsable del proyecto.

El segundo nivel corresponde a las medidas de adaptación estratégica, que se implementan cuando la situación adversa se extiende por más de dos semanas y requiere ajustes en la estrategia de implementación del manual para mantener el avance del proyecto hacia sus objetivos. Werther y Davis (2014) señalan que la capacidad de adaptar la estrategia de implementación de un proyecto de cambio organizacional ante la materialización de riesgos no previstos en su totalidad es la competencia de gestión del cambio más valiosa para los responsables de proyectos de formalización de la gestión del talento humano, ya que la rigidez en la ejecución del plan original en contextos de resistencia o dificultades imprevistas genera más problemas de los que resuelve. Las medidas de adaptación estratégica del proyecto incluyen la revisión y ajuste del cronograma de implementación para concentrar los recursos en los procesos de mayor urgencia e impacto, la incorporación de nuevas actividades de comunicación y capacitación para abordar las resistencias o dificultades identificadas, y el ajuste de los procedimientos del manual que en la práctica resulten demasiado complejos o burocráticos para la realidad operativa de BEAUTIFULL FLOWERS.

El tercer nivel corresponde al plan de salida del proyecto, que define las condiciones y el proceso ordenado de cierre en el escenario extremo de inviabilidad de la

implementación del manual por razones de fuerza mayor, como un cambio radical en el modelo de negocio de la empresa, una crisis financiera severa que elimine la disponibilidad de recursos para el proyecto o la decisión estratégica de la gerencia de postergar indefinidamente la formalización de los procesos de gestión del personal. Dessler y Varela (2017) afirman que la planificación anticipada del proceso de salida de un proyecto de formalización organizacional es una práctica de gestión responsable que protege la inversión ya realizada y garantiza que los avances logrados hasta el momento del cierre no se pierdan, sino que queden documentados como base para una eventual reanudación del proyecto en condiciones más favorables. El plan de salida contempla la documentación completa del estado de avance del proyecto al momento del cierre, el mantenimiento de los procesos del manual que ya hayan sido implementados con éxito, la conservación de todos los materiales y formularios desarrollados para uso futuro y la comunicación transparente al personal sobre las razones del cambio de prioridades organizacionales que motivaron la decisión de postergar la implementación completa del instrumento.

CONCLUSIONES

- El presente proyecto de titulación ha diseñado un Manual de Gestión del Talento Humano para la comercializadora de flores de exportación BEAUTIFULL FLOWERS en la ciudad de Quito, demostrando mediante el diagnóstico organizacional, la investigación de campo y la evaluación económica que la formalización de los procesos de gestión del personal es una necesidad estratégica urgente para la empresa y una oportunidad de mejora competitiva de alto impacto en el contexto del mercado de exportación florícola ecuatoriano. El diagnóstico evidenció que BEAUTIFULL FLOWERS opera sin procesos formalizados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, situación que genera alta rotación del personal, inconsistencias en la calidad de las contrataciones y riesgos de incumplimiento normativo que comprometen la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el exigente mercado de exportación florícola internacional.

- La investigación de campo confirmó que la ausencia de manuales formales de gestión del talento humano es una brecha generalizada en el sector florícola exportador de Quito, con el 46% de las empresas encuestadas sin ningún documento formal de gestión del personal y el 83% de los actores del sector calificando la gestión del talento humano en el sector como regular, deficiente o muy deficiente. Estos hallazgos validan la pertinencia del manual diseñado para BEAUTIFULL FLOWERS no solo como respuesta a una necesidad específica de la empresa sino como un modelo replicable para otras organizaciones del sector que enfrentan las mismas brechas de formalización en su gestión del personal. La valoración positiva del 79% de los encuestados sobre el impacto esperado de un manual formal de gestión del talento humano confirma la disposición del sector hacia la formalización de estos procesos y reduce el riesgo de resistencia al cambio en la implementación del instrumento.

- El manual diseñado estructura siete procesos fundamentales que cubren el ciclo completo de la relación laboral en BEAUTIFULL FLOWERS, desde el reclutamiento y la selección hasta la desvinculación y el offboarding, con procedimientos paso a paso, formularios listos para usar e indicadores de seguimiento para cada proceso, todo ello alineado con las disposiciones del

Código de Trabajo ecuatoriano y con las mejores prácticas identificadas en el sector florícola exportador. La especificidad sectorial del manual, diseñado en función de las características operativas del sector florícola y del perfil del personal de BEAUTIFULL FLOWERS, es el atributo diferencial que garantiza su usabilidad y efectividad en la práctica organizacional de la empresa, superando las limitaciones de los manuales genéricos que no se adaptan a la realidad específica del sector.

- La evaluación económica del proyecto confirma su viabilidad financiera con un VAN positivo de $6.182,43, una TIR del 52% significativamente superior a la tasa de descuento del 12%, y un período de recuperación de la inversión de diecinueve meses, indicadores que demuestran que la inversión inicial de $7.478,50 genera retornos económicos concretos y medibles para BEAUTIFULL FLOWERS a través de la reducción de los costos de rotación del personal, la mejora de la productividad del equipo y la reducción de los riesgos legales asociados a la ausencia de procesos formalizados de gestión del personal. Los beneficios económicos proyectados para el primer año de implementación de $13.200,00 superan ampliamente los costos y gastos del proyecto de $8.560,00, generando un resultado neto positivo de $4.640,00 que confirma el atractivo financiero de la inversión en la formalización de la gestión del talento humano de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia general de BEAUTIFULL FLOWERS designar formalmente al responsable de la implementación del manual de gestión del talento humano antes de su lanzamiento, con autoridad y recursos suficientes para gestionar el proceso de cambio organizacional que implica la formalización de los procesos de personal, y con el respaldo explícito y visible de la alta dirección en todas las comunicaciones internas relacionadas con el proyecto. Este respaldo directivo es la condición más crítica para el éxito de la implementación, ya que sin él los mandos medios no percibirán la formalización de los procesos de gestión del personal como una prioridad organizacional y tenderán a postergar su adopción ante las presiones de la operación cotidiana.

- Se recomienda iniciar la implementación del manual por los procesos de mayor urgencia e impacto identificados en el diagnóstico, específicamente el reclutamiento y selección, la inducción y onboarding y la evaluación del desempeño, que son los procesos cuya ausencia genera los costos más cuantificables para la empresa en términos de rotación del personal, baja productividad de los nuevos colaboradores y conflictos laborales derivados de la falta de criterios objetivos de evaluación. La implementación secuencial comenzando por estos tres procesos permitirá a BEAUTIFULL FLOWERS obtener resultados visibles en el corto plazo que refuercen el compromiso de la organización con el proceso de cambio antes de abordar los procesos de mayor complejidad como la descripción y valoración de cargos y la gestión de la compensación.

- Se recomienda establecer una reunión mensual de seguimiento de los indicadores de gestión del talento humano entre el responsable del proyecto y la gerencia general, utilizando el tablero de indicadores diseñado en el manual como herramienta de rendición de cuentas y toma de decisiones sobre el avance de la implementación. Esta práctica de monitoreo sistemático garantiza que las desviaciones respecto al plan sean identificadas y corregidas oportunamente, y proporciona a la gerencia la información necesaria para evaluar el retorno sobre la inversión realizada en la formalización de la gestión del personal de BEAUTIFULL FLOWERS.

- Se recomienda iniciar el proceso de acercamiento a Expoflores y a los organismos de certificación Florverde durante el primer semestre de implementación del manual, con el objetivo de conocer con precisión los requisitos específicos de gestión del talento humano que cada certificación exige y orientar desde el inicio la implementación del manual hacia el cumplimiento de esos estándares. Esta alineación temprana entre el manual y los requisitos de certificación internacional permitirá a BEAUTIFULL FLOWERS avanzar simultáneamente en la mejora de su gestión interna del personal y en el proceso de obtención de las certificaciones que abrirán nuevas oportunidades comerciales en los mercados de flores premium de Europa y Norteamérica.

- Se recomienda revisar y actualizar el manual de gestión del talento humano de BEAUTIFULL FLOWERS al menos una vez al año, incorporando los cambios en la normativa laboral ecuatoriana, las lecciones aprendidas de la aplicación práctica de cada proceso y las mejores prácticas identificadas en el sector florícola exportador a través de la participación en los eventos y programas de Expoflores. Esta práctica de revisión anual garantiza que el manual mantenga su relevancia y efectividad como instrumento de gestión del personal a medida que evoluciona la organización, el mercado laboral y el marco normativo, evitando que el instrumento se convierta en un documento desactualizado que pierda su valor como referente de la gestión del talento humano de la empresa.

- Finalmente, se recomienda considerar la implementación de un sistema digital de gestión del talento humano en el mediano plazo, a partir del segundo año de operación del manual, que automatice los procesos administrativos de mayor volumen como la gestión de nómina, el control de asistencia, el seguimiento del plan de capacitación y el registro de las evaluaciones del desempeño, liberando tiempo del responsable de recursos humanos para actividades de mayor valor estratégico como el desarrollo del talento, la gestión del clima organizacional y el acompañamiento a los mandos medios en la gestión de sus equipos. La adopción de herramientas digitales de gestión del talento humano es una tendencia irreversible en el sector exportador ecuatoriano y representa para BEAUTIFULL FLOWERS una oportunidad de incrementar la eficiencia y la

calidad de su gestión del personal con una inversión accesible y un retorno demostrable en el corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3ra ed.). Granica.

Alles, M. (2016). Desempeño por competencias: Evaluación de 360° (2da ed.). Granica.

Alles, M. (2017). Selección por competencias (2da ed.). Granica.

Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.

Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13ra ed.). Kogan Page.

Banco Central del Ecuador. (2023). Informe de exportaciones no petroleras: Sector florícola. BCE.

Bohlander, G., & Snell, S. (2013). Administración de recursos humanos (16ta ed.). Cengage Learning.

Cámara de Industrias y Producción. (2023). Informe sectorial: Exportaciones florícolas ecuatorianas. CIP.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ra ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ma ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (3ra ed.). McGraw-Hill.

Código de Trabajo del Ecuador. (2023). Codificación del Código de Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones.

Cuesta, A. (2015). Gestión del talento humano y del conocimiento (2da ed.). Ecoe Ediciones.

Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14ta ed.). Pearson.

Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (6ta ed.). Pearson.

Expoflores. (2023). Informe anual del sector florícola exportador ecuatoriano. Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador.

García, M., Ibarra, L., & Contreras, C. (2011). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. eumed.net.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). Gestión de recursos humanos (8va ed.). Pearson.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2023). Guía del empleador: Obligaciones patronales. IESS.

Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos (9na ed.). McGraw-Hill.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3ra ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Leal, A., Román, M., De la Torre, F., & Martín, R. (2004). El factor humano en las relaciones laborales. Pirámide.

Liker, J., & Meier, D. (2007). Toyota talent: Developing your people the Toyota way. McGraw-Hill.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia (7ma ed.). Pearson.

Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2023). Acuerdo ministerial sobre contratos de trabajo y beneficios sociales. Ministerio de Trabajo.

Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2023). Instructivo para el registro de contratos de trabajo en el Sistema Único de Trabajo. Ministerio de Trabajo.

Mondy, R., & Martocchio, J. (2017). Human resource management (14ta ed.). Pearson.

Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(1), 57-67.

Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos (7ma ed.). Díaz de Santos.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (17ma ed.). Pearson.

Rodríguez, J. (2011). El factor humano en la empresa. Deusto.

Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico. McGraw-Hill.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. (2023). Catálogo de programas de capacitación técnica para el sector exportador. SECAP.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Informe de empresas exportadoras registradas en el Ecuador. Supercias.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.

Wayne, R., & Noe, R. (2010). Administración de recursos humanos (10ma ed.). Pearson.

Werther, W., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano (7ma ed.). McGraw-Hill.

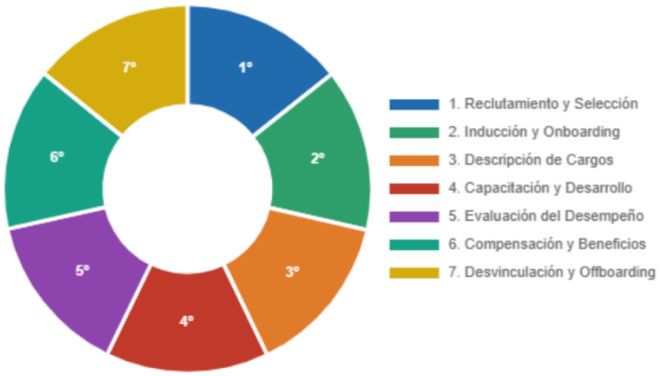
Zúñiga, M. (2019). Gestión del talento humano en empresas del sector florícola ecuatoriano: Desafíos y oportunidades. Editorial Universitaria Abya-Yala.

ANEXOS

Gráfico 22. Estructura Organizacional de BEAUTIFULL FLOWERS

Elaboración Propia

Gráfico 23. Ciclo Completo del Manual de Gestión del Talento Humano — BEAUTIFULL FLOWERS



Elaboración Propia

Gráfico 24. Modelo de Ficha Descriptiva de Cargo

FICHA DESCRIPTIVA DE CARGO — BEAUTIFULL FLOWERS			
Nombre del cargo:	[Denominación oficial del cargo]	**Código:**	[BF-XX-000]
Área / Dirección:	[Área a la que pertenece]	**Nivel jerárquico:**	[Directivo / Mando medio / Operativo]
Reporta a:	[Cargo del supervisor directo]	**Supervisa a:**	[Cargos bajo su supervisión]
Misión del cargo:			
[Descripción sintética del propósito fundamental del cargo en 2–3 líneas]			
Responsabilidades principales:			
1. [Responsabilidad 1] 2. [Responsabilidad 2] 3. [Responsabilidad 3] 4. [Responsabilidad 4] 5. [Responsabilidad 5]			
Formación requerida:	[Nivel de instrucción mínimo requerido]	**Experiencia requerida:**	[Años y tipo de experiencia]
Competencias técnicas:			
[Conocimientos técnicos específicos del cargo]			
Competencias conductuales:			
[Habilidades y actitudes requeridas]			
Rango salarial:	[USD mínimo — USD máximo]	**Fecha de elaboración:**	[DD/MM/AAAA]
Elaborado por:	Responsable de RRHH	**Aprobado por:**	Gerencia General

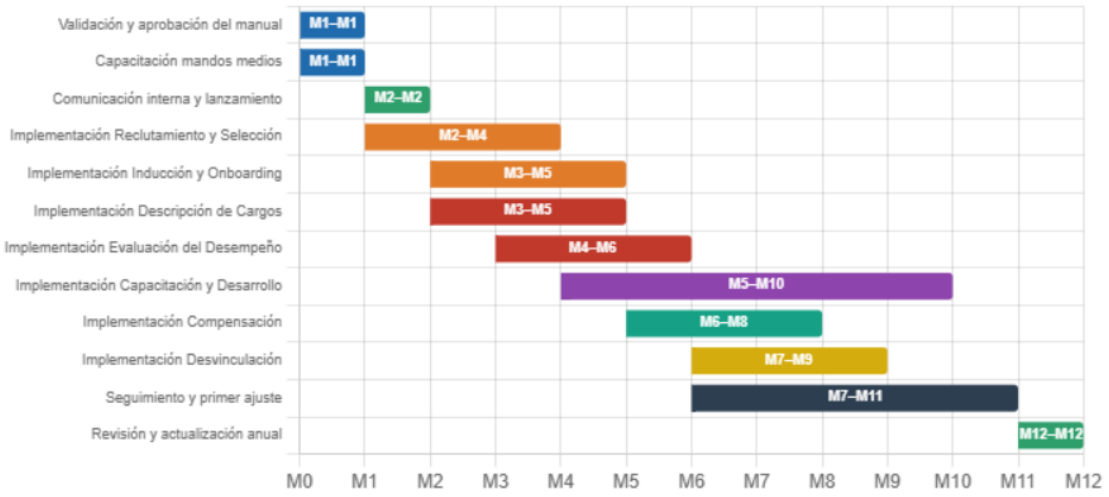
Elaboración Propia

Gráfico 25. Semáforo de Indicadores de Gestión del Talento Humano

Indicador	Óptimo	Alerta	Crítico
Tasa de rotación mensual	≤ 3%	3,1% – 6%	> 6%
Tiempo llenado de vacante (días)	≤ 15 días	16 – 25 días	> 25 días
% personal capacitado vs. plan anual	≥ 85%	70% – 84%	< 70%
Índice de satisfacción laboral	≥ 80%	65% – 79%	< 65%
Conflictos laborales registrados / mes	0	1 – 2	≥ 3
% evaluaciones desempeño completadas	100%	85% – 99%	< 85%
Tasa de ausentismo mensual	≤ 2%	2,1% – 4%	> 4%
% adopción formularios del manual	≥ 90%	70% – 89%	< 70%

Elaboración Propia

Gráfico 26. Cronograma de Implementación del Manual de GTH — 12 Meses



Elaboración Propia

Gráfico 27. Instrumento de Encuesta

Institución: Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera: Gestión de Talento Humano
Investigadora: Fernández Torres
Objetivo: Identificar las prácticas actuales de GTH en el sector florícola exportador de Quito, las principales brechas en la formalización de los procesos de personal y la percepción de los actores del sector sobre el impacto de un manual formal.
Confidencialidad: Información de uso exclusivamente académico. Encuesta anónima.

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor represente su situación. Duración estimada: 5 minutos.

N.°	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	¿Su empresa cuenta con un manual formal de gestión del talento humano?	○ Sí, completo y actualizado ○ Sí, pero desactualizado ○ Parcialmente, solo algunos procesos ○ No existe ningún documento formal
2	¿Cuál es el proceso de GTH que considera más deficiente en su organización?	○ Reclutamiento y selección ○ Capacitación y desarrollo ○ Evaluación del desempeño ○ Inducción de nuevos colaboradores ○ Gestión de la compensación
3	¿Con qué frecuencia su empresa realiza evaluaciones formales del desempeño?	○ Semestral ○ Anual ○ Solo cuando hay problemas ○ Nunca de manera formal ○ Más de una vez al año
4	¿Su empresa cuenta con un programa formal de inducción para nuevos colaboradores?	○ Sí, con duración definida y contenidos estructurados ○ Sí, pero solo de manera informal ○ Solo para cargos directivos ○ No existe programa de inducción
5	¿Cuál es la principal causa de rotación del personal en su empresa?	○ Mejores ofertas salariales de la competencia ○ Falta de oportunidades de desarrollo profesional ○ Mal ambiente laboral o conflictos con jefaturas ○ Estacionalidad de la demanda de trabajo ○ Distancia o dificultades de transporte
6	¿Su empresa invierte en programas formales de capacitación técnica para el personal?	○ Sí, con plan anual de capacitación documentado ○ Sí, pero de manera esporádica sin planificación ○ Solo cuando es exigido por normativa o certificación ○ No invierte en capacitación formal
7	¿Los colaboradores conocen claramente los criterios de evaluación de su desempeño?	○ Sí, documentados y comunicados formalmente ○ Parcialmente, algunos los conocen ○ Solo los directivos los conocen ○ No existen criterios formales de evaluación
8	¿Qué impacto tendría un manual formal de GTH en su organización?	○ Muy alto, mejoraría significativamente la gestión ○ Alto, resolvería varios problemas actuales ○ Moderado, ayudaría en algunos procesos ○ Bajo, no cambiaría mucho ○ Ninguno
9	¿Su empresa tiene descripciones de cargos formalmente documentadas?	○ Sí, para todos los cargos ○ Solo para cargos directivos y técnicos ○ Solo para algunos cargos operativos ○ No existen descripciones formales
10	¿Cómo califica la gestión actual del talento humano en el sector florícola exportador de Quito?	○ Excelente ○ Buena ○ Regular ○ Deficiente ○ Muy deficiente

Elaboración Propia

Gráfico 28. Guía de Entrevista 1 — Especialista en GTH con Experiencia en el Sector Exportador

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Gestión de Talento Humano
Investigadora:	Fernández Torres
Perfil:	Especialista en GTH con experiencia en el sector florícola exportador ecuatoriano.
Objetivo:	Obtener criterios técnicos para el diseño del manual de GTH adaptado al sector florícola.
Confidencialidad:	No se consignan datos personales. Duración: 20–30 minutos.

N.°	Pregunta	Propósito
1	¿Cuáles son los principales problemas de GTH en las empresas del sector florícola exportador ecuatoriano?	Identificar las brechas más extendidas para orientar las prioridades del manual.
2	¿Qué impacto tiene la ausencia de un manual de GTH en una comercializadora florícola exportadora?	Dimensionar el riesgo operativo que justifica la inversión en el manual.
3	¿Qué procesos de GTH considera más críticos para una comercializadora florícola exportadora?	Priorizar los procesos de mayor impacto en el diseño del manual.
4	¿Cómo debe estructurarse un manual de GTH para que sea efectivamente aplicado en la práctica?	Obtener criterios de diseño que garanticen la usabilidad del instrumento.
5	¿Qué indicadores recomienda para medir el impacto del manual de GTH en la organización?	Definir el sistema de seguimiento que permita evaluar la efectividad del manual.

Elaboración Propia

Gráfico 29. Guía de Entrevista 2 — Directivo de Empresa Comercializadora de Flores de Exportación

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Gestión de Talento Humano
Investigadora:	Fernández Torres
Perfil:	Directivo de empresa comercializadora de flores de exportación en Quito.
Objetivo: florícolas.	Recoger la perspectiva directiva sobre las necesidades de GTH en empresas comercializadoras
Confidencialidad:	No se consignan datos personales. Duración: 20–30 minutos.

N.°	Pregunta	Propósito
1	¿Cuál es la situación actual de la GTH en las comercializadoras de flores de exportación de Quito?	Obtener la perspectiva directiva sobre el estado del personal en el sector.
2	¿Qué beneficios concretos esperaría de la implementación de un manual de GTH en su empresa?	Identificar los beneficios más valorados desde la perspectiva directiva.
3	¿Cómo impacta la GTH en el cumplimiento de estándares de calidad para los clientes internacionales?	Vincular la gestión del personal con la competitividad exportadora.
4	¿Qué obstáculos enfrenta para implementar un sistema formal de GTH en su empresa?	Identificar barreras de implementación que el plan debe anticipar.
5	¿Qué características debe tener un manual de GTH para ser útil en el sector florícola exportador?	Obtener criterios de especificidad sectorial para el diseño del manual.

Elaboración Propia

Gráfico 30. Guía de Entrevista 3 — Responsable de RRHH de Empresa Florícola Exportadora

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Gestión de Talento Humano
Investigadora:	Fernández Torres
Perfil:	Responsable de recursos humanos de empresa florícola exportadora del sector.
Objetivo:	Recoger la perspectiva operativa de quien gestiona el talento humano en el día a día de una empresa florícola exportadora.
Confidencialidad:	No se consignan datos personales. Duración: 20–30 minutos.

N.°	Pregunta	Propósito
1	¿Cómo describe la GTH en las empresas del sector florícola exportador de Quito?	Caracterizar el estado de la gestión del personal desde quien la ejecuta operativamente.
2	¿Qué rol juega la capacitación técnica del personal en la calidad de las exportaciones florícolas?	Evidenciar el vínculo entre formación del personal y estándares de calidad internacionales.
3	¿Cuáles son las mejores prácticas de GTH que ha observado en el sector florícola exportador?	Identificar referentes de buenas prácticas para orientar el diseño del manual.
4	¿Cómo debe gestionarse la rotación estacional del personal en una comercializadora florícola?	Obtener criterios para el diseño del proceso de reclutamiento adaptado a la estacionalidad.
5	¿Qué recomendaría para garantizar que el manual de GTH sea implementado y no quede solo en papel?	Recoger recomendaciones prácticas de implementación desde quien conoce la realidad del sector.

Elaboración Propia

Gráfico 31. Guía del Focus Group

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Gestión de Talento Humano
Investigadora:	Fernández Torres
Objetivo:	Explorar colectivamente las percepciones y necesidades de los colaboradores del sector florícola exportador respecto a la GTH y al impacto esperado de un manual formal.
Participantes:	10 personas vinculadas al ámbito de GTH en empresas del sector florícola exportador de Quito.
Duración estimada:	60 a 90 minutos. Participantes identificados como P1 a P10.

Perfil de los Participantes				
Part.	**Rango de edad**	**Género**	**Cargo**	**Años en el sector**
P1	25–30 años	Femenino	Clasificadora de flores	3 años
P2	35–40 años	Masculino	Supervisor de operaciones	8 años
P3	28–33 años	Femenino	Asistente administrativa	5 años
P4	40–45 años	Masculino	Ejecutivo comercial	12 años
P5	22–27 años	Femenino	Empacadora de flores	2 años
P6	32–37 años	Femenino	Responsable de calidad	7 años
P7	45–50 años	Masculino	Gerente de logística	15 años
P8	26–31 años	Femenino	Asistente de RRHH	4 años
P9	38–43 años	Masculino	Jefe de planta	10 años
P10	30–35 años	Femenino	Especialista en comercio exterior	6 años

N.°	**Pregunta Orientadora**	**Propósito**
1	¿Cómo describirían la GTH en el sector florícola exportador de Quito?	Caracterizar colectivamente el estado de la gestión del personal en el sector.
2	¿Qué aspectos de la gestión del personal les generan mayor insatisfacción?	Identificar las fuentes de insatisfacción que el manual debe resolver prioritariamente.
3	¿Cómo fue su proceso de inducción cuando ingresaron a su empresa actual?	Evaluar la calidad percibida de los procesos de inducción en el sector.
4	¿Qué tipo de capacitación técnica consideran más necesaria para el personal del sector?	Identificar las necesidades de formación más urgentes del plan de capacitación.
5	¿Cómo prefieren recibir retroalimentación sobre su desempeño?	Definir el formato óptimo para el sistema de evaluación del desempeño.
6	¿Qué factores les motivarían a permanecer más tiempo en una empresa del sector?	Orientar el diseño del proceso de compensación y beneficios del manual.
7	¿Cómo impacta la rotación del personal en la calidad del trabajo y el clima laboral?	Dimensionar el costo organizacional de la rotación desde quienes la experimentan.
8	¿Qué conocen sobre sus derechos laborales según el Código de Trabajo ecuatoriano?	Evaluar el nivel de conocimiento para orientar el contenido del proceso de inducción.
9	¿Qué esperarían encontrar en un manual de GTH de su empresa?	Recoger expectativas de contenido desde la perspectiva de los usuarios directos.
10	¿Creen que un manual formal de GTH mejoraría su experiencia laboral en el sector?	Medir la disposición al cambio y las mejoras concretas esperadas de la formalización.

Elaboración Propia