

Maestría en
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORAS: Gladis Marilú Caluña Morales

Ximena Maribel Correa Aizaga

Mónica Alejandra Quezada Quesada

Lorena Estefanía Tana Guzmán

Génesis Deyaneira Yépez Matute

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Gestión del Talento Humano

Directores: Olga Blanco, MTTHH

Jorge Contenti, PhD(c)

Esteban Arias M., PhD(c)

Diseño e implementación de un plan de capacitación y
entrenamiento dirigido a mandos medios en la empresa Utopía Farms

UTF S.A.S. centro de operaciones La Mora

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Gladis Marilú Caluña Morales, Ximena Maribel Correa Aizaga, Mónica Alejandra Quezada Quesada, Lorena Estefanía Tana Guzmán, Génesis Deyaneira Yépez Matute, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando

Gladis Marilú Caluña Morales



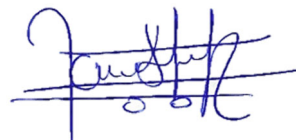
Firma del graduando

Ximena Maribel Correa Aizaga



Firma del graduando

Mónica Alejandra Quezada Quesada



Firma del graduando

Lorena Estefanía Tana Guzmán



Firma del graduando

Génesis Deyaneira Yépez Matute

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros, Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Gladis Marilú Caluña Morales, Ximena Maribel Correa Aizaga, Mónica Alejandra Quezada Quesada, Lorena Estefanía Tana Guzmán, Génesis Deyaneira Yépez Matute, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Directora Programa EIG

PhD. Marisol Carvajal Camperos

Coordinador Programa UIDE

MBA. Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedicamos principalmente a Dios puesto que nos da sabiduría y salud; a nuestros padres, hijos, hermanos y esposos que nos han brindado valores y amor fortaleciéndonos con su apoyo incondicional durante el proceso del Máster en Gestión de Talento Humano y desarrollo del presente proyecto de titulación; con su motivación y consejos han contribuido a la consecución de este logro.

Gladis Marilú Caluña Morales,

Ximena Maribel Correa Aizaga,

Mónica Alejandra Quezada Quesada,

Lorena Estefanía Tana Guzmán y

Génesis Deyaneira Yépez Matute

AGRADECIMIENTOS

“Nuestras vidas están plagadas de retos y una de ellas es el Máster”

Agradecemos en primer lugar a la Universidad Internacional Del Ecuador y Escuela de Negocios Internacional de Gerencia de Granada (España), ya que nos han permitido disponer de todo un curso académico y poder llegar hasta aquí.

Nuestros agradecimientos, a todo el personal docente del Máster en Gestión de Talento Humano, y especialmente a nuestra directora de Proyecto por sus aportes, buen juicio y convicción; y al gran equipo de trabajo que hemos conformado.

Gladis Marilú Caluña Morales,

Ximena Maribel Correa Aizaga,

Mónica Alejandra Quezada Quesada,

Lorena Estefanía Tana Guzmán y

Génesis Deyaneira Yépez Matute

ÍNDICE

Certificación de autoría	2
Aprobación de los Directores	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	5
Índice.....	6
Lista de figuras.....	10
Lista de tablas.....	12
Lista de anexos	13
Resumen.....	14
Abstract.....	15
Introducción	16
1. Parte introductoria	18
1.1. Interés del estudio o definición del proyecto	18
1.2. Tipo de proyecto	18
1.3. Fines y objetivos del trabajo	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4. Justificación e importancia del proyecto.....	19
2. Parte general.....	21
2.1. Perfil de la organización.....	21
2.1.1 Nombre de la empresa.....	21
2.1.2 Misión, visión, valores	21
2.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios	23

2.1.4 Ubicación de la sede y operaciones	26
2.1.5 Mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio.....	27
2.1.6 Tamaño de la organización	27
2.1.7 Información sobre empleados y otros trabajadores.....	29
2.1.8 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	30
2.1.9 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa.....	31
2.1.10 Modelo de negocio.....	32
2.1.11 Grupos de interés.....	32
2.1.12 Otros datos de interés	34
3. Parte específica.....	35
3.1. Capítulo uno. – Herramientas del coaching para la gestión de personas: alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del líder coach	35
3.1.1 Establecimiento de la alianza de equipo	36
3.1.2 Establecimiento del objetivo	39
3.1.3 Misión y visión del equipo	41
3.1.3.1 Misión	41
3.1.3.2 Visión.....	42
3.1.3.3 Valores del equipo	44
3.1.4 Competencias del líder coach.....	45
3.2. Capítulo dos. – Herramientas del coaching para la gestión de personas: fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada	46
3.2.1 Exploración de la realidad.....	46
3.2.2 Resultados obtenidos.....	48
3.2.3 Generación de opciones	50
3.2.4 Diseño de un plan de acción.....	51

3.3. Capítulo tres. – Herramientas del coaching para la gestión de personas: diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología <i>Six Thinking Hats</i>	54
3.3.1 Expectativas de clientes	54
3.3.2 Necesidades del usuario final.....	56
3.3.3 Metodologías ágiles	57
3.4. Capítulo cuatro. – Metodologías ágiles aplicadas a talento humano	59
3.5. Capítulo cinco. – Metodología <i>design thinking</i> : mapa de empatía	61
3.6. Capítulo seis. – Herramientas para idear, prototipar y testear	64
3.6.1 Tipología de prototipo a presentar al/los usuarios/s para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso.....	64
3.6.2 Acciones de testeo para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el/los usuarios/s	66
3.7. Capítulo siete. – Impacto financiero y laboral de la transformación digital	67
3.7.1 Presupuesto financiero	67
3.7.2 Costo total plan de formación para mandos medios	71
3.8. Capítulo ocho. – Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa	72
3.8.1 Cliente: Talento Humano	72
3.8.2 Usuario: mandos medios	74
3.8.3 Operarios	75
3.8.4 Liderazgo digital	76
3.8.5 Contratos de trabajo (ahora y a futuro)	77
3.8.5.1 Situación actual.....	77
3.8.5.2 Situación futura.....	78
3.8.5.3 Ventajas	79

3.8.6 Gestión de cambio.....	80
3.8.6.1 Stakeholders Internos.....	81
3.8.6.2 Edición del impacto	81
3.8.6.1 Comunicación	84
3.8.7 Metodologías ágiles	85
3.8.8 Gobernanza Corporativa	86
3.9. Capítulo nueve. – Indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del talento humano	88
3.9.1 Capital Humano (Human Capital Value Added)	88
3.9.2 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH).....	89
3.9.3 Retorno de la inversión de empleados – individual	89
4. Conclusiones y aplicaciones	90
4.1. Conclusiones generales	90
4.2. Conclusiones específicas.....	90
4.3. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.	91
4.4. Limitaciones a la investigación.....	92
5. Referencias bibliográficas	93
6. Anexos	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Flor gypsophila.....	23
Figura 2 Flor Trachelium.....	24
Figura 3 Flor Snapdragon	24
Figura 4 Flor Statice.....	25
Figura 5 Flor Bupleurum	25
Figura 6 Flor Stock	26
Figura 7 Organigrama Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora.....	28
Figura 8 Organigrama del centro del Centro de Operaciones La Mora.....	29
Figura 9 Grupos de interés.....	33
Figura 10 Integrantes del equipo - Proyecto Utopía Farms UTF S.A.S.	36
Figura 11 Principios éticos del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.	37
Figura 12 Atmósfera y clima de equipo.....	38
Figura 13 Objetivo SMART	39
Figura 14 Visión del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.....	43
Figura 15 Valores del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.	44
Figura 16 Competencias del líder Coach.....	45
Figura 17 Resultados de diagnóstico obtenidos.....	48
Figura 18 Aspectos que no están funcionando	49
Figura 19 Áreas de mejora y problemas detectados	49
Figura 20 Plan de acción.....	51
Figura 21 Deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto	61
Figura 22 Herramientas etnográficas	61
Figura 23 Mapa de empatía.....	62

Figura 24 Mapa de hallazgos	62
Figura 25 Insights	63
Figura 26 Generación de ideas.....	64
Figura 27 Modelo de capacitación.....	65
Figura 28 Acciones de testeo	66
Figura 29 Resumen presupuesto para plan de capacitación.....	71
Figura 30 Identificación de cosecha	73
Figura 31 Tipo contrato por actividad económica	78
Figura 32 Tipo de contrato en el sector productivo	80
Figura 33 Proceso de comunicación	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ubicación sede matriz de Utopía Farms UTF S.A.S.	26
Tabla 2 Ubicación de las operaciones finca La Mora.....	26
Tabla 3 Cultivos de flores en Ecuador.....	31
Tabla 4 Cultivos de flores en Colombia	31
Tabla 5 Desarrollo del objetivo SMART.....	40
Tabla 6 Misión del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.....	42
Tabla 7 Áreas explorada y herramientas de diagnóstico	46
Tabla 8 Resultados obtenidos Walt Disney	50
Tabla 9 Expectativas de clientes – Metodología del sombrero.....	54
Tabla 10 Necesidades del usuario final – metodología del sombrero	56
Tabla 11 Metodologías ágiles – metodología del sombrero	57
Tabla 12 Centros de Costos La Mora	67
Tabla 13 Remuneración mensual para mandos medios.....	67
Tabla 14 Beneficios para mandos medios anual.....	68
Tabla 15 Costos por transporte anual por trabajador.....	68
Tabla 16 Costos por alimentación mensual	69
Tabla 17 Presupuesto: formación y capacitación para mandos medios (presencial).....	69
Tabla 18 Presupuesto: formación y capacitación para mandos medios (digital).....	70
Tabla 19 Cualidades que tiene un líder digital de talento humano de Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora.....	76
Tabla 20 Stakeholders internos Centro de Operaciones La Mora	81
Tabla 21 Medición de impactos	82

Tabla 22 Indicadores Utopía Farms UTF S.A.S. al año 2021 para cálculo de retorno de inversión.....	88
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A <i>Cronograma actividades proyecto de titulación</i>	95
Anexo B <i>Rueda del equipo</i>	96
Anexo C <i>Técnica creativa de Walt Disney</i>	97
Anexo D <i>Formato de detección de necesidades de entrenamiento e inducción</i>	98
Anexo E <i>Plan de formación y capacitación</i>	99
Anexo F <i>Job descriptions</i>	99
Anexo G <i>Perfil digital para mandos medios</i>	102
Anexo H <i>Programa de inducción</i>	103
Anexo I <i>Levantamiento de Información en el Centro Operativo La Mora</i>	104

RESUMEN

Diversas empresas implementan planes de formación y capacitación constantemente, promoviendo la motivación y pertenencia de los colaboradores, además afectando de manera positiva en el desempeño y la productividad de las compañías. El objetivo de este proyecto es mejorar el proceso de inducción de los Mandos Medios mediante la implementación de un plan de Capacitación para el Centro de Operaciones La Mora (Supervisores Operativos) en la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. que nos permita rediseñar y optimizar la formación del personal operativo y de esta manera disminuir la rotación elevada que existe actualmente en este centro de la organización. El tipo proyecto es de carácter de Diseño, ya que se desarrolló un plan de formación y capacitación de acuerdo con las necesidades actuales de mandos medios y sus subordinados operativos. Las metodologías utilizadas para el desarrollo fueron mixtas donde se completaron herramientas cuantitativas y cualitativas para el levantamiento y análisis de información. Los resultados obtenidos fueron los esperados de acuerdo con el planteamiento del proyecto, donde se detecta efectivamente la necesidad de mejorar el proceso de inducción y capacitación y se demuestran las ventajas obtenidas con la implementación de este ya que se han sido evidenciados gracias a las proyecciones realizadas disminución en el índice de rotación y visualización de incremento de sentido de pertenencia y motivación laboral por parte de los Mandos Medios. Además, concluyendo el proyecto con la recomendación de efectuar planes de formación y entrenamiento constantemente, así como el seguimiento y análisis oportuno de dichos procedimientos.

Palabras claves: Formación, Exportación, Mandos Medios, Plan de Capacitación, Inducción, Productividad, Rotación, Floricultura

ABSTRACT

A various range of companies constantly implement training and education plans which promote motivation and belonging of employees, as well as positively affecting the performance and the companies' productivity. The aim of this project is to improve the induction process for the "Middle Management" through the implementation of a Training plan designed for "La Mora Operations Center (Operation Supervisors)" in the company Utopía Farms. This allows us to redesign and optimize the training of personnel. Also, to reduce the high staff turnover that currently exists here. This project is best suited to the Design nature since a training and education plan was developed according to the current needs of middle managers and their operational subordinates. The methodologies used for the development were mixed where quantitative and qualitative tools for the collection and information analysis were reached. The obtained results were as expected according to the approach of the project, where the need of improvement of the induction and training process is effectively detected. Additionally, the advantages obtained with its implementation are demonstrated, since they have been evidenced thanks to the projections made in the staff turnover index and visualization of the increase in the sense of belonging and work motivation coming from the Middle Managers. In this manner, the project concludes with the recommendation to carry out coaching and training plans constantly, as well as the timely monitoring and analysis of these previous procedures.

Keywords: Training, Exportation, Middle Management, Training plan, Induction, productivity, Staff turnover, Floriculture.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de titulación muestra la importancia de mantener en las empresas adecuados planes de formación y capacitación, promoviendo la motivación y pertenencia de los colaboradores, además afectando de manera positiva en el desempeño y la productividad de las compañías. La correcta implementación de este tipo de planes de capacitación se basa en la adecuada identificación de necesidades de los colaboradores implicados, por esto hemos identificado que en el Centro de Operaciones La Mora debido a la inexistencia de capacitación y formación, actualmente se mantiene un alto porcentaje de rotación con un promedio trimestral del 7,45 en los operarios, quienes han mencionado que no reciben una adecuada inducción por parte de los mandos medios (Supervisor Operativo), así se ha analizado una solución a la problemática actual de la organización, que se desarrolla en el presente proyecto conformado por nueve capítulos, el diseño e implementación de un plan de capacitación y entrenamiento dirigido a los mandos medios (Supervisores Operativos) en la empresa Utopía Farm SAS Centro de Operaciones La Mora.

Utopía Farms UTF Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) Centro de Operaciones La Mora pertenece a uno de los grupos de florícolas pioneros en innovación y mejora de cultivos, que cuenta con un grupo aproximado de mil colaboradores, segmentado en áreas administrativas, comerciales, de cultivo y mantenimiento logrando el éxito comercial de la marca. En la primera sección del mismo se encuentra la parte introductoria con la información general de la organización, correspondiente a la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. (Centro de Operaciones La Mora), asimismo se levanta los datos correspondientes para el análisis de la problemática actual de la empresa y el interés del estudio. Posteriormente se encuentra los nueve capítulos del proyecto; dentro del primer capítulo se da a conocer el objetivo y alianza del equipo utilizando el enfoque del coaching para el

desarrollo de este, planteando de esta manera objetivos claros mediante la metodología SMART.

El segundo capítulo se centra en la fase de diagnóstico, donde se explora la realidad de la situación actual del Centro de Operaciones La Mora, mediante el proceso GROW. En el tercer capítulo se utilizan modalidades para la creación de planes de acción como Six Thinking Hats, donde se realiza una evaluación sobre la efectividad de los procesos de coaching. Los capítulos cuarto, quinto y sexto se aplican metodologías ágiles para el talento humano donde se da prioridad a la técnica *Design Thinking*, para identificar correctamente la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto mediante el mapa de empatía y de hallazgos; además se presentan los *insights*, las herramientas de generación de ideas y la práctica *brainwriting* para idear, prototipar y testear el plan.

Consecutivamente, entre los capítulos séptimo al noveno se muestra la estructura financiera del proyecto, en el capítulo séptimo se localiza el presupuesto que se requiere para la aplicación del plan sugerido, en el octavo además se encuentra la contratación laboral de Utopía Farms UTF S.A.S., así como la gobernanza corporativa del Centro de Operaciones La Mora y al finalizar en el capítulo noveno los indicadores que cuantifican el retorno sobre la inversión requerida para el desarrollo del proyecto en el talento humano. Finalmente, el proyecto señala las conclusiones tanto generales como específicas del plan, el análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación y la contribución que se generó a nivel académico, empresarial y personal con el desarrollo de la presente investigación.

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés del estudio o definición del proyecto

El Centro de Operaciones la Mora fue constituida el 5 de agosto del 2020 dedicada al Cultivo de Flores para exportación a países como Estados Unidos (EE.UU.), Canadá, incluida la producción de flores cortadas y capullos; misma que desde su creación no dispone de una delegación formal a Mandos Medios para impartir capacitación a personal en cultivos provocando desconocimiento y un proceso de entrenamiento deficiente, conllevando con esto una desmotivación y rotación de personal (Esmeralda Farms, 2020, p. 10). De ahí que, el reto es diseñar e implementar un plan de capacitación orientado a mandos medios y que estos puedan impartir un óptimo entrenamiento al nuevo talento humano contribuyendo al desarrollo de sus colaboradores y obteniendo mejores resultados en el área de producción.

1.2. Tipo de proyecto

El presente proyecto es de carácter de Diseño ya que consiste en la creación de un plan de Capacitación para Mandos Medios en la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora innovación (Matarranz, 2021).

1.3. Fines y objetivos del trabajo

Los objetivos planteados a alcanzar en el desarrollo del proyecto de investigación son:

1.3.1 Objetivo general

Mejorar el proceso de inducción de los Mandos Medios mediante la implementación de un plan de Capacitación para el Centro de Operaciones La Mora que nos permita rediseñar y optimizar la formación del personal operativo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar un programa de inducción y entrenamiento alineado a las necesidades actuales de los Mandos Medios para el Centro de Operaciones La Mora.
- Establecer el perfil del puesto de los Mandos Medios que faciliten el desempeño y rendimiento en base a la mejor estrategia que necesita el Centro de Operaciones La Mora en su programa de inducción.
- Analizar y plantear un procedimiento para una óptima colocación de personal que permita disminuir la rotación de personal por falta de inducción en el Centro de Operaciones La Mora.
- Proponer la implementación de una opción dentro de la plataforma *web* de Utopía Farms UTF S.A.S. que permita el acceso a un plan de capacitación y formación.

1.4. Justificación e importancia del proyecto

Diseñar e implementar un programa de capacitación en el Centro de Operaciones La Mora, ayudará a transmitir la información relacionada con las diferentes actividades de la empresa al personal operativo de una manera efectiva. Además de que se transfieran los conocimientos, estos podrán desarrollar habilidades y actitudes que redundará en un mejor desempeño organizacional. Por otro lado, debemos subrayar que, hasta el momento la percepción que se tienen dentro de la empresa es que los operarios pierden tiempo al asistir a la capacitación y, que retrasa sus funciones. Es decir, lo ven como un gasto innecesario, sin considerar los resultados positivos que la capacitación trae a los colaboradores y a la empresa misma, como, por ejemplo, fortalecer las debilidades de los empleados.

En consecuencia. Utopía Farms UTF S.A.S. desea desarrollar e implementar este modelo en su Centro de Operaciones La Mora, para que de esta manera mejore la gestión productiva, se fomente la confianza del empleado al tener mejor comprensión de la empresa y sus responsabilidades y reducir al mismo tiempo el alto número de rotación de personal, y abandonos de funciones antes de los tres meses por razones de desconocimiento y/o guía.

2. PARTE GENERAL

2.1. Perfil de la organización

2.1.1 Nombre de la empresa

Con fecha 15 de Julio del 2020 por petición de los interesados y con número de reserva 7889290 en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCías) en Ecuador provincia de Pichincha, cantón Quito, se emite la absolución de denominar a la presente compañía con el nombre de Utopía Farms UTF S.A.S.

2.1.2 Misión, visión, valores

En este apartado, describiremos la misión, visión y valores de Utopía Farms UTF S.A.S.

Misión. - “Somos una empresa líder en la elaboración de productos florales de excelente Calidad, buscamos la satisfacción del cliente con costos competitivos, a través de la Eficiencia de nuestros procesos y un equipo humano motivado.” (Esmeralda Farms, 2022)

Misión de sostenibilidad. – “Mantenemos nuestra operación, enfocados en la protección medioambiental, en el desarrollo social y en el crecimiento económico, sin afectar a las futuras generaciones” (Esmeralda Farms, 2022). Promoviendo prácticas de producción sostenible sabiendo que:

1. La naturaleza y el medio ambiente no son una fuente inagotable de recursos, siendo necesario su protección y uso racional.
2. Buscamos la conexión entre la diversidad cultural de nuestros colaboradores para alcanzar niveles satisfactorios en la calidad de vida, sanidad y educación.

3. Aportamos en el crecimiento económico de la industria, de nuestra empresa y sus colaboradores, cumplimos con las obligaciones legales y pagos puntuales.

Visión enfocados. – En los próximos diez años duplicaremos el tamaño actual, y buscaremos tener al menos el treinta por ciento del mercado americano. “Las flores siempre han sido un símbolo de alegría y esperanza en tiempos difíciles” (Esmeralda Farms, 2022)

Valores. . – En Utopía Farms UTF S.A.S., vivimos el compromiso con un sentido de pertenencia, actuamos con responsabilidad y fomentamos nuestros valores que forman parte de la cultura organizacional.

1. Somos honestos – Honestidad.
2. Buscamos el bien común – Equidad.
3. Creamos lazos de familiaridad – Cercanía.
4. Nos formamos continuamente – Adaptabilidad.
5. Participamos con nuestras opiniones – Libertad.
6. Nos ponemos en tu lugar – Empáticos.
7. Actuamos en el presente pensando en el futuro – Cuidado.
8. Inspiramos confianza – Transparencia.
9. Afrontamos responsabilidades sin excusas – Diligencia.
10. Perseveramos en la consecución de objetivos – Constancia.
11. Nos superamos día a día – Excelencia.

12. Cumplimos lo que ofrecemos – Puntualidad.

13. Respetamos los compromisos – Coherencia.

2.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios

1. Actividad. – Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.

2. Marcas. – La empresa maneja su única marca comercial Esmeralda, reconocida a nivel internacional.

3. Productos. – Utopía Farms UTF S.A.S., mantiene una extensa variedad de flores, dentro del Centro de Operaciones La Mora en donde sobresalen sus diversos productos de flores de verano como:

a. Gypsophila: Conocida como producto principal de exportación y utilizado como *fillers* en *bouquets* y arreglos florales.

Figura 1

Flor gypsophila



Nota: La ilustración muestra en campo el tipo de flor Gypsophila que Utopía Farms UTF S.A.S. en su Centro de Operaciones La Mora cultivada por Morales, et al. 2022.

- b. **Trachelium:** ofrece una textura y plenitud increíbles, lo que la convierte en una flor de relleno versátil.

Figura 2

Flor Trachelium



Nota: La ilustración muestra en campo el tipo de flor Trachelium que Utopía Farms UTF S.A.S. en su Centro de Operaciones La Mora cultivada por Morales, et al. 2022.

- c. **Snapdragon:** Estas flores versátiles crecen en espigas, cada una repleta de seis a quince cogollos difusos en forma de tubo.

Figura 3

Flor Snapdragon



Nota: La ilustración muestra en campo el tipo de flor Snapdragon que Utopía Farms UTF S.A.S. en su Centro de Operaciones La Mora cultivada por Morales, et al. 2022.

- d. **Stalice:** Los racimos completos y las flores exuberantes una opción ideal para arreglos frescos o secos.

Figura 4*Flor Statice*

Nota: La ilustración muestra en campo el tipo de flor **Statice** que UTOPIA FARMS UTF S.A.S. en su Centro de Operaciones La Mora cultivada por Morales, et al. 2022.

- e. **Bupleurum** presenta pequeños racimos de flores sobre tallos de textura única.

Figura 5*Flor Bupleurum*

Nota: La ilustración muestra en campo el tipo de flor **Bupleurum** que UTOPIA FARMS UTF S.A.S. en su Centro de Operaciones La Mora cultivada por Morales, et al. 2022.

- f. **Stock:** Ovejada por su fragancia a clavo, su forma única y su amplia gama de colores, es amada por agregar volumen e interés vertical.

Figura 6

Flor Stock



Nota: La ilustración muestra en campo el tipo de flor **Stock** que Utopía en su Centro de Operaciones La Mora cultivada por Morales, et al. 2022.

Servicios. – Grupo Utopía Farms UTF S.A.S., brinda a sus clientes el servicio de exportación y distribución de flores cumpliendo con los altos estándares de calidad y exigencias del consumidor.

2.1.4 Ubicación de la sede y operaciones

Tabla 1

Ubicación sede matriz de Utopía Farms UTF S.A.S.

Ítems	Datos
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito
Parroquia:	El Quinche

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de la constitución Utopía Farms UTF S.A.S.

Tabla 2

Ubicación de las operaciones finca La Mora

Ítems	Datos
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito

Ítems	Datos
Parroquia:	El Quinche
Barrio:	San Miguel De Atalpamba
Calle:	De Los Robles
Número:	N6
Intersección:	Los Laureles
Referencia:	Frente A Finca El Chivan

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de la constitución UTOPIA FARMS UTF S.A.S.

Propiedad y forma jurídica. – Utopía Farms UTF S.A.S., es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza mercantil, que se rige por las leyes y normativas ecuatorianas en los que se le designará simplemente como la "Sociedad"

2.1.5 Mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio

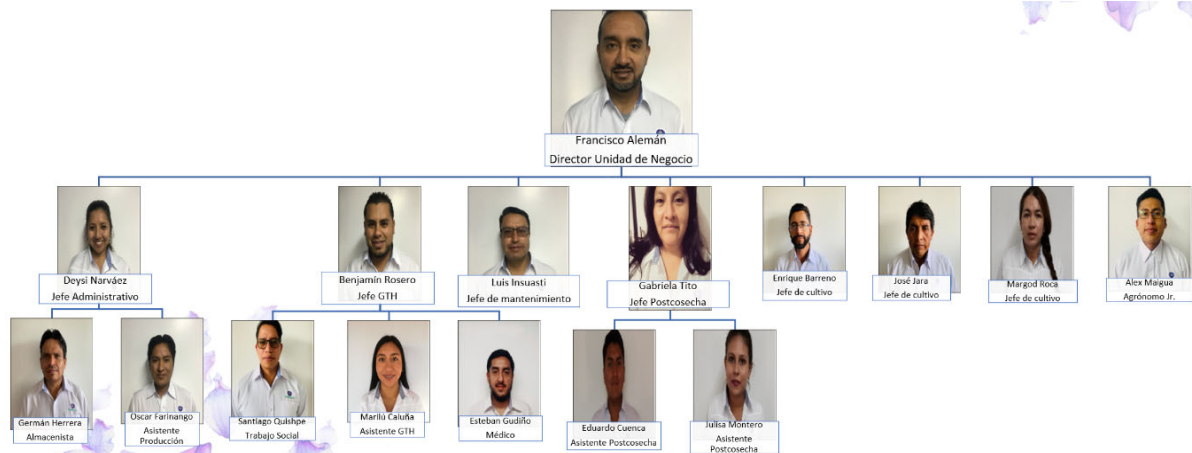
Utopía Farms UTF S.A.S. tiene sus operaciones en Ecuador, Colombia y Perú. Y principales mercados internacionales en Miami dedicadas a la venta y comercialización de las flores a mayoristas y clientes del mercado masivo en los EE. UU. y Canadá. La distribución europea está a cargo de nuestra empresa hermana, Esmeralda Farms bv, en Aalsmeer, Holanda (Esmeralda Farms, 2022).

2.1.6 Tamaño de la organización

Utopía Farms UTF S.A.S. es una empresa grande, cuenta con 4.500 empleados.

Figura 7

Organigrama Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora



Nota: La imagen muestra el organigrama del Centro de Operaciones La Mora (Esmeralda Farms, 2022) por Morales, et al. 2022.

Jefe de cultivo: Encargados de los cultivos en diferentes fincas, su objetivo principal es gestionar que la producción a su cargo se realice con los estándares de calidad planteados en la Empresa y se cumpla el número presupuestado de flores para ser exportado al exterior.

Agrónomo Jr.: Encargados de la Supervisión de los cultivos de flores en la finca asignada por el jefe de Cultivo, su objetivo principal es organizar a sus colaboradores en la operación de la siembra, cosecha y post cosecha, persiguiendo que se cumpla con el nivel de producción solicitado.

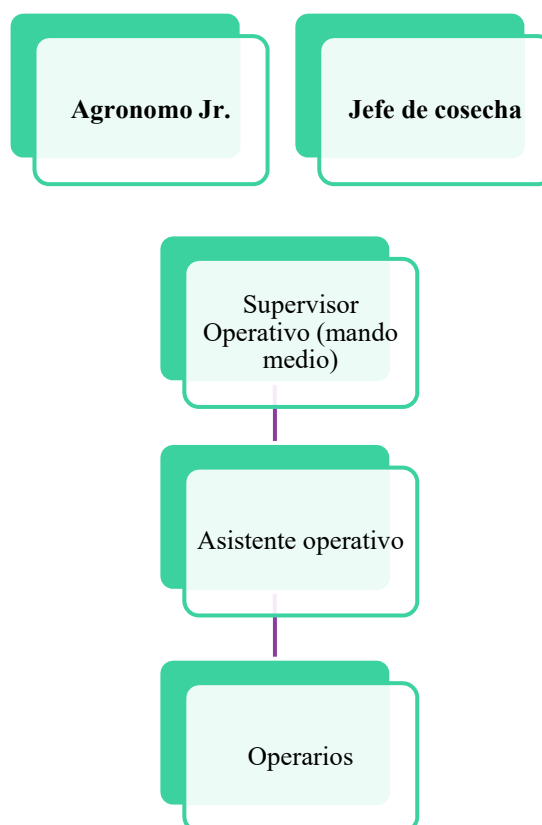
Supervisor Operativo (Mandos Medios): Encargados de las camas de Cultivos desde el proceso de Siembra, mantenimiento y cosecha de estos; su objetivo principal es supervisar a los colaboradores necesarios de acuerdo con el nivel de producción, para que realicen todas las actividades operativas, cumpliendo con el nivel de productividad asignado.

Asistente Operativo (Training): Encargados de revisar el trabajo operativo en el proceso de siembra, mantenimiento y cosecha de estos. Su objetivo principal es cumplir con el nivel de productividad y efectividad de acuerdo con los lineamientos de la Empresa.

Operarios: Encargados de los trabajos operativos de la siembra, mantenimiento y cosecha, de acuerdo con la directriz o bitácora planificada para ese día o semana. Su objetivo principal es cumplir con la producción diaria solicitada por sus superiores.

Figura 8

Organigrama del centro del Centro de Operaciones La Mora



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

2.1.7 Información sobre empleados y otros trabajadores

Utopía Farms UTF S.A.S. cuenta con las responsabilidades y roles definidos de los Accionistas, Directivos, Colaboradores, clientes, acreedores, proveedores, competidores, autoridades y comunidad. Una gran parte de sus colaboradores forman parte de la comunidad aledaña de cada una de las Fincas, son familias enteras que han trabajado en la empresa de generación en generación. Y de la misma manera sus acreedores y proveedores forman parte de la Comunidad y son quienes cuentan con trabajo gracias a esta Organización que necesita

sus servicios. Es importante resaltar uno de los personales referenciales de la Empresa fue el Señor Peter Ullrich Obituary (1942 - 2016).

Esmeralda Flores fue fundada por Peter Ullrich en 1972 en Medellín. Junto a su esposa, Clarisse Ullrich comenzó un negocio que se expandió no solo en Sudamérica, también en Etiopía. Pero con el fallecimiento del fundador en 2016, Clarisse decidió vender la empresa a su colega Simko, que con el control de la operación se convirtió en el superpoderoso de las flores en el país, Shunshine Bouquet el gigante de las flores colombianas quienes controlan 1400 has de rosas, astromelias y anturios de los que salen ramos que se venden en Paloquemao y millones vuelan a EEUU y Europa mantienen la marca Esmeralda convirtiéndose en uno de los primeros productores de Flores de Sudamérica (Constitución, 2020).

2.1.8 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

- 1. Selección de personal:** Actualmente tenemos dentro de la Empresa un Proceso de Selección consolidado, que ha dado excelentes resultados desde la conformación de esta. Adicional permite integrar a la comunidad y mantener una buena estabilidad económica en las familias que viven a los alrededores de las Fincas.
- 2. Inducción:** En la empresa existe un proceso de Inducción, que necesita tener algunas mejoras que permitan disminuir la Rotación de Personal y mejore el Sentido de Pertenencia de los colaboradores que ingresan a la Compañía, específicamente en las funciones de cada uno de los colaboradores que no son totalmente claras cuando el personal es nuevo en la empresa.
- 3. Formación:** Actualmente la empresa cuenta con este proceso de manera Empírica de Mandos Medios hacia abajo. La idea fundamental es mejorar estos procesos que van

de la mano del Proceso de Inducción y de esta manera generar sentido de Pertenencia desde que el colaborador ingresa a la Empresa hasta el momento de su salida.

2.1.9 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

En Ecuador: Distribuida en siete fincas diferentes en Ecuador, Esmeralda cultiva una gran selección de rosas, rosas en rama, Gypsophila y una gran variedad de flores de campo, lo que hace de esta tierra la fuente de la mayoría de nuestros productos.

Tabla 3

Cultivos de flores en Ecuador

Fincas	Empleados	Hectáreas
Flor y campo	437	97
Esmeralda Sun	160	41
El Chivan	390	74
La Mora	600	88
La Tolita	230	59
Santamarta	194	59
Perucho	230	59

Nota: Datos tomados de la página web de UTOPIA FARMS UTF S.A.S. (Esmeralda Farms, 2022)

En Colombia: Ubicadas en las ciudades de Medellín y Bogotá, las fincas de Esmeralda en Colombia producen una selección de Alstroemerias, rosas, ramilletes de rosas y Crisantemos (Esmeralda Farms, 2022)

Tabla 4

Cultivos de flores en Colombia

Finca	Empleados	Hectáreas
Flores Esmeralda	340	74
Flores de Tenjo	314	59

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de la página web de Utopía Farms UTF S.A.S. (La Esmeralda Farms, s.f.)

2.1.10 Modelo de negocio

Utopía Farms UTF S.A.S. es un grupo dedicado al cultivo de flores, su modelo de negocio se basa en el mejoramiento de la floricultura, desde el proceso de producción hasta la comercialización y distribución incluyendo exportación de la variedad de flores (Esmeralda Farms, 2022). El grupo es perteneciente a Esmeralda Farm, quien mantiene actualmente nueve fincas, las mismas que se manejan en diferentes zonas del país y también en Colombia para cubrir la demanda de la empresa.

2.1.11 Grupos de interés

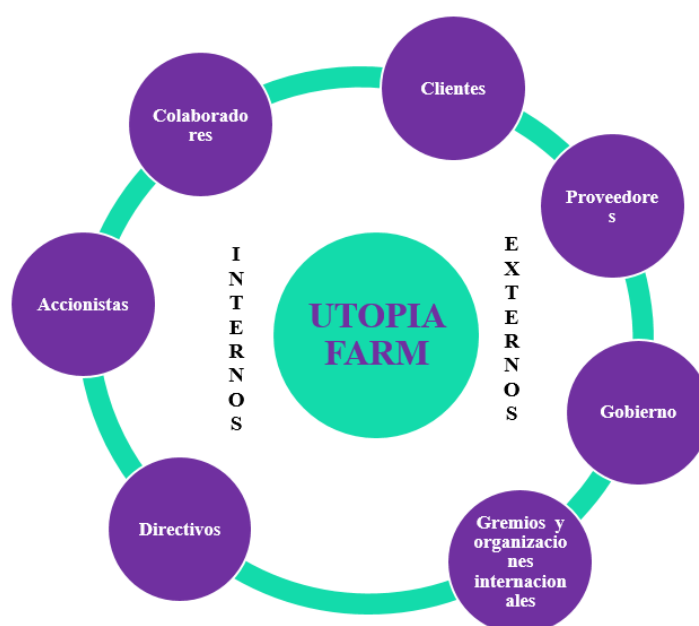
Utopía Farms UTF S.A.S. es considerada como líder de innovación en el sector de mejoramiento de la floricultura y la calidad de su producto introduciendo variedad de flores más reconocibles en su mercado, por lo que la empresa considera importantes la conexión adecuada con todos sus grupos de interés tanto externos como internos para cumplir con su propósito de entregar flores de la mejora calidad de mercado. Como grupos de interés internos Utopía Farms UTF S.A.S. mantiene a:

- 1. Colaboradores:** Grupo Utopía Farms UTF S.A.S. cuenta con mil empleados para cultivo, comercialización, distribución y exportación.
- 2. Directivos:** La empresa mantiene una dirección general principal y 9 personas más que conforman el área directiva de las diferentes áreas que maneja la empresa.
- 3. Accionistas:** Mantiene como accionistas dos empresas principales asociadas. Genviv y Tucancargo S.A.S. Dentro de sus grupos de interés externos Utopía Farms UTF S.A.S. mantiene relaciones con:

4. **Cientes:** Los clientes del Centro de Operaciones La Mora, se centra en los países del mercado estadounidense, europeo y asiático. Sin embargo, maneja un mayor porcentaje de exportación a EE.UU., considerado su cliente más importante.
5. **Proveedores:** Los proveedores de Grupo La Mora pasan por una rigurosa evaluación para cumplir con las necesidades de la marca, dentro de sus proveedores principales se encuentran las marcas Cartones Nacionales S.A., Decowraps Ecuador, Ecuatoriana de Productos Químicos Ecuaquimica, Sigmaplast, Sociedad Agrícola San Carlos, Yarecuador, Agripac, Top Trading, SQM Ecuador. Todas estas compañías cuentan con grandes estándares de calidad en sus actividades y servicios que brindan.
6. **Gobierno, gremios y organizaciones internacionales:** Debido a la comercialización de producto en diferentes países a nivel mundial la empresa debe considerar no solo leyes nacionales si no internacionales.

Figura 9

Grupos de interés



Nota: La ilustración muestra los grupos de interés tanto Internos como externos de Utopía Farms UTF S.A.S. del Centro de Operaciones La Mora por Morales, et al. 2022.

2.1.12 Otros datos de interés

- a. Certificaciones:** Grupo Utopía Farms UTF S.A.S. maneja varias certificaciones dentro de las más importantes manejan *Rainforest Alliance*, certificación que garantiza el manejo adecuado con rigurosos estándares ambientales, sociales y económicos. Además, la empresa cuenta con la certificación Flor Ecuador, misma que vela por el cumplimiento de la legislación ecuatoriana en temas sociales y ambientales para promover la agricultura sostenible. *Business Alliance for Secure Commerce* (BASC) promueve el comercio seguro en cooperación voluntaria con gobiernos, agencias fronterizas, autoridades de control y organizaciones internacionales.

- b. Rosa de Plata:** El Premio Internacional Silver Rose honra al Productor del Año por la horticultura responsable y sostenible.

- c. Huella de Carbono:** La certificación Huella de Carbono (huella de carbono) se otorga a las empresas que miden activamente las emisiones directas de gases de efecto invernadero de su cadena de suministro, demostrando así su compromiso con la lucha contra el cambio climático y sus impactos.

3. PARTE ESPECÍFICA

3.1. Capítulo uno. – Herramientas del coaching para la gestión de personas: alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del líder coach

A la hora de desarrollar un nuevo proyecto, es de vital importancia contar con un equipo de colaboradores profesional y comprometido. La cohesión grupal, el establecimiento de una “alianza” de equipo, la definición de un objetivo común, la coordinación de tareas y el diseño de un buen plan de acción dentro de estos equipos es uno de los puntos más importantes a la hora de gestionar un proyecto, y puede condicionar el éxito o fracaso de este. Según el documento en web (Medina & Rozas, 2006) “El coaching es una metodología que cada vez está siendo más incorporada dentro de las organizaciones”, y puede ser una excelente herramienta para desarrollar el potencial de los empleados, resolver problemas, definir objetivos, mejorar los procesos internos de trabajo, diseñar nuevas estrategias de negocio y emprender nuevos proyectos.

Las organizaciones que implantan la metodología del coaching consiguen que sus empleados incrementen su motivación, aumenten su productividad y den un mejor servicio a los clientes, aumentando los beneficios de la compañía. El entorno VUCA en el que se mueven las organizaciones en la actualidad, se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (Wigmore, 2017). Este escenario hace que las empresas se vean obligadas a utilizar nuevas metodologías como el coaching, centrar su estrategia de negocio en el conocimiento y la predictibilidad abordándolo desde una formación constante en un entorno en el que los nuevos avances tecnológicos hacen necesaria una actualización casi inmediata de nuestros conocimientos. Correcta y eficaz capacidad para afrontar los

cambios y hacer frente a los problemas y dificultades que se presentan. Para ello se hace imprescindible trabajar en equipo, definiendo una misión, una visión y unos valores.

3.1.1 Establecimiento de la alianza de equipo

La alianza genera valor dentro de los equipos, sirve para definir cuáles van a ser las “reglas del juego” del equipo. Esta alianza construiremos juntos podrá ser revisada y modificada por los miembros del equipo en cualquier momento, a lo largo del transcurso del proyecto.

Figura 10

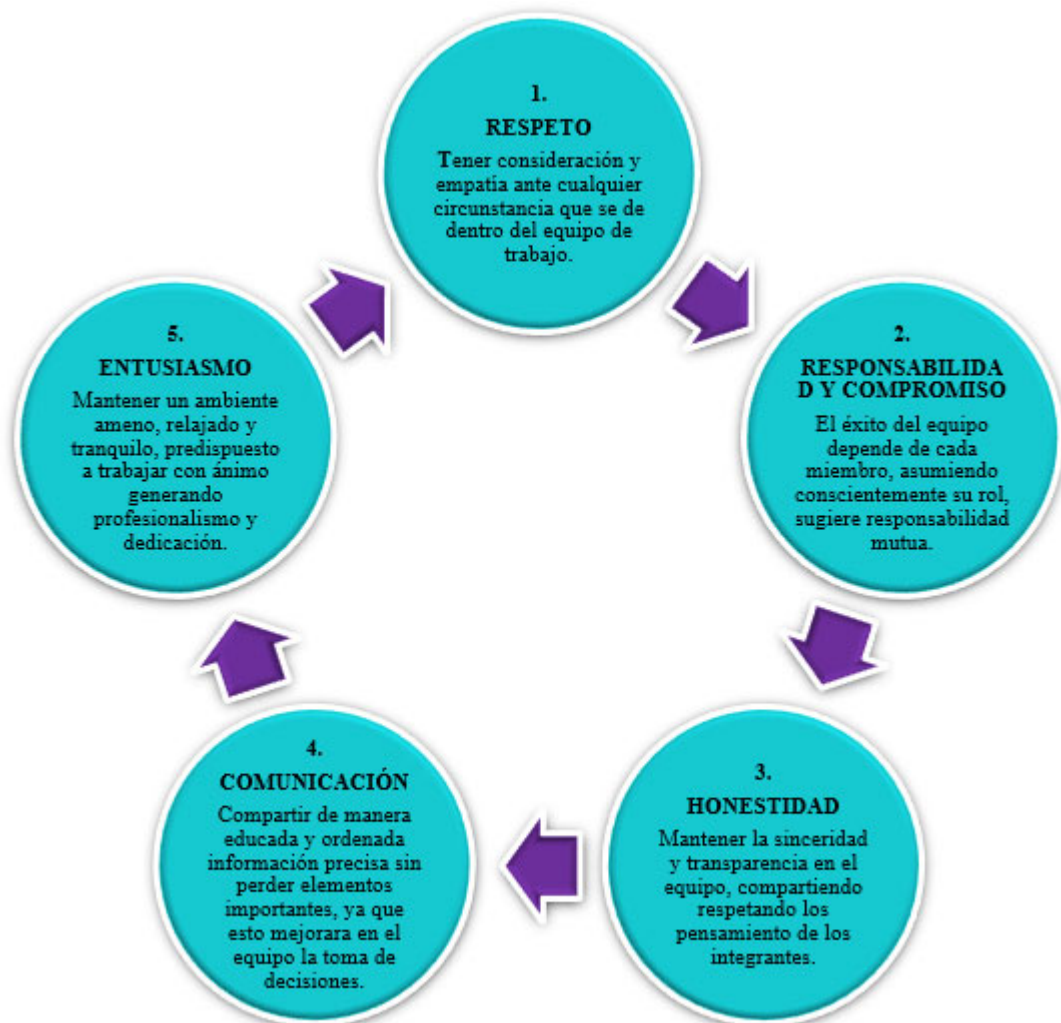
Integrantes del equipo - Proyecto Utopía Farms UTF S.A.S.



Nota: La ilustración muestra una pequeña descripción del área de especialidad profesional de cada miembro del equipo.

Figura 11

Principios éticos del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.



Nota: La ilustración muestra una pequeña descripción del tipo de comportamientos que se desea estén presentes dentro del equipo.

Figura 12

Atmósfera y clima de equipo

•El grupo UTOPIA desea tener presente en el equipo un comportamiento asertivo y conciliador donde podamos construir confianza y respeto, de esta manera cumplir con la alianza y las expectativas propuestas por el equipo logrando un trabajo en consenso.

COMPORTAMIENTO

•Conservar un equipo conciliador que mantenga un clima cordial, amable, generoso, grato que aperture la confianza y el diálogo adecuado de los integrantes del equipo.

AMBIENTE

•Dividiremos el trabajo de manera equitativa y justa, colaborándonos mutuamente en todas las actividades necesarias para la entrega de un buen trabajo.

DISTRIBUCIÓN

•Como profesionales manejamos un compromiso verbal y no formal conservando toda la información adquirida de manera confidencial y para fines netamente académicos.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

•Como mencionamos para nuestro equipo es importante impulsar la pertenencia de cada uno de los integrantes considerando relevantes todas las opiniones y analizándolas en conjunto, por lo que la unanimidad en las decisiones evita discrepancias en lo posible, ya que todos llegamos a un acuerdo en común para una toma justa y efectiva de decisiones.

TOMA DE DECISIONES

•Nuestro equipo de trabajo mantendrá siempre abierta la comunicación efectiva, para que todos sientan la pertenencia e importancia adecuada, además siempre reconocemos el trabajo bien hecho de nuestros compañeros manejando un ambiente de equipo colaborativo y apreciando todas las ideas de nuestros integrantes para nuestro proyecto.

MOTIVACIÓN

•En el caso que surja alguna diferencia la coordinadora será la vocera de punto de orden y comunicación consolidando las opiniones y eliminando los desacuerdos existentes.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



•Poner en práctica nuestra inteligencia emocional que nos permita ser nuestros propios gestores, que nos ayuden a conseguir nuestro bienestar.

MOMENTOS DE TENSIÓN



•La información e informes son realizados de manera grupal, con el fin de apoyarnos mutuamente y coordinando de esta manera un trabajo más equitativo e induciendo a la participación de todos los integrantes, sin embargo, nuestra coordinadora será la encargada de entregar y aclarar cualquier inquietud o duda con los tutores en el desarrollo del trabajo.

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN



•Nuestro grupo Utopía Farm se caracteriza por generar y afianzar entusiasmo para contribuir a la motivación general de nuestro equipo y además mejorar la satisfacción y compromiso con las actividades que realizamos dentro del proyecto, por lo que es un estado de ánimo que nos gustaría conservar en todo el proceso del proceso.

ESTADO DE ÁNIMO

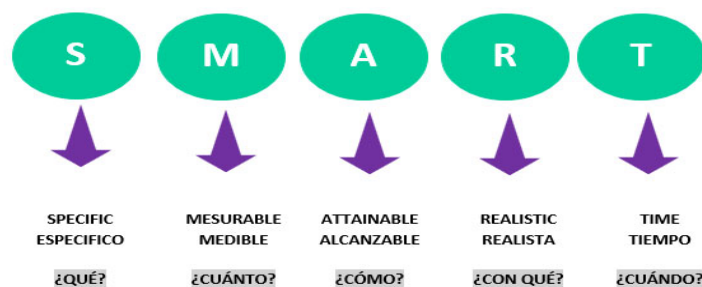


Nota: La ilustración muestra el clima esperado con el que plantea trabajar el equipo. Elaboración Propia

3.1.2 Establecimiento del objetivo

Figura 13

Objetivo SMART



Nota: La ilustración muestra una breve descripción de lo que significan las siglas SMART.

Durante el proceso de coaching se establece los objetivos mediante el filtro SMART. El hecho de tener un objetivo claro y preciso ayuda a los equipos a llevar a cabo sus proyectos de forma exitosa.

Tabla 5

Desarrollo del objetivo SMART

Ítems	Descripción
S-Specific (Específico)	Objetivo de Equipo
	Adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante la coordinación y planificación de actividades que promuevan la interacción de los integrantes, cumpliendo con los estándares impuestos por la Universidad.
	Objetivo Específico de este proyecto
	Implementar un plan de capacitación para reducir la rotación de personal en el Centro de Operaciones La Mora de la empresa UTOPIA FARMS UTF S.A.S.
M-Measurable (Medible)	Resolución del problema
	Disminuir las principales razones de la rotación de personal en el Centro de Operaciones La Mora de la empresa UTOPIA FARMS UTF S.A.S.
	Alcance de objetivo
	El seguimiento y cumplimiento del cronograma planteado al inicio del proyecto.
A-Attainable (Alcanzable)	Medición de progreso
	Establecer un indicador que nos permita medir los procesos mediante la determinación del porcentaje de tareas completadas y pendientes para el análisis de rendimiento del proyecto.
	Objetivo alcanzable
R-Realistic (Realista)	Objetivo orientado a resultados, ya que, en base al análisis realizado, podemos concluir que tenemos un objetivo real, claro, concreto, medible y alcanzable en un periodo de tiempo.
	Objetivo realista
	Contamos con las herramientas e información real del Centro de Operaciones La Mora de UTOPIA FARMS UTF S.A.S., ya que el equipo está comprometido.
	Objetivo alineado con la misión, visión y valores del equipo
	En efecto el objetivo está alineado con las bases de cultura de equipo como la visión, misión y valores ya que con estos se analizó y se desarrolló nuestra planificación y estrategias para poder cumplir nuestros propósitos estipulados.
	Alianza del equipo
	Adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante la coordinación y planificación de actividades que promuevan la interacción de los integrantes, cumpliendo con los estándares impuestos por la Universidad.

Ítems	Descripción
T- Time Phased (Distribuido en el tiempo)	<p>Alcance de objetivo</p> <p>Octubre 2022: El equipo está trabajando constantemente para cumplir este sueño ya que para el futuro tendremos mayores oportunidades.</p>
SMARTER E-Ecological (Ecológico)	<p>Objetivo es ecológico</p> <p>Indirectamente, tenemos un objetivo ecológico. Porque en el Plan de Capacitación y Entrenamiento se plantea sea de manera virtual y digital evitando el uso de papel e impresiones.</p> <p>Impacto</p> <p>Nuestro proyecto aportará en los procesos de selección, de onboarding, de formación, mejorar el clima laboral, el desarrollo del personal del Centro de Operaciones La Mora e la empresa UTOPIA FARMS UTF S.A.S.</p> <p>Beneficiarios</p> <p>Directamente los beneficiarios serán los del Departamento de Talento Humano de UTOPIA FARMS UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora ya que el objetivo es implementar un plan de capacitación para reducir la rotación de personal.</p> <p>Amenazas</p> <p>No se perjudicará a nada y nadie.</p>
R-Rewarding (Recompensa)	<p>Recompensa</p> <p>La satisfacción de obtener el título de máster en Gestión de Talento Humano en el tiempo determinado por UIDE.</p> <p>Éxito, experiencia y aprendizaje, tanto nosotros como la organización ya que ambos buscamos ganar.</p> <p>Por otro lado, también implica que el objetivo sea retador, ya que la motivación hacia el objetivo depende en gran medida de si se considera desafiante o no.</p> <p>Reto</p> <p>SÍ, el lograr implementar algo necesario en una empresa tan grande, con prestigio e internacional nos hace ganadoras.</p>

3.1.3 Misión y visión del equipo

3.1.3.1 Misión

La Misión de un equipo, es la razón de ser o de existir de un equipo (Enciclopedia Concepto, 2022).

Tabla 6*Misión del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.*

Ítems	Descripción
¿Quiénes somos?	Somos un equipo conformado por 5 mujeres profesionales motivadas a crecer en el ámbito personal y académico.
¿Cuál es nuestra razón de ser?	Conseguir la culminación del proyecto para una correcta implementación de este en el Centro de Operaciones La Mora de la empresa UTOPIA FARMS UTF S.A.S.
¿Para qué estamos aquí en este máster?	Para aprender y mejorar nuestras habilidades y conocimientos obtenidos en el máster y llevarlos a la práctica.
¿Para qué se ha formado este equipo?	Para cumplir nuestros objetivos trazados en común, apoyarnos mutuamente.
¿Cuál es nuestra MISIÓN como equipo?	Trabajar conjuntamente de manera oportuna y organizada, brindando soluciones innovadoras generadoras de valor al proyecto en un ambiente de cordialidad y respeto.
Una vez cumplimentadas todas las respuestas, entre todos los miembros del equipo deberéis resumir en una frase cuál es la MISIÓN de equipo, y escribirla en la columna de la derecha.	Trabajar en conjunto alcanzando los objetivos planteados.

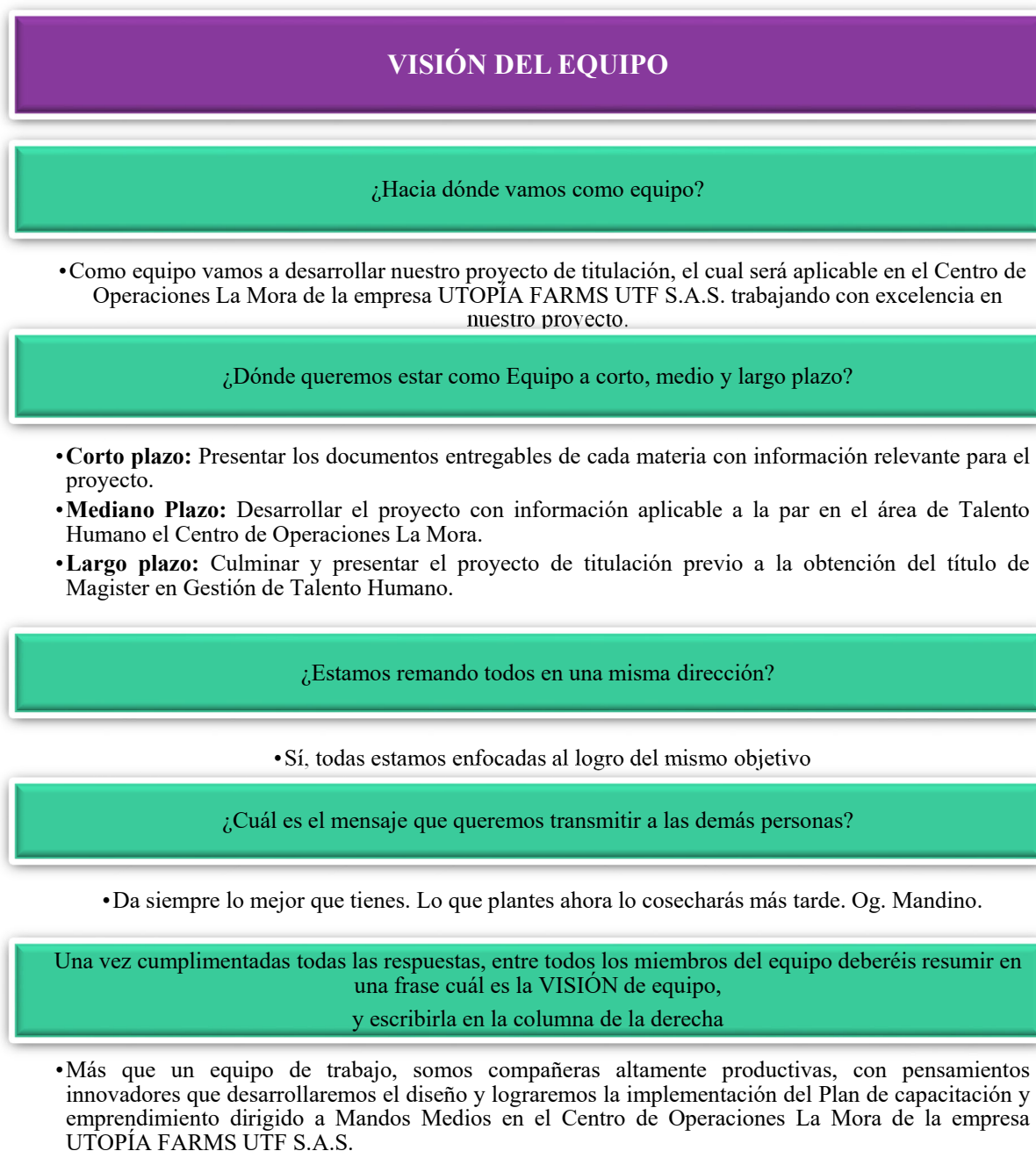
Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.1.3.2 Visión

La Visión de un equipo, debe entenderse como la capacidad de desarrollar un proyecto, un anhelo, un objetivo trascendental que se debe alcanzar (Siliceo, 2022).

Figura 14

Visión del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.

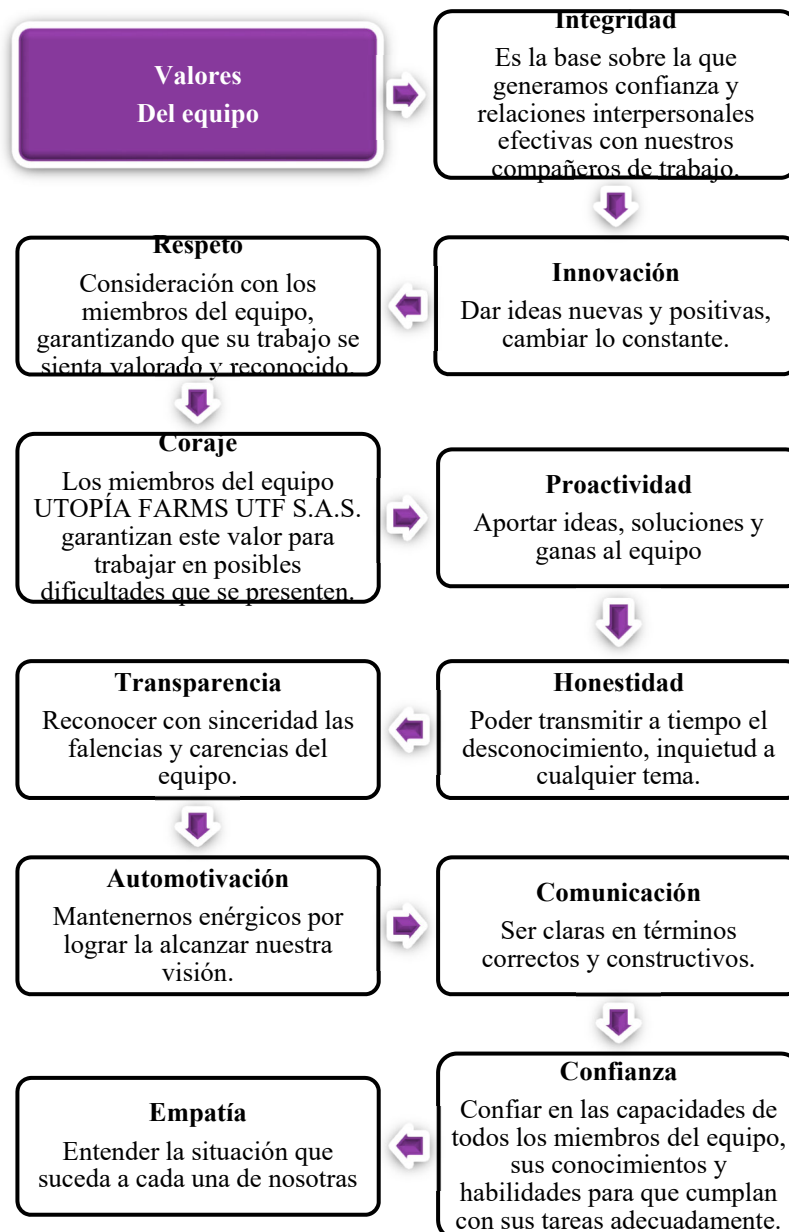


Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.1.3.3 Valores del equipo

Figura 15

Valores del equipo Utopía Farms UTF S.A.S.

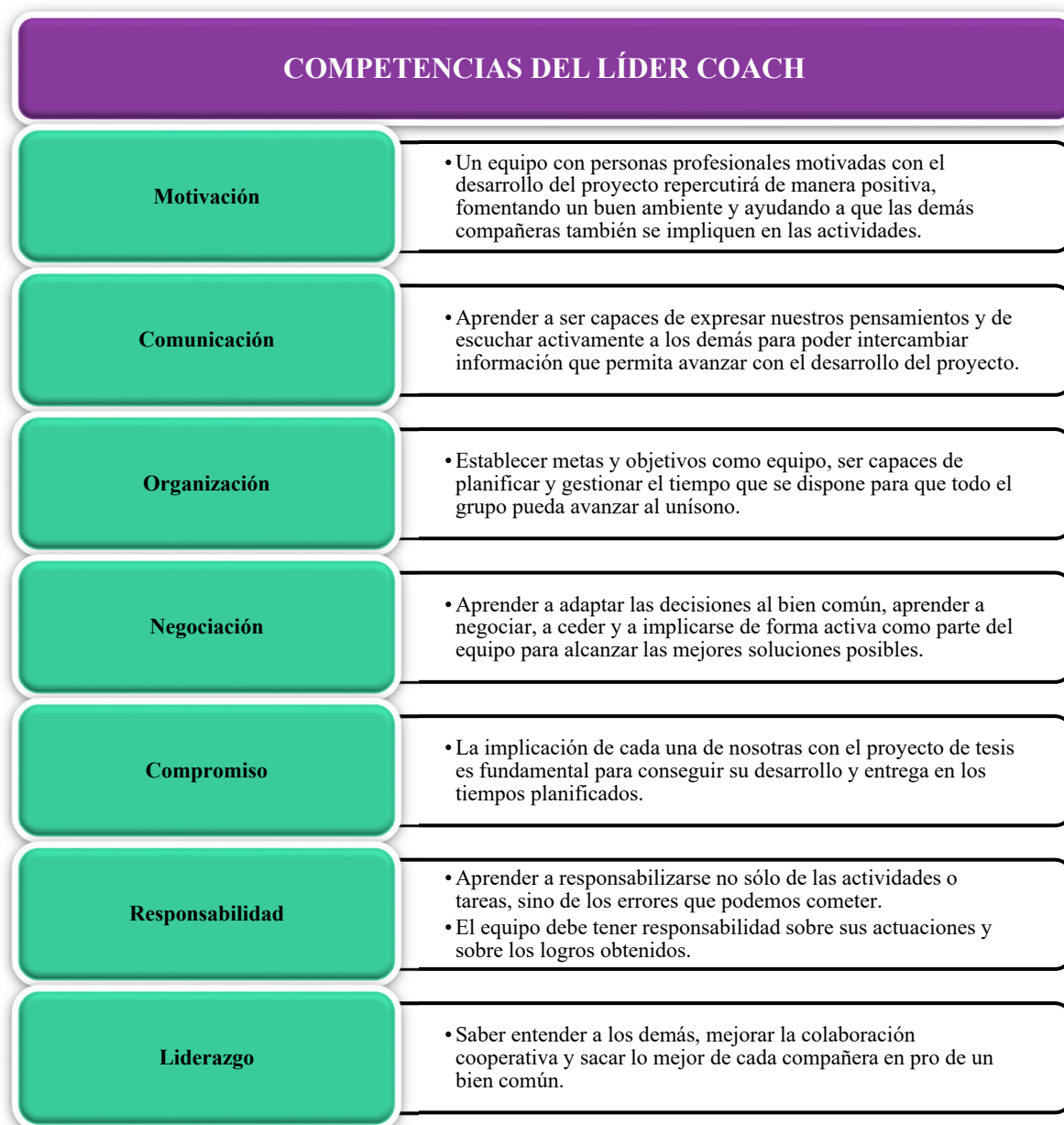


Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.1.4 Competencias del líder coach

Figura 16

Competencias del líder Coach



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.




3.2. Capítulo dos. – Herramientas del coaching para la gestión de personas: fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada

3.2.1 Exploración de la realidad¹

El presente proyecto realizó un diagnóstico de la situación actual de Utopía Farms UTF S.A.S.

Tabla 7

Áreas explorada y herramientas de diagnóstico

Áreas exploradas	Herramienta de diagnóstico utilizada
 <p>Información de la empresa que vamos a necesitar.</p>	<p>Procesos Actuales de selección, salida, inducción y capacitación. Estadísticas de Rotación de años anteriores. Evaluaciones de desempeño. Análisis de salidas de personal. Perfil de Mandos Medios.</p>
 <p>Comunicación con la empresa</p>	<p>Intermediaria en el proceso de comunicación con Utopía Farms UTF S.A.S. es nuestra compañera Marilú Caluña.</p>
	<p>Tenemos una reunión (video conferencia) por medio de la plataforma ZOOM semanal durante el lapso de tiempo que dure las clases para compartir y realizar los entregables en equipo. Comunicación continua mediante la APP de WhatsApp. Seguimiento del estado del proyecto.</p>

¹ Anexo B
Rueda del equipo

Comunicación dentro de este equipo.



Evaluar, planificar y tomar de decisiones en equipo.

Simulación de escenarios para análisis de alternativas.
Análisis ABC, autodiagnóstico de capacidades y estructura.



Nuestro objetivo del proyecto está claramente definido.

En el presente proyecto utilizamos la técnica de SMART, buscando que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales acercándonos a los resultados, de una manera fácil y rápida.



Tenemos todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Como equipo reunimos autoconocimiento y experiencia utilizando recursos tecnológicos para desarrollar el presente proyecto, además, la empresa está comprometida en todos aquellos planes que involucre el desarrollo del trabajo de titulación, brindando tiempo e información necesaria.



Nivel de compromiso y participación de los miembros de este equipo en este proyecto.

Como equipo consideramos importante conservar buena comunicación y feedback para mantener un buen ambiente de trabajo.



Planificación de tareas y actividades.

Usamos un planner digital y un block de notas compartido donde permitimos la creatividad, coordinación y organización del equipo mediante:

Onenote.

Do it tomorrow (agenda digital).



Iniciativa y propuesta de planes de acción

Implementamos matrices como:
Definición de objetivos de acciones.
Priorización de acciones.
Plantilla de acciones.
Seguimiento y control.



Resolución de conflictos.

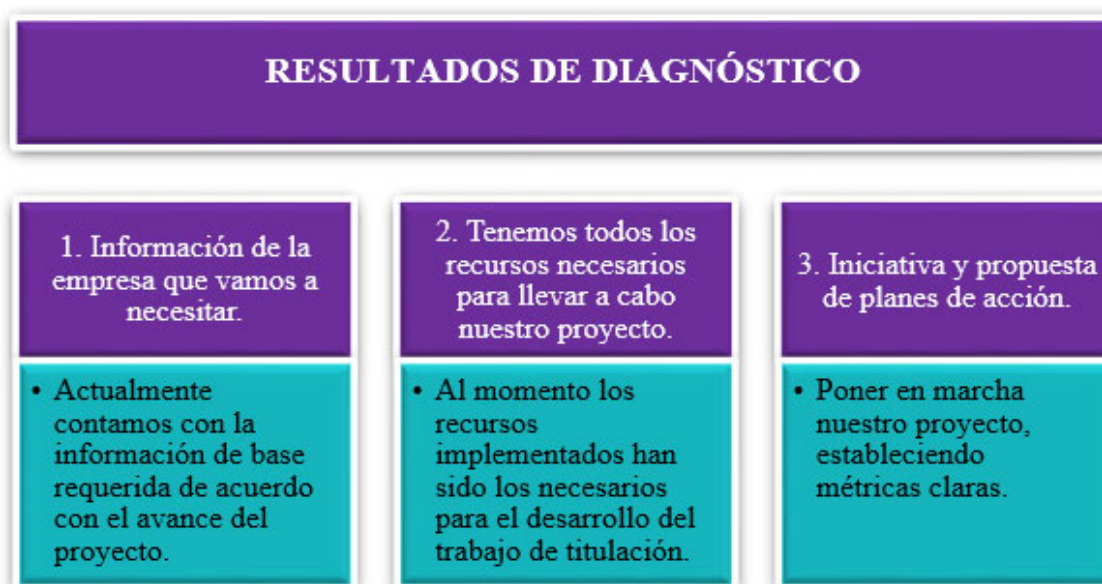
Ponemos en práctica conocimientos y habilidades de resolución de conflictos y/o problemas como arbitraje, negociación, mediación, mismas que nos permiten mantener un buen diálogo y clima entre los miembros del equipo.

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.2.2 Resultados obtenidos

Figura 17

Resultados de diagnóstico obtenidos



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Figura 18

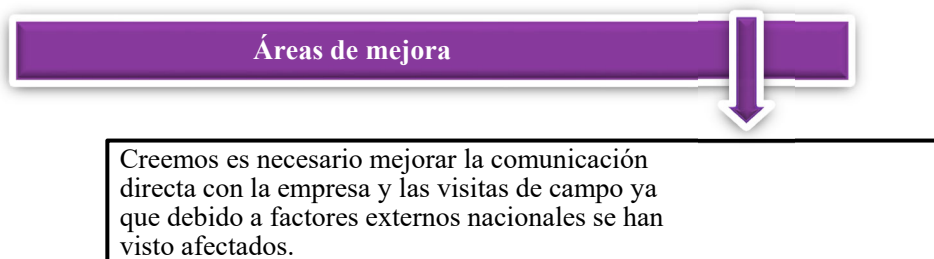
Aspectos que no están funcionando



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Figura 19

Áreas de mejora y problemas detectados





Nota. Este gráfico muestra un pequeño análisis de los resultados obtenidos una vez realizada la Rueda del equipo. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.2.3 Generación de opciones

Tabla 8

*Resultados obtenidos Walt Disney*²

Resultados obtenidos (fase de opciones)
<p>Asociarnos con el departamento IT para la creación de las plataformas.</p> <p>En vista que para la implementación de las plataformas se necesita un alto presupuesto, la mejor opción es desarrollarla con la colaboración del departamento de IT de acuerdo con un cronograma, ya que manejan una persona especializada para plasmar estas ideas en cada centro de operaciones.</p> <p>Contratación de proveedor especialista en diseño de página módulo de selección.</p> <p>Una correcta socialización del proyecto con el personal para evitar el rechazo de digitalización y automatizaciones.</p> <p>Involucrar al personal especializado en IT con el proyecto.</p> <p>Herramientas motivacionales que generen compromiso:</p> <p>Capacitaciones de liderazgo.</p> <p>Motivación a Mandos Medios.</p> <p>Escucha activa. Crear sintonía.</p> <p>Excelente trato laboral.</p> <p>Levantamiento de necesidades de capacitación:</p> <p>Se necesita analizar los planes de capacitación y formación con los gerentes de cada centro de operaciones.</p> <p>Encuestas de satisfacción a Mandos Medios y retroalimentación de resultados.</p> <p>Personal con acceso a dispositivos móviles y conectividad a internet; conocimiento de los colaboradores sobre manejo de tecnologías.</p> <p>Identificar personal potencial para cubrir los puestos; conocimiento y análisis de los procesos para Mandos Medios:</p> <p>Implementar planes de desarrollo.</p> <p>Plan de sucesión.</p>

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

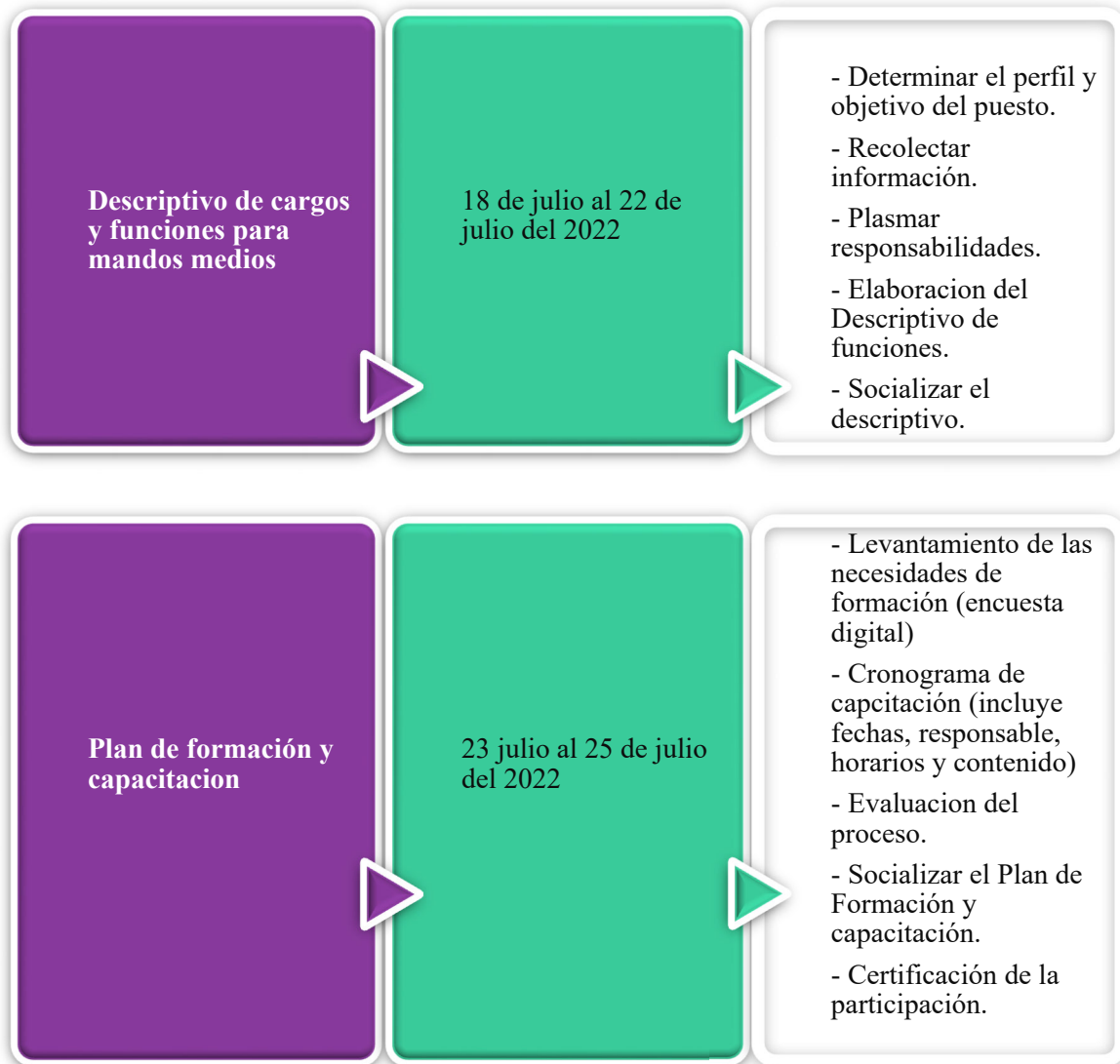
²Anexo C

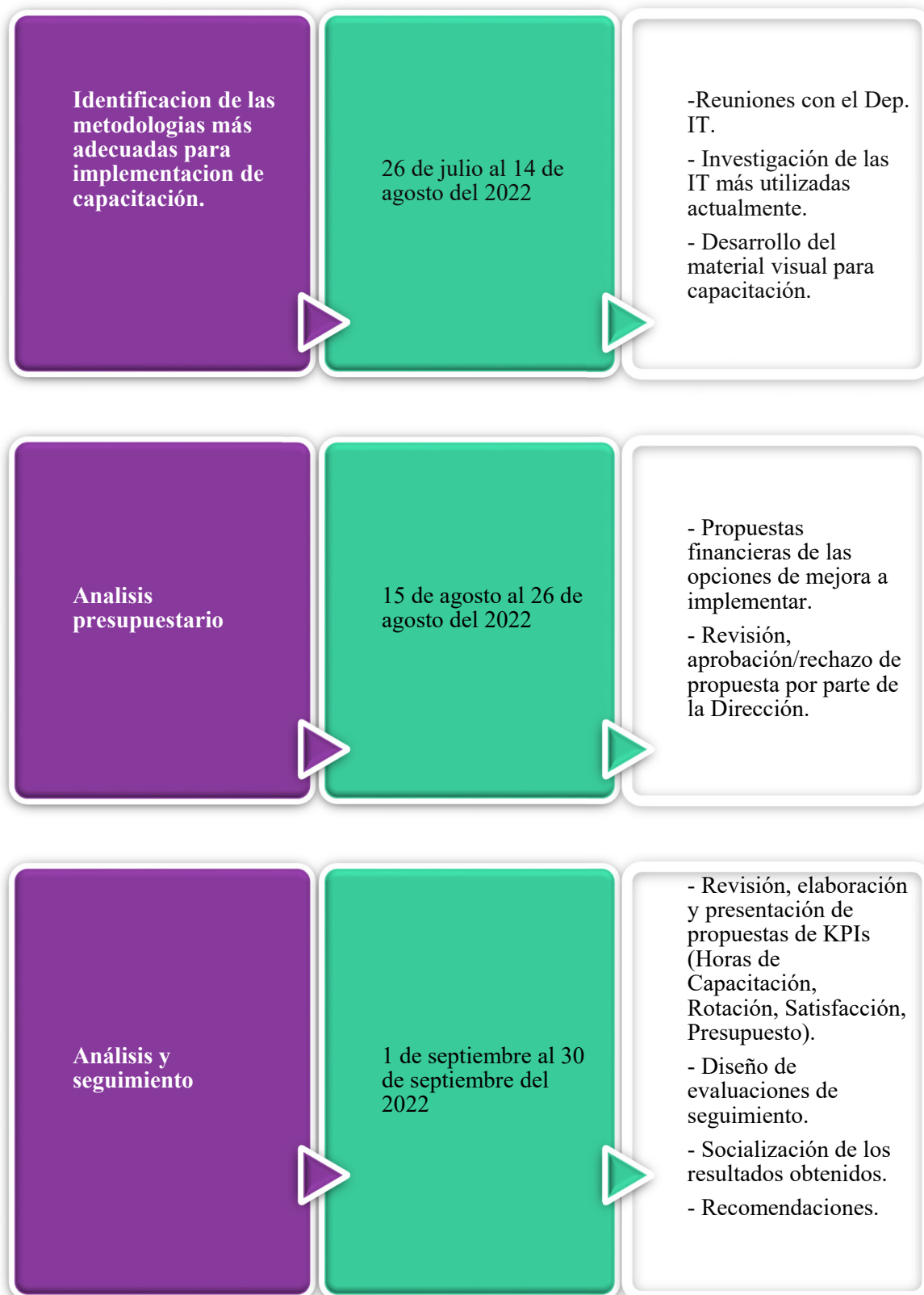
Técnica creativa de Walt Disney

3.2.4 Diseño de un plan de acción

Figura 20

Plan de acción





Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Para el presente proyecto de titulación manejamos la comunicación efectiva mediante la intermediación de nuestra compañera Marilú Caluña, quien facilita la recolección de información y los acercamientos con los colaboradores en el Centro de Operaciones La Mora. Para el análisis y ejecución del proyecto tenemos la intervención activa de las cinco integrantes del equipo quienes estén cien por ciento comprometidas con el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.

3.3. Capítulo tres. – Herramientas del coaching para la gestión de personas:

diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología *Six Thinking*

Hats

Una de las técnicas utilizadas para la creación del plan de acción, fue la de los “Seis sombreros para pensar” que según (Blanco, 2021).

1. **Sombrero blanco:** Representa el pensamiento neutral.
2. **Sombrero amarillo:** Representa el pensamiento positivo, el optimismo y lo constructivo.
3. **Sombrero rojo:** Representa el pensamiento emocional y la intuición.
4. **Sombrero negro:** Representa la precaución y la cautela.
5. **Sombrero verde:** Representa el pensamiento fértil y la creatividad.
6. **Sombrero azul:** Representa el control y la gestión del proceso de pensamiento.

3.3.1 Expectativas de clientes

Tabla 9

Expectativas de clientes – Metodología del sombrero

Detalle	Tipo de sombrero	Tipo de pensamiento
Expectativas del cliente	Azul	Diseño del plan de acción
Lograr la disminución de rotación. Darles un correcto onboarding a los nuevos ingresos. Un proyecto aplicable a sus procesos internos de mejora. Que los planes de acción se puedan implementar.	Blanco	Neutral
Ahorro de tiempo y dinero en selección y salidas de personal.	Amarillo	Positividad

Detalle	Tipo de sombrero	Tipo de pensamiento
<p>Mayor compromiso para disminuir la rotación.</p> <p>Empresa moderna, donde los empleados puedan generar ideas y la empresa tenga las herramientas necesarias para desarrollarlas.</p> <p>Prestigio empresarial y competitiva.</p>		
<p>Personal reacio al cambio y a adquirir nuevos conocimientos.</p> <p>Falta de apoyo por parte de los mandos de gerencia.</p> <p>Recursos insuficientes por falta de aprobación de la gerencia.</p> <p>Que la empresa no quiera implementar el proyecto por falta de tiempo.</p> <p>Que se detenga la producción por programas de capacitación.</p>	Negro	Precaución & Cautela
<p>Motivado para disminuir la rotación y el personal se comprometa, generando estabilidad.</p> <p>Satisfacción de logro.</p> <p>Temor que el proyecto sea aplicado y quede escrito.</p> <p>Ilusión por conocer un mercado florícola; (sector, manejo, procesos entre otros).</p>	Rojo	Intuición
<p>El área de TI nos apoye a desarrollar la plataforma para inducciones y capacitaciones para los Mandos Medios.</p> <p>Charla de Manejo de dispositivos móviles.</p> <p>Un cronograma anual de capacitaciones por áreas.</p> <p>Programa de motivación e incentivos.</p> <p>Programa de formador de formadores (capacitar a uno y él capacitar al resto).</p>	Verde	Creatividad
<p>Contamos con un canal para comunicarnos y poder obtener la información necesaria para desarrollar el proyecto que es de gran beneficio de UTOPIA FARMS UTF S.A.S.</p>	Azul	Resumen de los principales aspectos acordados, y cierre.

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.3.2 Necesidades del usuario final

Tabla 10

Necesidades del usuario final – metodología del sombrero

Detalle	Tipo de sombrero	Tipo de pensamiento
Necesidades del usuario final	Azul	Plan de acción.
Realizar una encuesta de satisfacción.		
Cumplimiento de los planes de capacitación a tiempo.		
Medir el plan de capacitación mediante indicadores.	Blanco	Neutral
Lograr sentido de pertenecía y compromiso.		
Nuevos conocimientos (ampliación de experiencia).		
Entendimiento del giro de la organización.		
Mayor sentido de pertenecía.		
Compromiso y motivación.		
Bench marking.	Amarillo	Positividad
Mantener la DATA actualizada.		
Escuchar, analizar y determinar las necesidades de los colaboradores en Mandos Medios.		
Planes de retención.		
Análisis y escalas salariales.		
Planes de sustitución (back up).		
Cumplimiento del cronograma anual de vacaciones.	Negro	Precaución & Cautela
Plataformas de comunicación entendibles y accesibles al colaborador.		
Miedo que el personal no quiera adquirir responsabilidades.		
Temor al incremento de costos o presupuestos.		
Rechazo a la implementación de nuevas tecnologías.	Rojo	Intuición
Motivación del personal a su crecimiento profesional.		
Beneficios por parte de la Asociación (planes de internet o dispositivos móviles).		
Accesibilidad a las capacitaciones en horarios flexibles (sesiones grabadas).	Verde	Creatividad
Horas de capacitaciones no sean extra-horario.		
Reconocimientos por méritos y por excelencia (profesionales).		
Implementar medidas de evaluación.		

Detalle	Tipo de sombrero	Tipo de pensamiento
Nuestras propuestas están centradas en las necesidades de los colaboradores de Mandos Medios, y de esta manera mejorando su satisfacción y procesos.	Azul	Resumen de los principales aspectos acordados, y cierre.

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.3.3 Metodologías ágiles

Tabla 11

Metodologías ágiles – metodología del sombrero

Detalle	Tipo de sombrero	Tipo de pensamiento
Metodologías ágiles	Azul	Plan de acción.
Cumplir con el tiempo establecido para la entrega.		
Metodologías dinámicas que permiten una interacción con todo el equipo.	Blanco	Neutral
Mejor control del avance del proyecto.		
Brindar la mejor opción de satisfacción sin comprometer al proyecto.		
Comunicación.		
Integración.	Amarillo	Positividad
Interacción.		
Adaptación al cambio.		
Desconocimiento de procesos y responsabilidades.		
No afiliación a las nuevas tecnologías IT.		
Abuso de confianza.	Negro	Precaución & Cautela
Desinterés de los colaboradores por falta de tiempo.		
Incumplimiento a cabalidad de los procesos.		
Incertidumbre de cuáles serán los resultados visibles de la aplicación de estas metodologías.		
Emoción por aplicar nuevos conocimientos al proyecto y que estos se vean reflejados en la empresa.	Rojo	Intuición
Emoción por compartir conocimientos y experiencias gracias al buen equipo que formamos.		
Aprendizaje continuo personalizado.	Verde	Creatividad
Fomentar la responsabilidad dentro del equipo.		

Detalle	Tipo de sombrero	Tipo de pensamiento
<p>Flujograma de procedimientos para mejorar procesos de capacitación.</p> <p>Optimización de IT para la entrega de un producto o servicio renovado y de calidad.</p> <p>Seguimiento y comunicación continua.</p>		
<p>Considerando la aplicación de las metodologías ágiles pretendemos disminuir la rotación de personal y empoderamiento de Mandos Medios en sus actividades.</p>	Azul	Resumen de los principales aspectos acordados, y cierre.

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.4. Capítulo cuatro. – Metodologías ágiles aplicadas a talento humano

Nuestro Proyecto está basado en el análisis de las necesidades que se encuentra como Gestores del Talento en UTOPIA FARMS UTF S.A.S., después de realizar el análisis se encuentra que es importante apoyar en el proceso de Inducción y Capacitación Interna para uno de los cargos claves en el proceso de Producción de la Florícola. Los “Mandos Medios” no se encuentran adecuadamente inducidos y capacitados para mantener un equipo motivado y entregado a la organización. En base a ese análisis hemos consensado que enfoque principal es el desarrollo organizacional de esta parte de la empresa. Utopía es una empresa real constituida el 15 de julio del 2020, en el Cantón de Quito de la provincia de Pichincha, parroquia El Quinche. El Centro de Operaciones La Mora pertenece al grupo Esmeralda encargada de cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos. Además, brinda a sus clientes el servicio de exportación y distribución de flores cumpliendo con los altos estándares de calidad y exigencias del consumidor.

El grupo, mantiene una extensa variedad de productor, dentro La Mora en donde sobresalen sus diversos tipos de flores de verano como: *Gypsophila*, *Trachelium*, *Snapdragon*, *Statice*, *Bupleurum* y Ovejada. Por lo tanto, el trabajo de titulación responde a la creación de una solución por el índice actual de rotación de personal por la falta de capacitación a nivel de Mandos Medios, así como por la falta de comunicación que existe en el área de Producción de la empresa. Y, para mantener un proceso coordinado y bien ejecutado de acuerdo con los lineamientos organizacionales es primordial mantener al talento humano desarrollado, formado y motivado, que no solo entregue valor al colaborador sino también a la empresa.

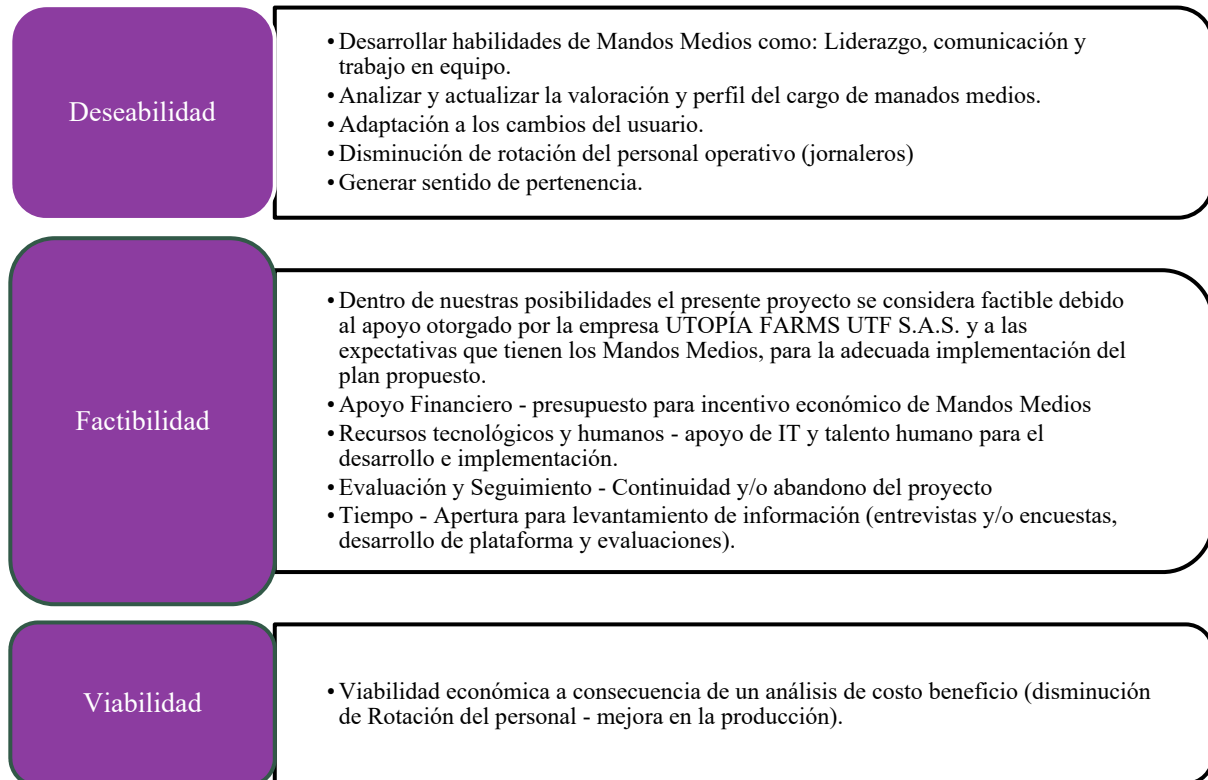
Por lo tanto nuestra propuesta es mejorar el proceso de inducción del nivel de Mandos Medios (Supervisor Operativo) mediante el diseño e implementación de un plan de capacitación y entrenamiento para el Centro Operativo La Mora que nos permita rediseñar y optimizar la formación del personal operativo, de acuerdo a nuestras ideas de mejora, deseando apoyar a los perfiles contratados desarrollándolos y profesionalizándolos *in house*, manejando procesos motivacionales y creando sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores que forman parte de empresa y de sus equipos, logrando de esta manera afectar positivamente en la producción de la finca; viéndose reflejado el resultado en los indicadores del área de Producción y de Talento Humano quien es el cliente al cual va dirigido principalmente este proyecto, quienes nos entregarán la información relacionada con la productividad de los colaboradores y su proyección a las mejoras que se desean alcanzar.

Así que, el resultado esperado es la baja de los indicadores de productividad, pero consideramos que ese riesgo es casi nulo, ya que se realizará una organización en los procesos y desarrollo de los perfiles de Mandos Medios como usuarios, con el fin de que ellos puedan seguir desarrollándose y motivando a su personal a cargo; de esa manera incrementar la producción basada en procesos claros y definidos de acuerdo con el lineamiento y metodologías planteadas por la organización. El anhelo de equipo es fomentar el buen uso de las normativas laborales y administrativas legales vigentes, así como seguir los lineamientos en los procesos de producción, y de igual manera nuestros usuarios finales que son los Mandos Medios pongan en práctica la implantación del plan de capacitación y entrenamiento para el personal operativo, mejorando de esta manera los procesos de inducción del personal involucrado.

3.5. Capítulo cinco. – Metodología *design thinking*: mapa de empatía

Figura 21

Deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Figura 22

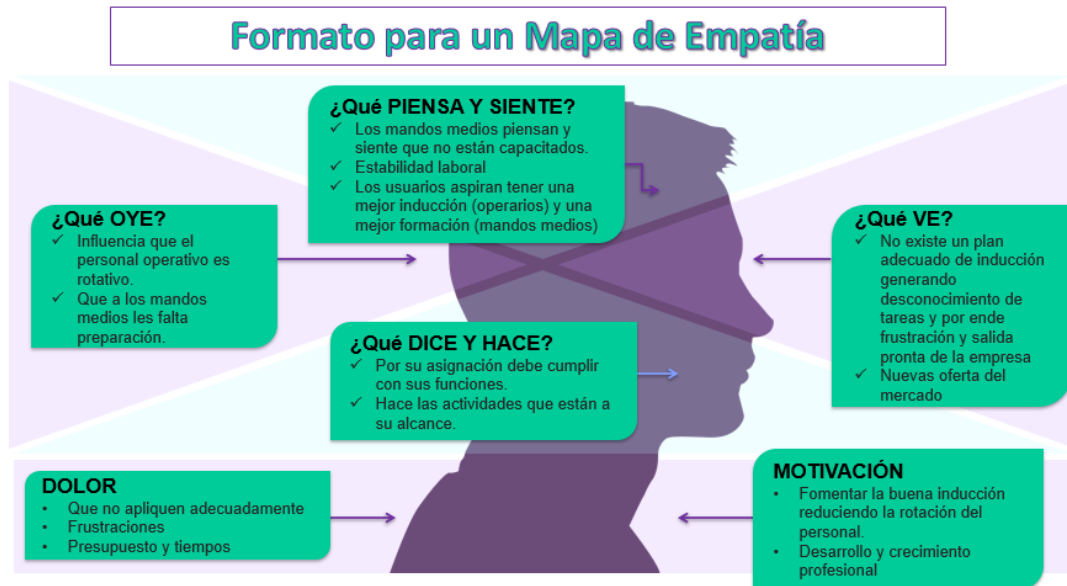
Herramientas etnográficas



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Figura 23

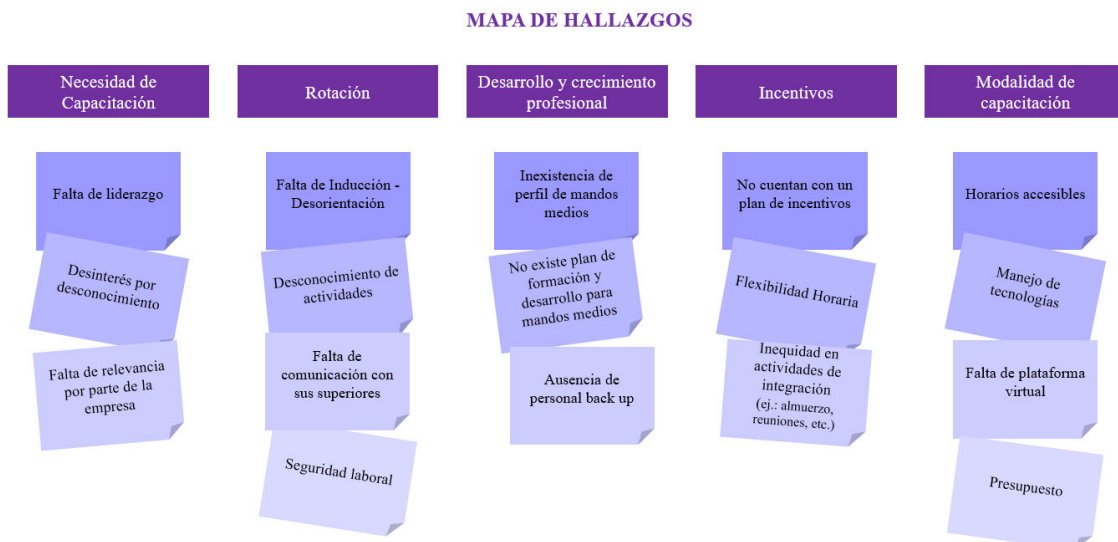
Mapa de empatía



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

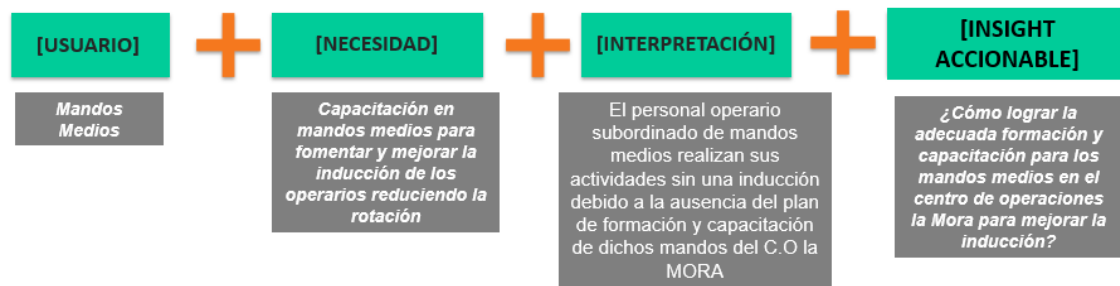
Figura 24

Mapa de hallazgos



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Figura 25

Insights

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

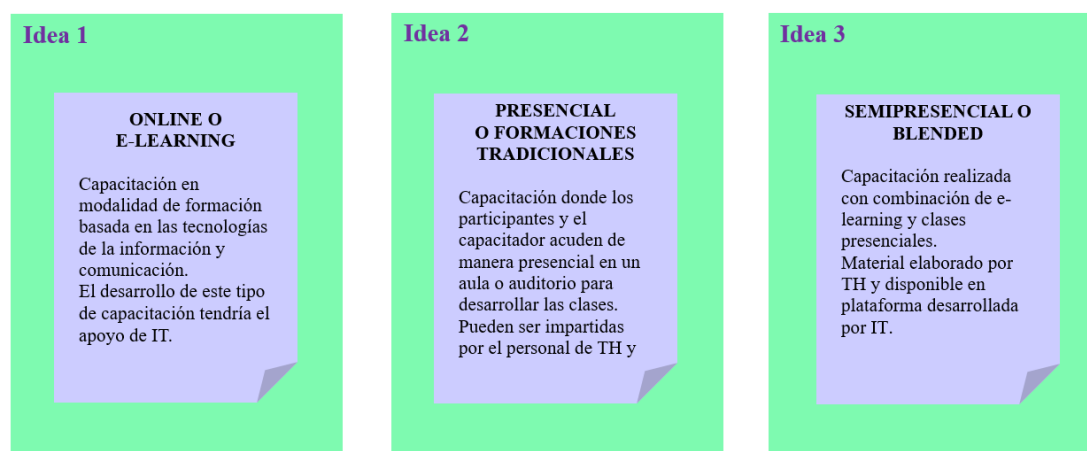
3.6. Capítulo seis. – Herramientas para idear, prototipar y testear

El método seleccionado *brainwriting*, se realizó mediante una muestra del personal operativo del Centro de Operaciones La Mora; además se trabajó en conjunto con los Mandos Medios que son 14 personas encargadas y líderes de dicho personal, generando así las ideas de los métodos más atractivos y viables para los procesos de capacitación e inducción. Adicionalmente para este proceso se contó con la coordinación y apoyo del personal de talento humano de la empresa Utopía Farms UTF S.A.S., representada por Marilú Caluña como intermediaria, logrando la ejecución del levantamiento de información.

Figura 26

Generación de ideas

Reto: ¿Qué tipo de capacitación es más adecuado para impartir al personal de los mandos medios de las empresas florícolas (producción y de comercialización de flores)?



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

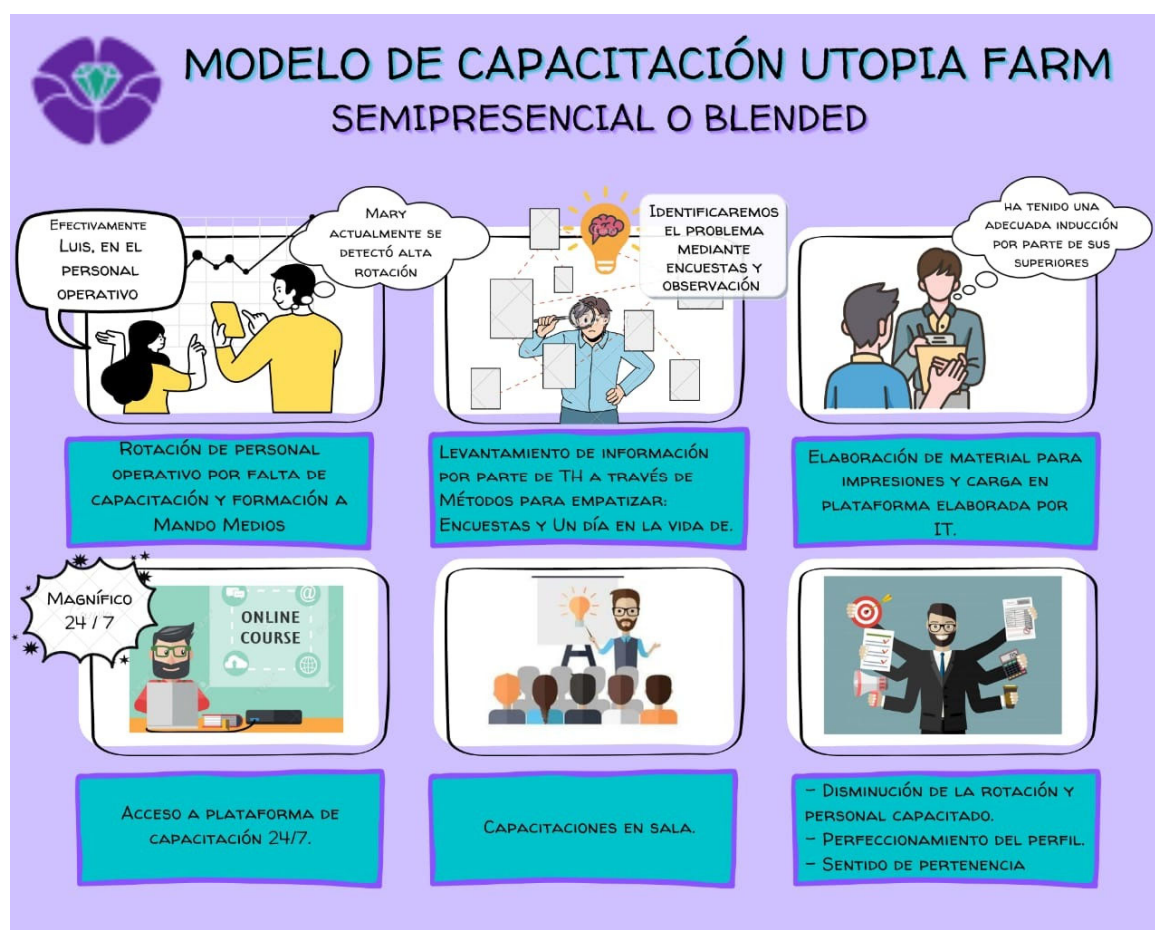
3.6.1 Tipología de prototipo a presentar al/los usuarios/s para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso.

Nuestro equipo decidió realizar un storyboard para poder explicar de manera dinámica el servicio de un buen proceso de capacitación combinado, mediante plataformas IT y talleres presenciales donde damos a conocer cómo se llegó a identificar el problema, la idea de

soluciones y los beneficios esperados del proceso a implementar. Considerando que los usuarios a utilizar el método de capacitación blended es mayoritariamente personal operativo de la organización, se analizó esta herramienta para que exista una adecuada aceptación de los procesos, ya que se presentan los mismos de una forma llamativa y visual, logrando de esta forma un fácil entendimiento, colaboración y buena acogida por parte del talento de Utopía Farms UTF S.A.S.

Figura 27

Modelo de capacitación

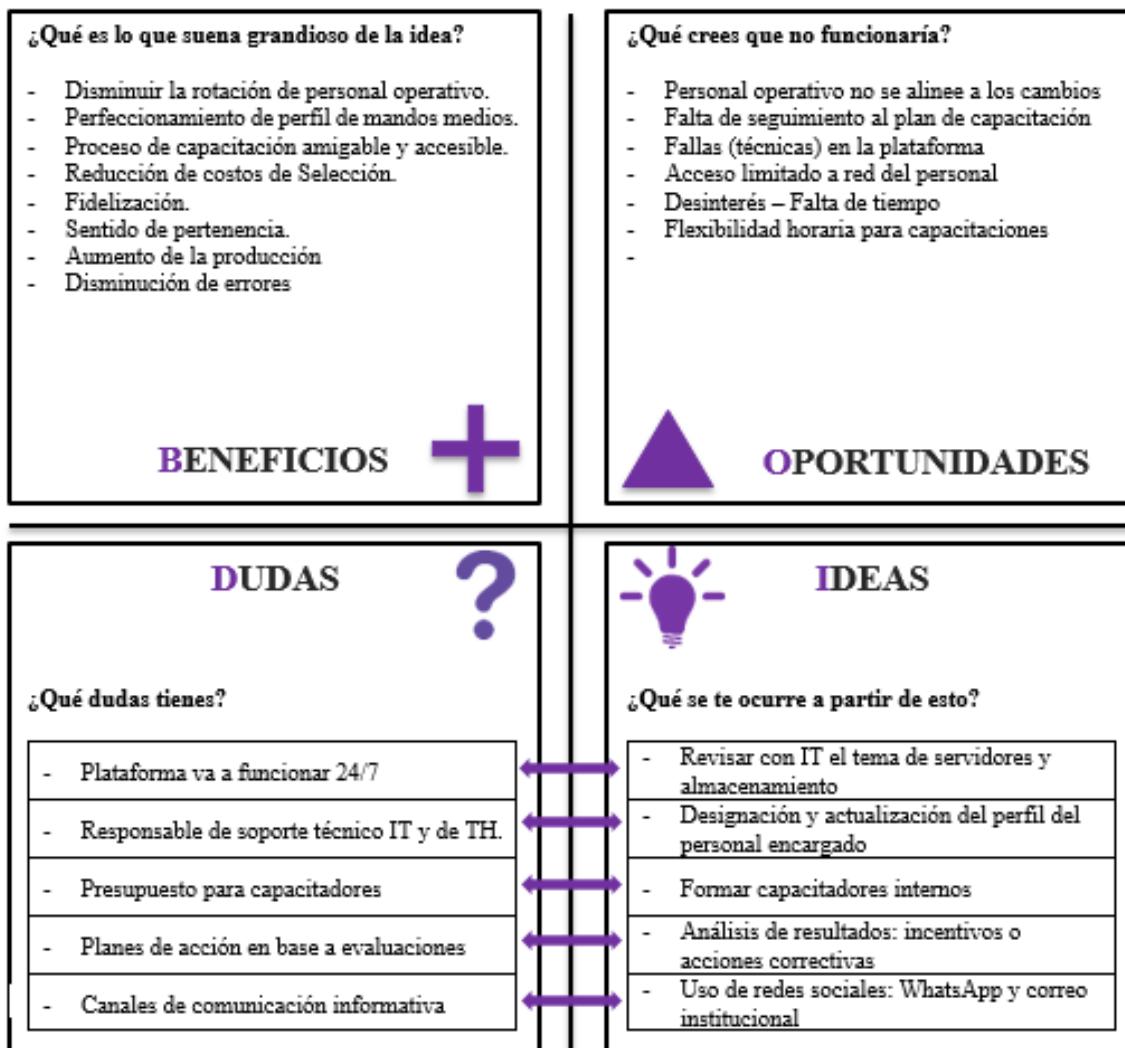


Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.6.2 Acciones de testeo para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el/los usuarios/s

Figura 28

Acciones de testeo



Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.7. Capítulo siete. – Impacto financiero y laboral de la transformación digital

3.7.1 Presupuesto financiero

Actualmente Utopía Farms UTF S.A.S. maneja un tipo de contrato emergente indefinido para Mandos Medios con un Sueldo mensual de \$ 426.49 más todos los beneficios de Ley, el Centro de Operaciones La Mora cuenta con 821 colaboradores de los cuales catorce son Mandos Medios mismos que son responsables de seis centros de costos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 12

Centros de Costos La Mora

Centro de Costos	Número de Mandos Medios
Cbsunflowermor	1
M1-Gypsophilaovertimemor	6
M3-Staticemor	1
M3-Tracheliumvariedadesmor	1
M4-Sunflowermor	4
Posco Diversificados Mor	1
Total	14

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Tabla 13

Remuneración mensual para mandos medios

Sueldo	\$ 426,49
Meses	12
Valor hora	\$ 1,78
Valor día	\$ 14,22

Nota: La presente Tabla muestra un detalle del sueldo para Mandos Medios.

Tabla 14*Beneficios para mandos medios anual*

Horas Extra	Alimentación	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo cuarto
\$ 3.859,68	\$ 828	\$ 426,32	\$ 8.860,30	\$ 5.100
\$ 131.525,28	\$ 4.968	\$ 2.557,92	\$ 159.930,00	\$ 30.600
\$ 1.929,84	\$ 828	\$ 426,32	\$ 6.930,46	\$ 5.100
\$ 2.996,04	\$ 828	\$ 426,32	\$ 7.996,66	\$ 5.100
\$ 31.132,80	\$3.312	\$ 1.705,28	\$ 49.557,60	\$ 20.400
\$ 4.776,48	\$ 828	\$426,32	\$ 9.777,10	\$ 5.100

La empresa UTOPIA FARMS UTF S.A.S. cuenta con el beneficio de alimentación y transporte para todos sus colaboradores.

Alimentación. - La empresa asume de forma mensual el 71,01% (\$ 49) y la diferencia del 28,99% (\$ 20) la cubre cada colaborador.

Transporte. - El valor total de la movilización de los colaboradores cubre al 100% Utopía Farms UTF S.A.S.

Tabla 15*Costos por transporte anual por trabajador*

Descripción	Valor
Pifo-La Mora/La Mora-Pifo	\$ 40
Guayllabamba-La Mora/La Mora-Guayllabamba	\$ 40
Número de Trabajadores	\$ 821
Número de Trabajadores Mandos Medios	14
Costo de transporte/trabajador	\$ 0,10
Costo transporte mensual	\$ 31.680
Costo transporte por trabajador mensual	\$ 39
Costo por los días de Capacitación	\$ 640

Nota: La tabla refleja los costos por transporte y por trabajador mensual y anual que cubrirá UTOPIA FARMS UTF S.A.S. los días de capacitación por Morales, et al. 2022.

Tabla 16*Costos por alimentación mensual*

Descripción	Valor
Refrigerio – desayuno – almuerzo al día	\$ 2,30
Valor mensual	\$ 69
Subsidio	\$ 49
Valor empleado	\$ 20

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Por lo tanto, para la implementación del plan de capacitación en modalidad Presencial, la empresa asumirá cubrir el total de los costos de refrigerio, transporte y material didáctico por los días de formación para mandos medios.

Tabla 17*Presupuesto: formación y capacitación para mandos medios (presencial)*

Centro de Costos	Número de mandos medios	Alimentación	Transporte	Material
Cbsunflowermor	1	\$ 11,28	\$ 45,71	\$ 4
M1-Gypsophilaovertimemor	6	\$67,68	\$ 274,29	\$ 24
M3-Staticemor	1	\$11,28	\$ 45,71	\$ 4
M3-Trachelium Variedades Mor	1	\$11,28	\$ 45,71	\$ 4
M4-Sunflowermor	4	\$45,12	\$ 182,86	\$ 16
Posco Diversificados Mor	1	\$ 11,28	\$ 45,71	\$ 4
Total	14	\$ 157,92	\$ 640,00	\$ 56

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

Dentro del plan de formación se ha identificado la necesidad de capacitación a mandos medios en los siguientes temas:

1. Liderazgo y trabajo en equipo
2. Productividad colectiva y administración de tareas

Sin embargo, se ha llegado a un acuerdo con la empresa en realizar dos capacitaciones en el año de cuatro días de forma semestral, mismas que serán impartidas por los miembros de equipo. Para impartir una capacitación digital (en plataforma) Utopía Farms UTF S.A.S. tendrá que cubrir los costos de creación de una Plataforma que permita libre acceso 24/7 a sus colaboradores.

Tabla 18

Presupuesto: formación y capacitación para mandos medios (digital)

Características de la plataforma	Costo
Dominio	\$ 80
Plataforma (mano de obra)	\$ 300
Almacenamiento	\$ 100
Bonificación (internet)	\$ 20
Manual de uso de plataforma	\$ 10
Total	\$ 500

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.7.2 Costo total plan de formación para mandos medios

Figura 29

Resumen presupuesto para plan de capacitación

UTOPIA FARM				
CENTRO DE OPERACIONES LA MORA				
RESUMÉN PRESUPUESTO				
PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN MANDOS MEDIOS				
PERIODO 2023				
COSTOS DIRECTOS DE CAPACITACIÓN MODALIDAD PRESENCIAL				774,96
		Costo x		
Honorarios		Hora	N. Horas	Total
Experto Prácticas Florícolas		17,36	36	\$ 624,96
Total Honorarios				\$ 624,96
Instructores Internos				
Compensación Instructor interno Liderazgo				\$ 75,00
Compensación Instructor interno Herramientas digitales				\$ 75,00
Total Compensación				\$ 150,00
COSTOS INDIRECTOS CAPACITACIONES MODALIDA PRESENCIAL				\$ 865,20
	N Personas	Costo Persona	Costo.x Persona	TOTAL (Días capacitación x Costo Persona)
Alimentación colaboradores Mandos Medios	14	\$ 1,41	\$ 19,74	\$ 157,92
Alimentación Instructores	1	\$ 1,41	\$ 1,41	\$ 11,28
Material Capacitación	14	\$ 2,00	\$ 28,00	\$ 56,00
Transporte Capacitación	14	\$ 5,71	\$ 80,00	\$ 640,00
COSTOS DIRECTOS CAPACITACIÓN MODALIDAD DIGITAL				\$ 510,00
Creación plataforma				\$ 300,00
Seguridad y Almacenamiento				\$ 180,00
Material informativo de uso				\$ 10,00
Aumento Capacidad Internet 2 veces al año				\$ 20,00
TOTAL PRESUPUESTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				\$2.150,16

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.8. Capítulo ocho. – Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa

3.8.1 Cliente: Talento Humano

Comunicación: El personal de Talento Humano debe poseer la capacidad para comunicarse, ayudar, interactuar con el personal y participar en equipos y redes virtuales de forma eficiente y eficaz, así como hacer uso de medios digitales y comportamientos apropiados. De tal forma debe saber diferenciar cuándo un mensaje puede ser enviado por *WhatsApp* y cuándo lo más apropiado es enviar un correo institucional; en qué horario es oportuno realizar cierto tipo de solicitudes y requerimientos, entre otros. El personal operativo tiene una formación educativa básica, pero en su mayoría posee un dispositivo móvil, y por tal razón este medio de comunicación es el más oportuno para ellos.

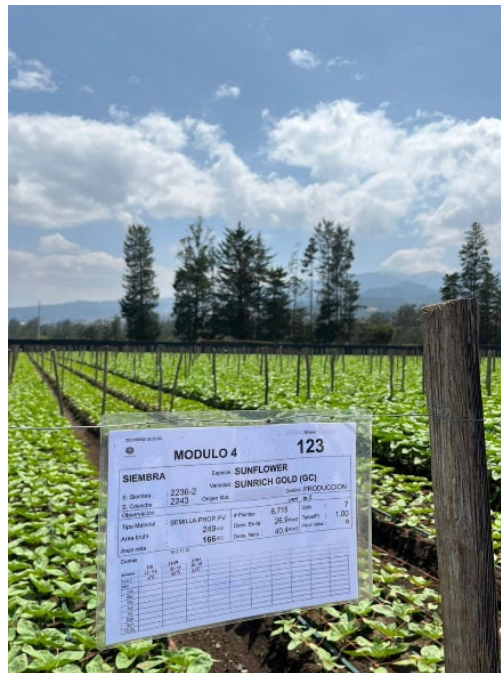
Gestión de datos, información y contenido digital: Capacidad para organizar, almacenar, recuperar y procesar datos, información y contenido de los programas de capacitación y formación en contextos digitales para los mandos medios. Además, utilizar y sistematizar la información obtenida en tiempo real de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones para la generación y análisis de KPI, añadiendo valor a los resultados obtenidos. Como por ejemplo el análisis de rendimiento para determinar quién requiere mayor capacitación sobre las actividades que el personal realiza diariamente.

Resolver problemas técnicos: Personal de Talento Humano debe ser un apoyo para identificar problemas técnicos para uso de la plataforma de capacitación y formación; que pueda tomar medidas lógicas para hallar soluciones deseadas. Como por ejemplo para el tema de resolución de conflictos se utiliza medios digitales (*WhatsApp*) para comunicar incidentes

técnicos que ocurren en el período dando aviso de esta manera a sus supervisores y al área de Talento Humano.

Figura 30

Identificación de cosecha



Nota. Adaptación de investigación realizada in situ, 2022 por Morales, et al. 2022.

Visión estratégica: Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporar tendencias digitales en la estrategia de la empresa logrando alcanzar los objetivos del área de TH para facilitar el manejo de los usuarios en las nuevas tecnologías. Como por ejemplo la proyección del plan de capacitación en la plataforma, reduciendo los recursos físicos como lo es el papel.

Orientación al usuario: Esta competencia es importante dentro del centro operaciones, ya que el personal de talento de la organización debe tener la capacidad de comprender, interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos usuarios que ingresen a la empresa. Para esto deben ser capaces de establecer e indicar los procesos o mecanismos que

se utilizan en los medios que la empresa mantiene, monitorizar las actividades de los usuarios, atender las inquietudes o necesidades de estos para manejar una buena utilización de plataformas o medios digitales creando al mismo tiempo una experiencia agradable para todo el talento de la organización.

3.8.2 Usuario: mandos medios

Comunicación digital: El Centro de Operaciones La Mora cuenta con catorce mandos medios, mismos que deben tener la habilidad de utilizar y comunicarse correctamente mediante las tecnologías o medios digitales implementados por Utopía Farms UTF S.A.S. En el caso de los mandos utilizan grupos de *WhatsApp* donde se señalan todo tipo de observaciones sea de actividades, producto o personal a cargo. Por ejemplo, para mantener reportes de actividades al día, daños o desperdicios en cosechas informan a los grupos clasificados por actividades, pasando el resumen de la información por estos medios, así como también el rendimiento de sus grupos de trabajo para que el personal encargado de analizar productividad pueda tener la información actualizada sobre el trabajo de campo.

Aprendizaje continuo: Se requiere que los mandos medios mantengan la capacidad de gestionar aprendizaje autónomo, para utilizar recursos digitales y participar en grupos de enseñanza tanto presencial como digital. Por lo mismo se requiere se mantengan actualizados en temas tecnológicos para el manejo de los diversos recursos que la compañía implemente para seguir siendo competitivos en la industria. Además, deben transmitir adecuadamente y de una manera práctica las nuevas tecnologías a su equipo de trabajo, de una manera que facilite el uso dentro del personal operativo.

Trabajo en red: Para poder implementar el proyecto es importante que los Mandos Medios sepan gestionar el trabajo en red, donde se necesita tener la capacidad de colaborar y

cooperar en distintos entornos digitales que la compañía considere en la actualidad o a futuro. (El Visitante Digital , 2022). Para mantener la información actualizada de las actividades diarias en la organización es importante saber operar en los medios de comunicación digital ya que son redes compartidas, y que se mantienen activas; por lo mismo es importante que sepan los procesos de trabajo en red logrando mejor entendimiento de la información compartida, además identificar cómo compartir la información, conocimientos o ideas que se sugieran dentro de la red laboral ya que esto favorece enormemente tanto la circulación de información como la eficiencia del trabajo en red.

3.8.3 Operarios

Aprendizaje continuo: Actualmente para el personal operativo no requieren habilidades y competencias digitales exceptuando el uso del celular para el manejo de WhatsApp, sin embargo para la implementación del proyecto es importante que todos los operarios manejen habilidades básicas para la administración de plataformas que se sugieren implementar con el fin de optimizar el tema de inducción y formación del personal, logrando así mejorar estos procesos con metodologías dinámicas como videos y además que pueden acceder 24/7, por lo mismo es indispensable mantener actualizado al personal operativo de cualquier cambio en estos temas (Marquina, 2022).

Comunicación digital: Para el personal operativo es relevante aprender a comunicarse adecuadamente dentro de los medios digitales de la organización, comprendiendo además la importancia de estas plataformas o grupos, donde el objetivo es

mantener actualizada la información de una manera más rápida para la toma de decisiones de sus superiores (Marquina, 2022)³.

3.8.4 Liderazgo digital

El equipo de Talento Humano de Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora debe poseer además la capacidad para dirigir, guiar y coordinar equipos de trabajo segmentados en red y en medios digitales escuchando, fomentando e impulsando la utilización de herramientas para la participación del personal operativo en temas de capacitación y formación. (El Visitante Digital , 2022)

Tabla 19

Cualidades que tiene un líder digital de talento humano de Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora

Ítems	Descripción
Orientación	Orientación hacia los resultados: cumplir con los objetivos y planes de capacitación. Orientación hacia los usuarios: organizar y lograr que los Mandos Medios cumplan al 100% los planes de capacitación mediante análisis de data – KPI
Empoderamiento	Demostrar su protagonismo en la ejecución de programas de capacitación, impulsando el uso de herramientas digitales, análisis de data y comunicación por medios digitales.
Libertad, agilidad y confianza	- Desarrollar agilidad en la toma de decisiones y confianza dentro de los equipos de trabajo al momento del levantamiento de DNC (detección de necesidades de capacitación). - Tener la capacidad de actualizar y cargar data en la plataforma de capacitación acorde al punto anterior.

³ Anexo G
Perfil digital para mandos medios

Ítems	Descripción
Seguimiento	Posterior a cada capacitación u onboarding se va a realizar una encuesta de satisfacción para su análisis.
Tecnología	Adoptar estrategias de upskilling. Ejemplo: Asistente de Talento Humano – Marilú Caluña está estudiando la maestría para entender mejor las necesidades de los perfiles y capacitación de Mandos Medios y operarios.

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.8.5 Contratos de trabajo (ahora y a futuro)

3.8.5.1 Situación actual

En la empresa UTOPIA FARMS UTF S.A.S., la mayoría de los colaboradores se encuentran bajo un contrato de trabajo emergente mismo que tiene un plazo máximo de un año renovable por otro periodo igual, este contrato terminara en forma automática al vencimiento del plazo indicado, o durante este plazo, cuando se notifique directamente al Trabajador la voluntad de dar por concluida la relación laboral.

Si finalizado el plazo acordado, previa evaluación por parte del Empleador, se continúa con la relación laboral, el contrato se considerará como indefinido, con los efectos legales del mismo. La empresa también cuenta con contratos para pasantes dependiendo de las necesidades de las áreas (pensión de pasantía mensual/ horario/ tiempo). La figura del contrato emergente por tiempo definido se celebra para la sostenibilidad de la producción y fuentes de ingresos en situaciones emergentes o para nuevas inversiones o líneas de negocio, productos o servicios, demanda de producción.

1. Contrato especial emergente

Creado mediante la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario (Ecuador, Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19, Reg. Of.

Suplemento 229, 22-jun, 2020), mismo que puede ser aplicado por todos los empleadores del sector privado.

Figura 31

Tipo contrato por actividad económica

Actividad económica		Tipo de Contrato	
AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA.	A	24.800	Contrato indefinido
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	C	21.846	Contrato Especial Emergente
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE	G	16.682	Contrato por obra o servicio dete..
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	N	4.485	Contrato de jornada parcial perm..
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTIFICAS Y TECNICAS.	M	4.420	Contrato de temporada
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	I	4.401	Contrato de obra cierta
OTROS	9	4.206	Contrato Sector Productivo
ENSEÑANZA.	P	3.901	Contrato eventual
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H	3.822	Contrato Verbal
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.	R	3.253	Contrato entre artesanos y oper..
ACTIVIDADES DE ATENCION DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTE	Q	3.003	Contrato por tarea
INFORMACION Y COMUNICACION.	J	2.669	Contrato de servicio doméstico
CONSTRUCCION.	F	2.639	Contrato a destajo
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	S	2.514	Contrato eventual discontinuo
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	K	1.723	Contrato de Transporte
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	B	1.127	Contrato agricola
DISTRIBUCION DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTION DE DESEK	E	392	Contrato ocasional
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	L	346	Contrato eventual continuo
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD	O	334	Contrato a plazo fijo

Fuente: Sistema Único de Trabajo
Actualización: Mensual

NOTA: El presente gráfico muestra el tipo de contratos realizados por actividad económica que maneja UTOPIA FARMS UTF S.A.S. actualmente, misma información que fue tomada de (SUT, 2022).

3.8.5.2 Situación futura

Utopía Farms UTF S.A.S. incorporará el contrato productivo por la actividad económica que realiza (Sector agrícola), el mismo deberá celebrarse por escrito y contendrá, el tipo de jornada pactada, el horario en que será ejecutada la labor por el trabajador, las actividades a realizarse, el plazo de duración del contrato, la modalidad presencial o teletrabajo adoptada por las partes; y, la dirección de correo electrónico y un medio de contacto definido por el trabajador.

Art.3.- Del contrato productivo. - Es aquel contrato de trabajo con relación de dependencia por el tiempo que dure la labor, servicio o actividad a realizarse, en forma continua o discontinua, renovable por una única ocasión, cuya finalidad es incentivar la generación de empleo y la formalización del trabajo en los sectores productivos (Esmeralda Farms, 2020).

3.8.5.3 Ventajas

1. Se pueden suscribir para el período de un año, pudiendo renovarse por una sola ocasión por el mismo plazo y se puede establecer un período de prueba de 90 días, pero a diferencia del derogado contrato a plazo fijo, este tipo de contratos no requieren de ningún tipo de trámite como desahucio, es decir, una vez que se cumpla el plazo establecido y se ha decidido no mantener al trabajador como indefinido, sin ningún trámite adicional, se acaba el contrato.
2. La jornada de trabajo es más flexible que los contratos regulados en el Código de Trabajo, ya que esta pueda ser continua o discontinua, pues el propio acuerdo ministerial, ha previsto que las 40 horas semanales se puedan trabajar hasta en 6 días a la semana, o que se realicen jornadas de 20 días de trabajo consecutivos y 8 días descanso, sin tener la necesidad de tener una aprobación de horarios especiales.
3. El pago de la decimocuarta remuneración y la participación de utilidades debe hacerse en proporción al tiempo efectivamente trabajado, esta aclaración se realiza en virtud de que las aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y demás beneficios de ley se cancelarán sobre la jornada y remuneración acordada con el trabajador.
4. La aplicación de este contrato puede realizarse en cualquier momento mientras se encuentre vigente.

Figura 32

Tipo de contrato en el sector productivo

Actividad económica			Tipo de Contrato	
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	A	5.448	Contrato indefinido	482.817
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	C	4.019	Contrato Especial Emergente	106.915
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE V..	G	2.138	Contrato por obra o servicio deta..	84.474
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	M	1.579	Contrato de jornada parcial perm..	55.419
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	J	1.070	Contrato de temporada	27.491
OTROS	9	563	Contrato de obra cierta	26.843
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTE..	Q	550	Contrato Sector Productivo	17.941
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	I	508	Contrato eventual	12.343
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	K	508	Contrato Verbal	10.557
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H	414	Contrato entre artesanos y oper..	8.593
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	N	246	Contrato por tarea	8.166
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	S	190	Contrato de servicio doméstico	7.740
CONSTRUCCIÓN.	F	186	Contrato a destajo	7.702
ENSEÑANZA.	P	167	Contrato eventual discontinuo	3.774
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	R	127	Contrato de Transporte	3.219
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	B	100	Contrato agrícola	2.610
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD ..	O	51	Contrato ocasional	2.313
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	L	34	Contrato eventual continuo	2.119
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIO..	D	26	Contrato a plazo fijo	1.770

Fuente: Sistema Único de Trabajo
Actualización: Mensual

Nota. El presente gráfico muestra el tipo de contratos realizados por actividad económica que desea manejar Utopía Farms UTF S.A.S. misma información que fue tomada de SUT (2022)

3.8.6 Gestión de cambio

Actualmente las áreas de Talento Humano deben generar cambios digitales en las organizaciones para mantenerse atractivas y competitivas en el mercado; ya que el éxito de la ejecución del plan de capacitación y formación depende en gran medida del factor humano, de su intervención, compromiso y responsabilidad. En base a los resultados obtenidos a encuestas y entrevistas realizadas en la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. se ha determinado realizar una capacitación mixta a los Mandos Medios del Centro de Operaciones La Mora; siendo su actividad principal el cultivo de flores, Talento Humano será el agente de cambio hacia una nueva metodología de capacitación como la formación presencial e interactiva, y mediante una plataforma Digital con libre y fácil acceso. En Centro de Operaciones la Mora se ejecutará un proceso estructurado y organizado en base a los siguientes elementos:

3.8.6.1 Stakeholders Internos

Es importante para Utopía Farms UTF S.A.S. identificar a los involucrados en el proceso de cambio directo o indirecto. Para lo cual es fundamental monitorear su comportamiento durante todo el proceso con el objetivo de generar compromiso y participación de la mayor parte de los colaboradores.

Tabla 20

Stakeholders internos Centro de Operaciones La Mora

Rol	Stakeholders	Interés
Auspiciante	Utopía Farms UTF S.A.S.	Reducir los gastos por rotación de personal, a través de procesos de formación e inducción.
Ejecutores	It – Asistente de Sistemas	Implementación de una plataforma digital amigable y de fácil uso.
	Asistente de Talento Humano	Apoyar y comunicar a todo el personal a cerca del proceso de cambio y mantener actualizado el plan de capacitación.
Usuarios	Mandos Medios	Estar capacitados, formados y en constante actualización para poder dar una correcta inducción a los operarios.
	Operarios	Recibir una correcta inducción y acompañamiento por parte de los Mandos Medios, además de un seguimiento de este proceso por el departamento de Talento Humano.

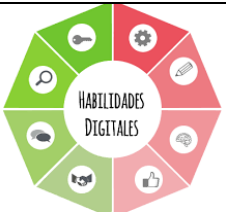
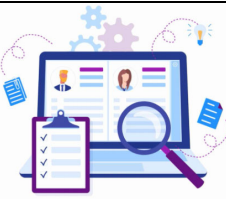
Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

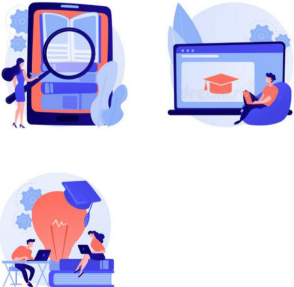
3.8.6.2 Edición del impacto

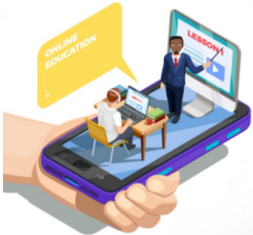
Para una adecuada identificación de los impactos sobre la gestión del cambio se requiere un análisis de la situación actual y las acciones de cambio a implementar en Centro de Operaciones La Mora determinando las brechas que puedan surgir durante el desarrollo y ejecución del proyecto, mismas que detallaremos en la tabla.22.

Tabla 21

Medición de impactos

Actividad / proceso	Stakeholders	Situación actual		Situación deseada		Acciones de mejora
		Descripción	Avance	Descripción	Avance	
 <p>Habilidades digitales para el proceso de capacitación y formación presencial y virtual.</p>	Mandos Medios	Disponibilidad de	30%	El personal de Mandos	100%	<p>Formalizar la comunicación mediante dispositivos tecnológicos, reforzar el uso de las TICs para el aprendizaje virtual, y la implementación de material visuales y equipos digitales como infocus y videos para la formación presencial.</p>
	Operarios	herramientas y sistemas informáticos de comunicación básicos como lo son: carteleras, uso de WhatsApp y e-mails.		Medios debe conocer de las herramientas básicas y sistemas operativos, entornos virtuales, uso de distintos dispositivos (equipo de cómputo, celulares, tablets).		
	Mandos Medios	Perfiles	0%	Personal capacitado y	100%	<p>Socialización del descriptivo, mediante la utilización de medios</p>
		desactualizados, falta de claridad y detalle en funciones y objetivos		en constante actualización de sus funciones,		

Actividad / proceso	Stakeholders	Situación actual		Situación deseada		Acciones de mejora
		Descripción	Avance	Descripción	Avance	
Levantamiento de perfil de puestos y Socialización virtual		de sus puestos de trabajo.		disminuyendo errores en procesos de inducción y supervisión de sus subordinados.		digitales, facilitando la difusión de sus funciones. Mantener actualizados los perfiles de puestos.
 <p>Implementación del plan de formación y capacitación presencial y virtual</p>	Mandos Medios Operarios	Desconocimiento y desinformación de actividades a ejecutar desde su ingreso hasta la salida del personal, incrementando el índice de rotación de operarios.	0%	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación y formación mixta que permita el uso de herramientas digitales, optimizando el proceso, ahorrando recursos, reduciendo los gastos de rotación.	100%	Elaboración de un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación). Cronograma de capacitación. Preparación del material digital. Socialización.

Actividad / proceso	Stakeholders	Situación actual		Situación deseada		Acciones de mejora
		Descripción	Avance	Descripción	Avance	
 <p>Prototipo de implementación plataforma de formación.</p>	IT – Asistente de	Inexistencia de una	0%	Los colaboradores	100%	Creación de un Story time
	Informática Mandos Medios Asistente de Talento Humano	plataforma básica de capacitación digital con libre acceso para el personal.	0%	Los colaboradores deben estar capacitados para el uso adecuado de la plataforma, facilitando su manejo	100%	Creación de un Story time ilustrativo para la socialización de uso de la plataforma.

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.8.6.1 Comunicación

Para Utopía Farms UTF S.A.S. es realmente importante exista una buena comunicación interna con todos los colaboradores de la organización, por lo que es preciso establecer procesos claros que faciliten la integración entre el empleado y las estrategias organizacionales, que reduzcan la abstención al cambio, disminuyendo la incertidumbre y el desconocimiento en el personal en todo momento.

Figura 33*Proceso de comunicación*

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

3.8.7 Metodologías ágiles

En Utopía Farms UTF S.A.S. se busca el colaborador sea autónomo y su proceso de adaptación a las necesidades del proyecto sea óptimo. Por tal motivo se implementará un plan de capacitación y formación mixta que sea flexible, interactivo, sencillo y adaptable a sus necesidades presentes y futuras que contribuya en la reducción de costos de rotación y aumento de la productividad.

- 1. Autorreflexión - autoevaluación:** Darse un pequeño momento para autoevaluar el trabajo propio y el de los compañeros tanto en desempeño como productividad de campo para poder reflexionar y solicitar con seguridad las áreas a capacitar.
- 2. Uso de herramientas digitales:** Implementar herramientas digitales como lo sería una plataforma de capacitación nos permite acelerar el trabajo, o el uso de *tablets*,

computadoras, videos en presencial facilita la interacción y absorción de conocimientos que permitan una mejor comprensión y trabajo colaborativo.

3. **Evaluación y reconocimiento:** Registrar, evaluar activamente y aprobar a los trabajadores por las capacitaciones realizadas tanto en línea como presencial.
4. **Seguimiento:** Estudios recurrentes de las capacitaciones realizadas por colaborador anualmente además de seguimientos constantes que nos permitan mejorar en las capacitaciones y metodologías impartidas, a fin de mejorar el plan, logrando éste sea sostenible y generador de valor.

Con lo mencionado se desea capacitar los catorce mandos medios del Centro de Operaciones La Mora, fortalecer sus conocimientos y habilidades que les permita disminuir la alta rotación de personal operario, aumentar su productividad y crear un ambiente de trabajo sano y estable con colaboradores responsables y comprometidos con la organización

3.8.8 Gobernanza Corporativa

Si bien es cierto es importante mantener al día el marco legal de la Organización e ir encaminados a una apropiada gobernanza cooperativa, también es necesario el conocimiento y enfoque a las capacidades de los colaboradores, la conducta basada en con los valores corporativos, la ética y el buen liderazgo de quienes dirigen la Empresa, los cuales deben ser escogidos mediante un Proceso de Selección, ya sea interno o externo de acuerdo con la necesidad del momento de la organización. Utopía Farms UTF S.A.S, está comprometida a proveer plantas y flores de la mejor calidad, así como nuevas tecnologías para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Lideran el mercado en innovación y calidad mediante:

- 1. Métodos avanzados de producción, desarrollado de nuevas variedades, cadena de producción integrada, y mejoramiento continuo de todos los procesos:** La empresa se vio en la necesidad de ir avanzando con la tecnología de la producción, obteniendo maquinaria y fórmulas que la diferencien de la competencia para ser más atractivos en el mercado internacional.
- 2. Empleo de estrictas normas de seguridad a fin de proteger la integridad de sus trabajadores y la empresa:** Regirse a un Reglamento de Seguridad y Salud para precautelar la integridad física y psicológica de sus colaboradores, de esa manera permite mejorar sus índices de productividad y motivación en el trabajo.
- 3. Uso de prácticas agrícolas amigables con el ambiente:** La empresa en su proceso de crecimiento se ha visto en la necesidad de ir de la mano con métodos asociados a precautelar la salud del medio ambiente, así mismo como empresa agrícola verse como ejemplo de aporte ecológico ambiental en los países que opera.
- 4. Apoyo al desarrollo comunitario:** Utopía Farms UTF S.A.S., es una empresa que brinda sus servicios en los sectores rurales por su giro de negocio, esto le permite generar fuentes de empleo en las comunidades aledañas de los diferentes puntos de producción que tiene la Organización y aportar a la comunidad con su desarrollo económico.
- 5. Cumplimiento de normas, leyes locales, nacionales y convenios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT):** La empresa se alinea a las normativas legales del país donde opera, en el caso de Ecuador está regido al Código de Trabajo Ecuatoriana vigente y a su Reglamento Interno de Trabajo; que le permite regular y normar la contratación y permanencia de sus colaboradores.

3.9. Capítulo nueve. – Indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del talento humano

En el presente capítulo han sido identificados los indicadores relacionados a la inversión de Talento Humano con los datos obtenidos de los estados financieros al año 2021 de Utopía Farms UTF S.A.S.:

3.9.1 Capital Humano (Human Capital Value Added)

Tabla 22

Indicadores Utopía Farms UTF S.A.S. al año 2021 para cálculo de retorno de inversión

Indicadores	Valores
Ventas anuales al 31 dic. 2021	\$ 38'000.000
Costo total del personal (sueldos – HE – bonificaciones – décimos)	\$ 20'000.000
Número de Colaboradores Totales	4500
Resultado de Desempeño Esperado	\$ 80.000
Inversión de Desarrollo	\$2.150,16

Nota. Adaptación propia por Morales, et al. 2022.

$$HCVA = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo Total de Personal}}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}}$$

$$HCVA = \frac{38'000.000,00 - 20'000.000,00}{4500}$$

$$HCVA = \frac{18'000.000,00}{4500}$$

$$HCVA = 4.000,00$$

Conclusión: La rentabilidad promedio de cada trabajador en el año 2021 en Utopía Farms UTF S.A.S. fue de UDS 4.000,00, valor que fue añadido al capital humano y que contribuyó con su trabajo en la organización.

3.9.2 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH).

$$ROICH = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo Total del Personal}}{\text{Costo Total del Personal}}$$

$$ROICH = \frac{38'000.000,00 + 20'000.000,00}{20'000.000,00}$$

$$ROICH = \frac{58'000.000,00}{20'000.000,00}$$

$$ROICH = 2,9$$

Conclusión: Este resultado significa que por cada \$ 1 invertido en el Capital Humano la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. tuvo un retorno de \$ 2,90.

3.9.3 Retorno de la inversión de empleados – individual

$$ROI = \frac{\text{Resultado (Esperado o Desempeñado)}}{\text{Costo Total del Trabajador} + \text{Inversión en desarrollo}}$$

$$ROI = \frac{80.000,00}{4.444,44 + 2.150,16}$$

$$ROI = \frac{80.000,00}{6.594,6}$$

$$ROI = 12,13$$

Conclusión: Por cada \$ 1 invertido en el capital humano la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. tuvo un retorno de \$ 12,13.

4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

4.1. Conclusiones generales

Concluido el proyecto de titulación del diseño e implementación de un plan de capacitación y entrenamiento dirigido a Mandos Medios en la empresa Utopía Farms UTF S.A.S. Centro de Operaciones La Mora se concluye que, el desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, mejorar el proceso de inducción; permite optimizar la formación del personal operativo manejando procesos motivacionales y creando sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores que forman parte lo de grupos que lideran los Mandos Medios, contribuyendo positivamente en el desarrollo personal y profesional de los mismos, viéndose reflejado estos en la disminución de rotación y mejora en la producción por lo que se considera que es un gran beneficio para la empresa y los colaboradores.

4.2. Conclusiones específicas

Las metodologías impartidas han sido de gran ayuda para la implementación y evaluación del proyecto ya que se necesitan nuevas habilidades, comportamientos y mentalidades a lo largo de vida de toda organización., para el área de Talento Humano es de vital importancia y constituye una fase de evolución el adaptarse a cambios globales mismos que ayudaron y favorecieron en este proyecto.

La propuesta del proyecto es que los Mandos Medios conozcan el tipo correcto de habilidades y competencias, no solo técnicas, sino también habilidades estratégicas y habilidades interpersonales como colaboración, influencia, persuasión e inteligencia emocional.

La contribución de la empresa con la información y tiempo necesario permitió que los colaboradores tengan predisposición y mayor ímpetu en la implementación del plan de capacitación logrando determinar las necesidades de estos en cada etapa. Con la implementación del proyecto los colaboradores (Mandos Medios) contarán sistemáticamente un proceso en el que nos facilitara el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios de este.

4.3. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.

El contar con una capacitación eficiente permite a la empresa tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social.

- 1. Contribución a nivel académico:** El presente proyecto permitió al equipo desarrollar las metodologías ágiles (*Design Thinking*, Scrum y Kanban), las mismas que fueron guía para entender la problemática de la Organización y el desarrollo de cada capítulo enriqueciendo nuestros conocimientos. Gracias a los conocimientos impartidos en cada materia hemos tenido base teórica actualizada y de esa manera hemos podido concatenar la información que se necesitó para desarrollar y culminar el proyecto.
- 2. Contribución a la gestión empresarial:** El proyecto contribuirá con la gestión empresarial ya que el éxito y la excelencia de una empresa depende de las habilidades de los líderes en este caso los Mandos Medios para organizar, controlar y dirigir a las personas a su cargo utilizando de manera óptima los recursos, fomentando una adecuada organización y estableciendo un equilibrio ante los cambios.

- 3. Contribución a nivel personal:** Compromete a seguir aprendiendo, adaptándonos rápidamente a entornos cambiantes respondiendo a las necesidades de los clientes, cambios tecnológicos, definiendo estrategias y oportunidades claras enfocadas al futuro.

4.4. Limitaciones a la investigación

El limitante del equipo de trabajo ha sido el tiempo y jornadas laborales mismas que no nos permitió volver a la empresa para seguir evaluando el plan de capacitación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanco, O. (28 de febrero de 2021). *La creatividad y su aplicación en los procesos de coaching organizacional*.

<https://eig.brightspace.com/d21/le/content/107231/viewContent/683897/View>

Ecuador, Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19, Reg. Of. Suplemento 229, 22-jun. (2020).

https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf

El Visitante Digital . (2 de diciembre de 2022). *Las 21 competencias digitales básicas (a fondo)*. <https://elvisitantedigital.com/competencias-digitales-basicas/>

Enciclopedia Concepto. (2 de diciembre de 2022). *Inicio>Empresas y negocios*. Misión y

visión: [https://concepto.de/mision-y-](https://concepto.de/mision-y-vision/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20describe%20el%20motivo,la%20calidad%20de%20los%20autom%C3%B3viles)

[vision/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20describe%20el%20motivo,la%20calidad%20de%20los%20autom%C3%B3viles](https://concepto.de/mision-y-vision/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20describe%20el%20motivo,la%20calidad%20de%20los%20autom%C3%B3viles)

Esmeralda Farms . (2020). *Esmeralda Farms S.A.S.*

<https://www.esmeraldafarms.com/about#farms>

Esmeralda Farms. (2020, agosto 5). Constitución Utopía Farmas.

Esmeralda Farms. (2 de diciembre de 2022). *Home page*. <https://www.esmeraldafarms.com/>

Marquina, J. (2 de diciembre de 2022). *Inicio > Competencias digitales*. Las 8 competencias

digitales que todo profesional debe tener: <https://www.julianmarquina.es/las-8-competencias-digitales-que-todo-profesional-debe-tener/>

- Matarranz, J. L. (2021). *De la fidelidad a la recurrencia cómo hacer que tu negocio verdaderamente sea rentable*. Pdpubli Editorial. <https://doi.org/978-84-616-5400-0>
- Medina, P., & Rozas, V. (2006). *Desarrollo del coaching en empresas de la octava región, tesis de pregrado, Universidad del Bío-Bío*. Concepción, Chile: tomado del repositorio digital.
http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2405/1/Rozas_Gutierrez_Valeria_Andrea.pdf
- Siliceo, A. (2022, diciembre 2). *Liderazgo: El Don del Servicio*.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24560w/Visionmisionyvaloresdetodolider.pdf>
- SUT. (2 de diciembre de 2022). *Sistema Unico de Trabajo*. <https://sut.trabajo.gob.ec/>
- Wigmore, I. (28 de febrero de 2017). *Definición*. VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad): <https://www.computerweekly.com/es/definicion/VUCA-volatilidad-incertidumbre-complejidad-y-ambigüedad#:~:text=VUCA%20es%20una%20sigla%20que,%2C%20incierto%2C%20complejo%20y%20ambiguo>

6. ANEXOS

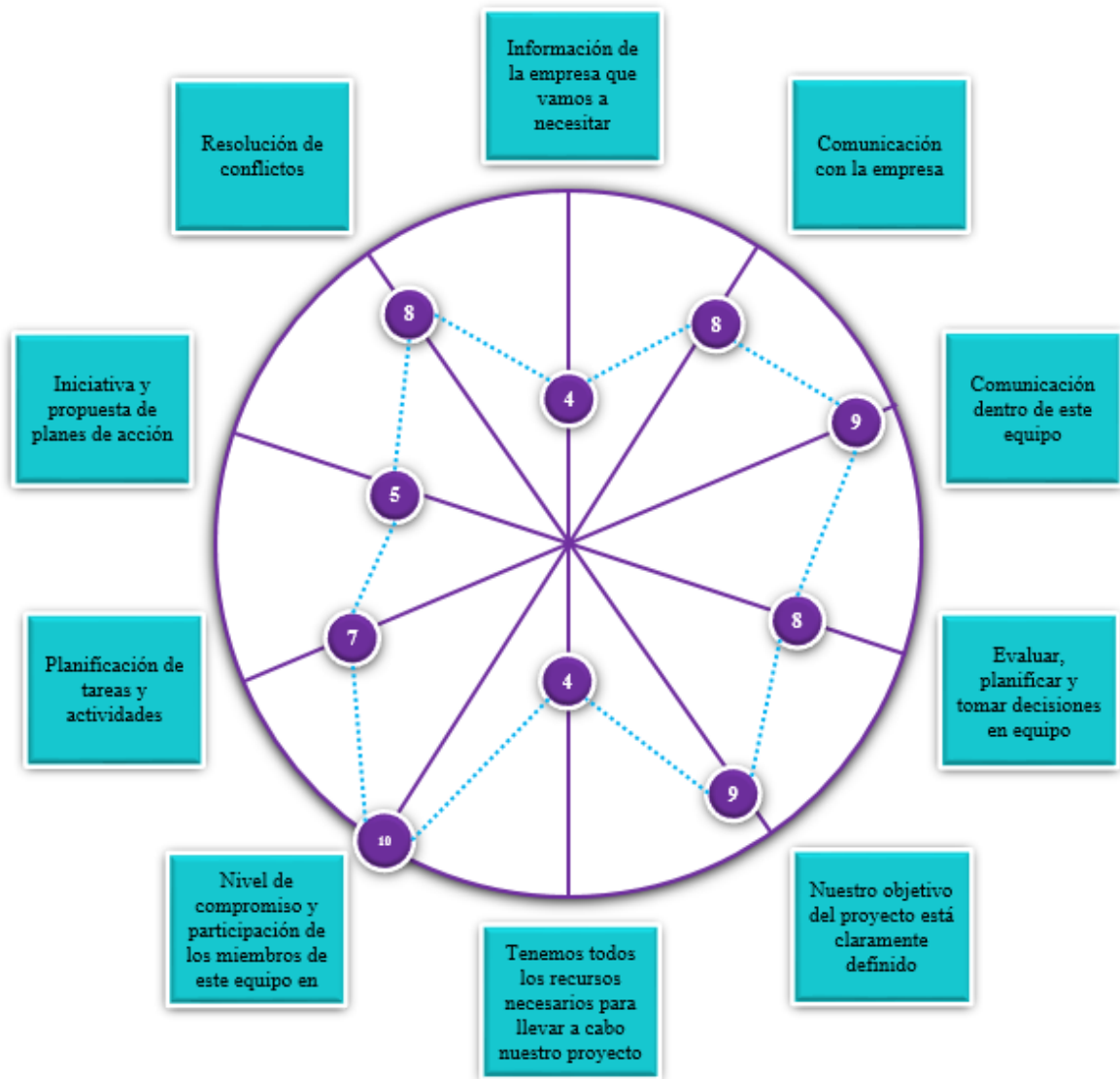
Anexo A

Cronograma actividades proyecto de titulación

No.	Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre													
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Plan de titulación y sistemas integrados de gestión	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
2	Herramientas de coaching para la gestión de personas									■	■			■							
3	Metodologías ágiles aplicadas de talento humano											■	■	■							
4	Impacto financiero y laboral de la transformación digital														■	■		■			
5	Ajustes proyectos de titulación y sustentaciones																		■	■	■

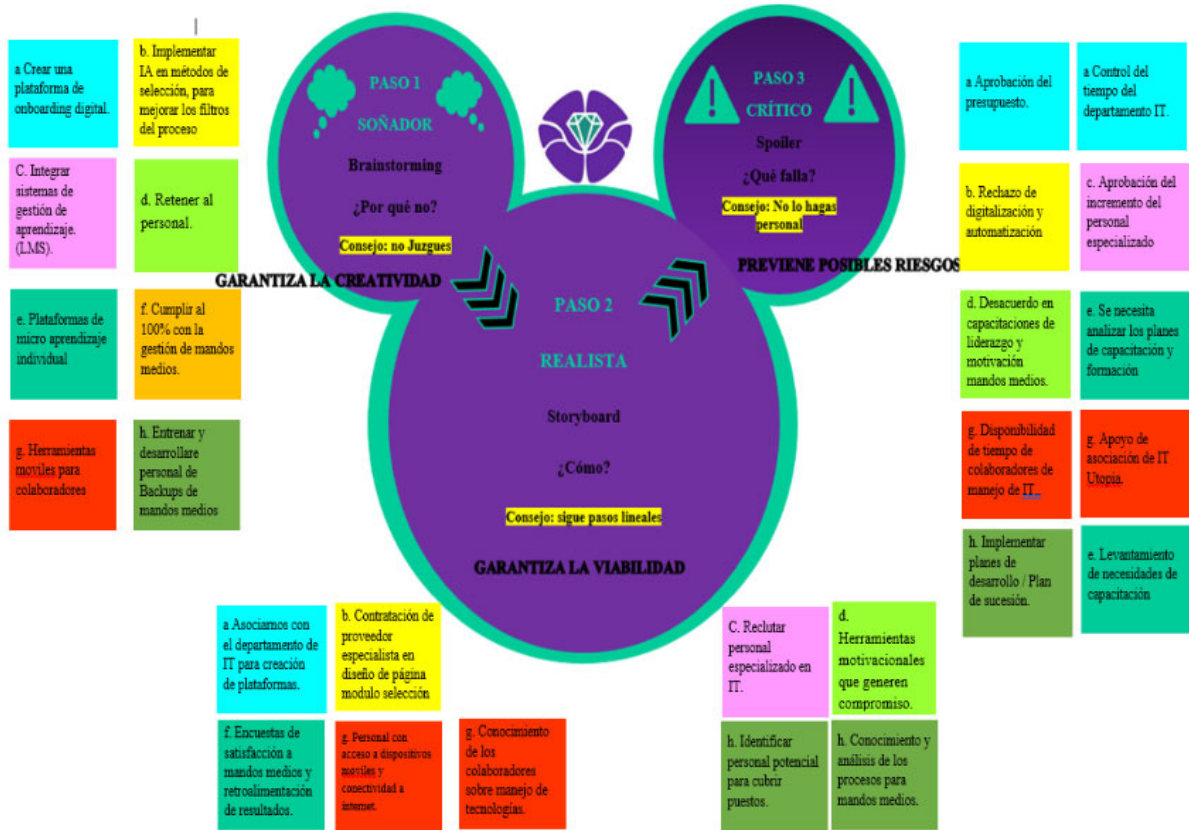
Anexo B

Rueda del equipo



Anexo C

Técnica creativa de Walt Disney



Anexo D

Formato de detección de necesidades de entrenamiento e inducción

UTOPIA FARM
CENTRO DE OPERACIONES LA MORA
FORMATO DE DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO E INDUCCION



	DETECCION DE NECESIDADES DE FORMACION	RR-HH
DIVISION: _____	LOCALIDAD : _____	PARTAMENTO: _____
		FECHA: _____

INFORMACION INDIVIDUAL			
NOMBRE DEL COLABORADOR _____	TIEMPO EN EL CARGO: _____	ESTUDIA ACTUALMENTE SI	NO
CARGO ACTUAL: _____	GRADO DE INSTRUCCIÓN: _____	EN CASO AFIRMATIVO: QUE ESTUDIA?	

AREAS DE ENTRENAMIENTO

- 1.- Señala únicamente las áreas de desempeño del colaborador en las que detecte oportunidades de mejora explicando las razones concretas.
 2.- Especifique las modalidades de entrenamiento mas recomendable y el grado de prioridad de las mismas.

AREAS	JUSTIFICACION	SUGERIDA, NOMBRE DEL CURSO O TALLER	PRIORIDAD		
			1	2	3
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS: Aspectos técnicos y Teóricos para la consecución de los objetivos y metas propuestas.					
COMPETENCIAS: Actitudes y Valores que contribuyen un mejor desempeño.					
DESARROLLO PERSONAL: Características o actitudes que debe ser por el colaborador para propiciar un buen clima laboral.					
OTROS: Que complementen la buena ejecución de las tareas.					

Comentarios de colaborador: _____

Comentarios de Jefe Inmediato: _____

Firma del Colaborador

Firma del Jefe Inmediato

Firma de Recursos Humanos

Anexo E

Plan de formación y capacitación

PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		OPERACIONES "LA MORA"		CENTRO DE	
Dirigido a	Mandos Medios (Supervisores Operativos)				
Responsable	Equipo de Formación.				
LINEAS DE FORMACIÓN	CONTENIDOS TEMATICOS	OBJETIVOS	MODALIDAD	N. DE HORAS	
Liderazgo autentico & Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia - Autoliderazgo •Pensamiento estrategico y transformación digital •Liderazgo y Comunicación •Toma de Decisiones •Gestión de equipos 	Mejorar el desempeño a través de experiencias prácticas para iniciar transformación hacia un liderazgo autentico.	Presencial / Virtual	18	
Capacitación Manejo Florícola Básico	<ul style="list-style-type: none"> •Preparación de terrenos y Siembra •Cortes •Suelos y clima 	Mantener actualizados al personal operativo y supervisor en los temas principales de florícola mejorando su desempeño y aportando a su crecimiento profesional.	Presencial	36	
Introducción herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dispositivos electrónicos. •Herramientas básicas digitales •Conocer aplicaciones educativas, pizarras digitales 	Dar a conocer herramientas digitales actuales. Preparar a los usuarios finales para utilizar las nuevas metodologías digitales.	Presencial / Virtual	18	
OBSERVACIONES:					

Anexo F

Job descriptions

Descripción de cargo (job descriptions)

Título de puesto:		Número de personas en el cargo:	
Localización geográfica:		Preparado por:	
Dependencia jerárquica:		Aprobado por:	
Dependencia funcional:		Fecha:	

1. Misión (qué, dónde, para qué)

--

2. Principales resultados (Responsabilidades de la posición)

Importa	ACCIONES (¿Qué hace?)	KPI FINAL ESPERADO	Frecuencia (D,S,M,BM, TM, SM,A)
1			

2			
3			
4			
3. Líneas de supervisión (A quién supervisa)			
4. Organización (Puestos que dependen jerárquicamente)			

5. Interrelaciones					
<p>Tiene participación en:</p> <p>Contactos relevantes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Internos</th> <th>Externos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Internos	Externos	1.	
Internos	Externos				
1.					

6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
<p>Formación Académica:</p> <p><u>Obligatorio:</u></p> <p>Conocimientos Técnicos:</p> <p>Experiencia:</p> <p>Conocimientos Técnicos Obligatorios Para Desarrollar en Corto Plazo:</p>
























7. Competencias para el cargo		
Organizational competencies		
Competencia	Definición	Nivel de competencia requerido
1. Integridad	Las personas que demuestran esta competencia actúan en concordancia con sus valores, son consistentes, buscan coherencia entre lo que piensan y lo que hacen. Expresan su posición de manera clara y visible.	
2. Asertividad Emocional	Es la habilidad personal que nos permite expresar de forma adecuada nuestras emociones frente a otra persona, sin hostilidad ni agresividad. Las personas asertivas	3




	emocionalmente saben expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) y relacionarse con empatía en cualquier situación social.	
3. Trabajo en Equipo	Es la disposición a trabajar en colaboración con otros, formar parte de un equipo y trabajar en conjunto hacia el logro de las metas. Implica cumplir los compromisos acordados con otros, colaborar activamente y compartir proactivamente conocimientos e información para aprender y crecer en equipo.	3
4. Organización y Seguimiento	Ve clara y focalizadamente qué se requiere hacer y actúa de acuerdo con estas definiciones. Utiliza un método de trabajo que le permite priorizar, hacer seguimiento sistemático con verificación aleatoria y garantizar la obtención de los resultados con excelencia y oportunidad.	3
5. Proactividad	Es el grado de oportunidad con que se actúa frente a oportunidades o problemas. Implica actuar con iniciativa propia contrario a esperar a que otro asuma la responsabilidad por uno. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones, encontrar soluciones a problemas y prever oportunidades y riesgos futuros.	4

Firma del Jefe Inmediato	Fecha:
Ocupante del Cargo	Fecha:

Anexo G


Perfil digital para mandos medios

UTOPIA FARM				
PERFIL DIGITAL	CENTRO OPERACIONES LA MORA	CARGO	MANDO MEDIO	
Área	Competencia	Básico	Intermedio	
Información	Explorar, buscar y filtrar información			
	Evaluar la información			
Comunicación	Interactuar mediante tecnologías			
	Compartir información y contenidos			
	Participación en canales digitales			
	Colaborar a través de canales			
Desarrollo de Contenidos	Desarrollo de contenidos			
	Proceso de textos			
	Presentaciones			
	Hojas de cálculo			
	Programar			
	Integrar y reelaboar contenidos			
	Derechos de autor			
Seguridad	Proteger dispositivos			
	Proteger datos personales			
	Proteger la salud			
	Proteger medio ambiente			
Solución de Problemas	Resolver problemas técnicos			
	Identificar necesidades y resp. Tecnológicas			
	Innovación y uso creativo de tecnología			
	Identificar brechas en competencia digital			
	Vigilar la publicación de nuevas utilidades digitales			

 Competencias Centrales
  Competencias Transversales
  Competencias Complementarias

Anexo H

Programa de inducción

 UTOPIA FARM UTF S.A.S CENTRO DE OPERACIONES LA MORA PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PUESTO					
A. DATOS DEL COLABORADOR:					
Nombre Completo:	<input type="text"/>				
Fecha de Inicio de Inducción:	<input type="text"/>	Cargo:	<input type="text"/>		
Jefe Inmediato:	<input type="text"/>	Cargo:	<input type="text"/>		
B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA:					
Proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de lograr una pronta adaptación al cargo.					
C. INSTRUCCIONES:					
<ul style="list-style-type: none"> - Esta Guía de entrenamiento debe ser cubierta en un lapso de 1 semana desde el día que usted asumió la posición. - Solicite a su jefe inmediato que le designe las personas que le van a dar el acompañamiento de inducción. 					
D. INDUCCIÓN TEÓRICA EN EL PUESTO					
FUNCIONES DEL PUESTO					
ACTIVIDAD	LUGAR	FECHA	HORA / CANTIDAD	RESPONSABLE	FIRMA RESPONSABLE
FUNCIONES DE INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS:					
ACTIVIDAD	LUGAR	FECHA	HORA	RESPONSABLE	FIRMA RESPONSABLE
E. INDUCCIÓN PRÁCTICA EN EL PUESTO					
DETALLE DE PRÁCTICAS SUPERVISADAS	LUGAR	FECHA	HORA / CANTIDAD	RESPONSABLE	FIRMA RESPONSABLE
		TOTAL			
F. ENTREGA REGISTRO DE INDUCCIÓN					
Hago la entrega formal de este registro de inducción al departamento de Talento Humano, asegurando que he cumplido con todas las actividades en este documento indicadas.					
Firma: _____			Firma: _____		
Fecha: _____			Fecha: _____		

Anexo I

Levantamiento de Información en el Centro Operativo La Mora



