



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“Gestión del talento humano en tiempos de covid-19”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTOR:**

**ANYELA NATHALIA HERRERA TUCANEZ**

**DIRECTOR**

**MSc. LUIS CLEMENTE CALDERÓN AYALA**

**IBARRA-ECUADOR**

**2024**

## ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de grado asignado por las autoridades pertinentes, considero que la investigación presentada por la egresada **ANYELA NATHALIA HERRERA TUCANEZ**, para optar por el título de **INGENIERÍA COMERCIAL**, cuyo tema es **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TIEMPOS DE COVID-19”**, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado en la ciudad de Ibarra a los 9 días del mes de febrero de 2023.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a horizontal line with a small loop at the end and a vertical stroke on the left side.

Luis Clemente Calderón Ayala

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040210142-2		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Herrera Tucanez Anyela Nathalia		
DIRECCIÓN:	Tabacundo		
EMAIL:	antucanesl@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	22133042	TELÉFONO MÓVIL:	0979503998

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Gestión del talento humano en tiempos de COVID-19
AUTOR (ES):	Anyela Nathalia Herrera Tucanez
FECHA: DD/MM/AAAA	9 de febrero de 2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Luis Calderón

### 2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 7 días del mes de junio de 2024

EL AUTOR:

(Firma) 

Nombre: Anyela Nathalia Herrera Tucanez

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado con mucho amor y orgullo, a mis padres Byron Mejía y Carmen Tucanez, quienes con mucha dedicación y responsabilidad inculcaron en mí, valores y principios para ser una gran persona.

De manera muy especial a mi esposo Mayer Márquez e hija Angelie, quienes han sido mi más grande apoyo y mi razón de lucha motivándome a ser cada vez mejor.

A mi hermano por permitirme ser su guía y compartir conmigo momentos de alegrías y tristezas y a todos mis familiares y amigos que siempre han estado brindándome su confianza y consejos para que yo pueda alcanzar todos mis sueños y metas propuestos.

Nathalia Herrera

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí y haber tenido la oportunidad de estudiar una carrera universitaria. A la Universidad Técnica del Norte por brindarme el privilegio de forjarme en su campus como profesional, a los docentes quienes con su grande sapiencia me enseñaron y con paciencia me encaminaron al conocimiento.

Agradezco a todos mis familiares quienes son mi pilar fundamental y pese a las adversidades me han hecho ser fuerte, me extendieron su mano para seguir y nunca dejarme decaer. A mis amigos y compañeros de aula que compartieron conmigo cinco años de aprendizaje y muchas aventuras.

Nathalia Herrera

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	12
OBJETIVOS .....	13
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>13</b>
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	13
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....	14
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
TEORÍAS BASE DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
<b>TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>15</b>
<b>TEORÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b> .....	<b>16</b>
<b>TEORÍA DE SISTEMAS</b> .....	<b>16</b>
<b>TEORÍAS MODERNAS</b> .....	<b>17</b>
<b>TEORÍA DE LA CONTINGENCIA</b> .....	<b>17</b>
MARCO CONCEPTUAL .....	18
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ANTE LA LLEGADA DEL COVID-19</b> .....	<b>18</b>
<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> .....	<b>19</b>
<i>Adaptación al cambio</i> .....	21
<b>PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> .....	<b>21</b>
<i>Reclutamiento y selección</i> .....	21
<i>Procedimientos de reclutamiento</i> .....	22
<i>Requerimiento de Personal</i> .....	22
<i>Reclutamiento de Postulantes</i> .....	22
<b>TÉCNICAS DE SELECCIÓN</b> .....	<b>23</b>
<i>Preselección de los candidatos</i> .....	23
<i>Entrevista y evaluación de los candidatos</i> .....	24
<i>Contratación</i> .....	25
<b>ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL</b> .....	<b>25</b>
<b>CAPACITACIÓN</b> .....	<b>26</b>
<b>AUSENTISMO LABORAL</b> .....	<b>27</b>
<b>SEGURIDAD Y SALUD LABORAL</b> .....	<b>27</b>
<i>Medidas adoptadas ante la llegada del covid-19</i> .....	28
<i>Otras medidas</i> .....	29
<i>Medidas de Bioseguridad</i> .....	30
<i>El teletrabajo y sus efectos</i> .....	31
<i>Resiliencia frente a la llegada del covid-19</i> .....	32
FUNDAMENTACIÓN EMPÍRICA .....	33
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	35
ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.....	36
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	36

<b>DETERMINACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>36</b>
<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>37</b>
<b>INSTRUMENTO(S) DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<i>Encuestas.....</i>	<i>38</i>
<i>Unidad de análisis.....</i>	<i>39</i>
<i>Diseño del formulario.....</i>	<i>40</i>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>41</b>
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....</b>	<b>51</b>
<b>RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>LIMITACIONES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA.....</b>	<b>76</b>

### Índice de gráficos

<b>GRÁFICO 1.....</b>	<b>43</b>
<b>GRÁFICO 2.....</b>	<b>45</b>
<b>GRÁFICO 3.....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO 4.....</b>	<b>47</b>
<b>GRÁFICO 5.....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 6.....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 7.....</b>	<b>53</b>
<b>GRÁFICO 8.....</b>	<b>54</b>
<b>GRÁFICO 9.....</b>	<b>55</b>
<b>GRÁFICO 10.....</b>	<b>58</b>

### Índice de Tablas

<b>TABLA 1.....</b>	<b>20</b>
<b>TABLA 2.....</b>	<b>37</b>
<b>TABLA 3.....</b>	<b>39</b>
<b>TABLA 4.....</b>	<b>39</b>
<b>TABLA 5.....</b>	<b>41</b>

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión del talento humano en tiempos de covid-19 en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo. En los procesos de elaboración del proyecto se realizó la aplicación de un alcance descriptivo a 10 empresas medianas y grandes del sector florícola, dirigido a la gestión del talento humano. Como problemática principal se conoce que el virus del covid-19 afecto a nivel global en todos sus aspectos y principalmente en la economía de las empresas florícolas quienes han tenido un impacto muy fuerte, se estima que alrededor del 4% de la producción nacional de flores se destina al consumo local, mientras que el 96% restante se destina a exportaciones, lo que significa que, al restringirse y congelarse el comercio nacional y exterior, desencadenó varias pérdidas las cuales repercutieron en el 3.5% del Producto Interno convirtiéndose también en situaciones críticas para el talento humano en las empresas.

Los resultados obtenidos demuestran que es de suma importancia de la gestión del talento humano en situaciones inusuales como la llegada del covid-19. Además, en procesos como reclutamiento y selección de personal una mediana parte a ha presentado dificultad y disminución en las contrataciones, por el contrario, el índice de retención de personal refleja una baja relación con respecto a incentivos y motivación, sin desmerecer el apoyo emocional que brindo la mayoría de las empresas. Las capacitaciones se incrementaron considerable te de manera virtual y presencial, priorizando temas de distanciamiento y uso de medidas preventivas al contagio, así como en la seguridad y salud laboral estableciendo medidas de bioseguridad y proporcionando los equipos de protección necesarios para salvaguardar la vida de los trabajadores, de acuerdo a la OIT y en su mayoría las empresas han dado cumplimiento.



## ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the management of human talent in times of covid 19 in the flower companies of the Pedro Moncayo canton. In the processes of elaboration of the project, the application of a descriptive scope to 10 medium and large companies in the floriculture sector was carried out, aimed at the management of human talent. As the main problem it is known that the covid-19 virus affects globally in all its aspects and mainly in the economy of flower companies that have had a very strong impact, it is estimated that around 4% of national flower production It is destined for local consumption, while the remaining 96% is destined for exports, which means that, by demanding and freezing national and foreign trade, it triggered several losses which affected 3.5% of the Domestic Product, also becoming critical situations for human talent in companies.

The results obtained show that it is extremely important to manage human talent in unusual situations such as the arrival of covid-19. In addition, in processes such as recruitment and selection of personnel, a medium part has presented difficulties and a decrease in hiring, on the contrary, the personnel retention rate reflects a low relationship with respect to incentives and motivation, without detracting from the emotional support that the company provided most companies. The trainings were considerably increased virtually and in person, prioritizing issues of distancing and use of preventive measures to contagion as well as occupational health and safety, taking biosecurity and fatigue measures, the necessary protective equipment to save the lives of workers, according to the OIT and most of the companies have complied.

## Introducción

A través del tiempo se ha visto el desarrollo y evolución del ser humano en todos los aspectos de su vida, mencionando desde la época de los años 1900 a 1950 las personas se consideraban recursos productivos así como a otros recursos de la organización: máquinas, equipos y capital es decir, no tenía voz ni voto (Gutiérrez, 2020). Pero a pesar de ello su importancia sigue siendo muy relevante para las empresas tal como menciona Cadena (2016) “el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado” (p.458). Con el paso del tiempo y desarrollo de la globalización, la administración del personal, en todos los procesos, obtuvo una trascendencia y una necesidad mucho más relevante que cuando las empresas evolucionaban en un entorno doméstico y tradicional sencillo (Aguilar, 2004). De 1950 a 1990 la vieja concepción de las relaciones industriales fue sustituida por la administración de recursos humanos, y a partir de 1990 surgió la era del conocimiento que vivimos hasta la actualidad (Gutiérrez, 2020). Es así como, cuyo propósito en la gestión del talento humano consiste en entender las necesidades de los clientes e inversionistas en oportunidades que puedan enfocarse en un talento humano empoderado y comprometido, dueño y constructor del know-how de la empresa y transformado de manera indirecta en un socio estratégico y sobre todo efectivo (Enciso & Jiménez, 2011), generando un aporte muy significativo pues, son las personas quienes se encuentran más inmersas en las actividades y le dan vida a la organización siendo quienes por medio de su participación marcan su éxito o su fracaso (Armas et al., 2017).

En realidad se debe saber que, la gestión del talento humano tiene la responsabilidad más importante de la empresa, ya que uno de los mayores desafíos para el área, tiene lugar desde antes de la incorporación del trabajador a la empresa, pues captar el mejor personal puede generar gran ventaja a la empresa (Vallejo & Portalanza, 2017 p.153). Sin embargo, el aumento

de población y mano de obra asciende mientras que la oferta laboral de los floricultores es menor. En este preciso momento con la llegada del covid-19 se generó mucho más desempleo tal como dice Betancourt et al. (2020) “con el estudio realizado por la CEPAL, en el que se determina que la crisis del covid – 19 ha generado un mayor impacto económico en las pymes, entre las que se encuentran las del sector agrícola” (p.510). Con respecto al índice de rotación se ha observado que en algunas empresas se ha llegado al acuerdo de organizar el tiempo de trabajo denominado “14 x 14” (14 días de trabajo y 14 días de descanso) para evitar las rotaciones excesivas. Asimismo, los trabajadores desde otras regiones se trasladan directamente al lugar de trabajo, sin contar que la distancia y el recorrido que se debe hacer en algunos casos evitando tránsito, aplicando el mismo régimen a contratistas y proveedores, con el fin de cubrir los canales de la cadena de suministro (CEPAL, 2020).

La realidad es que en todo se generó un cambio, según estudios muestran cómo las prioridades estratégicas de las organizaciones han ido cambiando; lo que antes no era importante, hoy forma parte de las principales preocupaciones de los líderes y viceversa: por ejemplo, con la llegada de la COVID-19, las estrategias de atracción y retención del talento son las de menos prioridad y preocupación para los empleadores (KPMG, 2020). Con respecto a las capacitaciones, en algunos continentes donde los contagios del COVID-19 fueron mínimos y existieron pocas medidas de control, el tema de capacitación en prácticas no cesó, utilizando medidas de distanciamiento y seguridad, evitando aglomeraciones, otra forma ha sido el uso de sistemas virtuales, con la ayuda de varios medios que han contribuido a mejorar el nivel de adaptación de las personas (O. I. del T. OIT, 2021). Además, se debe mencionar que en el caso de la seguridad y salud laboral se plantearon protocolos de bioseguridad, basado en acuerdos mutuos por parte de los empleados y patronos, que permitan el regreso al puesto de trabajo de forma segura para la salud y bienestar, siendo una de las claves para la reactivación de la productividad y la recuperación de la economía (Carvalho, 2020).

## Problema de investigación

La circunstancia que vive la humanidad motivada por la aparición del virus COVID-19 ha impulsado en las empresas que hacen parte del mercado global a generar un aceleramiento en la toma de decisiones sobre todas las dimensiones de las organizaciones (Valle et al., 2020, p.180). Entre las decisiones más importantes ha sido el tema del talento humano debido al cierre de fronteras que provocó la paralización de las exportaciones, en el caso de las empresas florícolas el impactó fue preocupante ya que solo alrededor del 4% de la producción nacional de flores se destina al consumo local, mientras que el 96% restante se destina a exportaciones, esto de acuerdo a las declaraciones de IVA realizadas en el año 2019 (Sánchez et al., 2019, p.1). Por su parte es importante conocer que la que la existencia de mercados globales es realmente una comunicación digital que afecta el entorno en todos sus aspectos social, cultural, económico y político; inclusive la conducta humana, siendo transformados y modificados, mismos por los que tiene sentido la vida (Vallejos et al., 2020). Además, al comienzo de pandemia, el efecto para los trabajadores de algunas empresas fue bastante considerable debido a la demanda baja y suspensión de ventas, algunos empleadores tuvieron que interrumpir sus labores y disminuir las horas laborales en algunas áreas administrativas (Bohórquez et al., 2020, p.39). Así también, el covid-19 puede desafiar principalmente su cultura, cómo distribuye el trabajo e involucra a su fuerza laboral probando la capacidad de adaptación, resiliencia, liderazgo, confianza y comunicación eficiente. A largo plazo, esta situación podría presentar una oportunidad para pensar en cómo crear una fuerza laboral más resistente y desarrolla mayor enfoque en la salud y el bienestar de las personas (Deloitte, 2020, p.11). Aunque las consecuencias son muy visibles y se desconoce su alcance, muchas de estas han sido negativas en su mayoría, tanto para las personas como trabajadores y para la empresa con pérdida de talento humano cualificado y disminución de credibilidad en su marca empleadora, además como afirman Oviedo & Almirón (2020) esta pandemia ha dejado ver las diversas

carencias en salud mental que la población tiene, y de manera importante proporcionalmente no le permite afrontar de manera saludable el aislamiento y los otros aspectos como el desempleo, la virtualización, el temor a ser contagiado (p.301)

Las alternativas de trabajo para mejorar o disponer de un recurso humano acorde con la circunstancia, fueron poco favorables y muy temporales, por lo que las relaciones interpersonales se hicieron más críticas desde el comienzo, generando desconcierto en la planificación de algunas empresas con respecto sus procesos para el trabajo corporativo (Espinoza, 2019), todo esto influye también sobre una posible mala gestión en el talento humano, en donde las acciones son penetrantes con la llegada de nuevas disposiciones que se moldean por una pandemia de la que ha sido muy difícil disimular el impacto para toda organización en la que implica directamente la presencia de las personas.

### **Reclutamiento y selección**

Cuando inició la pandemia, las empresas dejaron de contratar personal por los primeros meses de cuarentena, una vez que se empezó a reactivar la economía y se palpó un breve cambio en el estilo de vida y una renovación en los procesos de contratación dando lugar a la utilización de nuevos métodos de selección de personal, como los medios digitales y algoritmos de programas en la mayoría de las empresas actualmente (Rofifah, 2020). La facilidad y el uso de los procesos digitales ha hecho que se haga más rápida la adaptación a ellos, de acuerdo con el estudio *El futuro de la selección del personal* de LinkedIn, más del 80% de los reclutadores cree que la selección de personal continuará de manera remota utilizando elementos virtuales y presenciales (Mesa, 2020).

Pese al desempleo que se generó, las contrataciones no se detuvieron, desde enero del 2020 hasta el 20 de agosto del mismo año, se firmaron 242 353 nuevos contratos que se encuentran actualmente, según registros del Ministerio de Trabajo entre estos 146 686 contratos fueron registrados durante el confinamiento por covid. Las tres actividades que más aumentaron el

ingreso de sus colaboradores a la empresa fueron la agricultura (incluye ganadería, floricultura, silvicultura y pesca), comercio e industrias manufactureras (Silva, 2020)

Entre junio de 2019 y junio de 2020 la tasa de empleo bruto cayó en 11,1 puntos porcentuales hasta ubicarse en 52,8%. Dada la percepción de ser imposible la reinserción laboral en plena crisis, muchos de los empleados que fueron despedidos, se retiraron del mercado laboral. (Esteves, 2020).

### **Índice de rotación**

Este índice hace referencia a la relación existente entre las personas que se han incorporado y las que se han desvinculado con la llegada del coronavirus en la empresas florícolas, la caída de este mercado ha llevado a una reestructuración, con la ruptura de las empresas florícolas o en algunos casos a la unión de las empresas para sobrellevar la crisis debido a la reducción del precios de la flor conllevando directamente a la pérdida de puestos de trabajo (Morocho et al., 2021). Esto ha provocado gran preocupación de los empleadores frente a la estabilidad laboral de los trabajadores, por lo cual el Ministerio de Trabajo emitió Acuerdos Ministeriales que permiten que los empleadores adoptar alternativas laborales no presenciales, y modificación en la relación laboral con el objeto de no incurrir en posibles despidos intempestivo para algunos casos (Niama et al., 2020). En el transcurso del año 2020 donde azotó el virus la reactivación de las empresas ha sido incierta lo que provocó alta rotación de personal que no solo incluye pérdida de dinero. Renato Ortiz, gerente comercial de Evaluar.com, está completamente seguro que esto afecta el compromiso en la empresa por parte de los colaboradores, mal ambiente de trabajo y obviamente más personal en rotación (Enriquez, 2020). Además, la pandemia provocó la generación de licencias, con el objetivo de evitar despedir al personal, pero en todas las empresas no se dio de la misma manera. Expertos en talento humano como Deloitte aseguran que personas de entre 25 y 30 años son las que más rotan pues no tienen estabilidad en sus puestos por diversos motivos que generan ventaja sobre los de edades más avanzadas. Según

esta revista, la rotación de personal debe ser muy tomada en consideración por las organizaciones pues se considera como incapacidad de retención de talento humano siendo urgente el análisis de la cultura (Deloitte, 2020) .

### **Retención de talento humano**

La retención del talento humano se enfoca directamente a garantizar la permanencia de los trabajadores en la empresa. Sin embargo, en las empresas florícolas se muestra un déficit de este índice, Tal como menciona Korovkin & Sanmiguel ( 2013) técnicamente, los trabajadores de empresas florícolas en Ecuador reciben un salario mínimo por trabajar 40 horas a la semana. Por otra parte, las empresas se cambiaron a sistemas de productividad individuales donde los trabajadores que no pueden cumplir con la tarea diaria (basada en rendimientos de personas más efectivas). Se quedaban trabajando luego de jornada laboral para completarlas, sin percibir horas extras. Lamentablemente esto aún sucede en algunas empresas, como en cuarentena se conservaron únicamente solo a los mejores trabajadores.

Con la llegada de la COVID-19, las estrategias de atracción y retención del talento dejaron de ser una prioridad para las empresas y las personas según estudios realizados, se reconoce que uno de los mayores cambios fue el teletrabajo, que antes era utilizado como estrategia de retención y ahora nace por necesidad indiscutible (KPMG, 2020). Ante esta situación de desempleo en el país (que para el mes de mayo de 2020 fue del 21,4%), muchos empleados se creyeron en conseguir oportunidades laborales pese a la difícil situación que se presentó (Castro, 2020). Además, como impactos negativos se identificaron debido a los factores ocasionados por la pandemia fueron la extensión de horarios laborales, una deficiente retención del talento humano, la reducción de jornadas laborales, el reajuste de beneficios, la suspensión de contratos, reajustes en perfiles, etc., (CEPAL / OIT, 2020). Es menester considerar que

algunas empresas mostraron el apoyo correspondiente velando por el bienestar de sus trabajadores, acoplando jornadas de trabajo rotativas.

### **Capacitación**

Con el surgimiento del coronavirus de acuerdo a (Vargas, 2020)“la formación profesional, la actividad educativa que busca el desarrollo de habilidades y competencias de aplicación directa en el empleo, se vio afectada al verse suspendidas las actividades presenciales” (p.2). El confinamiento y distanciamiento ocasionó la suspensión de varias actividades, en este caso las relacionadas con las capacitaciones del personal de las empresas florícolas al igual que las medidas sanitarias han impedido de manera muy considerable el suministro de capacitación técnica y educación profesional (ECTP), pero también se generaron oportunidades en algunos casos para algunos emprendimientos.

Para algunos autores el activo máspreciado son las personas pero es lo que menos se toma en cuenta sobre todo al hablar de formación y desarrollo y ha sido un problema porque puede poner en riesgo inclusive la continuidad de las empresas (Amedirh, 2021). El coronavirus ha impuesto un ritmo acelerado en varios aspectos y el desarrollo de diferentes estrategias de superación que van desde aspectos básicos a especializados tanto para los profesionales de la salud como para la población general especialmente en tema de capacitaciones constantes con respecto a variables que indiquen la adaptación y superación de la crisis social (Díaz Morales et al., 2020).

### **Ausentismo laboral**

En las empresas florícolas existe un bajo índice de rotación de personal, debido a la exigencia de presencialidad que tiene el hecho de laborar la tierra, de otra manera no sería un factor indispensable para la producción y procesamiento, pero con llegada de pandemia cambia el panorama. El problema radica en que muchos de los empleadores han incurrido en actos de



menoscabo de los derechos laborales de los trabajadores, ya sea desmejorando sus salarios, obligándolos a firmar permisos no remunerados, o bien sea rescindiendo de los contratos laborales o finalmente despidiéndolos debido a las bajas ventas de su producto (Zurita & Villavicencio, 2021). Los factores de ausentismo laboral han aumentado debido a los problemas de salud por el agotamiento de carga laboral, enfermedades mentales como ansiedad, depresión, se ha evidenciado esto en profesionales o no donde recae la responsabilidad de estar en la institución ya sea por necesidad laboral o económica (Pogo, 2021). No obstante, a pesar de las normativas de bioseguridad impartidas por el Gobierno Nacional a través de las instituciones encargadas, un porcentaje significativo de trabajadores no se presentó a trabajar en las jornadas establecidas, causando absentismo laboral y alteraciones en la producción normal de las empresas esto por diversas razones relacionadas con el autor del confinamiento (L. García, 2021). El miedo de ser contagiados por el virus, se suma al enfrentamiento de los distintos cambios en nuestra diario vivir que se generan con el afán de evadir la realidad que estamos viviendo, además al alto índice de ausentismo distanciamiento físico como un desafío de una nueva realidad, el trabajo desde casa, la suspensión de trabajos, la educación entre otros que han contribuido al giro total del estilo de vida, que acostumbrábamos a llevar de manera cotidiana (Morillo et al., 2021).

### **Seguridad y salud laboral**

Los accidentes de trabajo generan gran relevancia ya sea por la cantidad de muertes que se producen en el Ecuador en las actividades productivas, como por las permanentes anomalías que se ocasionan. En el sector florícola por lógica el uso y manipulación de plaguicidas es un problema central, aunque en la floricultura existen otros riesgos, como la fatiga física trastornos musculoesqueléticos, riesgos biológicos, problemas de salud mental, problemas ergonómicos (postura) área de post-cosecha .etc. (Touma, 2008). Adicional a todo esto se suma la llegada del coronavirus el estado, los empleadores, los trabajadores y empresarios afrontan grandes

retos para contrarrestar las consecuencias de la pandemia de COVID-19 y proteger la seguridad y la salud de los empleados. Más allá de una situación crítica, la preocupación que genera el hecho de regresar a las labores que permitan continuar con los procesos productivos. También se analiza algunas medidas de control y prevención de ser contagiados, riesgos ergonómicos y psicosociales, y otros riesgos de SST asociados con el virus en todo el proceso de permanencia de esta enfermedad (OIT, 2020).

### **Justificación**

La gestión del talento humano llega a ser tan importante en las empresas y en el mundo, debido a que en gran medida son el resultado de trabajo y sacrificio de sus colaboradores pues como lo menciona Jos et al., (2020) este fundamento podría valer tanto como la existencia de habilidades y talentos que permitan dar mayor valor a la empresa, además de generar competitividad y rapidez en los procesos, por lo cual, este concepto vale proporcionalmente a la influencia de las decisiones y acciones de las industrias lo que permite adquirir ventaja competitiva. Tal como Deloitte (2020) afirma cómo se comportan los líderes durante los momentos críticos deja una marca duradera en la cultura corporativa. Si bien el pánico y la reacción exagerada son inútiles, no es útil además la complacencia ni dar la impresión de que los líderes están minimizando la situación, todo está basado en la resiliencia de cualquier debilidad en cualquier ámbito.

Además, en cuanto a la situación que atravesamos con la llegada del covid-19, ha cambiado drásticamente la forma en que trabajamos, nos comunicamos y socializamos y nos dejó con el desafío de que en cuestión de días se realizaran cambios a un nivel extraordinario, las medidas de distanciamiento social, han dado como resultado el cierre de escuelas y negocios, lo que nos ha dejado a muchas personas aturdidas sumergidas en preocupación tuvieron que hacer frente

al nivel de cambios sin excusas y sin duda el talento humano ha sido afectado y su nivel de adaptación ha llegado a ser casi imprescindible (Ledesma & Martinetti, 2020) .

Esta investigación tiene por objetivo analizar el nivel de adaptación o resiliencia en los procesos de gestión de talento humano en tiempos de covid-19, en las empresas florícolas del Cantón Pedro Moncayo, lo cual permitirá determinar en gran medida las posibles fallas para la mejora de los procesos y adecuación a las nuevas disposiciones y normativas planteadas con la llegada de este fenómeno.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos orientados a la gestión del talento humano en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo

### **Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias de reclutamiento y selección llevadas a cabo en las empresas florícolas.
- Determinar el índice de rotación del personal generados por la pandemia
- Describir los procesos de retención y capacitación de talento humano
- Conocer las medidas adoptadas por las empresas en seguridad y salud laboral.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo se gestiona los procesos de talento humano en tiempos de covid-19 en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo?

## **CAPITULO I: Marco Teórico**

### **Fundamentación teórica**

El estudio realizado explica como las empresas florícolas han gestionado el talento humano durante la pandemia. Es poco lo que se conoce específicamente de las empresas florícolas, pues en la investigación teórica no se resalta con exactitud cuál fue la gestión de estas empresas con respecto al fenómeno presente. Sin duda el covid-19 no solo trajo consigo grandes cambios, sino un giro total de la cultura de las personas y su comportamiento en todos los círculos sociales que nacen desde la familia. Es menester añadir que la sociedad no cambia por sí sola, sino en ocasiones es obligada a cambiar por factores ajenos a su entorno y esto hace que sea una necesidad adaptarse a las nuevas condiciones de vida.

Según Armas et al., (2017) “se adoptan modelos de gestión del talento humano, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa” (p.13) la suma de estas diferencias generan resultados en todas las estructuras y niveles de la empresa, como afirma Mendez (2015) emplear una gestión de personal correcta permitirá que su empresa aunque pequeña pueda trascender en un mercado. Sabemos que guiar al personal es un arte y más cuando lo que deseamos es alcanzar metas importantes de la empresa lo que requiere esfuerzo para los colaboradores. Lo que demuestra que el talento humano está considerado en gran medida como uno de los factores más importantes en las empresas, y que, además con la llegada de la pandemia se ha hecho evidente que las personas siempre deben existir en las empresas más cuando estas requieren de su

presencia para la producción. Así como pone en conocimiento V. Vallejo & Portalanza (2017) en este nuevo enfoque abandona la percepción de que las personas pueden ser un recurso más para la empresa y que deben ser administrados como el dinero o los materiales, las maquinarias, etc. Sin permitir que las personas sean tratadas como seres con talentos, necesidades, sueños y anhelos, que dan sentido a los procesos y que agregan valor a las organizaciones de manera muy significativa y relevante.

## **Teorías base de la investigación**

### **Teoría de la Administración de recursos humanos**

Según Becker et al., (2015) en la actualidad, las organizaciones se enfocan en forma primordial la atención en las personas que están con ellos, por eso la importancia de mantener y mejorar la gestión y el ambiente dinámico, creativo y con interés de aportar y trabajar en equipo para el lograr las metas propuestas, estas con propósito de compromiso y sentido de pertenencia. Ahora en el ambiente competitivo de las negociaciones, el éxito depende de la administración eficaz que engloba la inteligencia con la que se lleva a cabo, estructura, tecnología y recursos, sobre todo los humanos (Chiavenato, 2001).

Esta es una de las teorías más trascendentales que abarca todo el tema de estudio del ser humano en las empresas, y todos los aspectos que moldean su comportamiento y sus relaciones, en donde se busca conocer la realidad de las empresas con respecto a su efecto generado por la planificación, dirección, organización y control en todo el proceso productivo, a partir de la labor humana en talento y conocimiento. Así como menciona Zumba (2015) “entonces la gestión del talento humano debe enfocarse en aprovechar al máximo el aspecto cognitivo y tecnológico como clave en el proceso productivo para alcanzar exitosamente los objetivos de la organización” (p.13).

## **Teoría de la gestión por procesos**

La gestión por procesos es una oferta administrativa y a lo largo de los años se vinculada con la historia de la administración en su constante búsqueda de la forma más efectiva de alcanzar los objetivos de una organización , todo esto se ha debido al constante trabajo e investigación de las actividades y recursos para la obtención de recursos y mejorar la satisfacción que genera el desarrollo efectivo (Zamora, 2017).

La gestión por procesos es una forma astuta de interrelacionarse con la innovación y competitividad empresarial, donde se establecen estrategias con base a dinámicas totalmente diferentes diligentes que hacen que la administración pueda ser enriquecida, en el proceso en el que se agrega valor mediante la diferenciación y la variedad de servicios (FAEDIS, 2011).

Es así que según el Ministerio de Fomento, (2005) afirma que para realizar actividades de manera correcta, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos relacionados para saber cuáles son las posibles falencias o deficiencias, esta gestión sistematizada que se realiza en las empresas y especialmente la interacción que existe entre los procesos se conoce como enfoque basado en procesos y es realizado muy a menudo.

## **Teoría de sistemas**

De acuerdo a De la Peña & Velázquez (2018) a inicios del siglo XX, se ha enfocado en las relaciones establecidas entre estos sistemas, caracterizándose más que por la presencia de conexiones entre sus componentes, o el grado de organización, sino por la unidad impenetrable con su naturaleza y el medio en el que se desarrolla. Se podría decir que todo está definido por sistemas, desde el cuerpo humano hasta el mundo formado por todos los cuerpos sean vivos o inertes, y que además en esta teoría se explica que el surgimiento de la vida y su evolución esta generado gracias a estos.

Se consideran varias clasificaciones, entre ellas según afanasiev (1977)

1. **Sistemas auto dirigidos:** son los que tienen únicos subsistemas ubicados de manera jerárquica en conforme se desarrollen, es decir, las funciones son culminadas por sus componentes garantizando una autodirección que permita dar cumplimiento a las funciones generales del sistema propiamente identificado.

2. **Sistemas dirigidos:** son aquellos que no tienen componentes o subsistemas que puedan estar en jerarquía ofreciendo independencia, de manera que pueden funcionar prevaleciendo de las relaciones entre sus elementos. Por lo general, se someten a dominios directos de otros sistemas, que sí generan una funcional y determinación estructural al otro sistema no funcionarían independientemente.

### **Teorías modernas**

Este tipo de teorías se comienzan a ver después de los aportes de las relaciones humanas y teorías del comportamiento a finales de 1960. La teoría de las contingencias pretende que todas las organizaciones estén en la capacidad de responder a problemas o cambios impredecibles en los entornos, además se manifiesta que estamos sujetos a cambios que denotan factores incontrolables en su mayoría por lo cual se necesita reaccionar y actuar lo más pronto posible en dichas circunstancias (Widyansari, 2014, p.14).

### **Teoría de la contingencia**

Según Garcia (2014) la Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada obvio en la administración de las organizaciones, todo es relativo, y así las técnicas administrativas claves para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización no difieren en aspectos. Con el propósito de resolver un problema se debe realizar un proceso el cual se inicie con el análisis de los antecedentes del

medio ambiente ya sea interno o externo luego se debe mirar la relación funcional con el propósito de resolver adecuadamente el problema teniendo en consideración varios aspectos que influyen en el mismo y saber exactamente hacia donde se encamina el objetivo y el nivel con el que se puede dar respuesta (Mora, 2011).

## **Marco conceptual**

### **Gestión del talento humano ante la llegada del covid-19**

El área de recursos humanos no ha sido una de las más afectadas, sino también de la que se requiere una respuesta inmediata frente a este impacto. La situación coyuntural ha dejado clara la necesidad de ver dicha área como un aliado estratégico de la organización. Además del aislamiento con fines preventivos que permitió que los colaboradores de las empresas no puedan estar realizando sus labores a tiempo, provocando retrasos en las áreas de producción y la opción de realizar embarques reprogramados entre otras situaciones relacionadas con el propio producto y sus procesos (Bohórquez et al., 2020). Considerando que las empresas florícolas en gran parte se deben a las rosas que exportan y debido a la pandemia se ha visto obligadas a dejar la producción y en otros casos a despedir personal, por el comienzo de la cuarentena y miedo de contagios. En la medida en la que se pudo cubrir los gastos las empresas pudieron sobrellevar la situación y no cerrarlas, pero los ingresos en parte no fueron los esperados. Sin embargo, se debe tener en cuenta que de acuerdo con la ley existen ciertas medidas para cumplir por el hecho de despedir a los empleados. La enorme ambición de las industrias los va deshumanizando y se inclina hacia la explotación de la mano de obra, por lo cual las relaciones laborales de este tiempo se caracterizan por un esclavismo laboral, con jornadas de trabajo extremadamente largas las cuales se llegaba mediante «negociaciones» entre el trabajador y el empresario de acuerdo a normas y disposiciones establecidas en el país (Armas et al., 2017).



Según estudios recientes realizados por McKinsey<sup>26</sup>, el principal enfoque por parte de la gerencia de los tiempos postreros será competir por el mejor talento humano en un mercado global bastante competitivo a nivel mundial sin menospreciar el nivel de marca empleadora que se le reconozca (Rubio, 2013).

### **Procesos de gestión de Talento Humano**

Una organización no puede crecer sin las personas, todas las actividades organizadas mediante los planes de acción, dependen de las personas para ejecutarlas y alcanzar el éxito, siempre y cuando exista un direccionamiento correcto en las funciones encomendadas (Armas et al., 2017). En el sentido que se direcciona hacia las nuevas disposiciones generadas por la situación de la llegada del covid-19. La generación de diferentes estrategias que permitan desarrollar de mejor manera la planificación y designación de funciones, así como el nivel de desempeño que requiere la empresa y elección del camino correcto para direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos. Es indispensable para el buen funcionamiento de las actividades que han de realizarse en cada empresa, para ello se requiere de una planificación adecuada, para cumplir con cada uno de los objetivos y metas que las empresas tienen establecidas. Por eso, es importante que las pequeñas, medianas y grandes empresas cuenten con estrategias para tener un control y así mantener una gestión sólida del recurso humano (Villegas, 2019).

Según Abril (2018) Los se pueden considerar diferentes procesos por los cuales se puede guiar la gestión del talento humano pueden ser:

**Procesos compartidos.** - Son vitales para las alianzas estratégicas y se llevan a cabo por las áreas de apoyo administrativo.

**Procesos de soporte.** - Apoyan a la elaboración de los procesos claves que estén definidos dentro de la cadena de valor de la organización y de equipo, ejecutados también por las áreas de apoyo.

**Procesos corporativos.** - Procesos comunes a toda la organización, enfocados a garantizar el desarrollo pacífico del nivel corporativo y las unidades de proceso.

Además Abril (2018) hace mención a que: En la organización se dan diferentes tipos de procesos:

**Procesos clave.** - Los que representan la razón de ser de una unidad o departamento, el objeto principal de actividad.

**Procesos de soporte.** - Que tienen como misión apoyar a uno o más procedimientos clave.

Procesos de altos directivos que orientan y dirigen todos los procesos, estableciendo la estrategia de la organización. También, se puede considerar a continuación en resumen los procesos establecidos en la gestión del talento humano de acuerdo al autor (Ramírez Molina et al., 2018).

**Tabla 1**

*Procesos de talento humano*

<b>Procesos de Talento Humano</b>	<b>Subprocesos</b>
1. Procesos de aprovisionamiento	Reclutamiento de personal Selección de personal Diseño de puestos
2. Procesos de organización	Descripción y análisis de puestos. Evaluación de desempeño Remuneración
3. Procesos de mantenimiento	Planes de prestaciones sociales Calidad de vida en el trabajo Relación con las personas
4. Procesos de desarrollo	Capacitación de personal

5. Procesos de auditoría	Desarrollo de personal Sistemas de información de recursos humanos Ética y responsabilidad social
--------------------------	---

**Nota:** La tabla representa proceso de talento humano de acuerdo a la teoría de Chiavenato (*Ramírez Molina et al., 2018*)

### **Adaptación al cambio.**

Debido a la crisis por la cual se ha tenido que pasar frente a la aparición del virus, las empresas encontraran salidas alternativas para no llegar a considerar disposiciones que pudieran afectar significativamente a su organización. La situación coyuntural ha cambiado el mapa cotidiano, de prioridades individuales y estilos de vida con incertidumbre y ambigüedad rodeando el clima de negocios, hoy las organizaciones reconsideran sus estrategias para reaccionar y hacerle frente a la nueva realidad que estamos atravesando (KPMG, 2020). Se trata de un cambio cultural, una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más independencia e iniciativa personal en sus actividades, y no de los reglamentos tradicionales que impiden la realización de las personas (L. Vallejo, 2016). Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfocarlos en el cambio de paradigmas en el nacimiento del trabajador en las organizaciones, visto como persona que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento” más allá de un recurso se maneja como un talento (Armas et al., 2017).

### **Procesos de gestión del talento humano**

#### **Reclutamiento y selección.**

La pandemia ha significado para la gestión del talento humano un ilimitado proceso de cambios enmarcados a la búsqueda de estrategias sin intención de dañar o poner en peligro el bienestar de sus colaboradores, aunque esto se ha tornado difícil por el hecho de que las

empresas no han logrado tener los ingresos suficientes durante los primeros días de cuarentena pero aun así según la OIT (2020) algunas formas de contratar se acoplan de manera muy efectiva a los sistemas de prevención del covid-19. Esto tiene inmersa la redirección a modalidades en línea, contratar a trabajadores a nivel nacional y prepararse para prácticas de contratación seguras y empáticas a pesar de la crisis y haciendo uso de las herramientas digitales. Uno de los factores más importantes a la hora de decidir quiénes serán los colaboradores integrará las organizaciones, los encargados de cumplir todas las metas establecidas y el cumplimiento de todos los indicadores y rentabilidad de las mismas (Rojas, 2019).

#### ***Procedimientos de reclutamiento.***

Según Muñoz (2000) existen diferentes procedimientos detallados a continuación:

#### ***Requerimiento de Personal.***

Solicita a la Gerencia de la Unidad el Requerimiento de Personal con la respectiva justificación. Este requerimiento está orientada a cubrir las necesidades de personal de un puesto de trabajo vacante para el cumplimiento de objetivos.

#### ***Reclutamiento de Postulantes.***

Para procesos de selección temporal: Se revisan las hojas de vida de la base de datos que mantiene en el área, archivadas de manera digital través de la bolsa de empleo y de las carpetas físicas receptadas, contar con las personas que tienen las características adecuadas que permitan contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas, se ha convertido en una importante necesidad sobre todo para contratar mano de obra calificada (Eisen, 1963), puede también ser un sistema de datos, con el cual se ofrece al mercado el talento humano las oportunidades de empleo, con el fin de que lleguen los candidatos idóneos a la empresa (Rivera, 2019). También,

se conoce como el procesos de comparación y decisión debido al cargo que provee y a los candidatos con diferentes personalidades, habilidades y destrezas de los cuales se debe tomar consideración (Veintimilla & Velasquez, 2017).

### **Técnicas de selección**

Según Rojas (2019) se debe agregar que las técnicas utilizadas en la selección del personal en función de las aptitudes y actitudes que son necesarias medir la eficiencia de los candidatos para un puesto de trabajo, todo proceso de selección se divide en diferentes etapas, que van generándose según la empresa, en cada etapa se van a utilizar diferentes pruebas. Al relacionar algunas técnicas de selección como la hoja de vida de los candidatos, llevar a cabo la entrevista y aplicar una prueba de conocimiento; la empresa puede elegir de mejor manera al personal requerido, evidenciando muy buen desempeño laboral en este (Rodríguez, 2017). En resumen, explica Ruiz (2015) “se explican los pasos necesarios para realizar un proceso de selección, así como las herramientas y técnicas que se necesiten: entrevistas personales, encuestas, dinámicas de grupo, etc. ”(p.4). Depende de las empresas realizar diferentes técnicas, sobre todo las que se crean más convenientes para garantizar la mejor selección del personal.

- Prueba psicotécnica
- Pruebas profesionales
- Entrevista de selección.

### **Preselección de los candidatos.**

Convoca a los Miembros del Comité de Selección, para calificar y registrar el cumplimiento de los requisitos mínimos del perfil del cargo o puesto a cubrir. Los candidatos, que cumplen con estos, pasan a la siguiente etapa; las hojas de vida de los candidatos que quedan se

almacenan para futuros procesos de selección, en caso de considerarlo conveniente cuando exista la necesidad de hacerlo (Muñoz, 2000).

Un grupo de procesos que permiten la atracción de candidatos capaces y calificados de manera potencial para ocupar cargos específicos en las organizaciones; la mayoría de personas prefieren el reclutamiento externo porque piensan que la probabilidad de ser contratados es mayor sin embargo, la posibilidad de que esto pase es baja (Arango, 2012). Permiten rastrear las características personales del candidato por medio de pruebas de su comportamiento, una buena técnica de selección debe tener algunas características, como rapidez y confiabilidad esto sucede con referencias personales de la misma empresa o miembros de la misma (Rivera, 2019).

### **Entrevista y evaluación de los candidatos.**

La entrevista se considera el proceso donde agrupan los datos de que se disponen del candidato, recogidos en otras etapas del proceso de selección, y se analizan todas las características de personalidad de este con variables diferentes (Sanín et al., 2018). Si la entrevista laboral es aprobada, entonces no existe preocupación, porque se estará escogiendo al mejor de los candidatos para que sea parte de la empresa, y así con el tiempo la empresa tendrá a los mejores colaboradores (Maldonado, 2013). Se debe tomar en cuenta que las personas de poca capacidad empática son influyentes hacia el rendimiento bajo de la empresa como de provocar grandes pérdidas en un momento determinado por errores en los diversos procesos se debe considerar la personalidad y el profesionalismo de los aspirantes (Boakye, 2014).

## **Contratación.**

Estos procesos están más enfocados a las relaciones de referencialidad y recomendación que en lo que se encuentra establecido como proceso para algunas empresas menciona (Naranjo, 2012). Este proceso se realizará de acuerdo al tipo de vinculación y régimen laboral en el cual se integrará al participante o trabajador a la unidad, ajustándose a las disposiciones legales que se encuentran definidas por el régimen que se aplique (Muñoz, 2000). Finalmente, realizar el informe técnico para la contratación de personal y solicitar los requisitos antes de la contratación (hoja de vida de la red socio empleo, foto digital, declaración patrimonial juramentada de bienes, certificado de no tener impedimento legal, copia del título o certificado del último año de estudios, copia de los certificados de experiencia laboral, copia de los certificados de los eventos de capacitación de los últimos 5 años, impresión del historial laboral del IESS entre los más importantes (CGAF-DATH, 2017).

## **Índice de rotación del personal**

Con las nuevas medidas abordadas debido a la pandemia, también hizo que se elevara el porcentaje de colaboradores que abandonaron sus puestos de trabajo por diversas razones entre ellas; la situación de enfermedad por covid-19, en otros casos se conservó al personal estrictamente necesario asignando en áreas específicas, así como la importancia en el distanciamiento, como medidas de obligatorio cumplimiento. La rotación de personal puede significar un costo económico muy elevado por su impacto en las organizaciones (Villegas, 2019) generalmente el área de recursos humanos debe contar con las habilidades de poder sobrellevar esta situación, y para ello es importante desde el principio saber definir con claridad los perfiles para cada puesto, brindando la información adecuada a sus colaboradores para que puedan adaptarse de manera efectiva y principalmente que los trabajadores puedan contar con capacitaciones constantes y aplicadas a las funciones de cada uno conforme a los cambios que

se vayan presentando en la empresa para su mejora y buen funcionamiento. La rotación de personal es un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa por varios motivos (Groot, 2018). Por lo general, detrás de una excesiva rotación laboral puede existir la desmotivación, el descontento, la falta de satisfacción laboral y esto a su vez está impulsado por aspectos vinculados en muchas deficiencias en la gestión del talento humano (Flores, 2008).

### **Capacitación**

Uno de los aspectos muy escasamente mencionados, pues con el azote del virus las ganas de seguir en muchas empresas no han sido favorables por el declive económico y el fuerte impacto mortal de dicha enfermedad toda organización el personal debe ser capacitado de acuerdo con sus necesidades, y que para tal fin se debe tener claro cuáles son los objetivos organizacionales para responder a los contenidos que han de tener los programas de capacitación garantizando el bienestar personal y de la empresa (Bermúdez, 2015). Sin embargo, saber ser resiliente ante la situación no es imposible y en lo que se ha logrado analizar, algunos empresarios han priorizado la preparación de sus colaboradores, sabiendo que, durante una pandemia, es necesario contar con instrumentos que permitan motivar a las personas a cuidarse y cuidar a los suyos ya sea tomando medidas como: lavado de manos, evitar aglomeraciones y en el caso de los empleadores cuidando al personal con las medidas adecuadas y propicio un ambiente de agrado con palabras de aliento y ánimo para seguir constantes en las tareas sin decaer por las pérdidas o la vida cotidiana a la que se acostumbraba (Ortiz, 2020). Dirigir el talento humano se consideraría una habilidad de la que difieren aspectos como el fracaso o éxito en casi todas las compañías, en la actualidad la mayoría de ejecutivos, sobre todo de áreas de producción ignoran en cuestión al manejo de las habilidades que requieren para tal cargo (García, 2011).



## **Ausentismo laboral**

El ausentismo laboral ha sido entendido como la ausencia del trabajador en el puesto de trabajo por un periodo de uno o varios días laborales, considerado como una problemática de salud con un creciente interés por su fuerte golpe en la calidad de vida, salud mental del trabajador, economía y competitividad de toda empresa que puede generar varios riesgos y dificultades en la empresa (Tatamuez et al., 2018). El ausentismo laboral es un factor con diferentes causas, estudiado desde diferentes enfoques (empresarial, directivo, económico, psicológico, sociológico, pedagógico) (Baptista, C; Mendez, S.; Zunino, 1993). De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Nariño en las empresas florícolas de Colombia, en el año 2020, hubo una disminución gradual de las inasistencias en el transcurso de los meses, teniendo una caída importante en el mes de abril con el inicio de la cuarentena por la emergencia sanitaria por la COVID-19, donde los días de incapacidad se redujeron un 51% comparándolo con el mes de enero similar a la situación de nuestro país en donde sufrió gran parte de ausentismo por el confinamiento (Molina & Gómez, 2020).

## **Seguridad y salud laboral**

El papel de la seguridad y salud de los trabajadores en la gestión del talento humano durante la pandemia ha sido clave y muy significativo pues el brote del virus ha cobrado la vida de muchas personas y para las organizaciones no ha sido fácil afrontar la pérdida de mano de obra, considerando que las labores del personal requieren la presencia del personal. Así como recalca la OIT (2020) la exposición al virus por parte de los trabajadores, debe ser parte de la gestión de la seguridad y salud de las empresas, partiendo con la evaluación del riesgo y la adopción de las medidas de prevención y protección, como son la aplicación de estrictos protocolos de seguridad, donde se incluyan las medidas higiénicas y de sanitarias, el uso de equipos de protección personal suficientes y adecuados al diseño de los puestos de trabajo, la organización

del trabajo, la formación prevenir y vigilar la salud de los trabajadores quienes deben ser principales colaboradores en las medidas de distanciamiento y prevención de riesgos. Aunque estas situaciones de seguridad son primordiales las personas están expuestas a ser contagiadas fuera de los puestos de trabajo, o en el trayecto debido a las aglomeraciones que se debe padecer. Además, existen múltiples relaciones, funcionales y económicas, entre los dos sistemas (Ruiz et al., 2007)

Además, se sabe que los empleados deben estar registrados en el Seguro general obligatorio, el cual les brinda varios beneficios en caso de ser objeto de algún tipo de enfermedad, riesgo laboral, vejez entre otros y del que en parte la empresa debe aportar un cierto porcentaje así como se menciona la Ley de Seguridad Social (2011) somos con título de derecho "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, por el hecho de ser afiliados al ser personas en relación de dependencia por ejecución de funciones o prestación de servicios tanto físicos como intelectuales, o afiliados al seguro voluntario cuando no exista relación de dependencia que puede aportar y ser de vital importancia en casos poco comunes como el que estamos padeciendo actualmente.

### **Medidas adoptadas ante la llegada del covid-19.**

Se adoptaron ciertas medidas por parte del gobierno y se encuentran en la guía de prevención de riesgos psicosociales según el Ministerio del Trabajo (2020) algunas de ellas se mencionan a continuación:

- Trabajadores y/o servidores que presenten sintomatología (tos, fiebre, dificultad al respirar, etc.) que pudiera estar asociada con COVID-19, hasta descartar la confirmación de un caso positivo; y debe de manera inmediata y obligatoria contactarse con el 171 o con el responsable de salud en el trabajo.

- Trabajadores y/o servidores que han estado en contacto directo o compartido un espacio físico sin respetar las medidas de distanciamiento (2 metros) con un caso confirmado de COVID-19, incluso si no hay síntomas, por un período de al menos 14 días, y debe de manera urgente y obligatoria contactarse con el 171 o con el responsable de salud en el trabajo. Durante ese período, el empleador debe dar seguimiento por si aparecen signos de COVID-19.

### **Otras medidas.**

Desde otro enfoque, el optimizar recursos económicos y hacer ajustes en las leyes del gobierno relacionados al ámbito laboral se torna en magnitud de gran importancia, ya que, en cuanto algunos se han visto en la necesidad de dar licencias no remuneradas, o en otra circunstancias proporcionar los días de vacaciones a sus colaboradores, evitando perder nómina durante el lapso de crisis en todo el mundo y a la baja producción, ventas e ingresos suficientes para cubrir los gastos (Durán et al., 2020). La mayoría de las empresas se han enfocado en la superación de la crisis ante el covid-19 y en menos consideración para sus empleados, pero además para demostrar la efectividad de las medidas tomadas ha centrado sus esfuerzos en los beneficios individuales y en muy pocos sentidos los esfuerzos colectivos. Con la llegada del covid-19 se pudo evidenciar una serie de cambios que en cierto modo han llegado a ser indispensables para todas las personas y cuanto más para los trabajadores de las empresas que deben cumplir con sus funciones y sus tareas, ameritan estar presentes en los lugares de trabajo. El teletrabajo como uno de los aspectos que se priorizan en todas las actividades de apoyo (fuera de planta) y de la misma manera la adecuación de infraestructura utilizando protocolos de bioseguridad se volvió indispensable proporcionando además todos los equipos de protección para el personal (Bohórquez et al., 2020). Aunque esto ha implicado costos para las empresas, estas se han visto obligadas a cumplir con los protocolos de bioseguridad que garanticen el bienestar para su organización. Lo que ha hecho que los empresarios opten por

mejorar la calidad de sus productos para no perder los pocos clientes que les quedan, considerando que en estos momentos existe poder de negociación de los clientes. Para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, empleadores y clientes de las diferentes empresas del país, de acuerdo a la legislación y normativa sobre las obligaciones laborales, en especial las relacionadas con seguridad y salud en el trabajo, y de manera especial las relativas a los agentes biológicos en los ambientes de trabajo (Sataloff et al., 2020).

En el caso de suspensión del empleo o despido menciona la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2020) por despido causado por las de la pandemia de COVID-19 o por otras circunstancias relacionadas a la seguridad y salud, el empleado deberá ser indemnizado por el cese de sus funciones junto con otros beneficios de ley como las prestaciones de seguro de desempleo o la asistencia que permita una pequeña compensación de lo que pueda ocasionar pérdidas debido al despido intempestivo, de conformidad con el Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158).

### **Medidas de Bioseguridad**

Con la llegada del virus se tomaron varias medidas de bioseguridad en este caso para las personas que requieren asistir de manera presencial para llevar a cabo sus funciones así como Sataloff et al (2020) lo mencionan a continuación:

– El personal podrá trabajar desde casa cuando le sea posible. Considere quién se necesita para estar en el sitio; por ejemplo:

-Trabajadores que realicen funciones críticas para la continuidad comercial y operativa, la gestión segura de instalaciones o los requisitos reglamentarios y que no se pueden realizar de forma no presencial.

- Solicitar la mínima cantidad de personas, las necesarias para operar en el lugar de manera segura y cumplir con los protocolos
- Mantener en vigilancia el bienestar de las personas que trabajan desde casa y ayudarlos a mantenerse conectados con los demás trabajadores.
- Mantenerse en contacto con los trabajadores externos en sus funciones laborales, incluidos su bienestar, salud mental y física y seguridad.
- Si es posible, proporcionar equipos para que las personas trabajen en el lugar de manera segura y efectiva, evitando la propagación y manteniendo el bienestar de estas.
- Cuando sea posible, si el personal se divide en equipos o grupos de turnos, esto debe ser fijo, para que el contacto que no se puede evitar, ocurra entre las mismas personas y se pueda llevar un control y seguimiento.
- Identificar áreas donde las personas se trasladan objetos directamente entre sí, por ejemplo, suministros de oficina, y encontrar alternativas para eliminar el contacto directo, como el uso de puntos de entrega o zonas de envíos con su principal desinfección.

### **El teletrabajo y sus efectos.**

Con la llegada de la cuarentena debido al covid-19, muchas de las empresas optaron por generar el teletrabajo y muchos de sus empleados tuvieron que acogerse a esta nueva forma de laborar con el fin de evitar posibles riesgos de contagio, así como destaca Gamba et al., (2020) en tal caso, las aplicaciones gracias a la tecnología como meet, zoom, dúo, WhatsApp, entre otros, ha permitido crear una herramienta sumamente importante para seguir con las funciones cotidianas tomando como prioridad el conocimiento de los trabajadores, y la capacidad de aprender a utilizar programas con el propósito de responder a las necesidades. Pero también, de acuerdo con Tiscama et al., (2022) algunas de las dificultades presentadas en la ejecución

de actividades mediante el teletrabajo fueron la mala conexión a internet y la carga laboral, como barreras principales que limitaron el desempeño laboral, retrasos en los procesos y baja interrelación social entre los mismos.

Aunque muchas de las personas han tratado acostumbrarse al nuevo estilo de vida, la realidad es que no ha sido fácil, pues el teletrabajo deja varios puntos que pueden llegar a generar efectos negativos en las personas; así como el estrés por el encierro y la ausencia de relaciones con otras personas o los compañeros de trabajo y el afán de proteger a la familia. Además de otras situaciones que afectan como el tema de trabajar hasta altas horas de la noche por la ocupación en labores domésticas tal como advierte Messenger et al., (2020) las investigaciones sobre el teletrabajo han demostrado que los empleados que trabajan desde el hogar suelen trabajar más horas que cuando están trabajando de manera presencial, en parte porque el tiempo para desplazarse al lugar de trabajo es reemplazado por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas y a la falta de límites entre el trabajo remunerado y la vida personal. También se debe considerar que el hecho de pasar todo el tiempo frente al computador y realizar las tareas asignadas genera daños en los ojos y en la espalda si no se usa equipos físicos adecuados como en el caso de las sillas, contando con lesiones físicas que a la larga pueden tornarse graves, además por la falta de movimiento o ejercicio físico podría generar sobrepeso o problemas de salud ya sea físicas o mentales.

### **Resiliencia frente a la llegada del covid-19.**

Se debe saber que los empleados resilientes logran desarrollar habilidades para afrontar situaciones de vulnerabilidad como el que estamos atravesando, habilidad esencial en este entorno e trabajo para las organizaciones y compañías en momentos difíciles y críticos, lo que le brinda la capacidad de poder adaptarse y poder cambiar hacia la nueva realidad laboral, sobreponiéndose a la contingencia determinada en la que está interviniendo (Jos et al., 2020).

Herramienta indispensable para toda organización en los momentos más difíciles que se atraviesa en estos momentos, y hace tomar confianza, como un respiro para considerar que la empresa marchará sin limitaciones y la gravedad de lo que se está viviendo irá en recuperación. “Sus éxitos y fracasos en gran medida se deben a las personas, bien sean aquellas que están en la dirección o en la parte operativa de las mismas, detrás de cada proceso y gestión están las personas” (Armas Ortega et al., 2017 p.5). Así como existen diferentes riesgos y normas de mitigación, existen diferentes modelos para describir los procesos de vulnerabilidad, pero están relacionados con la importancia de entrenar a todo el personal para poder identificar señales que pudieran interpretarse como contingencias en un futuro, contener o limitar el impacto de la situación, el análisis y capitalización de conocimiento a partir del aprendizaje adquirido con la experiencia teniendo en cuenta dentro de este modelo las relaciones al interior de la organización y promover su fortalecimiento para tener una mayor posibilidad de recuperación evitando pérdidas irreversibles cuando no se logra llevar a cabo estos protocolos y buen manejo de la información (Olis et al., 2019). Por otra parte, está la implementación de una herramientas gerenciales, que serán exitosas, si se adaptan a las necesidades y capacidades de la empresa y directamente proporcional a los objetivos estratégicos para el mejoramiento continuo Vallejos, (2014).

### **Fundamentación Empírica**

De acuerdo a los estudios realizados mediante diferentes tipos de investigaciones encontradas sobre la gestión del talento humano en tiempos de covid-19, cuál ha sido la reacción y toma de decisiones al encontrarse en una situación crítica e incontrolable. Al respecto Ramírez et al. (2019) manifiesta que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico es moderadamente óptimo, adaptándose a las nuevas necesidades basándose en el aspecto conceptual y creativo, todo desde una base de reconocer las limitantes donde la estrategia debe responder a la demanda del mercado, creando un valor en la gente como factor

que permita diferenciar para competir en la nueva economía de la oferta y demanda, adoptando prácticas de gestión sostenibles y seguras que representen a las empresas el ser rentables y permanezcan activas moldeándose a las dinámicas de la naturaleza del ámbito en desarrollo.

El sector agrícola ha sido bastante afectado frente a las dificultades para colocar a los trabajadores a las funciones cotidianas, pequeños agricultores y trabajadores que son esenciales para evitar pérdidas, proteger la salud de estas personas y estar seguros de que puedan viajar y continuar trabajando, aunque al ser considerados como la columna vertebral de la agricultura, esto afectaría directamente los procesos productivos (Zúñiga et al., 2021), Por otro lado, el hacer que la empresa trabaje en equipo representa una ventaja competitiva en épocas críticas, por lo que Villegas (2019) refiere que la gestión de personal correcta es cuando se toma en cuenta a los empleados, con el respeto, el buen trato, incentivos, un salario justo, lo que puede hacer la diferencia, por eso los administradores del capital humano deben estar preparadas para enfrentar cualquier tipo de situación, para que la empresa no sea perjudicada y pueda seguir adelante con sus funciones, cumpliendo con las metas establecidas por el bien de la empresa.

En realidad, el problema no está enmarcado en la gestión del talento humano, sino más bien en la capacidad de adaptación hacia los nuevos cambios pues, lo que para unas empresas puede ser dificultad y pérdida, para otras se convierte en oportunidad de crecimiento y mejora. Simplemente la reacción y el comportamiento de los administradores en las empresas define que tan grave ha podido ser el factor covid-19 en este tiempo así el comportamiento que tengan con sus empleados. Una de las alternativas más adoptadas por los empresarios fue el teletrabajo, sin embargo, países con un gran sector agropecuario en donde se requiere trabajo presencial difícilmente pueden manejar este tipo de trabajo (Weller, 2020). Los trabajadores agrícolas pueden ser más vulnerables a contraer el COVID-19 porque en especial requieren hacer su trabajo de manera temporal y móvil, suelen vivir en condiciones deficientes y aglomeradas, donde les es difícil el distanciamiento, y en muchos casos no tienen acceso a



servicios básicos, lo que dificulta el lavado frecuente de manos y seguramente tienen información limitada sobre las medidas de prevención del COVID-19 (BID, 2020). La OIT estima que, a nivel global, un 17% de los ocupados pueden realizar teletrabajo y viven en países que cuentan con toda la infraestructura que se requiere, con un rango entre 6% en África Subsahariana y 30% en Europa del Norte, Oeste y Sur, con un 23% en América Latina y el Caribe (ILO, 2020).

Todo esto conlleva a la difícil tarea de la administración de recursos humanos y el hecho de tomar decisiones al enfrentarse a situaciones difíciles y el estar fortalecidos en este tipo de fenómenos. PONER ALGO ADICIONAL

## **CAPITULO II: Metodología de la investigación**

### **Tipo de investigación**

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que se parte de bases teóricas con las cuales se formuló premisas asociadas al sector floricultor, entre las relaciones esperadas con respecto a las variables que forman parte del problema de investigación que se lleva a cabo en el estudio de los procesos de gestión del talento humano (Monje, 2011). Se aprecia de forma cualitativa; porque se realizaron apreciaciones conceptuales incluyendo características de cualidades encontradas y establecidas para medir la gestión del talento humano en tiempos de covid-19, a partir de la descripción del problema realizando las encuestas con los representantes del área de talento humano en las empresas florícolas. Cuantitativo; porque se obtuvieron resultados medidos de forma numérica y estadística mediante la tabulación de datos estadísticamente así que, la meta de la investigación mixta es utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Hernandez, 2014).

### **Alcance de investigación**

El alcance de la investigación llevado a cabo es descriptivo, ya que se conocen las características del fenómeno del covid-19 y lo que se busca, es exponer su presencia en las empresas florícolas (Ramos, 2020). En este alcance se considera al problema estudiado y sus componentes, se miden conceptos y definen variables como reclutamiento, rotación, retención, capacitación y seguridad y salud laboral, claves que permiten llegar a conclusiones específicas (C. Ruiz, 2010). Al no tener control sobre el objeto de estudio, se tuvo que limitar a recopilar los datos arrojados por el instrumento de investigación realizado mediante un cuestionario de preguntas de opción múltiple decir, no se realizó inferencias ni suposiciones sobre el tema investigado. Sin embargo, fue necesario organizar y analizar esta información acorde al marco teórico y sustentada por el mismo (Guevara et al., 2020).

### **Métodos de investigación**

El método utilizado fue el deductivo, mismo que permitió obtener conclusiones a partir de todo un proceso de investigación en las empresas florícolas, desde expresiones generales que a lo largo del estudio van descendiendo hasta llegar a lo particular (Hernandez, 2014). Se hizo uso del mismo con el propósito de determinar cómo se ha llevado a cabo la gestión del talento humano y comprender detalladamente cada una de las características derivadas a lo largo del estudio, infiriendo de manera necesaria las particularidades de los procesos de gestión del TTHH que permitieron de manera lógica llegar a conclusiones a pesar de no contar con una gran cantidad de datos para establecer premisas generales (A. Rodríguez & Pérez, 2017) Es una característica directa de este método, lo que permite dar validez a los resultados, tal como afirma Abreu (2014) “La estructura metodológica en sintonía con el enfoque es una condición que asegura la validez del estudio”(p.195).

### **Determinación de variables**

Se determinaron variables específicas para analizar la gestión del talento humano en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, destacando la relevancia e influencia que tuvo la llegada del covid-19 sobre estas, en la tabla 2 se muestra cada variable con sus respectivas dimensiones e indicadores. Según María & Villasís (2016) las variables en una investigación incluyen todo aquello que se mide, la información que se recolecta o los datos que se consiguen con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación, especificadas posteriormente en los objetivos. Además, es un proceso que resulta de conceptualizaciones, en donde se separan las características que llevan algo en común o les permite ser parte de un mismo grupo y también lo que le permite ser diferenciado de otros, dando como resultado otras fuentes de estudio más específicas (Carballo & Guelmes, 2016). Por lo cual, se midió las variables de manera tal que, cada una de ellas pueda ser causa o resultado dentro del proceso y extenderse en diversos parámetros denominados indicadores que permitieron expresar la variable en una pregunta, con el fin de encontrar la respuesta mediante el instrumento.

## ***Tabla 2***

*Tabla de determinación de variables de dependiente e independiente*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Los modelos de “gestión del talento humano”, se enfocan en el cambio de paradigmas para concebir al trabajador en las empresas, vistos como personas que tienen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la misma (Armas et al., 2017 p.13)	La capacidad de las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, para desarrollar una adecuada gestión del talento humano para aprovecharlos y generar beneficios a la empresa.	Productividad Competitividad Eficacia Eficiencia	Capacidad Mayor desempeño Cumplimiento de los objetivos de la empresa Ahorro	1 2 3 4,5
<b>Variables independientes</b>		<b>PROCESOS</b>			
<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	
<b>Reclutamiento y selección</b>	Este permite que la empresa que forma parte del mercado de trabajo envía una activación de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH (Chiavenato, 2009 p.106).	La forma en la que las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo realizaron el reclutamiento y selección del personal en tiempos de covid-19	Proceso	Introducción Reclutamiento Selección contratación Inducción	6 7 8 9 10
<b>Índice de rotación</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	
Chiavenato (2009) representa al cálculo basado en el número de entradas y salidas de personal con relación con a recursos humanos que forman parte de la empresa en cierta área, dentro de un período de tiempo determinado y en términos de porcentaje.	Se analiza el porcentaje de personas contratadas que permanecen en las empresas florícolas, y aquellas que se desvinculan, así como las nuevas contrataciones para cubrir estas vacantes.	Desvinculación	Renuncias Despidos	11,12 13,14	
<b>Retención de talento</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	
Contar con el personal idóneo para lograr las metas a largo plazo de la empresa, es cada vez un reto de mayor dificultad, razón por la cual los procesos de selección en muchas compañías han sido tercerizados y entregados a expertos head-hunters que manifiestan el saber buscar, atraer y escoger el personal idóneo, sin embargo está muy	Sistema de retribución, premio o reconocimiento llevado a cabo por las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo con el fin de retribuir, retroalimentar y reconocer el desempeño de sus colaboradores.	Remuneración motivación Compromiso	Clima laboral Incentivos y reconocimientos Planes de carrera Conciliación familiar y laboral	15 16 17 18	

	claro que siempre queda en cabeza de la organización, retener y mantener a los candidatos seleccionados (Sánchez, 2010).		Adaptación	19	
<b>Capacitación</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	
Según Chiavenato I. (2001) Es un proceso educativo de corto plazo, utilizad de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren información, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos determinados.	Conocimientos proporcionados a los empleados para mejorar el desempeño y salvaguardar la salud de todos los miembros de las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo e influyeron en la retención del personal de estas.	Adaptación	Cumplimiento	20	
			Integración	Reacción	21
				Aprendizaje	22
				comportamiento	23
<b>Ausentismo laboral</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	
Según Chiavenato, (1997) designa las faltas o las ausencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo ya sea por falta o por tardanza, debido a la medición de algún motivo.	Como se mide el nivel de ausencia de empleados en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo e influyeron en la retención del personal de estas.	Adaptación	Horas no trabajadas	24	
			Atrasos	25	
			Faltas	26	
			Causas	27	
			Salidas inesperadas	28	
<b>Seguridad y salud laboral</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	
Chiavenato (2000) es un conjunto de medidas técnicas, educativas y psicológicas que se utilizan para evitar accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o cuidar a las personas y generar normativas preventivas.	Conjunto de factores que pueden afectar a la seguridad y salud de los empleados de las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo e influyeron en la retención del personal de estas.	Adaptación	Seguridad	29	
			Ergonomía	30	
			Psicología	31,32	

**Nota:** En la tabla se muestra variable dependiente con sus dimensiones e indicadores, y variables independientes con sus dimensiones e indicadores que son el resultado de un análisis previo a ser investigado.

## **Técnicas de investigación**

La investigación de campo fue realizada mediante la encuesta, misma que permitió obtener información mediante las respuestas de selección múltiple ejecutada a los jefes de talento humano de las empresas en estudio (García 1992). Se determinaron cinco variables con su respectiva dimensión e indicadores, de los que se derivan cuatro o cinco preguntas de cada indicador cada pregunta consta de varios ítems en donde los encuestados podrán seleccionar una única respuesta para permitir el procesamiento de los datos. Para Álvarez (1994) estas técnicas de investigación comprenden un círculo de procesos estructurados que permiten orientarnos en la labor de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de estudio.

## **Técnica de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la encuesta elaborada con base a un cuestionario de preguntas cerradas en escala de Likert. Según Rave et al., (2005) es utilizada frecuentemente para este tipo de mediciones porque se considera fácil su elaboración; además, permite lograr niveles muy altos de confiabilidad y se utilizan pocos ítems mientras que otras necesitan más para lograr obtener los mismos resultados. Se debe tomar en cuenta que esto no significa que una actitud hacia la variable medida sea duplicada o dividida con respecto a la de otro individuo, pero sí nos informa que una actitud más favorable que la de otro (Fernández, 2006). Por otra parte, esta escala de Likert es un instrumento que a diferencia de los cuestionarios esta debe ser estandarizada y preparada más cuidadosamente en términos de confiabilidad validez utilizando referencias de medición como la dirección( positiva, negativa o neutral) e intensidad (alta o baja) menciona (Tamayo & Siesquen, 2008).

## **Instrumento(s) de investigación**

### ***Encuestas***

Se aplicó los jefes de talento humano de las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo. Esta herramienta tuvo como propósito obtener la información necesaria respecto a la gestión del talento humano en tiempos de covid-19, analizar la importancia en las empresas. Conocer cuál fue el nivel de cumplimiento con respecto a las normas internas establecidas por la empresa y las externas reguladas por la OIT y el código de trabajo, y en qué medida se ha fomentado los compromisos individuales y colectivos. Se analizó cada uno de los procesos de gestión del TTHH entre los cuales se destacó el reclutamiento y selección de personal, identificando las estrategias llevadas a cabo desde el surgimiento de la pandemia hasta el momento. Se determinó, además, los índices de rotación en cuanto a inicios y posterior a la cuarentena, considerando posibles efectos. Se logró describir los procesos de retención y capacitación del personal relacionado con la conciliación familiar y la adopción de medidas sanitarias para evitar la propagación del virus, conociendo finalmente las medidas de seguridad y salud laboral adoptadas por la empresa.

Esta técnica es ampliamente utilizada con mayor frecuencia en las investigaciones, ya que permite obtener datos de modo rápido y eficaz Casas et al., (2003). Para la investigación de campo se diseñó un cuestionario con preguntas que abordan los temas de reclutamiento, rotación, retención, capacitación y seguridad y salud laboral acordes con la problemática y los objetivos. Este instrumento fue validado por tres catedráticos de la UTN de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Administración de Empresas.

**Tabla 3***Validadores del cuestionario*

DIRECTOR	(Trabajo de titulación )	MSc. Luis Calderón
Miembro de tribunal (OPONENTE 1)		MSc. Rosa Rodríguez
Miembro de tribunal (OPONENTE 1)		MSc. Mónica Gallegos

***Unidad de análisis***

La investigación se realizó a las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo, tomando en cuenta principalmente a las que cuentan con más de 150 empleados tomando referencias de sitios web. Este estudio fue realizado mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, que a criterio de Istmo (2017) “Este método es una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra”(p.9). Sin embargo, debido a la situación de pandemia y las restricciones al personal externo a la empresa que permitieran el acceso para realizar el estudio, se lo realizó a diez empresas quienes dieron apertura estimando que, aproximadamente “En la zona de Tabacundo operan 179 empresas florícolas, encargadas de producir y exportar rosas. (Arrias et al., 2019).

**Tabla 4***Empresas a la que se realizó el estudio de campo (propia autoría)*

N°	EMPRESA	RUC	DIRECCIÓN	TELÉFONO	NOMBRE ENCUESTADO
1	Da Vinci Roses S.A	179208782100	Calle Isidro Ayora, barrio la Cruz, a dos cuerdas de Florsel	2365 589 / 2366 166	Srta. Mery Haro



2	Grow frowers	179122176100	Sector la Y junto a la gasolinera	23962600	Sr. Andrés Suarez
3	Ulcuango Roses S.A	179290673300	San José de Ayora	25852667	Sra. Sofía Ulcuango
4	Gonzales Roses	172772444300	Barrio Nicolás Gonzales	23480272	Ing. Nicolás Gonzales
5	Flormare S.A	179125205500	Panamericana Norte Km 46 Barrio la Bola, Cangahua	22127038	Ing. Robert Toreno
6	Andrea Roses CIA LTDA	173306564300	Cayambe	099 428 7488	Eco. Andrea Jaramillo
7	Bella Rosa	179133410800	Vía Tabacundo Cajas Vía Tabacundo Cajas Km 3.2	02 2365668	Ing. Marcela Paguay
8	Anniroses S.A	179203916900	Calle Sucre 269 y Aquiles Polanco	02 236 6657	Lic. Betty Rodríguez
9	Amazingroses CIA LTDA	179304166300	Callejón NRO.S/N Calle pública lauritas-Tabacundo	2390541-EXT. 149	Ing. Yaidiel García
10	Agrícola santino flowers CIA. LTDA	179259284400	Calle Vicente Estrella Tabacundo Moderno barrio pasquel Tabacundo, 171004	_096 026 9188	Ing. José Estuardo Santin

**Nota:** Tabla de datos tomados de 10 empresas florícolas del Cantón Pedro Moncayo utilizadas para el estudio.

### ***Diseño del formulario.***

El diseño de formulario hace referencia al proceso en el que se construyen las preguntas correspondientes al cuestionario para la investigación según Alcaraz et al., (2006) la recopilación de información es una parte crucial de la investigación, ya que, cuanto más clara esté, menos laborioso será el procesamiento y análisis de los datos. Las preguntas se formularon basadas en las variables a medir determinadas anteriormente de la tabla 6, este formulario consta de 25 preguntas; considerando 4 0 cinco por cada variable, de las cuales posteriormente se añadieron 7 preguntas más con el propósito de tener mayor claridad en las respuestas y las variables a medir y cumplir

con los objetivos establecidos. (ANEXO 1) En el proceso de validación correspondiente, se realizaron las respectivas correcciones, se identificaron 7 variables a medir: 1) Gestión del talento humano (preguntas 1-5), 2) reclutamiento y selección (preguntas 6-10), 3) índice de rotación (preguntas 11-15), 4) retención del talento humano (preguntas 16-20), 5) capacitación (preguntas 21-24), ausentismo laboral (preguntas 25-28) y 6) seguridad y salud laboral (preguntas 29-32).

### **Procedimiento de recolección de datos**

Una vez realizada la recolección y tabulación de datos, se procedió al análisis mediante la estadística de fiabilidad de Cronbach, lo que hace referencia a la consistencia o estabilidad de una medida. Se define de confiabilidad porque puede ayudar a resolver problemas teóricos o prácticos, partiendo de una investigación para determinar el error de medición del instrumento y considerando la varianza (Kerlinger & Lee, 2002). Se pudo identificar mediante la varianza de los procesos de gestión de TTHH con un coeficiente de fiabilidad del instrumento de 0,62 ; según Tuapanta et al., (2017) los valores arrojados reflejan una correcta elaboración del instrumento y acorde con las variables y objetivos de la investigación (Tabla 5 y 6).

**Tabla 5**

*Rangos que determinan la confiabilidad de Cronbach.*

<b>RANGO</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
<b>0.53 a menos</b>	Confiabilidad nula
<b>0.54 a 0.59</b>	Confiabilidad baja
<b>0.60 a 0.65</b>	Confiable
<b>0.66 a 0.71</b>	Muy confiable
<b>0.72 a 0.99</b>	Excelente confiabilidad
<b>1</b>	Confiabilidad perfecta

*0,62 El instrumento es muy confiable*

**Tabla 6** Proceso de datos medidos mediante la confiabilidad de Cronbach.

		ITEMS																																
ENCUESTA DOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
<b>E1</b>		1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	4	1	3	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	5	2	4	5	1	<b>62</b>
<b>E2</b>		1	1	1	1	2	4	4	4	2	2	4	4	1	4	3	1	2	3	1	1	3	2	2	1	4	2	5	4	1	2	3	1	<b>76</b>
<b>E3</b>		2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	4	2	5	1	3	2	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	4	1	5	5	1	<b>82</b>
<b>E4</b>		1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	3	4	1	1	1	2	1	1	1	1	4	3	3	1	3	2	4	4	1	3	5	1	<b>67</b>
<b>E5</b>		1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	3	4	1	4	1	3	2	2	4	2	4	3	2	2	2	3	4	5	1	5	4	1	<b>78</b>
<b>E6</b>		2	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	1	2	3	1	3	3	2	2	3	3	5	3	1	5	5	1	<b>79</b>
<b>E7</b>		1	1	1	1	1	3	4	3	2	1	4	4	1	4	3	1	2	3	4	1	4	4	1	2	3	2	5	3	1	4	5	1	<b>80</b>
<b>E8</b>		1	1	1	1	2	1	4	3	3	2	3	4	1	4	3	1	1	4	4	2	4	2	3	2	2	1	2	1	1	5	5	1	<b>75</b>
<b>E9</b>		1	1	1	1	1	2	4	1	5	1	1	1	2	3	2	1	2	2	3	1	4	3	2	2	1	1	1	1	1	4	3	1	<b>60</b>
<b>E10</b>		1	1	2	1	1	3	5	3	3	1	2	4	1	4	4	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	5	4	1	<b>67</b>
<b>VARIANZ</b>		<b>0,160,000,210,000,210,611,160,810,840,240,760,810,211,040,960,810,250,961,641,410,240,440,760,251,240,562,451,960,090,960,640,0056,4</b>																																
<b>A</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	
<b>Sumatoria de las Varianzas</b>		<b>22,680</b>																																
<b>Varianza de la suma de los Items</b>		<b>56,440</b>																																

**0,62**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	
k: Número de ítems del instrumento	32
$\sum_{i=1}^k S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems.	22,680
$S_T^2$ : Varianza total del instrumento.	56,440

**Nota:** Tabla de procesamiento de datos obtenidos con el instrumento medido a través de la confiabilidad de Cronbach

## **CAPÍTULO III: Análisis de resultados**

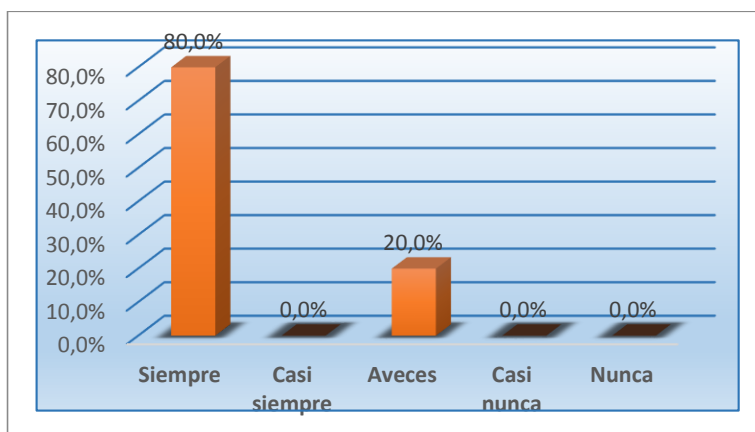
### **Análisis y discusión**

En este capítulo se aprecia una indagación y discusión de los resultados de la investigación a partir de los datos recopilados, con la finalidad de analizar la gestión del talento humano en tiempos de covid-19 en las empresas florícolas. Los resultados obtenidos demostraron que la llegada de este fenómeno particular, generó varios descontentos en especial para las empresas, así como Mackay et al., (2017) comentan que las actividades organizacionales en el Ecuador, tuvieron una regresión inmensa, que no se vio antes, donde el más afectado fue el sector que exporta, es decir, el sector floricultor sintió mucho más fuere el azote, llegando a sentir reducción de precios por volumen y tipo de flor. Sin duda ha sido reto para estas afrontar la situación sin dificultades. De la misma forma el departamento de talento humano tuvo que someterse a cambios para asumir la nueva realidad y tomar decisiones estratégicas en las organizaciones para hacerlas sostenibles y perdurables durante la temporada crítica (Rofifah, 2020). Por lo que se procede al análisis de la gestión del talento humano y sus procesos, reclutamiento y selección, índice de rotación, retención de talento, capacitación, ausentismo laboral, y seguridad y salud laboral.

### ***Gestión del talento humano***

#### **Gráfico 1**

*Pregunta 2: ¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?*



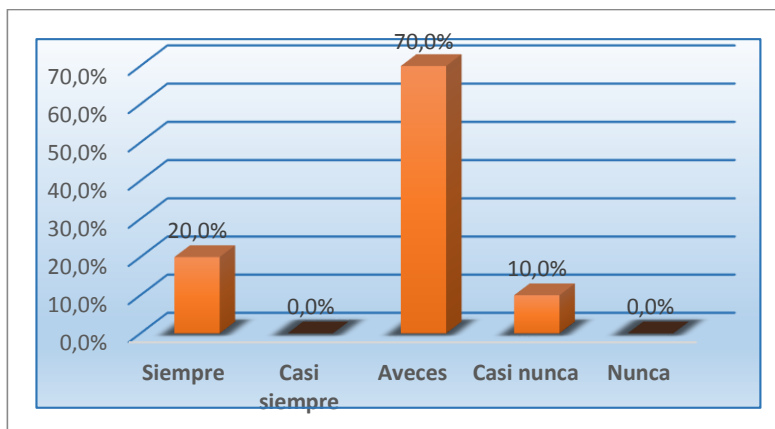
**Nota:** El gráfico representa la influencia del ambiente laboral en el área de producción de una empresa.

Todos los directores encuestados consideran importante el proceso en el que se identifican las necesidades de recursos humanos, así como también un 80% están de acuerdo con que el mal ambiente laboral puede afectar la producción de los trabajadores y un el restante considera que solo puede influir a veces. Félix et al., (2011) y la Organización Internacional del Trabajo, (2016) coinciden en que las empresas para aumentar su nivel de competencia, deben lograr reconocer aunque sea en un 50% las necesidades, buscar soluciones y planificar, pero sobre todo como propietario, mostrar respeto por sus empleados y tratarlos bien, lo que mejorará el rendimiento de su empresa y objetivamente sus ganancias. Por otra parte García (2011) afirma que el clima laboral hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo y como son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores lo que define en más del 95% el desempeño dentro de la organización. Además, Prada et al., (2020) menciona que las empresas que manejan un adecuado clima laboral brindan mejores condiciones en desarrollo y crecimiento, de esta manera el trabajador percibe que es posible cumplir sus logros.

### ***Reclutamiento y selección de personal***

## Gráfico 2

*Pregunta 7: ¿A inicios del 2019 se evidenció algún incremento de vacantes en los puestos de trabajo?*



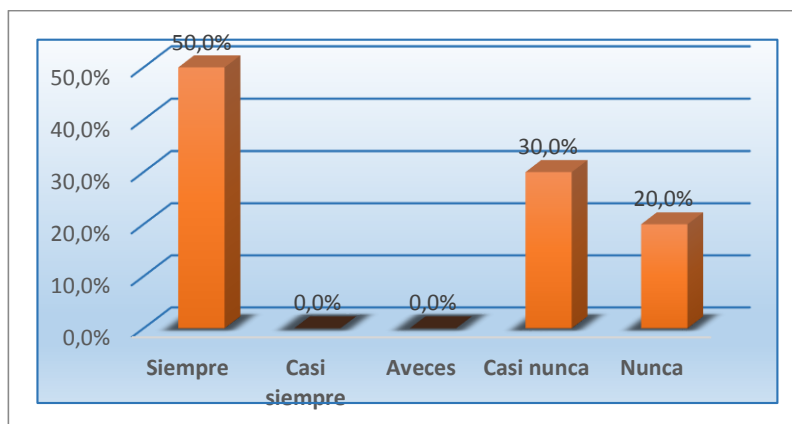
**Nota:** El gráfico representa el incremento de vacantes en los puestos de trabajo a inicios del 2019, que muestra un 70% solo se ha dado a veces.

El gráfico 2, muestra el incremento de vacantes para el 2019, donde mayormente un 70% solo se ha presentado a veces. Se conoce que existieron varias razones por las cuales se dio este inconveniente, sea por la cuarentena, contagios de los trabajadores o familiares, o en su defecto como alternativa de disminución de personal por baja producción y pocas ventas. Weller (2020) está de acuerdo que en las medidas de contención del covid-19, el aumento de vacantes se ve afectado sobre todo el trabajo en sector agropecuario en donde es necesaria la presencialidad y sus motivos de ausencia se radican por diferentes factores está con un riesgo de pérdida. Todo esto se abre paso al aumento de funciones a los trabajadores y desempleo. Esteves (2020) mediante su estudio en la revista latinoamericana de políticas confirma que en Ecuador entre junio de 2019 y junio de 2021 la tasa de empleo bruto cayó en 11,1 puntos porcentuales, por consiguiente, la tasa de participación global (TPG) bajó de 66,8% a 60,9%, mientras que 801.140 personas adicionales pasaron a estar inactivas lo que está relacionado directamente con la disminución de vacantes en las empresas.

## Índice de rotación

### Gráfico 3

Pregunta 14: ¿Existen desventajas para la empresa al tener un alto índice de rotación?



**Nota:** El gráfico representa la presencia desventajosa de tener un alto índice de rotación, a lo que se tiene como respuesta un 50% que siempre lo consideran así.

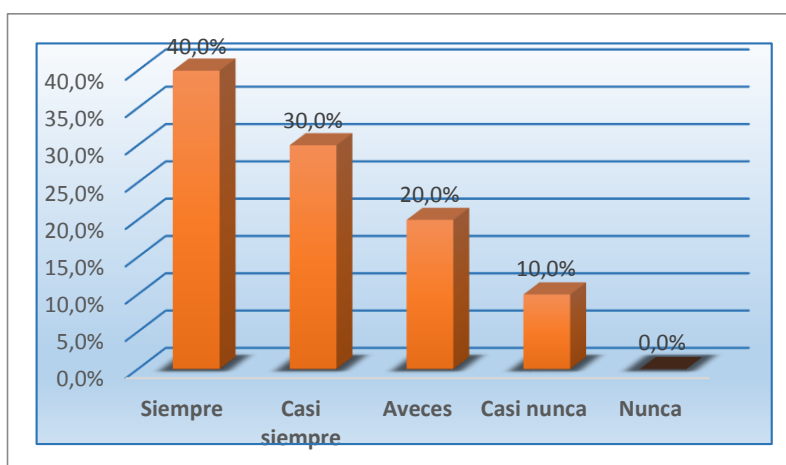
En el gráfico 3, muestra a la mitad de los encuestados donde tienen claro que un alto índice de rotación genera gran desventaja en las organizaciones; esto les representa costes, mala imagen de la compañía o marca, tiempo en el proceso de adaptación y personal poco especializado. Langle Flores et al., (2021) menciona que se requiere estimar los factores influyentes a la rotación de personal con el objetivo de atenuar los costos implicados en este proceso. Además durante el confinamiento estricto por la emergencia sanitaria se estableció un estado de excepción que impuso restricciones al tránsito y reuniones, estableció un toque de queda, se cerró las fronteras y aeropuertos, instauró el teletrabajo, suspendió las clases y las actividades no esenciales (Decreto ejecutivo No. 1017 del 17 de marzo de 2020), lo que aumentó proporcionalmente el abandono de puestos y despidos afirma (Esteves, 2020). Mientras que Restrepo & Gómez (2009) mencionan que “la Rotación de personal genera costos, ambos impactan en la productividad de la empresa

positiva o negativamente y esta a su vez se ve reflejada en una mayor o menor efectividad, competitividad y rentabilidad de la organización”(p.5).

### ***Retención de talento humano***

#### **Gráfico 4**

*Pregunta 19: ¿Se ha brindado medidas de apoyo en cuanto a la conciliación familiar de los empleados?*



**Nota:** El gráfico representa el nivel de medidas de apoyo brindado por las empresas con respecto a la conciliación familiar, como respuesta se aprecia un resultado favorable.

En el gráfico 4, se muestra que la mayor parte de encuestados considera que si se ha brindado apoyo en cuanto a la conciliación familiar; es decir siempre se preocupan por el bienestar de los empleados con respecto a los familiares y sus relaciones interpersonales, y menos del 50% considera que no es así. Algunos autores afirman que la ausencia de este factor es la causa más importante de abandono de puestos de trabajos, por su parte Ruperti et al., (2021) destaca que aún existen situaciones difíciles en la vida familiar y bienestar laboral, las personas en un 70% con mayores dificultades a la adaptación al trabajo es porque en casa están caracterizadas por descargar el mal humor con los demás, percibiendo signos de violencia, evitando pensar en los problemas

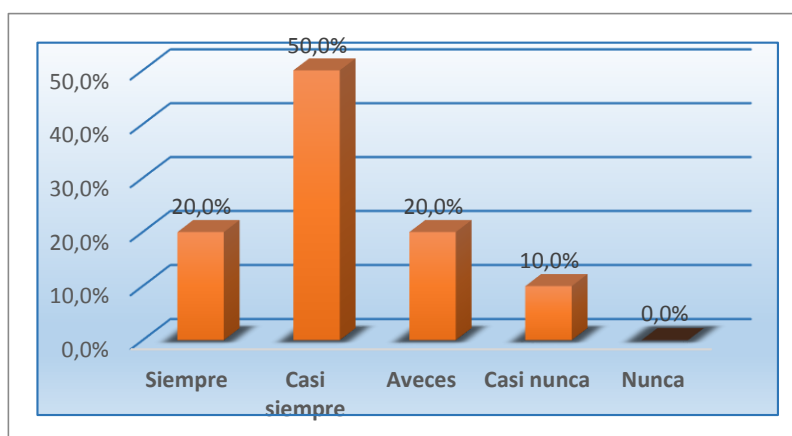


personales y esto podría afectar su desempeño en la empresa, siendo necesario el apoyo laboral. Mientras que en una encuesta realizada en Murcia el 70% de los empresarios se decantan por aplicar prácticas de retención diferentes, algunos lo hacen con relación a cualificaciones y objetivos alcanzados, otros, en función del talento humano existente, otros en función de las necesidades, es decir se adaptan a cada persona (Jackute, 2013). La importancia radica en el método que mejor se acople y sea eficaz para la retención de personal en las empresas.

### *Capacitación*

#### **Gráfico 5**

*Pregunta 23: ¿Con respecto a la bioseguridad el seguimiento es desarrollado constantemente?*



**Nota:** El gráfico representa la presencia de seguimientos en bioseguridad frente a la situación actual las respuestas en su mayoría son favorables.

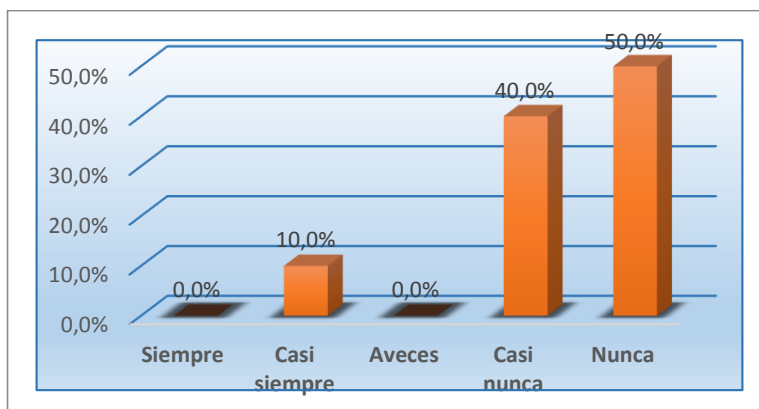
El gráfico 5, muestra que más de la mitad de los encuestados tuvo que realizar capacitaciones de seguimiento en relación a la bioseguridad de los trabajadores, mientras que el resto lo hicieron a veces o casi nunca. Sin embargo, las modalidades de capacitaciones cambiaron en cierta medida y gracias a los recursos digitales que se implementaron hizo que esto reforzara la comunicación entre los miembros de la empresa. De acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo (2020)

los empresario son responsables de que se tomen las medidas necesarias para prevención y control que permita minimizar los riesgos en los puestos de trabajo y disminuir la aglomeración se generó diversas alternativas de teletrabajo. En un estudio realizado por la OIT Entre el 95% y el 100% de cada zona, dieron a conocer la intermisión de capacitación en el área laboral debido a que algunas empresas cerraron, mientras que la mayor parte de países, empresas donde se apertura es necesaria, tal como construcción, manufactura y servicios personales no cerraron, pero las capacitaciones de detuvieron o redujeron manejando estrictas medidas de seguridad y sanitarias (OIT, 2021). Sin embargo, en un estudio realizado en la UCE el 87.3 de los participantes consideran que el desarrollo de los trabajadores depende de las habilidades y conocimientos que sirven como apoyo al trabajador, siendo obtenidas mediante las capacitaciones y que pueden ser obtenidos por medio de la capacitación va sean virtuales o presenciales, es decir, para ellos es de vital importancia las capacitaciones laborales (Cabrera, 2015). Además, como lo plantea Rodríguez et al., (2014) con el propósito de lograr aprendizajes significativos y fomentar la autorregulación del aprendizaje se han diseñado autoevaluaciones virtuales, que permiten generar un rendimiento óptimos para las personas en forma paralela como estrategias para vincular la teoría con el aprender práctico.

### *Seguridad y salud laboral*

#### **Gráfico 6**

*Pregunta 30: ¿El nivel de contagios por covid-19 en la empresa ha sido significativo?*



**Nota:** El gráfico representa el nivel de contagios por covid-19 dentro de las empresas demostrando que ha sido muy poco significativo.

En el gráfico 6, se muestra que la presencia de contagios en las empresas ha sido solo de un 10%, sin embargo, se reconoce que el sobrellevar la situación que actualmente continúa ha sido una tarea difícil, tomando en cuenta que se trata de un factor externo que se relaciona directamente con las personas. No obstante Especial (2020) recalca que todas las empresas han hecho su mayor esfuerzo, pero no todas tiene la capacidad de sobrellevar esta situación, del mismo modo desde el comienzo del brote del covid-19, el enfoque inmediato de los empleadores se ha centrado en garantizar la salud y la seguridad de sus empleados (Deloitte, 2020). Al evaluar las medidas para evitar el contagio de COVID-19 se encontró problemas asociados al desenvolvimiento del trabajo un 46,8% ha presentado problemas de interacción con otros, un 52,4% demoras en los tiempos del trabajo, un 58,1% problemas de utilización de herramientas y un 52,7% problemas de irritación a la piel (Boccardo et al., 2020). El teletrabajo desde la emisión de su normativa legal en el año 2016, creció en Ecuador en un 2.779,63% hasta el mes de septiembre de 2020, esto debido al Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076 de 12 de marzo de 2020 emitido por el Ministerio del Trabajo, que implemento el teletrabajo por emergencia sanitaria, para garantizar la salud laboral y evitar contagios (Maité et al., 2021).

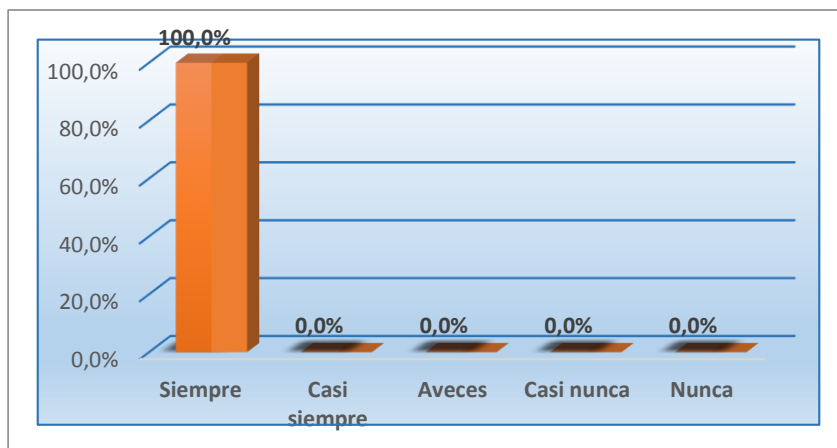
## **Logro de los objetivos**

**Objetivo general.** Analizar los procesos orientados a la gestión del talento humano en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo

Para dar cumplimiento al objetivo general se consideró la variable independiente y sus respectivos indicadores. Se logró concentrar la información de los principales componentes de la gestión del talento humano; el reclutamiento y selección de personal, índice de rotación, retención, capacitación, y seguridad y salud laboral. Considerando algunos de los resultados más relevantes tal como se observa en el gráfico 7, se muestra que todos los encuestados llevan un control de la planificación integrada a la estructura y objetivos de la organización, esto representa una gran ventaja ya que así es mucho más fácil sobrellevar las situaciones difíciles como el covid-19. Según Valle (2007) comenta que la planeación abarca la definición de objetivos de una organización y por lo tanto, para alcanzarlos se debe planificar tácticas globales, por lo cual se debe ocupar de los fines y sobre todo de como poder lograrlos. Difícilmente debido a los factores externos como una pandemia es posible dar cumplimiento. No obstante, al relacionar los compromisos tanto individuales como colectivos para el cumplimiento de las metas, todos los encuestados han coincidido que estos siempre deben ser fomentados tal como menciona Carvalho (2020) “la seguridad y salud en el trabajo es una de las claves para la reactivación productiva con trabajo decente y para la conciliación de los objetivos de contención de la pandemia y de la recuperación económica”(p.1). Es uno de los elementos principales para el desarrollo adecuado de las actividades, además de la formulación de protocolos y adopción de medidas preventivas, todo enfocado en pro de los empleadores y empleados como una relación paritaria.

### **Gráfico 7**

*Pregunta 3: ¿Existe un control de la planificación integrada a la estructura y objetivos de la empresa?*



**Nota:** El gráfico representa la presencia del control en la planificación integrada a la estructura y objetivos de la empresa, donde todos afirman tenerlo.

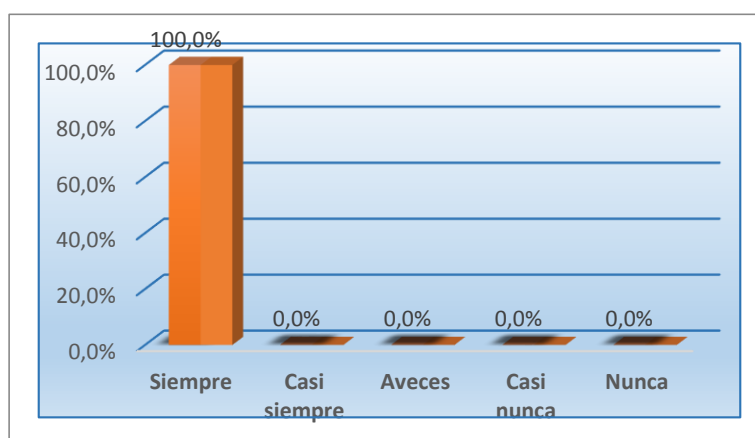
**Primer objetivo específico:** Identificar las estrategias de reclutamiento y selección llevadas a cabo en las empresas florícolas.

Para dar cumplimiento al objetivo uno, se identificó las diferentes estrategias adoptadas por las empresas, entre ellas la utilización de medios digitales que permite hacer más fácil y rápido los procesos tal como se muestra en el gráfico 8, Todos los encuestados respondieron que siempre utilizan un sistema digital para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Es decir, la llegada del covid-19 impulso en gran magnitud la utilización de medios digitales para todas las actividades, sobre todo para las empresas. Alzate et al., (2021) manifiesta que en el contexto de covid-19, tiene la necesidad de reestructurar las gestiones, donde se ponen a prueba los análisis de creatividad y los cambios presentados debido a las circunstancias que se viven, sin poder detener las operaciones por su exigente presencialidad, pero si en el caso del uso de

instrumentos tecnológicos al permitir realizar procesos ágiles y eficientes como el uso de redes sociales para reclutar personal.

### Gráfico 8

*Pregunta 10: ¿Utiliza algún sistema digital para facilitar la selección de personal?*



**Nota:** El gráfico representa el uso de sistemas digitales para el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas, todos hacen uso de ello.

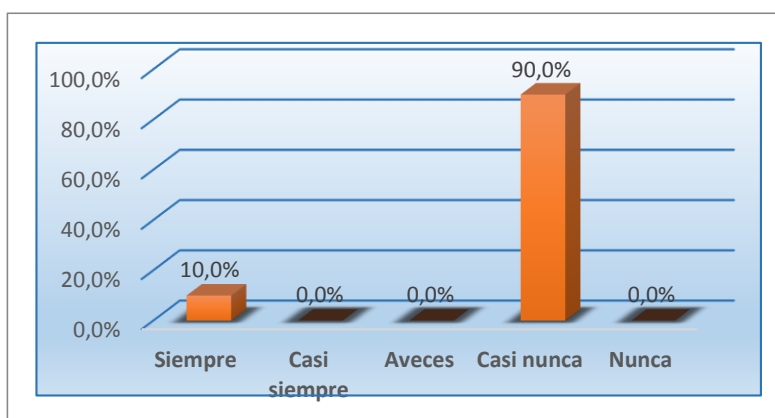
### Segundo objetivo específico. Determinar el índice de rotación generado por la pandemia

Para dar cumplimiento a la determinación del índice de rotación, se ha considerado el efecto inicial del virus, ya que fue allí el impacto más grande, con el confinamiento y las medidas restrictivas. Jim & Roo (2021) afirman que como estrategia para disminuir costos, algunas empresas redujeron los salarios desde el 20% hasta el 50%; otras decidieron sacar de nómina a los trabajadores, manteniendo el trabajo, pero sin los requerimientos formales y aunque se haya llegado a acuerdos con los trabajadores estas opciones se considerarían ilegales. Por otro lado, el índice de rotación no es un problema dado que la oferta de mano de obra es alta para el sector florícola y los encuestados están de acuerdo que el vincular nuevo personal no se torna tan difícil.

En el gráfico 9, muestra que en su mayoría están de acuerdo con que casi nunca se evidencio el abandono de puestos de trabajo, esto debido a que la mayoría de los trabajadores son del sector y se facilitó su trayecto a la empresa.

### Gráfico 9

*Pregunta 12: ¿Se ha reflejado un alto porcentaje de abandono de puestos?*



**Nota:** El gráfico representa el nivel de abandono de puestos de trabajo en las empresas, demostrando con un 90% que casi nunca se ha manifestado este tipo de situaciones.

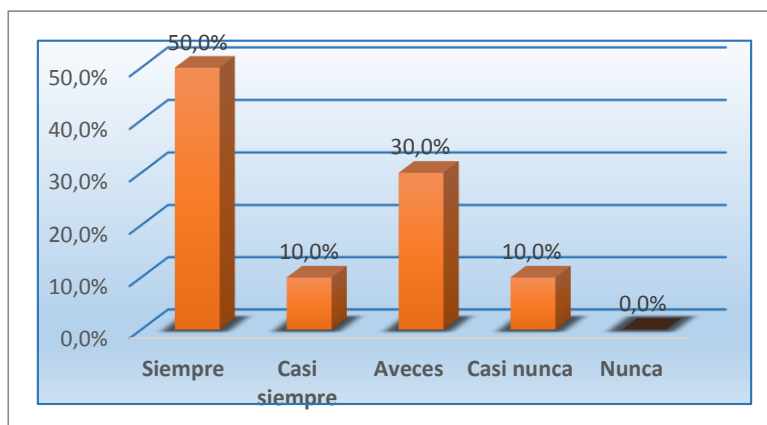
**Tercer objetivo específico.** Describir los procesos de retención y capacitación de talento humano

Para dar cumplimiento a este objetivo se obtuvo información de los procesos principales tanto en la retención como capacitación, en cuanto a la retención de talento humano como indica el gráfico 10, la mitad de los encuestados siempre considera importante el ambiente laboral principalmente para la adaptación del personal, seguido de una correcta remuneración, bonos, reconocimientos e incentivos, para contribuir a su permanencia y sobre todo brindando apoyo con respecto a la conciliación familiar. Con relación a la capacitación se encontró que los procesos se adaptaron al sistema digital, además se agregaron temas como la bioseguridad, distanciamiento

entre otros, agregando además un seguimiento constante haciendo que se pueda sobrellevar la situación de la mejor manera tal como decretó el Ministerio del Trabajo (2020) se debe instruir a los trabajadores como deben lavarse las manos con agua y jabón por mínimo 40 segundos, o limpieza de manos con un desinfectante a base de alcohol que contenga al menos 70% de alcohol, como principal temática.

### Gráfico 10

*Pregunta 16: ¿Considera que el ambiente laboral de la empresa influye en el nivel de adaptación del personal?*



**Nota:** El gráfico representa la influencia del ambiente laboral para el nivel de adaptación de los trabajadores en las empresas, la mayoría lo consideran así.

**Cuarto objetivo específico.** Conocer las medidas adoptadas por las empresas en seguridad y salud laboral.

Para lograr cumplir con el objetivo se consideró que en su mayoría las disposiciones adoptadas se emitieron desde la OIT y el ministerio de salud. CEPAL (2021) hace referencia a principalmente la protección y señalización, aunque los contagios no fueron significativos de acuerdo al estudio de campo, todo esto ha sido un reto para las empresas, tomando en cuenta



además las medidas de distanciamiento y el hecho de sostener el estado de las plantas con pocos trabajadores durante cuarentena, así como se lo anuncio EXPOFLORES (2020) se llevó a cabo la identificación del personal sensible ante el contagio de COVID-19 como los son las mujeres embarazadas, mujeres en período de lactancia, trabajadores con enfermedades preexistentes, mayores de 60 años, etc. para que, con la unidad de salud y seguridad de la empresa se pueda realizar una valoración para definir su modalidad de trabajo, y cumplimiento de todos los protocolos contra el covid-19, con respecto a limpieza y desinfección, ingreso a los puestos de trabajo, distribución de áreas laborales etc... (Mariño & Salazar, 2020). Por otra parte se adoptaron medidas como la elaboración de un protocolo para el ingreso y salida de los trabajadores considerando: Resoluciones emitidas por el COE-Nacional, ordenanzas municipales, protocolos del Ministerio de Salud Pública, limpieza y desinfección de manos, ropa, calzado y detección de casos sospechosos, sin fomentar la estigmatización, ni la discriminación en el lugar de trabajo anunció (Ministerio del Trabajo, 2020).

### **Respuesta a la pregunta de investigación**

¿Cómo ha sido la gestión del talento humano con la llegada del covid-19 en las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo?

La gestión del talento humano en tiempos de covid-19 ha representado un reto para las empresas y aunque seguimos con esta situación, se ha visto un mejoramiento significativo. Tal como se evidencia en los resultados de la investigación determinando como se llevó a cabo los procesos de gestión de talento humano, como es el reclutamiento y selección de personal en donde según, Hanze (2020) Las herramientas actualmente utilizadas en este proceso, incorporan a la tecnología, donde es posible revisar una hoja de vida en formato de video, lanzar convocatorias por medio de

videos cortos, dejar mensajes de audio o acordar las entrevistas por WhatsApp, realizar video entrevistas desde y hacia cualquier parte del mundo, dar pruebas técnicas o psicológicas 100% online; todo esto, considerando un contacto más directo y rápido entre reclutador y aspirante. Tales han sido las estrategias impulsadas por el covid-19 para mejorar los procesos y adaptarse a la nueva realidad.

Con relación al índice de rotación, Esteves (2020) menciona que “En términos absolutos, el empleo asalariado privado registró la mayor pérdida de puestos de trabajo, correspondiente al 37,9% de los empleos perdidos”(p.37). Lo que determina un índice de rotación considerable, sin embargo, algunas empresas como las florícolas estratégicamente formularon ciertas alternativas de trabajo para evitar la pérdida total en la producción. En cuanto a la retención de personal, las empresas se enfocaron en dar apoyo y conciliación familiar, para conservar la mano de obra indispensable para sostener las empresas.

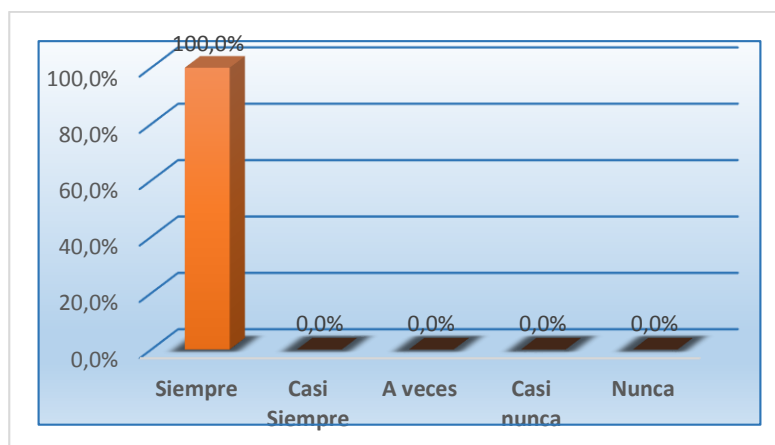
Con respecto a la capacitación según la OIT (2021) afirma que en la mayoría de regiones existen empresas de algunos sectores como la construcción manufactura o servicios de primera necesidad donde su apertura es obligatoria pero, el desarrollo de actividades de capacitación fueron suspendidas en algunas se continuo con estos procesos, pero en mucho menos frecuencia, además con estrictas medidas de seguridad, sobre todo, capacitaciones relacionadas a preservar la salud y evitar contagios, siguiendo las medidas por disposiciones superiores.

En temas de seguridad y salud laboral menciona Poveda (2021) que de acuerdo a las disposiciones planteadas por los altos directivos, y las especificaciones que se aplicaron para el sector florícola, los costos de producción son afectados, influyendo en los procesos de producción e índices de competencia que pone aún en desventaja con los competidores que no poseen una

economía dolarizada para los casos de exportación de rosas. Cabe recalcar que entre las medidas de bioseguridad se considera la adquisición de productos como el jabón, alcohol, otras señalizaciones y el aforo de personas de acuerdo al tamaño del lugar. Como se muestra en el gráfico 10, todos los encuestados consideran importante el proceso en el que se identifican las necesidades de los recursos humanos, así como el fomentar los compromisos individuales y colectivos para el cumplimiento de las metas de la empresa.

### Gráfico 11

*Pregunta 1: ¿Considera importante los procesos en el que se identifica las necesidades de recursos humanos?*



**Nota:** El gráfico representa la importancia que le dan las empresas al proceso de identificar las necesidades de los trabajadores, apreciando el 100% afirma que lo hacen.

### Limitaciones y alcance de la investigación

La investigación se llevó a cabo mediante un análisis descriptivo, con un enfoque mixto en donde se define característicamente los hechos acompañados de datos numéricos, no limita a la presentación de resultados estadísticos mediante el censo. Para definir y distribuir los datos de las

variables cuantitativas se opta por generar un resumen que mantenga relevantes las características más importantes (Dirección Xeral de Saúde Pública, 2014). Se utilizó como instrumento de investigación la encuesta realizada indistintamente a diferentes empresas del sector.

Entre las limitaciones encontradas, se presentó la dificultad de encontrar apertura por parte las empresas, que permitieran realizar la investigación, además de la confidencialidad que se maneja con temas de información interna de las empresas. Sin embargo, se logró conseguir autorización mediante referencias personales con las cuales se logró tener acceso y realizar el estudio a diez empresas entre medianas y grandes.

Finalmente, la situación de pandemia ha sido uno de los limitantes fuertes ya que no permiten el ingreso de personal externo a las empresas y muchas de estas buscan evitar contagios, exigiendo medidas preventivas, para quienes son parte de la comunidad laboral y evitan tener contacto con personas que no requieren su obligatoria presencia como medidas para salvaguardar la salud de todos los trabajadores.

## **CAPÍTULO IV: Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

La gestión del talento humano en tiempos de covid-19 representa la mayor responsabilidad en la industria agrícola, por ello, todas las empresas consideran al ambiente laboral como factor responsable en la productividad. Se mantiene un control en la planificación integrada a la estructura organizacional, fomentando los compromisos para el cumplimiento de objetivos. Las estrategias de reclutamiento y selección están enfocadas al uso de sistemas digitales para los procesos de contratación impulsado por la llegada del covid-19 y sus medidas restrictivas como el teletrabajo y distanciamiento.

En el índice de rotación solo el 50% se ha visto afectado a veces, el abandono de puestos de trabajo ha sido mínimo pues en su mayoría los trabajadores son del sector. Para la mayoría de las empresas, el cubrir un puesto de trabajo vacante no ha sido difícil. Los procesos de retención están encaminados al ambiente laboral, partiendo de un eje fundamental como el apoyo y la conciliación familiar permitiendo adaptar a la comunidad laboral hacia las nuevas condiciones, contando además con sistemas de recompensa que garanticen su permanencia en las organizaciones. La capacitación presencial, no es muy frecuente debido a medidas restrictivas y de distanciamiento. No obstante, existen programas que permiten el seguimiento en formación laboral, como de seguridad y salud.

Finalmente, la seguridad y salud laboral, la protección de los trabajadores y señalización ha sido garantizada por las empresas, aunque los contagios no han sido significativos, todas las empresas consideran que esto es un reto que deben enfrentar para preservar la salud física, mental y social de los trabajadores y reactivación económica.

## **Recomendaciones**

Conocer el valor del talento humano como tal, para generar una correcta gestión, determinar las necesidades y garantizar que los trabajadores cumplan con las normativas, incentivando a mantener un sentido de pertenencia con la empresa para generar compromiso y cumplimiento de metas y objetivos en conjunto empleadores-empleados. Tomar decisiones rápidas y adecuadas ante situaciones críticas, considerando la marca de la empresa como factor indispensable para contratar personal cualificado, mostrando la importancia del reconocimiento a la mano de obra para atraer personal especializado y sobre todo generar estrategias con elementos digitales que permitan facilitar los procesos.

El índice de rotación se puede disminuir realizando adecuadamente todos los procesos es decir; si se contrata mano de obra cualificada, evita radicalmente generar pérdidas, evitando tener mayores costos y aprovechando de mejor manera la mano de obra existente para que se puede especializar en las funciones encomendadas. Se debe conocer que para retener al personal no es necesario el aspecto netamente económico, sino principalmente brindar apoyo y conciliación familiar ya que esto puede afectar directamente al rendimiento laboral como las relaciones interpersonales. Además, las capacitaciones permiten transmitir conocimiento de diferentes aspectos desde lo laboral o personal, en esta época difícil representa un apoyo para las personas.

Para finalizar, es importante conocer que la seguridad y salud de los trabajadores es un aspecto indiscutiblemente importante y como tal se debe tomar las medidas necesarias para actuar ante cualquier anomalía o riesgo determinado, y además proporcionar todos los instrumentos y herramientas de manera correcta y exigencia de cumpliendo con las normativas del código de trabajo y la OIT para garantizar la bioseguridad del personal.

## Bibliografía

- Abreu, j. (2014). el método de la investigación. *daena: international journal of good conscience*, 9(3), 195–204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/a17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/a17.9(3)195-204.pdf)
- Abril, m. c. (2018). diseño de procesos de gestion del talento humano. *statistical field theor*, 53(9), 1689–1699. <https://hdl.handle.net/11404/1044>
- Alcaraz, f. g., espín, a. a., martínez, a. h., & alarcón, m. m. (2006). diseño de cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *revista clínica de medicina de familia*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169617616006>
- Álvarez castillo, j. l. (1994). métodos y técnicas de investigación familiar. in *familia. revista de ciencias y orientación familiar* (issue 9). <https://doi.org/10.36576/summa.28138>
- Álzate gutiérrez, c. a., gómez bayona, l., moreno lópez, g., vélez bernal, o., & hernández ríos, c. p. (2021). herramientas virtuales en reclutamiento y selección de personal para instituciones educativas en tiempos de covid-19. *universidad, ciencia, tecnología e innovación. pilares para la investigación y el desarrollo sostenible.*, november, 33–59. <https://doi.org/10.47212/universidadcienciatecnologia2021.4>
- Amedirh. (2021). *¿qué tanto se ha visto afectada la capacitación en las empresas.pdf*.
- Arango, r. n. (2012). el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de barranquilla (colombia). *pensamiento & gestión*, 32, 83–114. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&an=82498147&lang=es&site=ehost-live>
- Armas, y. m., llanos, m. del p., & traverso, p. a. (2017). gestión del talento humano y del conocimiento. in n. a. gonzales rodriguez & a. m. colina vargas (eds.), *ecoe ediciones*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/gestión-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-edición.pdf>
- Arrias, j. c., alvarado, d., & calderón, m. (2019). *la competitividad del sector florícola de la ciudad de tabacundo y la diversificación de mercados internacionales de la empresa boutique flowers s.a.” trabajo*. 5–10.
- Angulo, A. (2014). Análisis de los factores de adopción de comercio electrónico en segmentos de consumidores de finales. aplicación al caso español. madrid, españa. recuperado el 2021, de [https://oa.upm.es/29489/1/angel\\_francisco\\_agudo\\_peregrina.pdf](https://oa.upm.es/29489/1/angel_francisco_agudo_peregrina.pdf)
- Anniroses. (2018). *Creative web*. Obtenido de © Copyright : <https://www.anniroses.com/varieties/>
- Avilés, A. (Agosto de 2019). estrategias de marketing digital aplicables a una cadena de tiendas de retail caso: santa maría. quito, pichincha, ecuador. obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17274/tesis%20maestria%20marketing%20digital%20alejandra%20aviles.pdf?sequence=1&isallowed=y>

- Barrio, J. (2017). *E-commerce: ¿Cómo es la influencia de las redes sociales en la compra online?* Madrid. Recuperado el 2021, de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/42339/1/T38702.pdf>
- Baptista, c; mendez, s.; zunino, n. (1993). absentismo laboral. *revista de enfermería (barcelona, spain)*, 16(178), 59–60.
- Becker, f. g., cleary, m., team, r. m., holtermann, h., the, d., agenda, n., science, p., sk, s. k., hinnebusch, r., hinnebusch a, r., rabinovich, i., olmert, y., uld, d. q. g. l. q., ri, w. k. h. u., lq, v., frxqw, w. k. h., zklfk, e., edvhg, l. v, wkh, r. q., ... ح, ى ف اطم. (2015). administración de recursos humanos su proceso organizacional. *syria studies*, 7(1), 37–72. [https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_what\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/civilwars\\_12december2010.pdf%0ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_what_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/civilwars_12december2010.pdf%0ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0ahttps://www.jstor.org/stable/41857625)
- Bermúdez carrillo, l. a. (2015). capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *intersedes*, 16(33). <https://doi.org/10.15517/isucr.v16i33.19022>
- Betancourt, f., ollague, j., pacheco, a., & tapia, n. (2020). la gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las py-mes del cantón arenillas, provincia de el oro, ecuador. *593 digital publisher ceit*, 5(6–1), 496–514. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.447>
- Bid. (2020). cómo mantener las operaciones agrícolas durante la pandemia del covid-19. *banco interamericano de desarrollo, c*, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/i>.
- Boakye, o. e. (2014). la importancia del procesos de selección de personal y vinculación en empresas. *implementation science*, 39(1), 1–24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.biochi.2015.03.025%0ahttp://dx.doi.org/10.1038/nature10402%0ahttp://dx.doi.org/10.1038/nature21059%0ahttp://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0ahttp://dx.doi.org/10.1038/nrmicro2577%0ahttp://>
- Boccardo, g., andrade, v., & ratto, n. (2020). trabajar en tiempos de pandemia. trabajadoras y trabajadores de los servicios públicos en chile. informe de resultados. *nodo xxi*.
- Bohórquez, r. f., alcívar, l. m., vaca., c. m., moya, m. v., luna, j. v., galarza, c., & chóez, j. c. (2020). covid-19: impacto en las exportaciones de organizaciones de pequeños productores afectaciones, desafíos y oportunidades. *ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/doc-completo-impacto-exportaciones-eps.pdf>
- Babrera, m. (2015). “implementación de un plan de capacitación virtual para mejorar el desempeño laboral del personal de fundación alternativa.” 107.
- Cadena santana, j. (2016). la administración del talento humano en las empresas del sector público. ecuador. *dominio de las ciencias*, 2(4), 448–460. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i4.268>
- Carballo, m., & guelmes, e. (2016). algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *revista universidad y sociedad*, 8(1), 140–



150. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s2218-36202016000100021&lng=es&nrm=iso&tlng=es%0ahttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=s2218-36202016000100021&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2218-36202016000100021&lng=es&nrm=iso&tlng=es%0ahttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=s2218-36202016000100021&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Carvalho, v. (2020). herramienta de 10 pasos para un retorno al trabajo seguro y saludable en tiempos de covid-19. *organizacion internacional del trabajo*, 1–14. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_745842.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_745842.pdf)
- Casas anguita, j., repullo labrador, j. r., & donado campos, j. (2003). la encuesta como técnica de investigación. elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (i). *atención primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Castro, j. (2020). *retención de personal- reto en la pandemia.pdf*. empleo. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/retencion-de-personal-otro-reto-en-la-pandemia-542817>
- Cepal. (2020). coyuntura laboral en américa latina y el caribe. el trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por covid-19. *comisión económica para américa latina y el caribe*, 60. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
- Cepal. (2021). *medidas y acciones impulsadas por los gobiernos de américa latina y el caribe frente al covid-19 en áreas clave para la autonomía de las mujeres y la igualdad de género*. 5. [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/220222\\_documento\\_mapeo\\_medidas\\_covid-19\\_rev\\_dag\\_002.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/220222_documento_mapeo_medidas_covid-19_rev_dag_002.pdf)
- Cgaf-dath-h.1.2. (2017). *contratación e inducción de personal coordinación general administrativa*.
- Chiavenato, i. (2001). *admon de recursos humanos.pdf* (pp. 1–671). www.usn
- Cadena, e., & moran, m. (noviembre de 2018). “ampliación e innovación del micromercado panadería y víveres en el barrio yacucalle 5° etapa de la ciudad de ibarra, provincia de imbabura. *proyecto de trabajo de grado*. ibarra, imbabura, ecuador: universidad técnica del norte. recuperado el marzo de 2022, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8726/1/02%20ico%20667%20trabajo%20de%20grado.pdf#page=75&zoom=100,92,96>
- Casco, a. (2020). efectos de la pandemia de covid-19 en el comportamiento del consumidor. *innovare revista de ciencia y tecnología*, 98-105. recuperado el 18 de junio de 2021, de <https://www.lamjol.info/index.php/innovare/article/view/10208/11882>
- Cordero, m. (19 de noviembre de 2019). el comercio electrónico e-commerce, análisis actual desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de guayaquil, provincia del guayas y estrategias

- efectivas para su desarrollo. guayaquil, guayas, ecuador. obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14064/1/t-ucsg-pos-mfee-179.pdf>
- Davinviroses. (2016). *páginas web ecuador*. obtenido de <http://www.davinciroses.com/inicio.html>
- Dalápagos. (13 de enero de 2020). *emis in, on, and for emerging markets*. obtenido de [https://www.emis.com/php/company-profile/ec/galapagos\\_flores\\_galaflor\\_sa\\_es\\_3566284.html](https://www.emis.com/php/company-profile/ec/galapagos_flores_galaflor_sa_es_3566284.html)
- De la peña, g., & velázquez, r. (2018). algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *revista cubana de educación superior*, 37(2), 31–44. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0257-43142018000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0257-43142018000200003)
- Deloitte. (2020). estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. *deloitte global*, 1–8. [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)
- Díaz morales, y., hidalgo mesa, c. j., reyes roque, a. c., filgueira morilla, l. m., tamayo diaz, y. beatriz, & aguilar calzadilla, y. (2020). capacitación de profesionales y otros trabajadores de salud para el abordaje hospitalario contra la covid-19. *edumecentro 2020*, 12(3), 8–24. [http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/1604/pdf\\_504](http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/1604/pdf_504)
- Dirección xeral de saúde pública. (2014). epidat 4: ayuda de análisis descriptivo. *sergas*, 14–15. [https://www.sergas.es/saude-publica/documents/1891/ayuda\\_epidat\\_4\\_analisis\\_descriptivo\\_octubre2014.pdf](https://www.sergas.es/saude-publica/documents/1891/ayuda_epidat_4_analisis_descriptivo_octubre2014.pdf)
- Durán, m., barrera, d., gonzález, p., granados, c., lozano, a., parra, p., torres, j., ripe, g., & vega, d. (2020). retos y habilidades del gestor del talento humano en tiempos de crisis. *universidad santo tomás bogotá*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29060/2020martaduran.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Eisen, v. (1963). kinin formation and fibrinolysis in human plasma. *the journal of physiology*, 166(3), 514–529. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.1963.sp007120>
- Enriquez, c. (2020). *la rotación eleva los costos de la empresa.pdf*. revista líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>
- Especial, i. (2020). *covid-19 sectores y empresas frente al covid-19 : emergencia y reactivación*. 1–24.
- Espinoza, s. m. (2019). gestión del talento humano y satisfacción laboral en la gerencia regional de salud la libertad, en tiempos covid-19. *universidad cesar vallejo, october 2013*, 1–126. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/uncp/3000/silva-acosta.pdf?sequence=1&isallowed=y%0ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>
- Esteves, a. (2020). el impacto del covid-19 en el mercado de trabajo de ecuador. *mundos plurales*

- *revista latinoamericana de políticas y acción pública*, 7(2), 35–41. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2020.4875>
- Faedis. (2011). la gestión por procesos. *universidad militar nueva granada*. [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_1/dm.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_1/dm.pdf)
- Félix, b., lópez, m., & gonzález, n. (2011). determinación de necesidades, una propuesta para iniciar con la planeación estratégica en las organizaciones. *revista el buzón de pacioli*, 75, 1–29. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no75/63a.-\\_determinacion\\_de\\_necesidades\\_actimielx.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no75/63a.-_determinacion_de_necesidades_actimielx.pdf)
- Fernández, i. (2006). ntp 15 : construcción de una escala de actitudes tipo likert. *instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*, 1–8. [https://doi.org/ntp 15](https://doi.org/ntp%2015)
- Flores, r. (2008). factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *international journal of good conscience*, 3(1), 65–99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)65-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)65-99.pdf)
- García, l. (2021). ausentismo laboral en tiempos de covid-19 grado. *universidad casa grande*, 6. <file:///d:/tesis/tesis2915leóa.pdf>
- García lopez, j. m. (2011). el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *eumed*, 18. <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- García, m. (1992). la encuesta.pdf. in *el análisis de la realidad social. métodos y técnicas de investigación* (pp. 141–170). <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2020/09/garcía-ferrando.pdf>
- García solarte, m. (2011). clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *cuadernos de administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Groot, k. de. (2018). rotación de personal y clima organizacional. *world development*, 1(1), 1–15. <http://www.fao.org/3/i8739en/i8739en.pdf%0ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.01.003%0ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.10.007%0ahttps://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2016.1224023%0ahttp://pdx.sagepub.com/lookup/doi/10>
- Guevara, g., verdesoto, a., & castro, n. (2020). educational research methodologies (descriptive, experimental, participatory, and action research). *revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 0(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez, e. (2020). la gestión del talento humano: estructura y desarrollo. *angewandte chemie international edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- García. (21 de septiembre de 2014). teoría de la administración. obtenido de [http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf),

- González, p., cañizares, c., & patiño, g. (2017). las redes sociales como factor de decisión: millennials frente a la generación x. *revista economía y política*. doi:10.25097/rep.n27.2018.01
- Hanze, e. (2020). el reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa tata consultancy services ecuador. *área de gestión*.
- Hernandez, r. (2014). *metodología de la investigación*.
- Istmo, u. d. e. l. (2017). *muestreo probabilístico y no probabilístico*. 1–14.
- Jackute, i. (2013). retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de murcia. *universidad politécnica de cartagena - facultad de ciencias de la empresa*, 61.
- Jim, c. a., & roo, q. (2021). rotación laboral en tiempos de covid-19. *editorial parmenia, november*.
- Jos, l. e. z. l., mart, t., mar, n. e. z. r., & galv, q. (2020). *innovación empresarial en capital humano casos y aplicaciones* (r. i. d. a. d. i. a.c (ed.); ©red ibero). red iberoamericana de academias de investigación, a.c. (607-8617). <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-77-7.pdf>
- Kerliger, f., & lee, h. (2002). *investigación del comportamiento-métodos de investigación en ciencias sociales*. méxico: mcgrawhill.
- Korovkin, t., & sanmiguel-valderrama, o. (2013). estándares de trabajo e iniciativas no estatales en las industrias florícolas de colombia y ecuador. *íconos - revista de ciencias sociales*, 0(29), 15. <https://doi.org/10.17141/iconos.29.2007.235>
- Kpmg. (2020). gestión estratégica del talento ante la nueva realidad contenido. © 2020 kpmg s.a., sociedad anónima costarricense y firma miembro de la red de firmas miembros independientes de kpmg afiliadas a kpmg international cooperative (“kpmg international”) una entidad suiza. [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/kpmg\\_gestión\\_estratégica\\_del\\_talento\\_human\\_o\\_nueva\\_realidad.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/kpmg_gestión_estratégica_del_talento_human_o_nueva_realidad.pdf)
- Langle flores, m. a., méndez cabrera, o., & sánchez saavedra, j. (2021). factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en reynosa. *análisis económico*, xxxvi(93), 119–140. <https://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/download/656/481>
- Ledesma, e., & martinetti, n. (2020). el desarrollo humano y las oportunidades en tiempos del covid19, ciudad de coronel oviedo, paraguay. *divulgación académica una fenob*, 297–306. file:///c:/users/anyela/downloads/admin,+99-texto+del+artículo-126-1-10-20200730.pdf
- Ley de seguridad social. (2011). ley de seguridad social de ff.aa. *seguridad y salud en el trabajo ecuador*, 1–91. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/13.-ley-de-seguridad-social.pdf>

- Lino inicio valencia zumba. (2015). la teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el colegio metropolitano José Miller Salazar. *insercion laboral de pedy su impacto en la medicion del clima organizacional y desempeño en el banco pichincha*, 1–88. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4501>
- Mackay, r., castañeda, z., ruiz, k. del r., gonzález, g., burgos, g., kassa, m., kargbo, a., mao, j., wang, c. yun, carri, m., & master, r. (2019). el sector florícola ecuatoriano y su afectación en el mercado internacional producto de la pandemia aausada por el covid-19. *african journal of biotechnology*, 9(2), 7401–7408. [https://www.eumed.net/actas/20/covid/5-el-sector-floricola-ecuadoriano-y-su-afectacion-en-el-mercado-internacional.pdf?fbclid=iwar1j\\_0cy06m8noawyacmooa4gh4bjz1pr47wfh3qxcortyw\\_2ut1hcotrs](https://www.eumed.net/actas/20/covid/5-el-sector-floricola-ecuadoriano-y-su-afectacion-en-el-mercado-internacional.pdf?fbclid=iwar1j_0cy06m8noawyacmooa4gh4bjz1pr47wfh3qxcortyw_2ut1hcotrs)
- Maité priscila, g. r., catalina alexandra, s. o., juan eduardo, s. m., & fabián ernesto, g. p. (2021). modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia covid-19 en ecuador. *revista de ciencias sociales*, 27(especial 3), 168–180. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36500>
- Maldonado, r. (2013). “ entrevista laboral y selección de personal ” ( estudio realizado con el sector educativo 090111 de quetzaltenango ). *tesis: universidad rafael landivar*, 69. <http://biblio3.url.edu.gt/tesario/2013/05/57/maldonado-rita.pdf>
- María, m., & villasís, m. ángel. (2016). metodología de la investigación. *rev alerg mex*, 63(3), 303–310. <http://www.revistaalergia.mx>
- Mariño, h., & salazar, v. (2020). *protocolo para la mitigación de covid-19 en el sector florícola* (p. 17).
- Mendez, j. (2015). la importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. *universidad militar nueva granada*, 22. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/la\\_importancia\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_la\\_consecucion\\_de\\_los\\_objetivos\\_organizacionales.pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/la_importancia_del_talento_humano_en_la_consecucion_de_los_objetivos_organizacionales.pdf?sequence=1)
- Mesa, e. (2020). *mundo del trabajo reclutamiento remoto, la tendencia en selección de personal que dejó la pandemia.pdf* (p. 3). factor caital humano.
- Messenger, j., vadhkerti, z., & uherezky, a. (2020). el teletrabajo durante la pandemia de covid-19 y después de ella guía práctica. in *oficina internacional del trabajo y la fundación europea* (copyright, vol. 1). [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).
- Ministerio de fomento. (2005). por procesos. *la gestión por procesos*, 1–18. <http://www.fomento.es/nr/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/captuloivprincipiosdelagestindelacalidad.pdf>
- Ministerio del trabajo. (2020). dirección de seguridad, salud en el trabajo y gestión integral de riesgos. *guia para la implementacion del programa de prevencion de riesgos psicosociales.*, 21. [http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/22\\_05\\_2020\\_guía-de-prl\\_covid19-1.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/22_05_2020_guía-de-prl_covid19-1.pdf)

- Molina, j., & gómez, g. (2020). analisis del ausentismo laboral durante la pandemia por covid-19 en empresas florícolas. *journal of chemical information and modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/4435>
- Monje álvarez, c. a. (2011). metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. guía didáctica. *universidad surcolombiana*, 1–216. <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/monje+carlos+arturo+-+guía+didáctica+metodología+de+la+investigación.pdf>
- Mora, m. (2011). la teoría contingencial en la administración. *cuadernos de administración*, 6(7), 21–32. <https://doi.org/10.25100/cdea.v6i7.330>
- Morillo, j., gómez, n., & laguna, d. (2021). costos por ausentismo laboral por covid-19 en trabajadores del distrito san pedro de huaca- tulcán salud, 2020. *revista dilemas contemporáneos: educación, política y valores.*, 6. <http://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00030.pdf>
- Morocho-aguirre, n., cisneros-aliaga, m., & soto-gonzalez, c. (2021). el covid 19 y su impacto financiero en el sector florícola ecuatoriano. análisis comparativo. *593 digital publisher ceit*, 6(3), 146–157. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.553>
- Muñoz, l. (2000). *reclutamiento, selección de personal e inducción de personal*. 15.
- Martínez, s. (2018). estudio de factibilidad para la creación y montaje de un minimarket en el municipio de guaranda sucre. montería, córdoba, colombia: universidad de córdoba. obtenido de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/1718/estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20creaci%20c3%93n%20y%20montaje%20de%20un.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Matute, m. a., eras, d. m., & bonisoli, l. (14 de septiembre de 2021). presencia en las redes sociales de instagram, facebook, whatsapp y youtube de las empresas de delivery en la ciudad de machala durante la pandemia. *digital publisher*, 282-292.
- Monreal, s. (2019). “sistemas de pago para comercio electrónico”. zacatecas, zacatecas, mexico. obtenido de <https://cimat.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1008/418/1/zacte22.pdf>
- Navarrete, m. d., sánchez, o. b., & garcía, a. c. (2019). social e-commerce oportunidad de venta para las mipymes. *vinculatégica efan*. recuperado el 12 de agosto de 2021, de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/a.8.%20social%20e-commerce%20oportunidad.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/a.8.%20social%20e-commerce%20oportunidad.pdf)
- Niama rivera., l. m., villalva heredia., c. i., terán perez, m. p., & campos collaguazo., e. f. (2020). *el cese de relación laboral en ecuador por causa del covid 19*. ecuador: concienciadigital. obtenido de <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i3.1.1381>
- Naranjo, r. (2012). el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas

- de la ciudad de barranquilla (colombia). *pensamiento & gestión*, 32, 85. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- Niama rivera, l. m., villalva heredia, c. i., terán pérez, m. p., & campos collaguazo, e. f. (2020). el cese de relación laboral en ecuador por causa del covid 19. *concienciadigital*, 3(3.1), 212–228. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i3.1.1381>
- Oit. (2020a). *frente a la pandemia garantizar la seguridad y salud en el trabajo* (primera ed). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_742732.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf)
- Oit. (2020b). *seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia mesa virtual de diálogo de oit en américa latina*. 14. <https://www.thelancet.com/action/showpdf?pii=s0140-6736%2820%2930644-9>
- Oit, n. informativa de la. (2020). *asegurar la contratación equitativa durante la pandemia de la covid-19*. 1–15. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_749656.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_749656.pdf)
- Oit, o. i. del t. (2021). *desarrollo de capacidades en tiempos del covid-19 : de capacidades en hallazgos clave*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_776795.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_776795.pdf)
- Olis, i. m., galindo,  ., & reyes, g. (2019). gestión , adaptabilidad y resiliencia , factores clave en el proceso de re- organización en el medio ambiente empresarial colombiano. *revista espacios*, vol.40, pag.2.
- Organizacion internacional de trabajo. (2020). prevención y mitigación de covid-19 en el trabajo para pequeñas y medianas empresas. in *oti*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_753623.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_753623.pdf)
- Organización internacional del trabajo. (2016). mejore su negocio: el recurso humano y la productividad. in *oficina internacional del trabajo*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Organización internacional del trabajo. (2020). las normas de la oit y la covid-19 (coronavirus). *international labour organization - ilo*, 2.1, 45. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_739939.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf)
- Ortiz, l. (2020). entrevista motivacional en pandemias. *editorial lloa*, primera ed, 1–87. <http://www.fundacioncsz.org/archivospublicaciones/306.pdf>
- Oliveira, c., cannarozzo, m. a., & duarte, j. l. (2011). determinantes de la satisfacción y atributos de calidad en servicios de supermercado. *revista espacios*, 27. obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a11v32n01/113201102.html>

- Paredes, j. (2017). hábitos de compra de productos a través de internet en guayaquil. guayaquil, guayas, ecuador. obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12797/1/ups-gt001710.pdf>
- Pary, v. (2018). "impacto de la red social facebook en las decisiones de compra en el mercado de productos y servicios". la paz, bolivia. obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/18200/articulo%20cientifico%20red%20social%20facebook%20-%20univ%20valeria%20pary.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Pérez, k., martínez, r., & luna, s. (2021). efecto del covid-19: cambio en los hábitos de compra en línea del consumidor con la declaración de la pandemia en hombres y mujeres. *vinculatégica efan*, 30-40. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-4>
- Prada, r., hernández, c., & maldonado, e. (2020). diagnóstico del potencial de las redes sociales como recurso didáctico en el proceso de enseñanza en época de aislamiento social. *revista espacios*. obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p22.pdf>
- Pogo, d. (2021). "ausentismo laboral del personal de enfermería durante la pandemia covid-19." 6. [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34083/1/pogo carrillo dennice ivonne %28sello%29.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34083/1/pogo%20carrillo%20dennice%20ivonne%20sello%29.pdf)
- Poveda, l. m. (2021). sector florícola ecuatoriano y afectación en mercado internacional a causa del covid19. *south florida journal of development*, 2(3), 4609–4621. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n3-061>
- Prada, r., rueda, m. j., & ocampo, p. c. (2020). clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *espacios*, 41(45), 57–75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Ramírez molina, r. i., villalobos antúnez, j. v., & herrera tapias, b. a. (2018). proceso de talento humano en la gestión estratégica. *opcion*, 34(18), 2076–2101. <http://hdl.handle.net/11323/3097>
- Ramírez, r. i., espidola, c. a., ruíz, g. i., & hugueth, a. m. (2019). gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *informacion tecnologica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000600167>
- Ramos-galarza, c. a. (2020). alcances de una investigación. *cienciamérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rave, o., elena, b., jesús, j. de, botero, a., andrés, c., & cecilia, m. (2005). la escala de likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud . antioquia , 2003 a. *investigación y educación en enfermería*, 23(1), 14–29.
- Restrepo, a. e., & gómez, l. a. (2009). ¿son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico? *universidad antioquia*,



1–37.

Rivera-garcia, l. m. (2019). reclutamiento y selección del personal empresarial. *revista científica fipcaec (fomento de la investigación y publicación en ciencias administrativas, económicas y contables)*. issn : 2588-090x . polo de capacitación, investigación y publicación (pocaip), 4(12), 58–71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Rodríguez, a., & pérez, a. (2017). métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *revista escuela de administración de negocios*, 82, 1–26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rodríguez, c. (2017). *técnicas de selección de personal más eficientes para el área administrativa*. junio, 1–18. <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf>

Rodríguez, m., abraham, g., & lópez, e. (2014). recurso virtual que favorece el autoaprendizaje. *comité latinoamericano de matemática educativa a. c.*, 2263–2270.

Rofifah, d. (2020). revisión documental estrés laboral en la pandemia. *paper knowledge . toward a media history of documents*, 12–26.

Rojas, m. t. (2019). reclutamiento y seleccion del personal como elemento de trabajo del talento humano. *journal of chemical information and modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17192>

Rubio, p. f. (2013). *gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. 1, 81–109.

Ruiz-frutos, c., garcía, a. m., delcl s, j., & benavides, f. g. (2007). salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. *revista española de salud pública*, 81(3). <https://doi.org/10.1590/s1135-57272007000300009>

Ruiz, c. (2010). *alcances de la investigación cualitativa* (pp. 3–6).

Ruiz, m. (2015). técnicas de selección de personal. *universidad de cantabria*.

Ruperti-lucero, e. m., espinel-guadalupe, j. v., naranjo-, c. r., & aguilar-pita, d. v. (2021). conciliación de la vida familiar y bienestar laboral, análisis de roles sociales y género en tiempos de covid-19. caso ecuador. *chaki an, revista de ciencias sociales y humanidades*, 15, 18–30. <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.01>

Rahamn, a., fauzia, r., & pamungkas, s. (2020). factores que influyen en el uso del comercio social: un estudio empírico de indonesia. *journal of asian finance, economics and business*, 711–720. doi:10.13106 / jafeb.2020.vol7.no12.711

Ramírez, d., & jiménez, w. (2018). percepción de riesgo y compras por internet: su relación con la personalidad y el tipo de producto. *suma psicológica*, 147-161. obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1342/134229985002.pdf>

- Rodríguez, k., ortiz, o., quiroz, a., & parrales, m. (2020). el e-commerce y las mipymes en tiempos de covid-19. *revista espacios*, 41, 19. recuperado el 31 de julio de 2021, de <http://w.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Silva, v. (21 de octubre de 2021). el universo.
- Sanchez, a. m., tatiana, v., mayorga, f., & freire, c. (2019). sector florícola ecuador. *universidad técnica de ambato*, 6–9.
- Sanín, c., berrio, g., aguilar, m., & rodríguez, m. (2018). *entrevista selección*. 24. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-iii entrevista de seleccion21.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-iii%20entrevista%20de%20seleccion21.pdf)
- Sataloff, r. t., johns, m. m., & kost, k. m. (2020). protocolo de bioseguridad por motivo de la pandemiacovid-19 para oficinas gubernamentales y centros de atención al público (usuario). *secretaría de trabajo y seguridad social*.
- Silva, m. (2020). *contrataciones en pandemia.pdf*. el comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/146686-contratos-suscribieron-pandemia-coronavirus.html>
- Touma, g. (2008). *las certificacioes, en la producción florícola en ecuador*. ecuador: formacvión y fortalecimiento de la organización sindical de las y los trabajadores.
- Tamayo, c., & siesquen, i. s. (2008). técnicas e instrumentosde recoleccion de datos. *metodologia de la investigacion*, 2, 201–247. <http://iyanu.blogspot.es/i2008-07/>
- Tatamuez, r., domínguez, a., & matabanchoy, s. (2018). revisión sistemática: factores asociados al ausentismo laboral en países de américa latina. *universidad y salud*, 21(1), 100–112. <https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Tiscama, c. d., gallegos, m. c., beltran, l. i., guerra, v. r., & calderon, l. c. (2022). incidencia del teletrabajo en organizaciones del sector público en ecuador. *espacios*, 43(03), 1–13. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p01>
- Tuapanta, j., duque, m., & mena, á. (2017). alfa de cronbach para validar un instrumento de uso de tic en docentes universitarios. *mktdescubre*, 10, 37–48.
- Valle ospino, a., garcia cali, e., & céspedes garrido, j. (2020). employer branding . reflexiones en tiempos de pandemia ( employer branding: reflections in times of pandemic ) las publicaciones científicas y reportes académicos especialmente los relacionados a la disciplina del mercadeo suelen hacer énfasis en la vert. *revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(especial), 2, 179–194.
- Valle, p. (2007). importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *perpectivas*, 20, 7–28. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Vallejo, l. (2016). *gestión del talento humano* (l. caracola editores (ed.); copyright.). escuela superior politécnica de chimborazo. [http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano](http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano)

comprimido.pdf

Vallejo, v., & portalanza, a. (2017). importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador. *podium*, 1, 145–168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741945>

Vallejos, m. (2014). *y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria management tools : uses , benefits and.* 3–31.

Vallejos, m., beltrán, l., pineda, m., rhea, s., & gallegos, m. (2020). *administración mercado y comercio digital.* 1–141.

Vargas, f. (2020). *formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post covid - 19.* 20. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756090.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756090.pdf)

Veintimilla, j., & velasquez, p. (2017). modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *boletin virtual*, 16–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132035>

Villegas, k. i. (2019). consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. *iv congreso virtual internacional desarrollo económico, social y empresarial en iberoamérica (junio 2019)*, 2015(junio), 368–372. <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/35-consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos.pdf>

Vaca, j. (2019). el consumidor frente a estrategias de marketing digital en el distrito metropolitano de quito. quito, pichincha, Ecuador. obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7042/1/t3049-mae-vaca-el%20consumidor.pdf>

Villar, y. (diciembre de 2018). el comportamiento del consumidor y el e-commerce. argentina. obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/tc129872.pdf>

Weller, j. (2020). “la pandemia del covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”, documentos de proyectos (lc/ts.2020/67). *comisión económica para américa latina y el caribe (cepal)*, 34. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/s2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/s2000387_es.pdf)

Widyansari, f. (2014). evolución del capital humano a través de las teorías administrativas. *modal sosial dalam pendidikan berkualitas di sekolah dasar muhammadiyah munitihan*, september, 1–19.

Zamora, m. (2017). teoría de la gestión por procesos : un análisis del centro de fórmulas lácteas infantiles del hospital “ sor maría ludovica ” de la plata. *universidad nacional de la plata*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203#:~:text=la gestión por procesos es,los objetivos de una organización.>

Zúñiga, l., gary, b., aliyah, k., moreno, b., calderón, s., margarita, t., & ale, l. (2021). impacts of covid-19 on agriculture and food security. *scielo*, 47(1), 72–82. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0253-57852021000100072&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0253-57852021000100072&lng=es&tlng=es)

Zurita castro, c. a., & villavicencio morejón, b. x. (2021). ausentismo laboral en tiempo de pandemia por covid-19, ¿causal de despido? *e-idea journal of business sciences*, 3(9), 15–30. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id73>

## ANEXOS

### ANEXO 1: Modelo de encuesta

#### II. Gestión de talento humano

No	Con que frecuencia
1	¿Considera importante los procesos en el que se identifica las necesidades de recursos humanos?
2	¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?
3	¿Existe un control de la planificación integrada a la estructura organizacional y objetivos de la empresa?
4	¿Se garantiza el cumplimiento de las normas internas de la empresa?
5	¿Se fomenta los compromisos individuales y colectivos para el correcto cumplimiento de las metas en la empresa?

#### I Reclutamiento y selección

6	¿Se ha generado cambios con respecto a los medios de reclutamiento de personal utilizados?
7	¿A inicios del 2019 se evidenció algún incremento de vacantes en los puestos de trabajo?
8	¿Utiliza algún tipo de referenciarían para conseguir un perfil adecuado?
9	¿Entre las pruebas médicas, se exige PCR para los postulantes?
10	¿Utiliza algún sistema digital para facilitar la selección de personal?

#### II Índice de rotación

11	¿Al iniciar la pandemia se vio afectado el índice de rotación (desvinculación-contratación) de personal?
12	¿Se ha reflejado un alto porcentaje de abandono de puestos?
13	¿El lograr cubrir los puestos de trabajo representa una tarea difícil?
14	¿Existen desventajas para la empresa al tener un alto índice de rotación?
15	¿Al decretarse la cuarentena se consideraron algunas alternativas que permitieron cubrir la producción?

#### III Retención del talento

16	¿Considera que el ambiente laboral de la empresa influye en el nivel de adaptación del personal?
17	¿La empresa utiliza algún sistema de recompensa que garantice la permanencia de los trabajadores en ella?
18	¿La llegada del covid-19 ha sido un factor que influye de manera negativa para la retención del talento humano?
19	¿Se ha brindado medidas de apoyo en cuanto a la conciliación familiar de los empleados?
20	¿Reconoce la fuerza laboral de sus trabajadores en la empresa?

#### IV Capacitación

21	¿La empresa realiza capacitaciones virtuales de manera frecuente?
22	¿Existen programas de formación con instructor interno?
23	¿Con respecto a la bioseguridad el seguimiento es desarrollado constantemente?
24	¿Existen planes de contingencia que permitan sobrellevar situaciones de factores externos mismos que se dan a conocer a los empleados?

**V****Ausentismo  
laboral**

25	¿La cuarentena ha provocado la suspensión temporal de algunas actividades de la empresa?
26	¿Sus empleados son en su mayoría del mismo sector?
27	¿Ha existido ausentismo por parte de los trabajadores al inicio de la pandemia?
28	¿La cuarentena ha generado complicaciones para mantener la producción de la empresa por falta de mano de obra?

**VI Seguridad  
y salud  
laboral**

29	¿Se ha proporcionado la protección y señalización adecuada para la bioseguridad de los trabajadores?
30	¿El nivel de contagios por covid-19 en la empresa ha sido significativo?
31	¿Ha fallecido alguno de sus empleados debido al virus?
32	¿Considera que ahora el tema de seguridad y salud laboral es un reto que enfrentan las organizaciones para preservar la salud física, mental y social de los trabajadores y acelerar la reactivación económica?