



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA
MIPYMES FAMILIARES DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

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

AUTORES: MARITZA ROCÍO FERNÁNDEZ PATIÑO

KEVIN ADRIÁN LAZO CHAPA

TUTORA: ING. ANA JULIA VEGA LUNA

Cuenca - Ecuador

2022

II. CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Maritza Rocío Fernández Patiño con documento de identificación N° 0350180105 y Kevin Adrián Lazo Chapa con documento de identificación N° 0150587822; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 15 de julio del 2022

Atentamente,

Maritza Rocío Fernández Patiño

0350180105

Kevin Adrián Lazo Chapa

0150587822

III. CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Nosotros, Maritza Rocío Fernández Patiño con documento de identificación N° 0350180105 y Kevin Adrián Lazo Chapa con documento de identificación N° 0150587822, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo académico: “Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para MIPYMES familiares de la provincia del Azuay”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 15 de julio del 2022

Atentamente,

Maritza Rocío Fernández Patiño

0350180105

Kevin Adrián Lazo Chapa

0150587822

IV. CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ana Julia Vega Luna con documento de identificación N° 0102135480, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano para MIPYMES Familiares de la Provincia del Azuay, realizado por Maritza Rocío Fernández Patiño con documento de identificación N° 0350180105 y por Kevin Adrián Lazo Chapa con documento de identificación N° 0150587822, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 15 de julio del 2022

Atentamente,



Ing. Ana Julia Vega Luna

0102135480

Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano para MIPYMES

Familiares de la Provincia del Azuay

Índice de contenido

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	1
II. CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
III. CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	3
IV. CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	4
VII. INTRODUCCIÓN.....	7
VIII. MATERIALES Y MÉTODO.....	16
IX. RESULTADOS.....	18
X. DISCUSIONES	33
XI. CONCLUSIONES	35

VII. INTRODUCCIÓN

Una Empresa familiar, es una organización controlada por una familia con al menos una de las siguientes características:

- Al menos, 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.
- La empresa, está en control de la familia por al menos dos generaciones.
- Los miembros de la familia tienen control de la empresa y pretenden que las generaciones futuras prosigan con las mismas.

La MIPYMES familiares, puede ser definidas, como aquellas, en las cuales, las personas ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa y el control de las decisiones, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia (Armengol, 2016).

Una empresa es familiar cuando la mayoría de sus activos están en manos de una o más familias, y los miembros de la familia juegan un papel decisivo en la administración y dirección del negocio, lo cierto es que a medida que pasan las generaciones va disminuyendo el porcentaje de familias que se dedican y trabajan en empresas, entonces, del 65% de la primera generación al 25% de la segunda generación, el 9% de la tercera generación y solo el 1% de la cuarta generación (Armengol, 2016).

Las principales características de una empresa familiar son las siguientes:

- La propiedad se concentra en un grupo familiar.
- Los grupos familiares están involucrados en el gobierno y/o gobierno corporativo.
- Herencia del valor empresarial familiar.
- No tienen reglas y políticas que rijan la relación entre socios.
- No cuentan con un plan de Gestión de Talento Humano.

- Sin plan de sucesión de liderazgo y sin plan de sucesión de equidad.

Ventajas competitivas de una empresa familiar:

1. Orientación a largo plazo y mayor solidaridad, compromiso y dedicación al negocio.
2. Mayor autofinanciamiento y reinversión de utilidades para financiar el crecimiento futuro de la empresa a medida que se buscan intereses familiares.
3. Flexibilidad competitiva ya que es menos burocrático y objetivo en la toma de decisiones, y las decisiones son generalmente más rápidas.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas:

1. Dificultad para fusionar socios externos y vender acciones propias.
2. La posible carga financiera de recomprar acciones de parientes en el momento de la sucesión empresarial.
3. Más autofinanciamiento y menor acceso a fuentes de financiamiento.
4. Dificultad para atraer y retener buenos gerentes no familiares.

Muchas MIPYMES, especialmente la familiares, enfrentan desafíos y problemas que deben superar para asegurar la continuidad de su negocio, lo que mucha gente no sabe es que incluso los problemas financieros empresariales pueden resolverse directa o indirectamente con una buena gestión de personas a través del área de Talento Humano, la estructura organizacional suele ser muy simple y tiende a formalizarse a medida que la empresa crece, existiendo una correlación positiva entre las variables de tamaño, formalización, complejidad y jerarquía, por lo que el tamaño afecta la estructura, expresada en mecanismos de coordinación (Mendoza, Hernández , & Salazar, 2019).

La estructura de una MIPYME familiar dependerá de los roles que cada individuo puede desempeñar en tres dimensiones, una de las cuales es un rol unidimensional que

desempeñan los miembros que cumplen un solo rol en la empresa, ya sean empleados, familiares o accionistas, de igual forma, también existe el sujeto que se presenta en dos dimensiones, y obedece a dos roles dentro de la organización, empleados y accionistas, empleados y familiares, o familiares y accionistas; por último, existen los miembros tridimensionales, que cumplen tres roles a la vez, al mismo tiempo, accionistas, empleados y miembros de la familia de los accionistas, entonces, el propietario es tridimensional, su esposa es bidimensional y sus hijos y empleados son unidimensionales (Villegas, 2018).

Los problemas de las empresas familiares son las dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa de su personal, cultura y sistemas, así mismo las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador no desarrollan programas estratégicos para la gestión de recursos humanos, no existe alineación con el marco estratégico de la empresa, no formulan la misión, la visión, las políticas, las metas y las estrategias en esta área (Guerrero, 2004).

Las MIPYMES del continente americano continúan mostrando vínculos inseparables con el sector informal, lo que sin duda es un factor que las limita en la economía, tecnológicamente y en la cultura organizacional y esto las hace vulnerables, entre estas circunstancias se vuelve imposible para la búsqueda de economías de escala, actualmente América latina cuenta con alrededor de 12,9 millones de MIPYMES, sólo las PYMES son responsables por más del 60% del empleo (Valdés & Sánchez, 2012).

En los últimos años, la Gestión de Talento se ha convertido en una herramienta muy indispensable para poder adaptarse a los grandes retos empresariales, pero tras la crisis económica y sanitaria de los dos últimos años que ha venido atravesando, la Gestión de Talento Humano puede convertirse en el socio estratégico, para dinamizar una empresa y

sacarla de muchos problemas ayudándola a crecer. Son muchas las estrategias que se pueden implementar desde esta división para hacer frente a diferentes problemas de muy distintos orígenes y motivos de existencia (Camacho, 2021).

La historia de este sector en el Ecuador se remonta a 1973 en donde se decretó la Ley de Promoción de la Pequeña Industria en el Ecuador, lo que provocó la falta de políticas públicas adecuadas para desarrollar o fortalecer el sector de la pequeña y mediana empresa (Luciani Toro, Zambrano Morales, & González Ordoñez, 2019).

Con respecto a la realidad del Ecuador, según datos del INEC (2019), en el Ecuador existen más de 882 mil empresas registradas, de las cuales el 90 % son micro, el 7% pequeñas y un 2% son medianas, haciendo que las MIPYMES representen más del 99% del total de empresas y generan cerca del 25% del PIB no petrolero.

Por otra parte, el financiamiento en Ecuador es un obstáculo para las MIPYMES, a pesar de los esfuerzos de los bancos públicos, las micro, pequeñas y medianas empresas debe demostrar solvencia y legitimidad en la gestión financiera, situación muchas veces inalcanzable para este tipo de empresas (Cleri, 2007).

Con estos antecedentes, la presente investigación propone caracterizar las MIPYMES familiares de la provincia del Azuay y tener un panorama real sobre las posibilidades de mejoramiento organizacional, a través de una propuesta para diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano.

Modelos de Gestión de Talento Humano

Al hablar sobre modelos de GTH (Vera & Blanco, 2019) afirman que a lo largo de los años se han desarrollado diferentes modelos para la gestión de talento humano aportando variados conceptos pero enfocados a los procesos para identificar, captar, capacitar e impulsar la productividad y eficiencia de la empresa, en el mismo contexto manifiesta

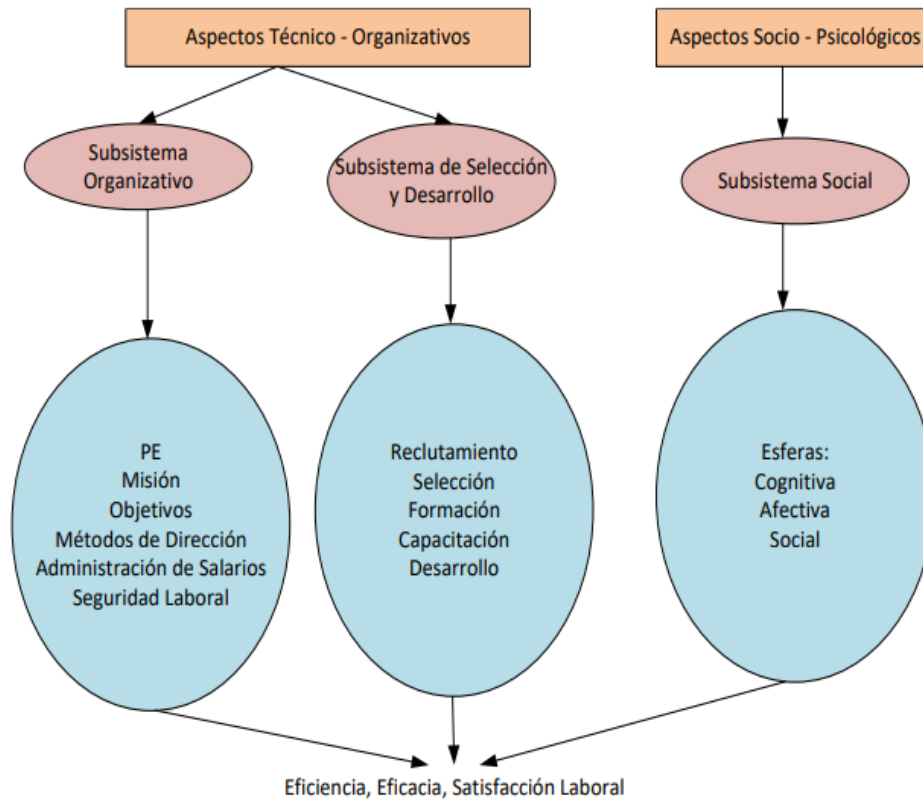
que se debe impulsar la búsqueda de modelos que reflejen la peculiaridad de la empresa y se ajuste a la cultura de cada país, teniendo en cuenta estas afirmaciones se presentan los siguientes modelos de gestión de recursos humanos.

Modelo de Álvarez de Zayas

La gestión de talento humano se presenta de forma sistemática, en donde se genera una interdependencia entre los subsistemas; organizativo, de selección y desarrollo de personal, también dice que a partir de la definición de la misión, se determinan los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, que se ocupa del diseño de cargos mediante la implementación del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, identificando así sus necesidades y requisitos y también las características que deben tener los trabajadores, todo lo mencionado sirve como base para definir los métodos de reclutamiento, selección, la formación y desarrollo personal (Vera & Blanco, 2019).

Figura 1.

Modelo de Álvarez de Zayas



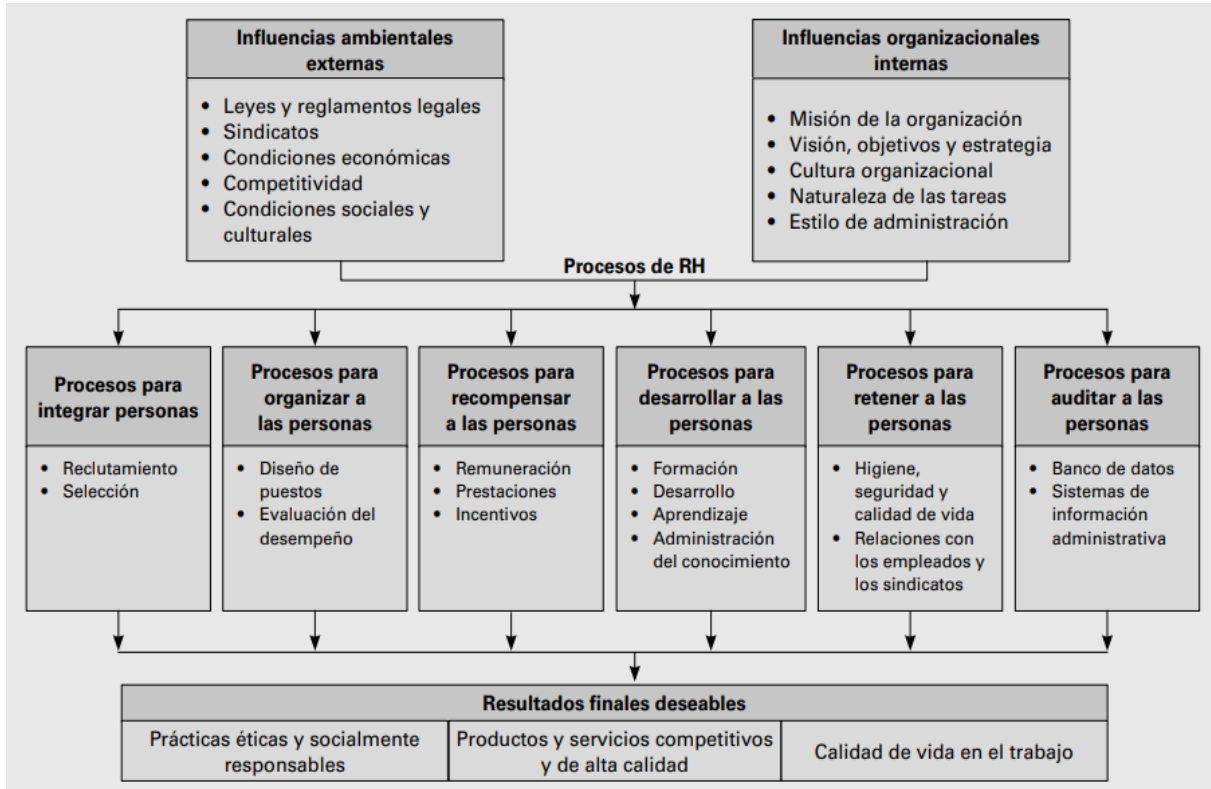
Fuente: (Vera & Blanco, 2019)

Modelo de Idalberto Chiavenato

Según Chiavenato (2008), señala que los procesos clave de la gestión moderna de talento humano se enfocan en seis vertientes: en la admisión de personas que se relaciona directamente con el reclutamiento y selección, en el proceso para organizar a las personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación, en el desarrollo humano, en la retención del personal (capacitación) y en la supervisión del personal basado en sistemas de información administrativa. Estos procesos se ven afectados por las condiciones externas e internas de la organización.

Figura 2.

Modelo de Idalberto Chiavenato



Fuente: (Chiavenato, 2008)

Modelo de Schuler y Jackson

Este estudio examina si la estrategia competitiva de una empresa es uno de los determinantes de qué tan bien se implementa el llamado sistema empresarial de alto rendimiento. Analiza si existe una correlación entre el desarrollo de estrategias de diferenciación, centralización y costos y el nivel de implantación de estos sistemas. Toman diferentes decisiones estratégicas en términos de innovación, calidad y costo de los comportamientos que funcionan mejor para ellos (Landeta & Lertxundi, 2010).

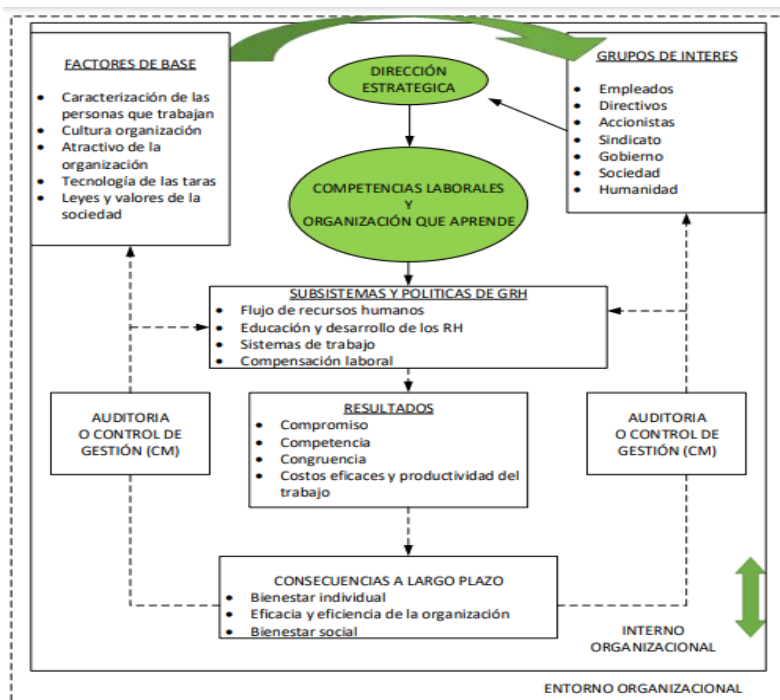
Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005)

El modelo concebido por Cuesta en 2005, se concentran todas las actividades clave para la gestión de talento humano en los cuatro subsistemas:

1. Flujo de talento humano: reclutamiento del personal, selección, colocación evaluaciones de desempeño, evaluación del potencial del personal, promoción, recolocación.
2. Educación y desarrollo: Formación, plan de carrera, plan de medios, organizar el aprendizaje, compartir, promover, realizar el trabajo y tareas.
3. Sistemas de trabajo: organización, seguridad e Higiene, ergonomía, perfiles de cargo.
4. Compensación laboral: sistemas de pago, reconocimiento social, motivación.

Figura 3.

Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005)



Fuente: (Cuesta, 2005)

Es de importancia mencionar que la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en un reto para el nivel directivo y todos los involucrados en esta área tan importante y estratégica de las empresas, las investigaciones en este campo son diversas y complejas debido a la subjetividad que acompaña a todos los procesos que tienen que ver con personas, los sentimientos, experiencias, opiniones, valores, creencias percepciones, etc., son difíciles de medir e imposibles de estandarizar.

El desarrollo de las PYMES también está estrechamente relacionado con las economías nacionales, regionales y locales, ya que pueden tener un impacto significativo en las actividades de recursos humanos, por ejemplo una economía fuerte generalmente tiende a tener índices de desempleo bajos, nivel salarial alto y hace que el reclutamiento de personas resulte más importante, por el contrario una economía débil, el nivel de desempleo es alto, las exigencias salariales disminuyen, el reclutamiento es menos importante y la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados baja, resulta fácil de comprender este tema al momento de señalar economías como la de Norteamérica o Europa frente a las de Centroamérica o Sudamérica (Simon L. Dolan, 2007).

Las MIPYMES familiares requieren personas competentes como profesionales, miembros de grupos de equipos de alto desempeño, seres humanos, por tal motivo la Gestión de Talento Humano responde ante esta responsabilidad, adelantándose a las nuevas tendencias administrativas adaptándose a los tiempos actuales, cumpliendo con las exigencias requeridas, para garantizar este desarrollo posibilitando dar respuesta a los requerimientos del entorno.

La solución a los problemas anteriores es capacitar constantemente a los empleados, adherirse a los estándares y reglas de la empresa, establecer procedimientos escritos sobre

cómo contratar empleados, socializar a través de diversas actividades y evaluar el desempeño de los empleados, formar y capacitar, en fin, todos los procesos para una eficiente GTH.

Actualmente en la provincia del Azuay no se puede evidenciar estudios de investigación sobre la Gestión de Talento Humano en las MIPYMES familiares, pero se puede evidenciar estudios sobre las Gestión de Talento Humano en las industrias manufactureras de Cuenca, así también investigaciones sobre la efectividad de la Gestión de Talento Humano en las medianas empresas, estas investigaciones concluyen que este tipo de organizaciones llevan una gestión de Talento Humano informal.

Con el fin de abordar los problemas descritos, así como aportar con nuevos conocimientos se sugiere la realización de la presente investigación.

VIII. MATERIALES Y MÉTODO.

Para el presente estudio el universo o la población está conformada por las MIPYMES de la provincia del Azuay.

Tabla 1

Número de MIPYMES en la provincia del Azuay.

Provincia del Azuay	
Año 2020	
Mediana empresa "A"	449
Mediana empresa "B"	269
Microempresa	50,383
Pequeña empresa	3,075
Total	54,176

Fuente: INEC, 2021.

En la tabla se muestra el número de Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la provincia del Azuay dando un total de 54,176 empresas.

De acuerdo a la formula establecida para el cálculo con poblaciones finitas

se procede a calcular de la siguiente manera:

El tamaño de la población (N) son 54,176 correspondientes a micro, pequeñas y medianas empresas, el nivel de confianza (Z) que se utilizará es de 95% que corresponde a 1.96, la probabilidad de éxito esperado (P) es de 50%, la probabilidad de fracaso es de 50%, y en cuanto al margen de error se establece en 5%, dando un total de 381 encuestas.

Al no existir una clasificación dentro del INEC que diferencie el tipo de empresa, familiar y no familiar, en el desarrollo del estudio será uno de los criterios para filtrar la información y obtener datos únicamente de las empresas familiares.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptiva, se utilizó este método con el propósito de explicar la realidad del objeto de estudio, posteriormente el diseño de la investigación es de tipo cualitativa-cuantitativa (mixto), por lo cual el tipo de investigación fue documental y las técnicas utilizadas fueron; la encuesta y observación.

Para la primera etapa de revisión del estado del arte, se utilizó el método inductivo ya que se inició a partir de las premisas particulares planteadas en la hipótesis para así fundamentar teóricamente la investigación, enriqueciendo conceptos de diferentes autores, fuentes de internet oficiales, artículos y registros de información, etc., esta información ayudó a conocer y clarificar los estudios previos relacionados con el tema planteado, además sirvió como guía para un correcto desarrollo de la investigación.

Para la segunda etapa que corresponde al diagnóstico de la situación actual, se utilizó la herramienta de la encuesta en la cual se desarrolló un formulario de 18 preguntas, este cuestionario se aplicó a 78 MIPYMES de la provincia del Azuay mediante la herramienta de Google Forms.

Se utilizó también la técnica de observación directa, la cual se realizó a través de la

visita mientras se encuestaba a los empresarios.

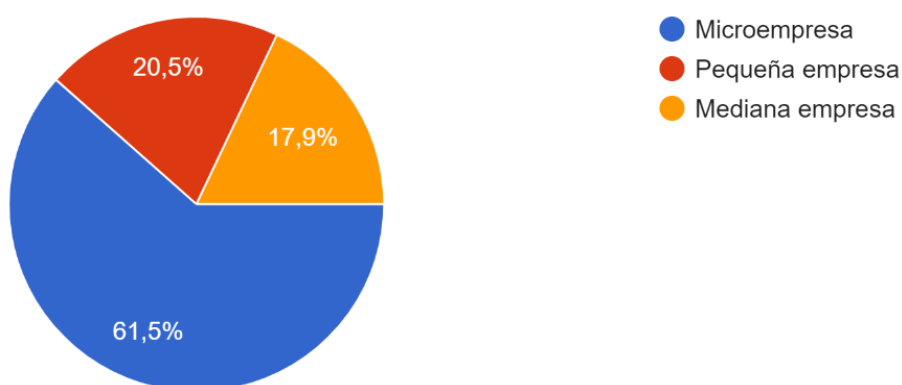
Para la tercera etapa que corresponde a proponer un modelo de Gestión de Talento Humano para las MIPYMES familiares de la provincia del Azuay, se aplicó el método inductivo-deductivo, este método permitió analizar los antecedentes sobre el tema de Gestión de Talento Humano en las MIPYMES familiares, se analizaron 4 modelos de Gestión de Talento Humano de diferentes autores.

IX. RESULTADOS

El 99% del total de empresas de la provincia del Azuay corresponden a MIPYMES, en donde se visualiza la necesidad de implementar un modelo de Gestión de Talento Humano que permita mejorar el desempeño de los colaboradores y posteriormente la eficiencia de la empresa, se habla de un modelo que incluye todos los subsistemas, a continuación, se presenta los resultados de las encuestas realizadas a 78 MIPYMES en la provincia del Azuay (INEC, 2021).

Figura 4.

Tamaño de la empresa



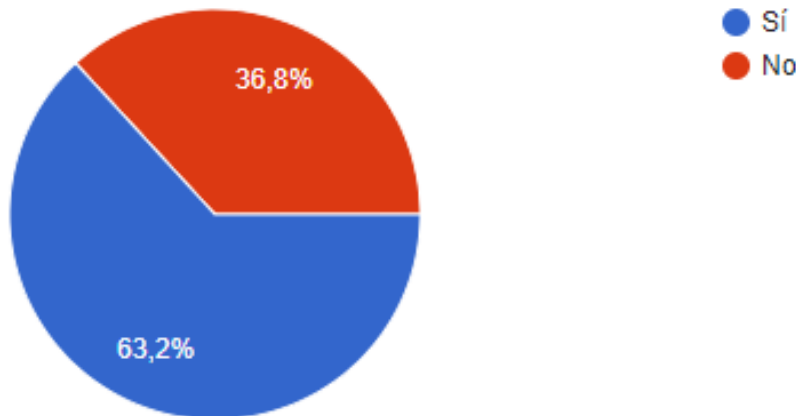
Fuente: Los autores (2022)

Nota: Se puede observar en el gráfico anterior que el 61,5% de las empresas encuestadas

son microempresas, el 20,5% son pequeñas empresas y el 17,9% son medianas empresas, evidenciando así que existe mayor cantidad de microempresas en la provincia del Azuay.

Figura 5.

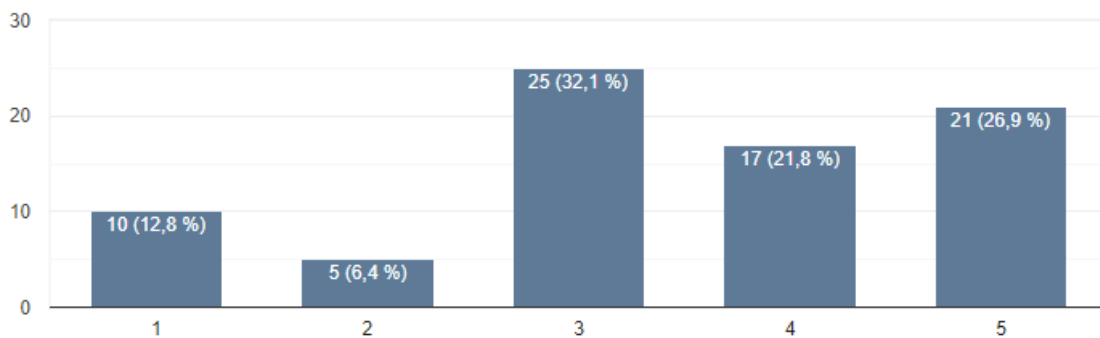
¿Su empresa es familiar?



Nota: En el gráfico anterior se puede observar que el 63,2% de las empresas encuestadas son familiares mientras que el 36,8% no lo son.

Figura 6.

¿La organización tiene una misión definida?

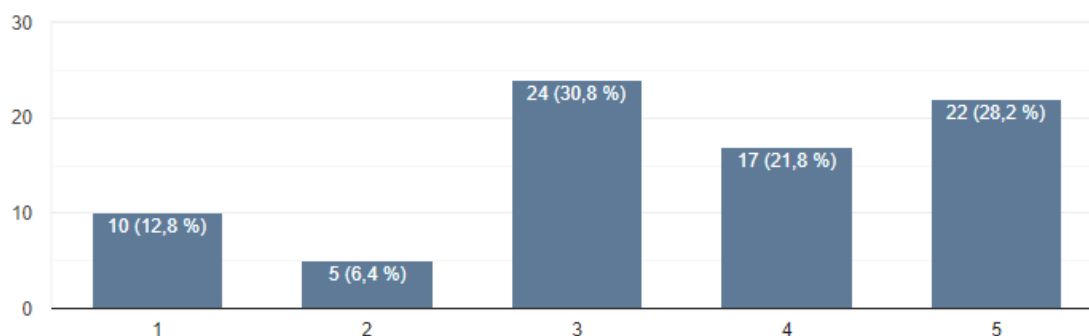


Nota: Según los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, se observa en una escala del 1 al 5 en nivel de desarrollo, que el 12,8% está en total desacuerdo de que tienen una misión definida, el 6,4% están en desacuerdo de que tienen una misión definida, el

32,1% se mantiene indiferentes en cuanto la definición de la misión, el 21,8% está de acuerdo de que tienen una misión definida, y el 26,9% están totalmente de acuerdo de que tienen una misión definida, esto deja en evidencia que la mayoría de MIPYMES familiares tienen medianamente desarrollada su misión, esto significa que la mayoría de organizaciones no genera un propósito para la empresa que les permita saber la razón de su existencia.

Figura7.

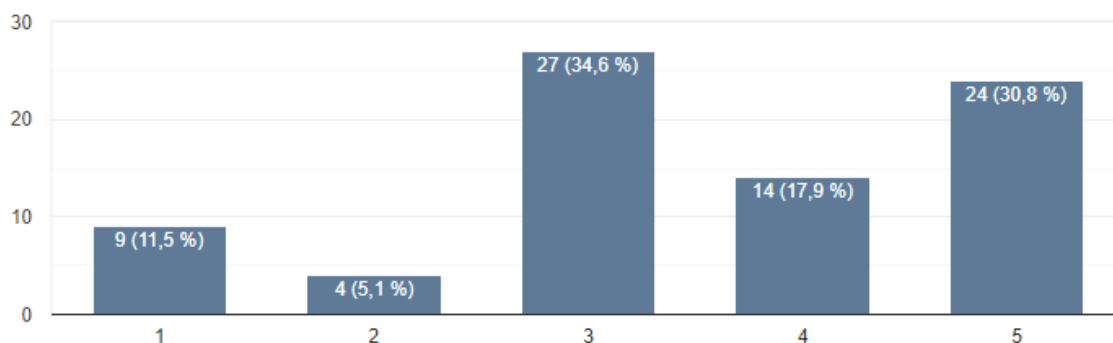
¿La organización tiene una visión definida?



Nota: Según los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, se observa en una escala del 1 al 5 en nivel de desarrollo, que el 12,8% está en total desacuerdo de que tienen una visión definida, el 6,4% están en desacuerdo de que tienen una visión definida, el 30,8% se mantiene indiferentes en cuanto la definición de la visión, el 21,8% está de acuerdo de que tienen una visión definida y el 28,2% están totalmente de acuerdo de que tienen una visión definida, de igual manera el mayor porcentaje de las MIPYMES familiares tienen desarrollada su visión medianamente lo que significa una desventaja para la empresa ya que no se define cuáles son sus objetivos a largo plazo ni a donde se dirige la empresa.

Figura 8.

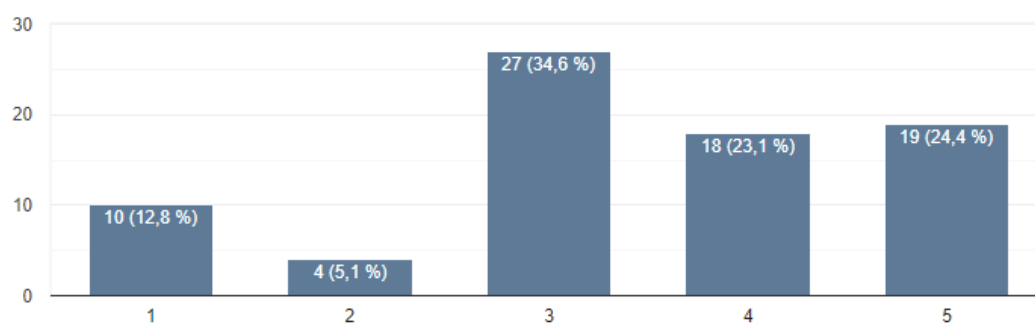
¿La organización tiene valores definidos?



Nota: Según los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, se observa en una escala del 1 al 5 en nivel de desarrollo, que el 11,5% está en total desacuerdo de que tienen los valores definidos, el 5,1% están en desacuerdo de que tienen los valores definidos, el 34,6% se mantiene indiferentes, el 17,9% está de acuerdo de que tienen los valores definidos y el 30,8% están totalmente de acuerdo de que tienen los valores definidos, en este gráfico también se puede evidenciar que el mayor porcentaje de MIPYMES familiares tiene un nivel de desarrollo medio en cuanto a los valores, supone también una desventaja.

Figura 9.

¿La organización tiene definido los objetivos estratégicos?

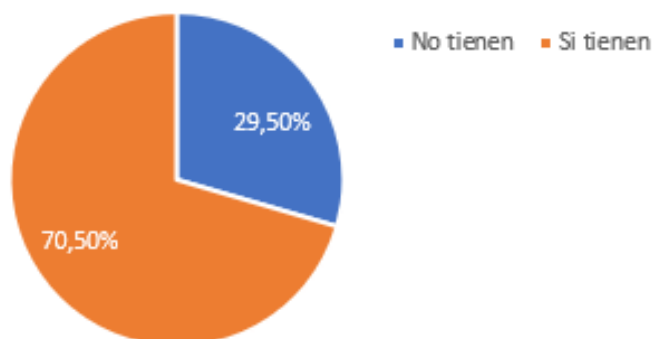


Nota: Según los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, se observa en una

escala del 1 al 5 en nivel de desarrollo, que el 12,8% está en total desacuerdo de que tienen los objetivos estratégicos definidos, el 5,1% están en desacuerdo de que tienen los objetivos estratégicos definidos, el 34,6% se mantiene indiferentes, el 23,1% está de acuerdo y el 24,4% están totalmente de acuerdo de que tienen los objetivos estratégicos definidos, en este gráfico se puede observar que un alto porcentaje de MIPYMES familiares tienen un nivel bajo y medio de desarrollo de objetivos estratégicos, quedando solo un 24% que si define sus objetivos, de igual manera esto es una desventaja para las empresas debido a que los objetivos ayudan dirigir las actividades de la empresa hacia un propósito.

Figura 10.

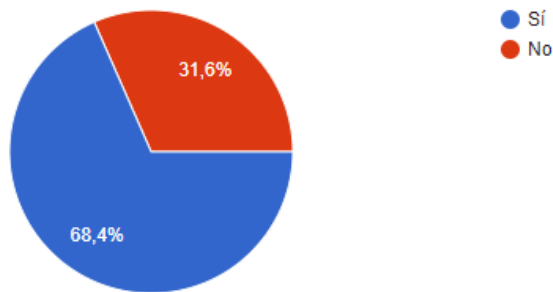
Indique el número de empleados que laboran en el área de Talento Humano



Nota: Según los datos obtenidos mediante la encuesta, se puede observar que el 70,5% de las empresas encuestadas designan a un encargado para el proceso de incorporación de personal, mientras que el 29,5% no lo hace o no considera importante este proceso, cabe recalcar que este porcentaje de empresas designan a una persona más no tienen departamento de Gestión de Talento Humano que se ocupe de planear, coordinar, orientar sobre las actividades de la administración del personal.

Figura 11.

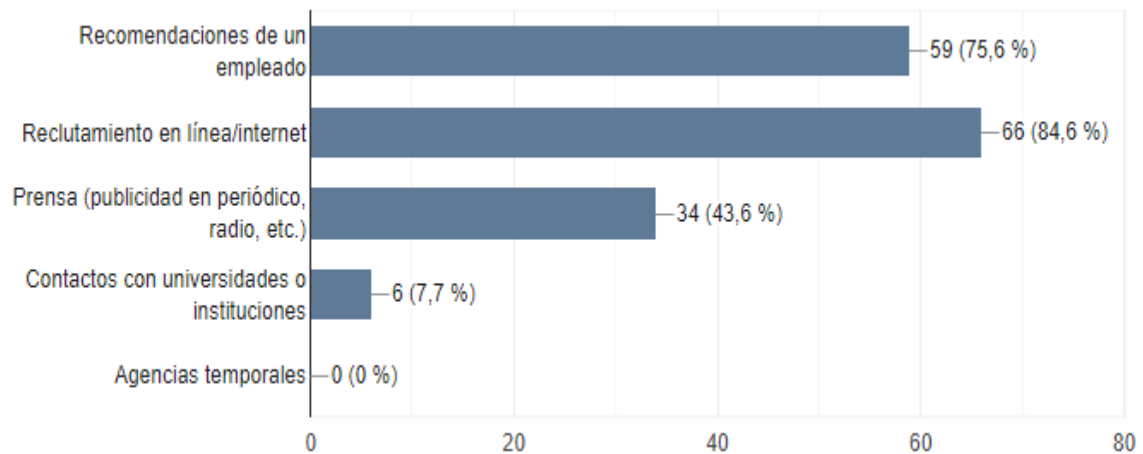
Un empleado labora en distintas las áreas



Nota: En el gráfico anterior se observa que el 68,4% del personal que labora en las MIPYMES es polifuncional y el 31,6% solo labora en el área para la que fue contratado, al no contar con un capital que le permita a las MIPYMES familiares contratar a un colaborador para cada área, se contrata a personal que realice tareas en distintas áreas

Figura 12.

¿Cómo se realiza el reclutamiento de candidatos para ocupar vacantes dentro de la organización?

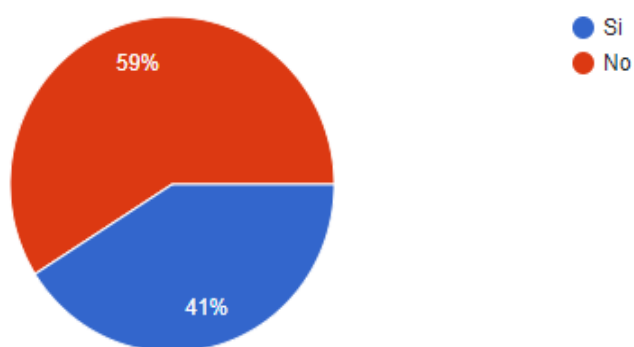


Nota: En la figura 12 se muestra que el 75,65% de MIPYMES familiares realizan el proceso de reclutamiento de candidatos a través de recomendaciones de empleados, el

84,6% realiza el reclutamiento en línea es decir a través de internet, el 43,6% lo realiza a través de anuncios en el periódico o radio, el 7,7% lo realiza a través de contactos con universidades e instituciones y no hay empresas que realicen el proceso de reclutamiento a través de agencias temporales, es de vital importancia este proceso ya que se usa estos medios para contratar a personal masivo sin obtener información previa de cada posible colaborador.

Figura 13.

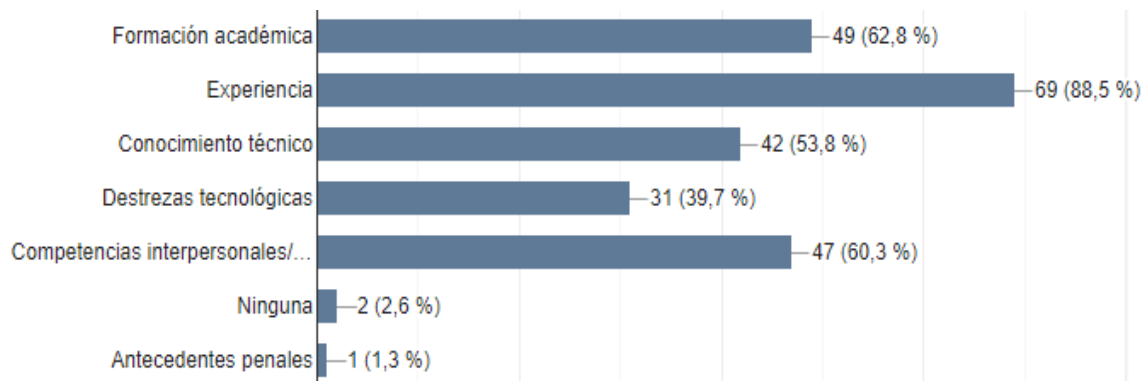
¿Durante el proceso de selección la organización aplica test psicológicos y/o psicométricos?



Nota: Según los datos obtenidos mediante la encuesta se puede evidenciar que solo el 41% de las MIPYMES familiares de la provincia del Azuay durante el proceso de selección si aplican un test psicológico y/o psicométricos, mientras que el 59%, no lo hace y según lo analizado anteriormente en los modelos de Gestión de Talento Humano, las pruebas psicológicas son importantes porque nos permiten elegir al candidato más adecuado para el puesto de trabajo.

Figura 14.

Al momento de contratar al personal, la organización toma en cuenta:



Nota: Al momento de contratar al personal que va a laborar en la empresa, se toma en cuenta varios parámetros, de las 78 encuestas aplicadas a las MIPYMES familiares de la provincia del Azuay, el 85% de las mismas al momento de contratar al personal toman en cuenta la experiencia que el nuevo colaborador puede ofrecer a la empresa, así mismo toman en cuenta su formación académica, conocimiento técnico, destrezas tecnológicas, pero lo que estas empresas no toman en cuenta son los antecedentes penales, ya que del total de encuestas aplicadas solo una empresa considera los antecedentes penales.

Figura 15.

¿Al momento de contratar al personal qué tipo de contrato aplica la organización?

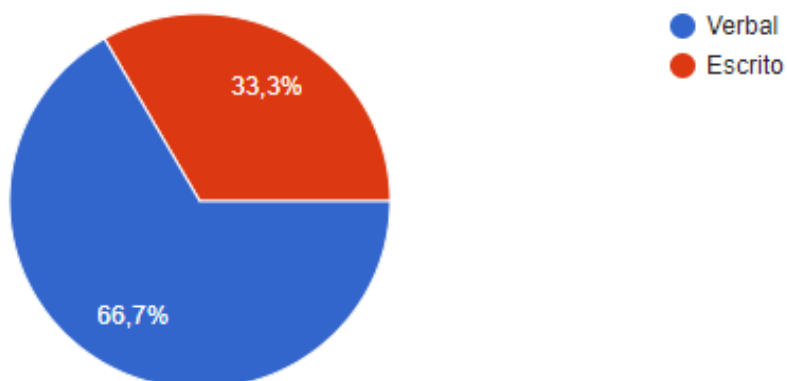
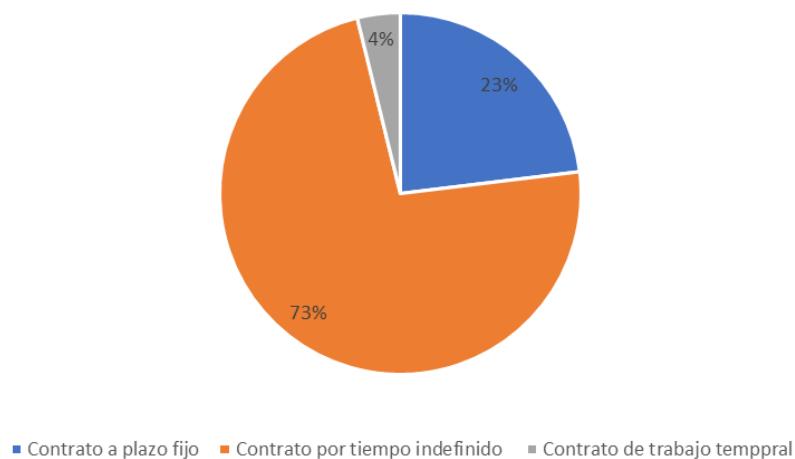


Figura 16.

Si elabora un contrato escrito, por favor especifique de qué tipo



Nota: El contrato de trabajo será eficaz en la prestación de seguridad y protección para ambas partes, como se puede evidenciar en la figura 15, solo el 33,3% de las MIPYMES familiares del Azuay, realizan un contrato de trabajo de las mismas solo el 73% realizan un contrato de trabajo indefinido, mientras que el 23% realizan un contrato de trabajo temporal como se puede evidenciar en la figura 16, así mismo el 66,7% realiza un contrato de trabajo verbal.

Figura 17.

¿Realiza un proceso de inducción al nuevo empleado?

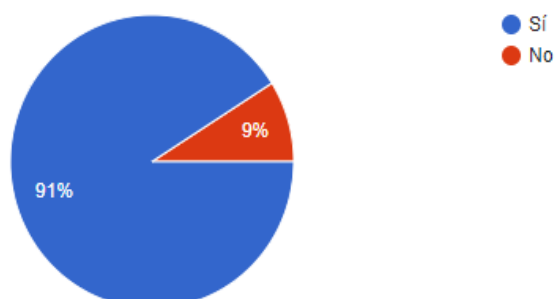
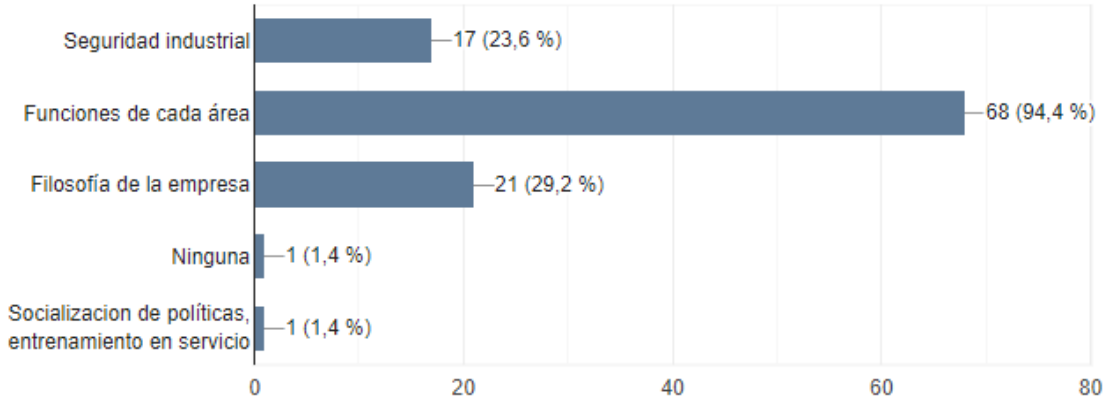


Figura 18.

Si la respuesta es “Si”, la inducción que se realiza al personal está relacionado con:



Nota: Uno de los aspectos más importantes dentro de la Gestión de Talento Humano es la inducción a un nuevo colaborador porque así se puede facilitar el aprendizaje de las funciones requeridas y el proceso de adaptación, ayuda a minimizar o evitar errores, en la Provincia del Azuay solo el 91% de las MIPYMES familiares encuestadas, realizan el proceso de inducción al nuevo colaborador como se puede evidenciar en la figura 14, tomando con mayor importancia las funciones de cada área, seguida por la filosofía de la empresa y la seguridad industrial como se puede observar en la figura 17, solo el 9 % de las MIPYMES familiares no consideran el tema de la inducción al nuevo colaborador importante.

Figura 19.

¿Destina tiempo para capacitar al personal?

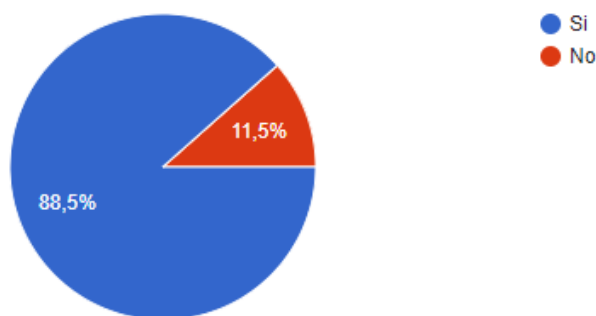
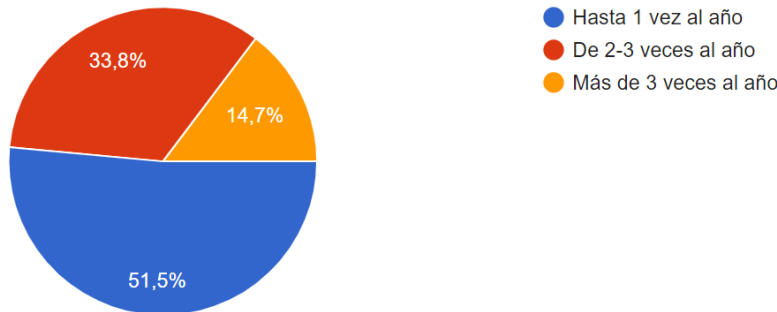


Figura 20.

¿Cuánto tiempo destina a esta actividad?



Nota: Dentro del análisis de los modelos de Gestión de Talento Humano el tema de las capacitaciones al personal es un aspecto de gran importancia para la empresa ya que esta ayudará a las personas a resolver problemas y tomar decisiones construyendo líderes y mejorando las habilidades de comunicación de los colaboradores de la empresa ayudando a alcanzar metas personales, siendo un aspecto importante las MIPYMES familiares del Azuay toman gran importancia en este tema ya que el 88,5% de las empresas familiares capacitan a sus empleados, mientras que el 11,5% no lo hace como se puede observar en la figura 19, así mismo el tiempo que se destina para las capacitaciones son muy importantes y como se puede evidenciar en la figura 20 solo el 14,7% realiza capacitaciones más de 3 veces al año para que sus colaboradores sean más eficientes y contribuyan al desarrollo de la organización.

Figura 21.

¿La organización aplica evaluaciones de desempeño?

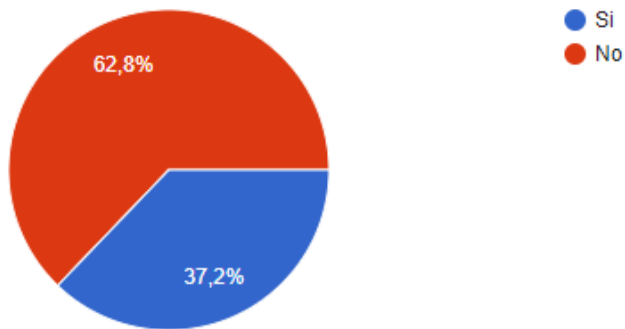
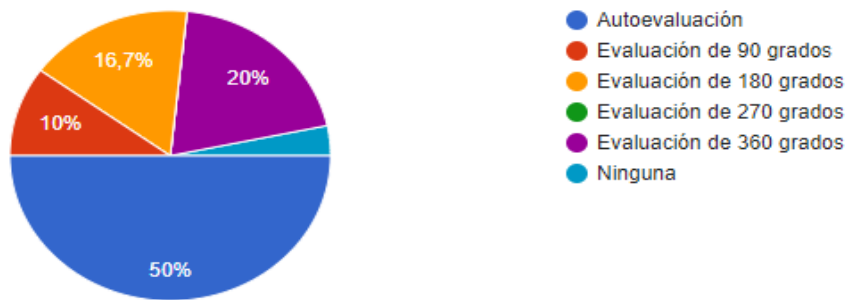


Figura 22.

Indique qué métodos utiliza para realizar las evaluaciones de desempeño



Nota: Las evaluaciones de desempeño es un aspecto que se debe de considerar en la Gestión de Talento Humano ya que este es un componente esencial de las empresas, porque permite la implementación efectiva de estrategias, como se puede evidenciar en la figura 18, solo el 37,2% de las MIPYMES familiares del Azuay que respondieron la encuesta realizan evaluaciones de desempeño, siendo la autoevaluación, la que más se utiliza como herramienta para determinar las competencias del personal.

Figura 23

¿La Organización realiza programas de reconocimiento para su personal en base al desempeño laboral?

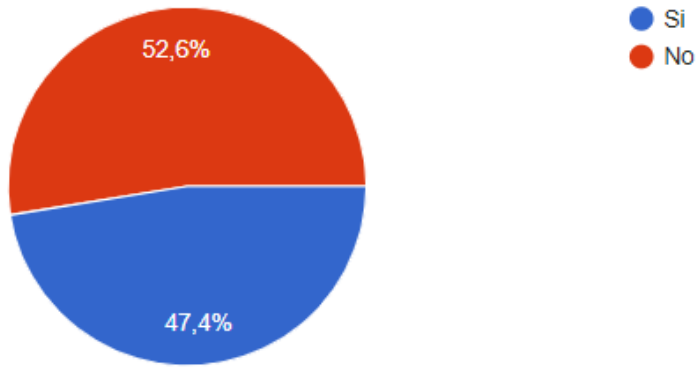
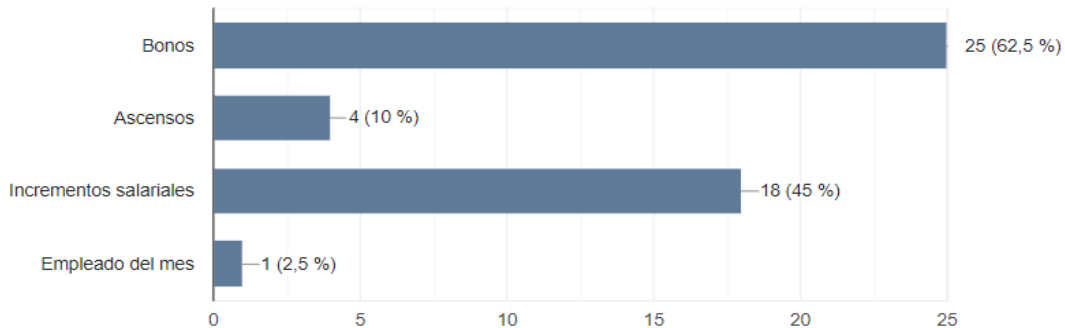


Figura 24

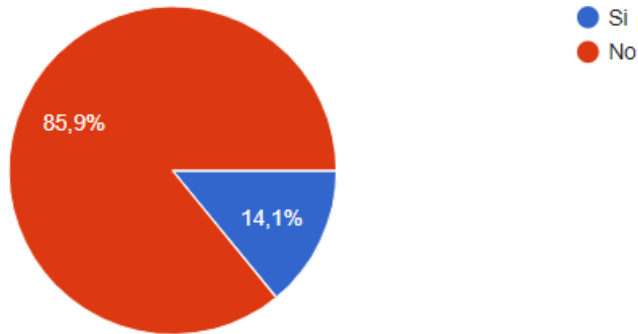
¿La organización realiza programas de reconocimiento para su personal en base al desempeño laboral?



Nota: Se crea un plan de reconocimiento de los colaboradores para agradecer y demostrar el valor de sus acciones y comportamientos para la empresa, según la encuesta aplicada a las MIPYMES familiares del Azuay, el 52% de empresas no toman en consideración este aspecto, mientras que el 47,4% realizan programas de reconocimiento a sus colaboradores, siendo los más frecuentes los bonos y los incrementos salariales.

Figura 25.

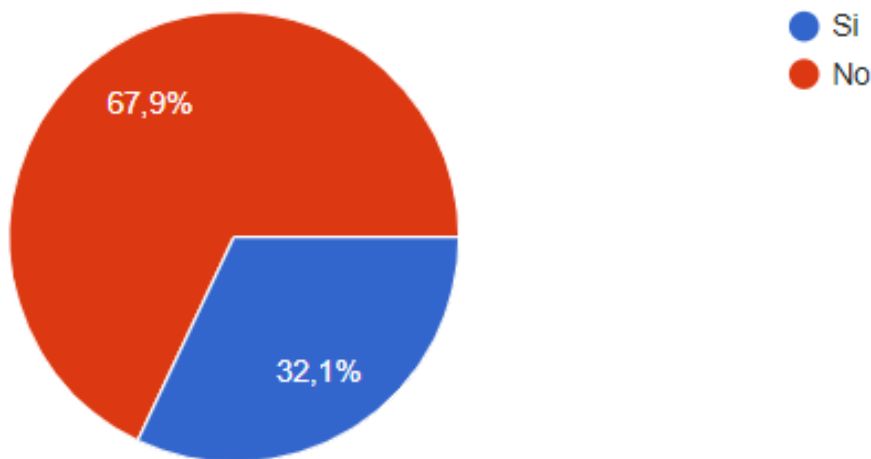
¿La organización realiza planes de carrera para su personal (formación del colaborador en su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización)?



Nota: Como se puede observar en la figura 25, solo el 14,1% de MIPYMES del Azuay realizan planes de carrera para su personal.

Figura 26.

¿La organización tiene un sistema automatizado para el manejo del personal/Gestión de Talento Humano en general?

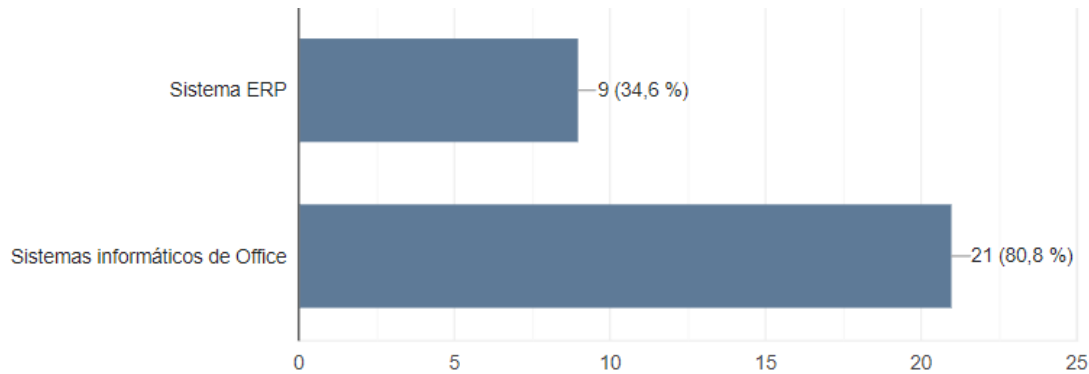


Nota: Contar con el personal más calificado mejorará la calidad de producción, distribución y entrega de un producto o servicio, y aumentará la satisfacción del cliente. Consiguiendo mejores resultados y alcanzando sus objetivos, para conseguir un

crecimiento empresarial rápido e integral, como se puede observar en la figura 26, solo el 32,1% de las MIPYMES familiares del Azuay tienen un sistema automatizado para poder gestionar el talento humano de una manera más eficiente.

Figura 27.

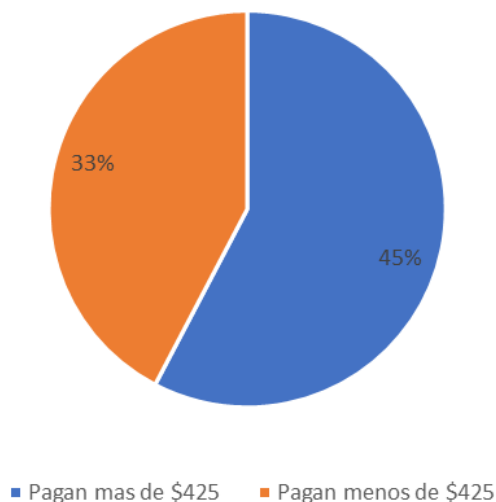
Sistema automatizado para la Gestión de Talento Humano



Nota: Como se pudo observar en el gráfico anterior solo el 32,1% aplica un sistema automatizado para la Gestión del Talento Humano, de este porcentaje el sistema que se utiliza con mayor frecuencia es el sistema informático de office con un 80,8% que se evidencia en la figura 27.

Figura 28.

Colaboradores que ganan más de \$425 y colaboradores que ganan menos de \$425



Nota: Como se puede observar en la figura 25, el 45% de las MIPYMES familiares pagan

igual o más de \$425 que corresponde al sueldo básico del Ecuador, mientras que el 33% restante paga menos de lo que corresponde al sueldo básico.

X. DISCUSIONES

De los resultados obtenidos de esta investigación se pudo demostrar que el 63,2% de los encuestados son MIPYMES familiares, en las cuales el 68,4% de los que trabajan en la organización conjuntamente con los familiares suelen ser polifuncionales es decir que trabajan en distintas áreas de la empresa y está a la vez al no tener una estructura organizacional definida provoca que no tengan delimitadas las responsabilidades de cada área haciendo que la empresa sea ineficiente en sus procesos.

El subsistema de admisión es de gran importancia pues permite saber quién debe trabajar en la organización y de acuerdo a los datos obtenidos el 88,5% y 62,8% de MIPYMES encuestadas toman en cuenta la experiencia y formación académica como requisito mínimo al momento de seleccionar al personal, dejando de lado factores como destrezas tecnológicas, competencias interpersonales y conocimiento técnico que son importantes, así mismo el 59% de organizaciones encuestadas no aplica pruebas psicométricas/psicológicas a sus candidatos, lo que impide en primer lugar conocer el desempeño del personal lo que afectará productividad organizacional. Por otra parte, según los hallazgos encontrados; en el subsistema de desarrollo el 62,8% de MIPYMES familiares no aplica evaluaciones de desempeño y el 37,2%, si lo hace, pero solo aplica la autoevaluación, lo recomendado según los estudios es aplicar una evaluación de 360 grados para obtener un panorama general.

Con respecto al proceso para contratar al nuevo personal según autores como Idalberto Chiavenato, Simón L Dolan con su obra Gestión de personas y del talento y Martha Alicia

Alles con su obra Desarrollo del Talento Humano afirman que se tiene que seguir un proceso para elegir al mejor candidato, y se pueden utilizar diferentes métodos y medios, pero se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Publicar una oferta en los medios
- Los candidatos son preseleccionados en base a sus CV

La idea es elegir un método que no le haga perder el tiempo, se pueden considerar los siguientes puntos:

- Las solicitudes que no cumplen con los requisitos son primero revisadas y descartadas. Crear una tabla de valoración.
- Aplicar técnicas de preselección y selección.
- Implica el uso de herramientas como pruebas psicométricas o pruebas de evaluación de conocimientos, entrevistas individuales y dinámicas de grupo para examinar la idoneidad, las capacidades y las habilidades de los candidatos.

Actualmente las MIPYMES familiares del Azuay no desarrollan un proceso para contratar al personal, como se puede evidenciar en los resultados presentados anteriormente, estas empresas realizan un proceso de selección informal.

En cuanto al subsistema de capacitaciones, las MIPYMES familiares de la provincia del Azuay solo el 88,5% de las empresas familiares capacitan a sus empleados, mientras que el 11,5% no lo hace, así mismo el tiempo que se destina para las capacitaciones son muy importantes y como se pudo observar el 51,5% realiza capacitaciones 1 vez al año, según el autor Chiavenato (2007), la capacitación es un proceso educativo de corta duración, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias a partir de metas establecidas, las mismas que tiene que ser frecuentes, así mismo el subsistema de

reconocimiento al personal es importante porque ayuda a las personas a ver que su organización los valora a ellos y su contribución al éxito del equipo y de la empresa en su conjunto, solo el 47,4% de las MIPYMES encuestadas realizan programas de reconociendo mediante bonos e incrementos salariales para motivar a su personal.

XI. CONCLUSIONES

La Gestión de Recursos Humanos es una actividad típica de una organización, cuando puede integrar las metas personales de los empleados en las metas de la organización, puede lograr la máxima eficiencia así mismo la Gestión de Talento Humano es el vínculo que conecta los valores principales de la organización, empresa y sus empleados.

De acuerdo a los datos obtenidos, los porcentajes de definición de misión (32,1%), visión (30,8%), valores (34,6%), y objetivos estratégicos (34,6%), representan una desventaja ya que estos porcentajes se encuentran en la escala de calificación donde se dice que los encuestados se mantienen indiferentes, este tema es de vital importancia porque se parte de la filosofía de la empresa para luego formular los objetivos estratégicos que llevarán a la organización hacia un propósito.

El modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por Idalberto Chiavenato, referenciado de su libro “Gestión de Talento Humano 2009”, el mismo señala que los procesos clave de la Gestión de Talento Humano se enfocan en seis vertientes: en la admisión de personas que se relaciona directamente con el reclutamiento y selección, en el proceso para organizar a las personas diseño y evaluación del desempeño, en la compensación, en el desarrollo humano, en capacitación y en la supervisión del personal basado en sistemas de información administrativa.

El departamento de GTH debe ser parte activa del negocio es decir ser partícipe de la

planificación de la empresa y como tal, debe conocer de primera mano al resto de la organización y sus necesidades para poder aportar soluciones eficaces en relación con el personal.

Se determinó que el 63,2% son empresas familiares, y como se indicó que estas organizaciones llevan Gestión de Talento Humano de manera informal, se sugiere seguir modelo propuesto para afrontar estos desafíos, capacitando constantemente a los empleados, adherirse a los estándares y normativa de la empresa, establecer procesos y procedimientos tendiente a la mejora de la cultura organizacional de la empresa.

Esta investigación puede profundizarse con temas que quedan pendientes y son de interés de las MIPYMES familiares para su desarrollo.

XII. REFERENCIAS

- Luciani Toro, L. R., Zambrano Morales, Á. A., & González Ordoñez, A. I. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Mi SciELO*, 5-8.
- Armengol, S. C. (11 de Noviembre de 2016). *Espaciopymes.com*. Obtenido de Espaciopymes.com: <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/#:~:text=Las%20principales%20caracter%C3%ADsticas%20de%20la,empresariales%20propios%20de%20la%20familia>.
- Camacho, M. (25 de 7 de 2021). *Factorial blog*. Obtenido de Factorial blog: <https://factorialhr.es/blog/problemas-empresas-rrhh/>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGRAW-HILL.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Mexico: Granica S.A.
- Cuesta, A. (2005). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Cuba: ECOE Ediciones.
- Guerrero, E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. *Escuela de administracion de negocios*, 124-125.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education. doi:ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- INEC. (28 de 10 de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Landeta, A., & Lertxundi, J. (2010). Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Researchgate*.
- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2019). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? . *uaeh.edu.mx*, 2-3.
- Rodríguez, A. &. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*(n. ° 82), pp.179-200. doi:DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodriguez, A. (14 de febrero de 2019). *Método analítico de investigación: características*

- y *ejemplos*. Obtenido de El método analítico de investigación:
<https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Simon L. Dolan, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW Hill.
- Valdés, D. d., & Sánchez, S. G. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL. *Revista de Ciencias Sociales de la*, 126-156.
- Vera Barbosa, A., & Blanco Ariza, A. (2018). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes. *Innovar*, 5-9.
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*.
- Villegas, S. C. (2018). Ciencia y Técnica Administrativa. *Ciencia y técnica Administrativa*. Obtenido de Ciencia y Técnica Administrativa.
- INEC. (28 de 10 de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censo* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censo :
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Martín, E. (5 de Noviembre de 2020). *Grupocibernos*. Obtenido de Grupocibernos:
<https://www.grupocibernos.com/blog/cuales-son-los-procesos-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. Punta Santa Fe: McGRAW Hill.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL. *Revista de Ciencias Sociales de la*, 126-156.