



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
PARTICIPATIVA DE LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE TALENTO HUMANO EN UNA PYME
DE LA CIUDAD DE QUITO (septiembre –
diciembre 2022)

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de licenciada en Psicología

AUTOR: MISHALLE FERNANDA ROSERO
MEJIA

TUTOR: CARLOS FERNANDO PADILLA
CHIRIBOGA

Quito - Ecuador
2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Quito, 9 de febrero de 2023

Yo, Mishelle Fernanda Rosero Mejía con documento de identificación N° 1750847020 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo 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.

Quito, 9 de febrero de 2023

Atentamente,



Mishelle Fernanda Rosero Mejía

1750847020

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

Quito, 9 de febrero de 2023

Yo, Mishelle Fernanda Rosero Mejía con documento de identificación No. 1750847020 expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Trabajo de Titulación en la opción de intervención: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE QUITO (julio – diciembre 2022) el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad PolitécnicaSalesiana.

Quito, 9 de febrero de 2023

Atentamente,



Mishelle Fernanda Rosero Mejía

1750847020

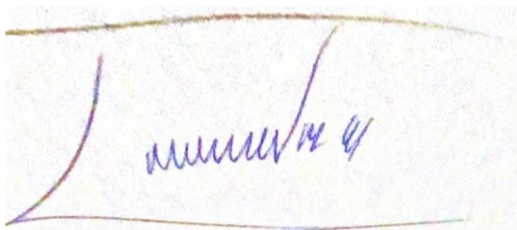
CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quito, 9 de febrero de 2023

Yo, Carlos Fernando Padilla Chiriboga con documento de identificación N° 1704025004, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE QUITO (septiembre – diciembre 2022), realizado por Mishelle Fernanda Rosero Mejía con documento de identificación N°1750847020, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción de intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 9 de febrero de 2023

Atentamente,



Carlos Fernando Padilla Chiriboga

1704025004

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.

COVET Comercial Veterinaria Cia. Ltda.
IMPORTACIÓN - DISTRIBUCIÓN Y REPRESENTACIÓN

Quito, 24 de octubre de 2022

Doctora.


Ximena Andrade
Director de la Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana

Presente. -

Yo, Guido Orrico autorizo que la estudiante de la Carrera de Psicología Mishelle Fernanda Rosero Mejía desarrolle su proyecto de investigación e intervención en mi empresa, así como también permito la publicación del mismo con el fin de que la señorita pueda realizar con éxito su trabajo de titulación.

Atentamente,

COVET Comercial Veterinaria Cia. LTDA.


GERENTE
Dr. Guido Orrico.
Gerente Empresa COVET



Av de la Prensa N58-111 Telefax: 2595893 - 2532757 Casilla: 17-14-131

www.covet.com.ec

Quito - Ecuador

- **Resumen**

El presente proyecto muestra los 3 subsistemas que considero lo más importantes dentro del área de talento humano desarrollado cuidadosamente a través de una metodología mixta, las técnicas utilizadas para obtener información fueron encuestas, entrevistas y observación; con sus respectivos resultados. Es importante mencionar que esta intervención se llevó a cabo en una pequeña y mediana empresa (PYME) la cual se define en el apartado de Justificación según Chiavenato, así como también se encuentran cada una de las definiciones de los procesos con los que se trabajó. La parte del diagnóstico fue de forma participativa ya que los trabajadores estuvieron durante la recolección de datos y se plantearon los objetivos específicos como pasos a seguir, con la finalidad de cumplir con cada uno de ellos y el objetivo general como la meta.

El enfoque utilizado es el análisis de conducta, con el fin de comprender y adecuar el comportamiento de los trabajadores que pertenecen a COVET y específicamente se buscó apoyo en el análisis de sistemas que es la disciplina cuya función es establecer estrategias para lograr objetivos a corto o largo plazo. Finalmente se podrá evidenciar en cada gráfico la interpretación de los resultados obtenidos en las técnicas utilizadas (encuestas y entrevistas), y lo que es netamente las herramientas facilitadas a la PYME para mejorar el nivel de productividad y motivación dentro de la misma.

Palabras clave: Talento humano – PYME – selección de personal – evaluación de desempeño – plan de capacitación – baterías psicológicas – sistema conductual – encuesta – entrevista – sistema – cambio organizacional.

- **Abstract**

This project shows the 3 subsystems that are considered the most important within the area of human talent carefully developed through a mixed methodology, the techniques used to obtain information were surveys, interviews and observation; with their respective results. It is important to mention that this intervention was carried out in a small and medium-sized company (PYME) which is defined in the Justification section according to Chiavenato, as well as each of the definitions of the processes with which they worked. The part of the diagnosis was participatory since the workers were during the data collection and the specific objectives were raised as steps to follow, in order to comply with each, one of them and the general objective as the goal. The approach used is behavior analysis, in order to understand and adapt the behavior of workers belonging to COVET and specifically support was sought in systems analysis, which is the discipline whose function is to establish strategies to achieve objectives in the short or long term.

Finally, it will be possible to show in each graph the interpretation of the results obtained in the techniques used (surveys and interviews), and what is clearly the tools provided to the PYME to improve the level of productivity and motivation within it

Keywords: Human talent - SMEs - personnel selection - performance evaluation - training plan - psychological batteries - behavioral system - survey - interview – system- organizational change.

Índice de contenido

I.	Datos informativos del proyecto	1
II.	Objetivo.....	2
	• Objetivo general:	2
	• Objetivos específicos:.....	3
III.	Eje de la intervención	3
IV.	Objeto de la intervención o de la práctica de intervención.....	4
V.	Metodología	5
VI.	Preguntas clave.....	7
	• Inicio:	7
	• Interpretativas:	7
	• Cierre:	7
VII.	Organización y procesamiento de la información.....	7
	• ENCUESTA DIAGNÓSTICO O DETECCIÓN DE NECESIDADES	8
	• ENTREVISTA INDIVIDUAL – VENDEDOR DE QUITO Y VALLES	18
	• ENTREVISTA INDIVIDUAL – GERENTE DE PRODUCCIÓN Y COMERCIO	20
	• ENCUESTA DE RESULTADOS	22
VIII.	Análisis de la información	27
	• Etapa 1: Diagnóstico	27
	• Etapa 2: Descriptivo del cargo – vendedor para provincias	28
	• Etapa 3: Encuesta de satisfacción – Directores de cada área (evaluación 90°)	28
IX.	Caracterización de los beneficiarios	30
X.	Interpretación.....	31
XI.	Principales logros del aprendizaje	32
XII.	Conclusiones y Recomendaciones	33
XIII.	Referencias bibliográficas:	35

I. Datos informativos del proyecto

Trabajo de titulación en la opción de intervención con el proyecto titulado: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE QUITO (septiembre – diciembre 2022)

El presente proyecto de intervención está direccionado al rendimiento laboral de cada empleado para mejorar la productividad y motivación de la pequeña y mediana empresa, el mismo se desarrolló desde el mes de septiembre hasta diciembre en una PYME ubicada en la ciudad de Quito, de forma participativa ya que no cuentan con el área de Talento Humano.

Así mismo se busca establecer una cultura organizacional, ya que como lo expone Belalcázar, S (2010) en su trabajo Granell, (1997), Chiavenato, (1989), Valle, (1995), Serna, (1997) conceptualizan a la cultura organizacional como un sistema conformado por creencias, valores, procedimientos reglas y modos de vida que con el tiempo debe irse consolidando para generar un buen clima laboral y lograr objetivos definidos.

Esta PYME es un laboratorio farmacéutico veterinario con más de 40 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, conformada por 14 personas; de las cuales, 11 trabajan en relación de dependencia y los 3 restantes en prestación de servicios. En el gráfico 1 se expone la estructura general de esta PYME.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE COVET
COMERCIAL VETERINARIA

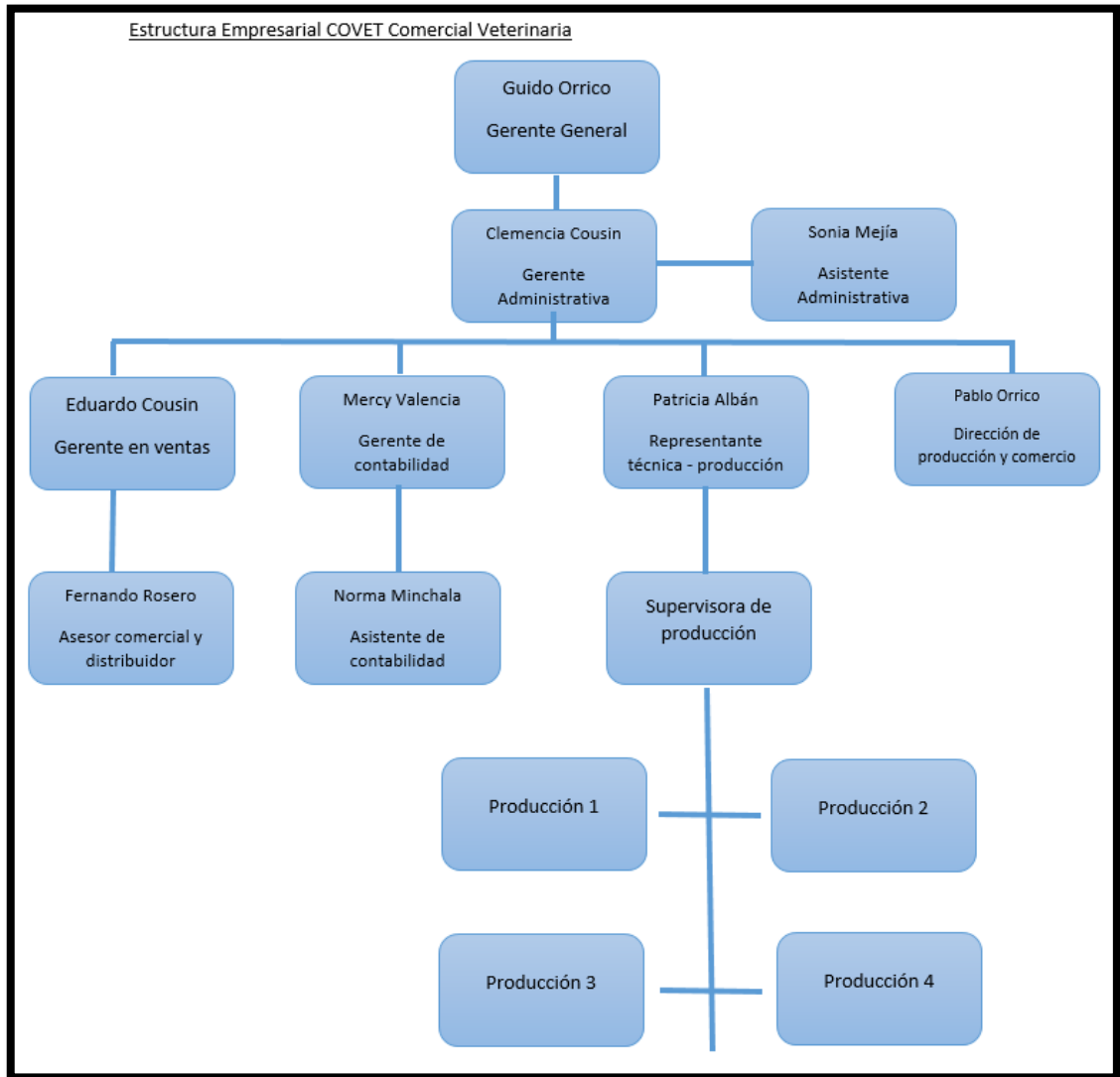


Gráfico 1 – Elaboración propia

II. Objetivo

- Objetivo general:

Mejorar la gestión del área de talento humano por medio del diseño e implementación participativa de procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación en una PYME en la ciudad de Quito.

- **Objetivos específicos:**

1. Implementar el subsistema de selección de personal.
2. Fortalecer las capacidades organizacionales para la evaluación de desempeño.
3. Fomentar procesos de perfeccionamiento y capacitación del personal de la PYME.

III. Eje de la intervención

Con el fin de lograr un cambio organizacional, establecer la cultura organizacional y desarrollar satisfacción laboral que según Ruiz (2009) es el comportamiento y actitud que un colaborador muestra en su hora de trabajo, y que se sienta identificado y estable con la organización de la que es parte. Con esta visión para la PYME de la ciudad de Quito se trabajó con el enfoque de la gerencia de sistemas conductuales, ya que Según Malott y Whaley (1993) el análisis conductual permite comprender y adecuar el comportamiento de los individuos dentro del ámbito clínico, educativo y laboral con el fin de aportar al desarrollo personal. Por otro lado, el análisis de sistemas, desarrolla actividades que beneficien a la organización a esclarecer metas, a través de objetivos precisos y eficientes (Krapfl y Gasparotto, 1982, p. 30). Una vez aclarados estos conceptos, se puede decir que; La gerencia de sistemas conductuales será una estrategia de gran apoyo para el objetivo establecido en COVET ya que como la plasman en la revista Latinoamericana de psicología (1998) sirve para especificar, diseñar, implementar, evaluar y recolectar procesos donde participan tanto jefes como trabajadores. El propósito de la intervención es desarrollar programas de cambio planificado, con el fin de alcanzar metas favorables para la organización.

En este proyecto se diseñó, implementó y fortaleció 3 subsistemas de los procesos que se encarga el área de talento humano. Como primera actividad está planteada el brindar a la PYME un proceso y formato para la correcta selección de personal, que como lo plantea Chiavenato (2009) en su libro “Gestión de Talento Humano” (pág. 137), es un proceso decisivo en el que se recolectan datos de postulantes a la organización con el

fin de agregar a una persona que cumpla con los criterios requeridos para la vacante y aporte no solo a la situación actual de la empresa, sino también que sus actitudes y aptitudes se proyectan a largo plazo para beneficio de la misma; para lo cual se va a identificar las necesidades para el puesto y se buscará profesiones afines al puesto vacante. Adicional, se buscó y una batería psicología que ayude al entrevistador a evaluar criterios que la empresa considere importantes conocer sobre sus futuros candidatos.

La segunda actividad es realizar evaluaciones de desempeño a cada empleado que según Chiavenato (2009) es el proceso y herramienta que sirve para estimar la productividad de los empleados en una organización, es decir, las actividades que realizan, las competencias que la persona posee e incluso las metas y resultados a los que se proyectan para aportar al crecimiento de la organización, con la finalidad de conocer su potencial o fallas en las actividades laborales, así que se les facilitó una herramienta con indicadores que ayuden a la valoración de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Finalmente, con la detección de necesidades se tuvo en cuenta las principales competencias de la empresa y los resultados de la evaluación de desempeño para ejecutar un plan de capacitación para los trabajadores según el cargo que ocupe, esto permitirá formar a una persona por medio de cursos, seminarios o talleres de temas cuerdos a su cargo con el fin de que realicen sus actividades laborales con excelencia siendo más innovadores y se mantengan actualizados Chiavenato (2009).

IV. Objeto de la intervención o de la práctica de intervención.

El presente proyecto está direccionado a una PYME de la ciudad de Quito en donde no cuentan con el área de Talento Humano. A través de una encuesta realizada a los trabajadores de esta pequeña y mediana empresa se llegó a la determinación de que sí es necesario implementar por lo menos los 3 subprocesos básicos dentro de la misma, estos sub procesos a implementar son: Selección de Personal, Evaluación de Desempeño y Capacitación de personal, con la finalidad de que tanto empleados como

empleadores posean las herramientas suficientes para mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos en cada una de las actividades que desempeñan según sus cargos, como también la producción y motivación.

Tengo la firme convicción de que un correcto proceso de selección generará un buen perfil de cargo y ayudará a la empresa a contar con las personas adecuadas para cada actividad que le sea designada, así como una eficiente evaluación de desempeño puede ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados para saber con exactitud lo que se puede mejorar o recompensar, y así ayudarlos con un plan de capacitación con el cual los servidores sientan que están creciendo de forma no solo personal sino también profesional motivándolos a cumplir cabalmente con su rol dentro de la organización.

De manera que primero identifiqué las necesidades de la empresa para crear un perfil de cargo y compartiré con la PYME el test más factible para aplicar a los futuros postulantes laborales, para el segundo sub proceso que es evaluación de desempeño identifiqué las competencias vitales para la empresa y elaboraré su propia herramienta con la que los empleadores puedan conocer más sobre los aciertos y fallas de sus trabajadores, finalmente fortalecí un plan de capacitación donde la empresa se comprometa a tomar acciones formativas en beneficio de sus empleados para ayudarlos a mejorar en habilidades y conocimientos.

Por eso consideró que el desarrollo de esta intervención en la PYME ubicada en la ciudad de Quito, tendrá un gran impacto que favorecerá al manejo y producción de la misma.

V. Metodología

Según Creswell (2003), existen 5 factores a considerar de parte de los investigadores para optar por un enfoque que facilite el diagnóstico de la problemática, éstos son:

1. Buscar un enfoque que armonice o se acomode a su planteamiento.
2. Tener en cuenta aquel método que se ajuste a los lectores del estudio lo que refleja una postura práctica del investigador.
3. Sentir comodidad con el enfoque a utilizar.
4. Buscar que la armonía sea racional al planteamiento del problema.
5. El investigador se decide por el que posee más experiencia, abordará el problema con un enfoque de su dominio.

El presente proyecto es de tipo participativo en el que el grupo objetivo, no solo es considerado informante, sino participante de todo el proceso. Para ello, se utilizó el enfoque mixto, que partiendo de la necesidad de afrontar una problemática de manera holística se ha ido implementando en las investigaciones, con el fin de combinar las fortalezas de la indagación cualitativa y cuantitativa que según Hernández, Fernández y Batista (2010) se fundamenta en el pragmatismo; es decir, que busca soluciones prácticas y viables para la problemática tomando en cuenta criterios y diseños más apropiados para el planteamiento, la situación y contexto en particular. Ya que desde un principio el diagnóstico estuvo enfocado en el análisis del problema de la inadecuada gestión del talento humano en una PYME de la ciudad de Quito, el enfoque de investigación utilizado en la recolección de datos, además de cuantificar el problema, permitió comprender los efectos que esta problemáticas está generando en la PYME.

Durante el levantamiento de información, además de la revisión bibliográfica que permitió conocer los procesos que debe realizar el Área de Talento Humano en cualquier tipo de empresa; se aplicó una encuesta a los empleados de la PYME para determinar la importancia de implementar algunos procesos de la Gestión de Talento Humano la cual es considerada una técnica del método cuantitativo que permite obtener información específica a través de un cuestionario estructurado (Naresh K. Malhotra, s.f); y, adicionalmente se aplicó una entrevista individual para identificar las

necesidades de la pequeña y mediana empresa que según Lanuez y Fernández (2014) la definen como el método empírico, focalizado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema, respuestas que no son claras solo con la técnica de observación.

VI. Preguntas clave

Inicio:

- ¿Cómo han sido los procesos anteriores de selección?
- ¿Cómo afecta la ausencia del área de talento humano?
- ¿Cuentan con algún plan de capacitación para los trabajadores?

Interpretativas:

- ¿Qué elementos debe contener el profesiograma?
- ¿Cuáles son las capacidades organizaciones que se debe tomar en cuenta para la evaluación de desempeño?
- ¿Qué herramienta se usará para evaluar a los postulantes?

Cierre:

- ¿Qué efecto tuvo la intervención en la PYME?
- ¿Se lograron los objetivos propuestos?
- ¿Fue beneficiaria la intervención para la PYME?

VII. Organización y procesamiento de la información

Como está expuesto en el apartado de metodología se trabajó con un enfoque mixto, siendo así que de la parte cuantitativa de primer momento se realizó una encuesta a 10 de 14 empleados de las distintas áreas. Esta primera encuesta se aplicó con el fin de determinar si en la PYME – Comercial Veterinaria se manejaban por lo menos con los 3 sistemas básicos con los que toda empresa sea grande o pequeña debe contar, es así que las preguntas estaban relacionadas con el proceso de selección y reclutamiento, también se añadió preguntas de evaluación de desempeño y desarrollo personal / profesional. Se obtuvieron los siguientes resultados:

ENCUESTA DIAGNÓSTICO O DETECCIÓN DE NECESIDADES

Pregunta 1:

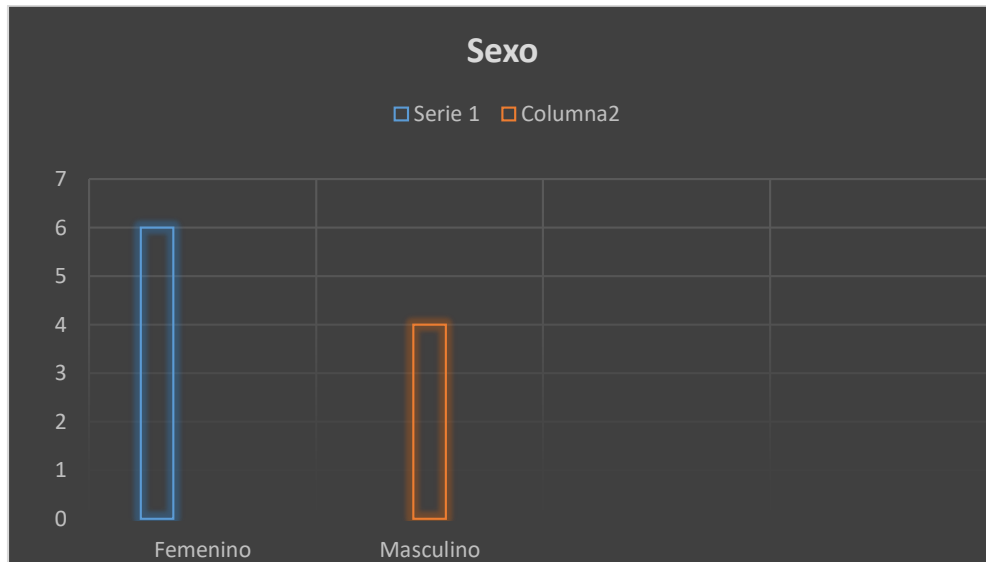


Gráfico 2 – Elaboración propia

Interpretación: Se evidencia que en la muestra tomada para la aplicación de la primera encuesta predomina el sexo femenino.

Pregunta 2:

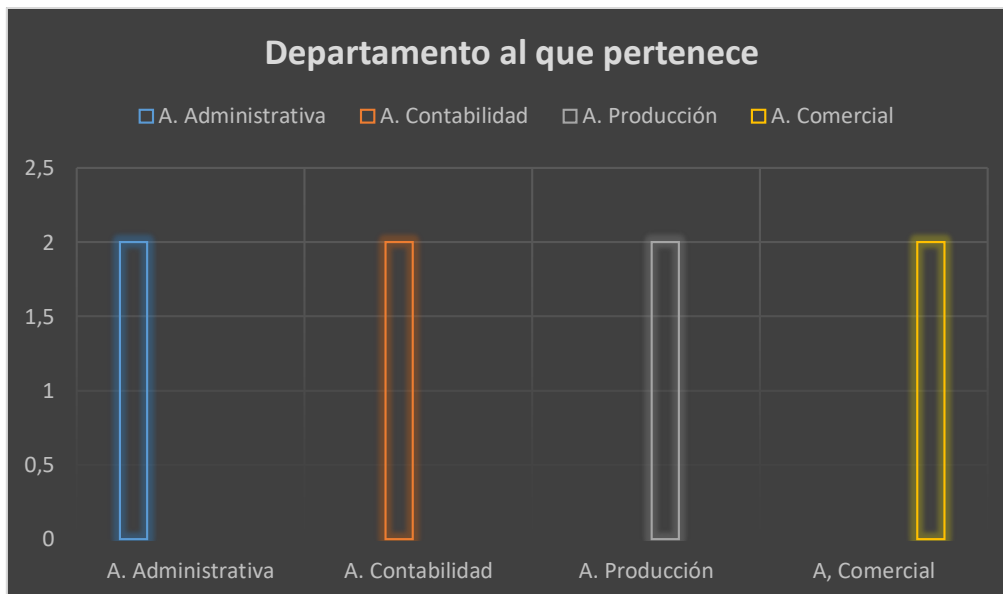


Gráfico 3 – Elaboración propia

Interpretación: Para la aplicación de la encuesta se tomó de forma igualitaria las áreas que conforman la PYME.

Pregunta 3:

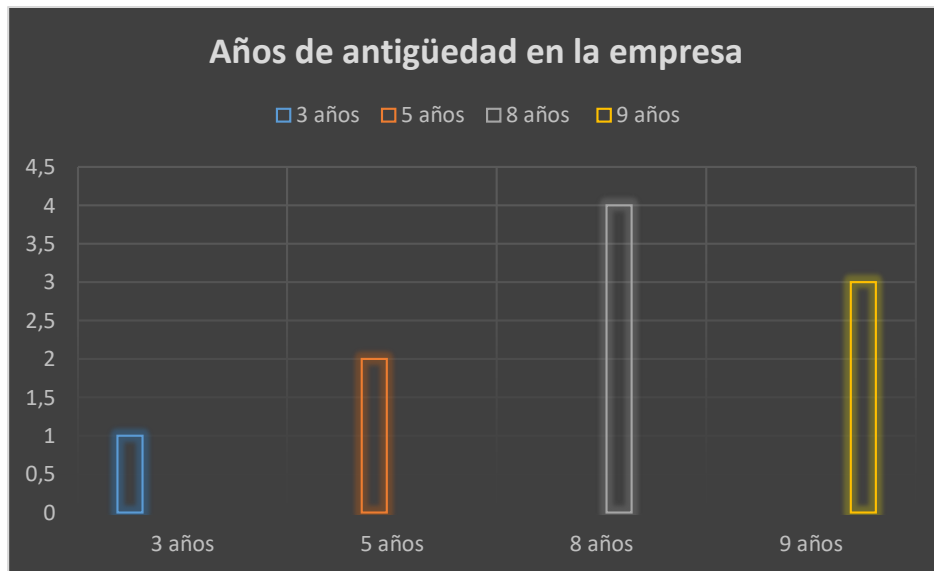


Gráfico 4 – Elaboración propia

Interpretación: Se puede observar que el personal de COVET en su mayoría tiene 8 años de antigüedad, ya que fue cuando la PYME se iba fortaleciendo.

Pregunta 4:



Gráfico 5 – Elaboración propia

Interpretación: Esta pregunta relacionada al proceso de selección y reclutamiento indica que todos los colaboradores tuvieron conocimiento de la oferta laboral por recomendación de un amigo.

Pregunta 5:

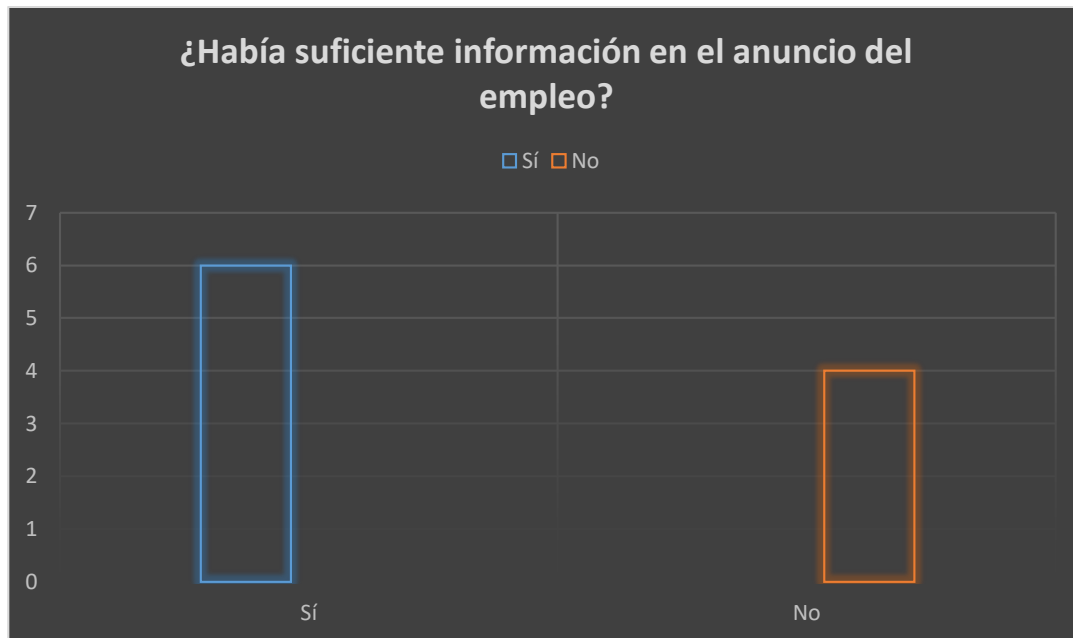


Gráfico 6 – Elaboración propia

Interpretación: En su mayoría afirmaron haber tenido la información suficiente para conocer el empleo

Pregunta 6:

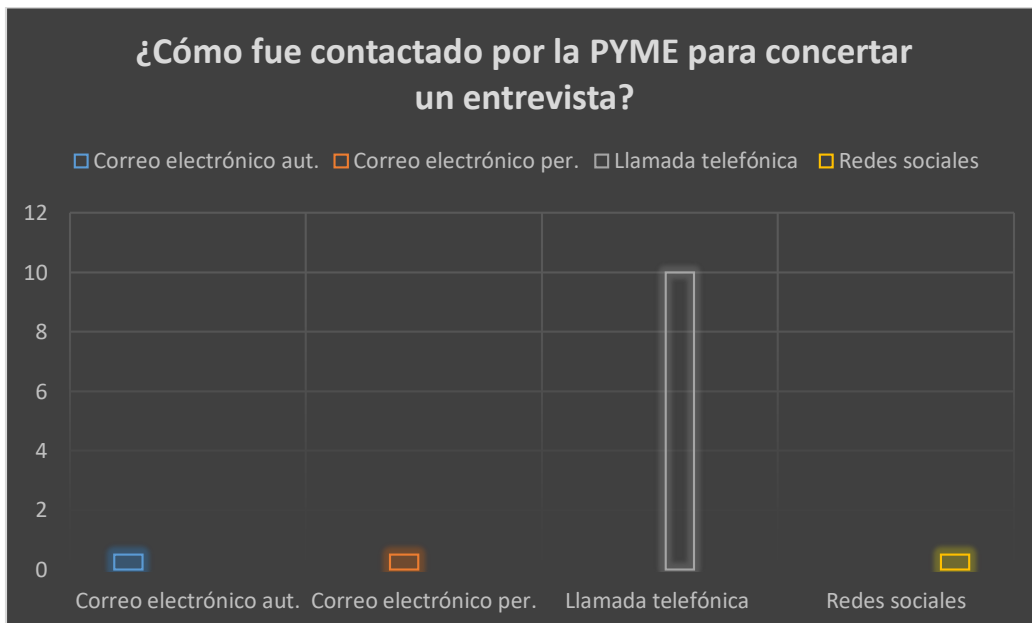


Gráfico 7 – Elaboración propia

Interpretación: El único medio utilizado por la PYME para contactar a sus futuros colaboradores es llamada telefónica.

Pregunta 7:

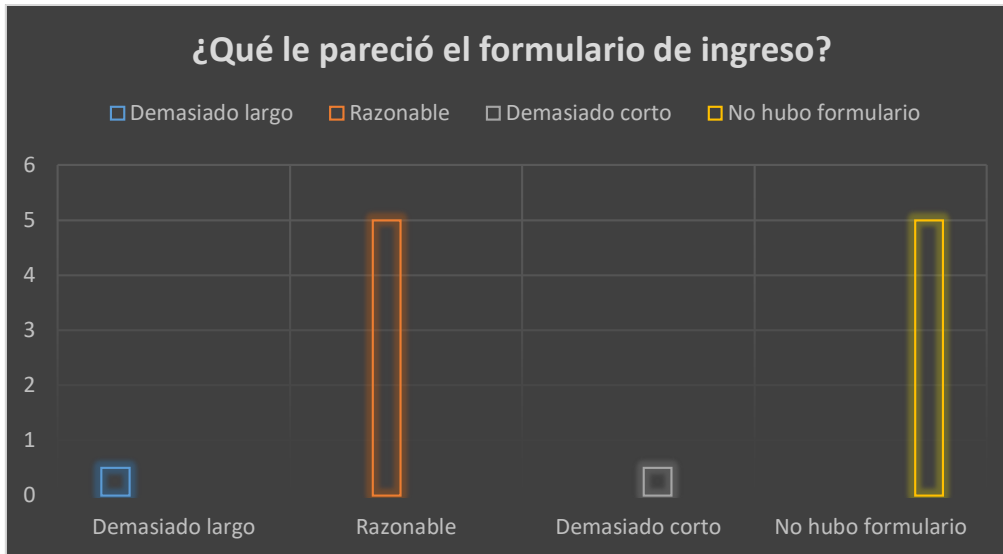


Gráfico 8 – Elaboración propia

Interpretación: Un 50% por ciento afirma haber llenado un formulario de ingreso razonable, mientras que el otro 50% afirma no haber recibido un formulario de ingreso debido a que eran los comienzos de la PYME.

Pregunta 8:

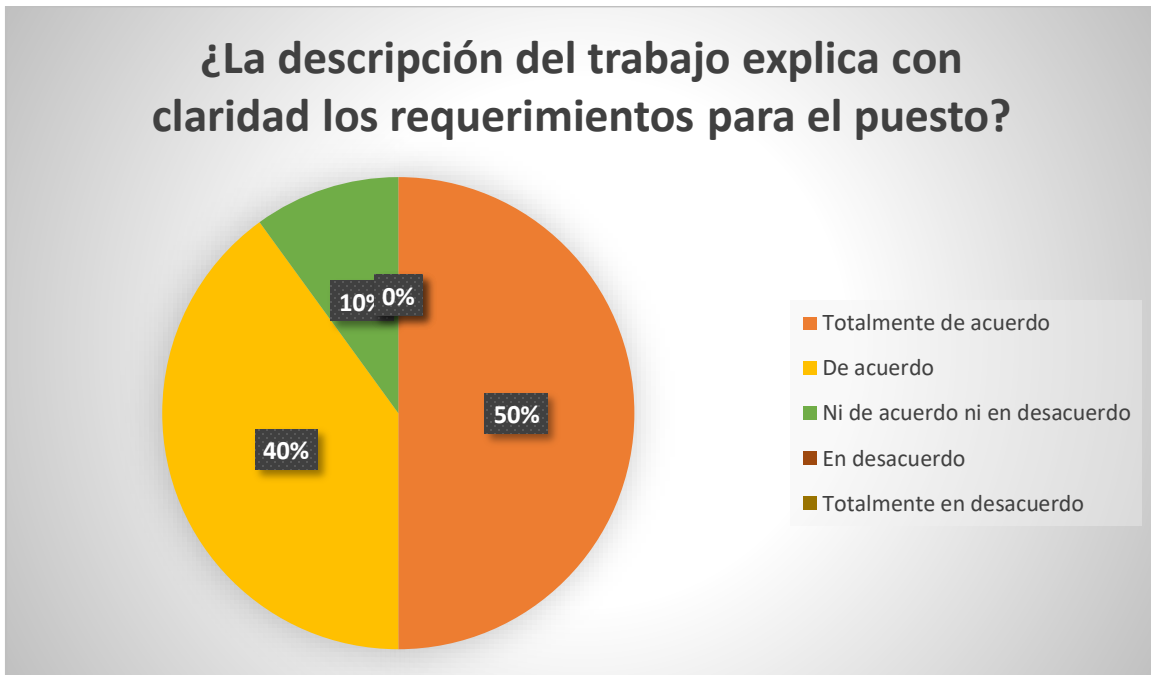


Gráfico 9 – Elaboración propia

Interpretación: Se evidencia que el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que

la descripción de la vacante era clara, mientras el que 40% por ciento esto solo de acuerdo y el 10% por ciento no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 9:

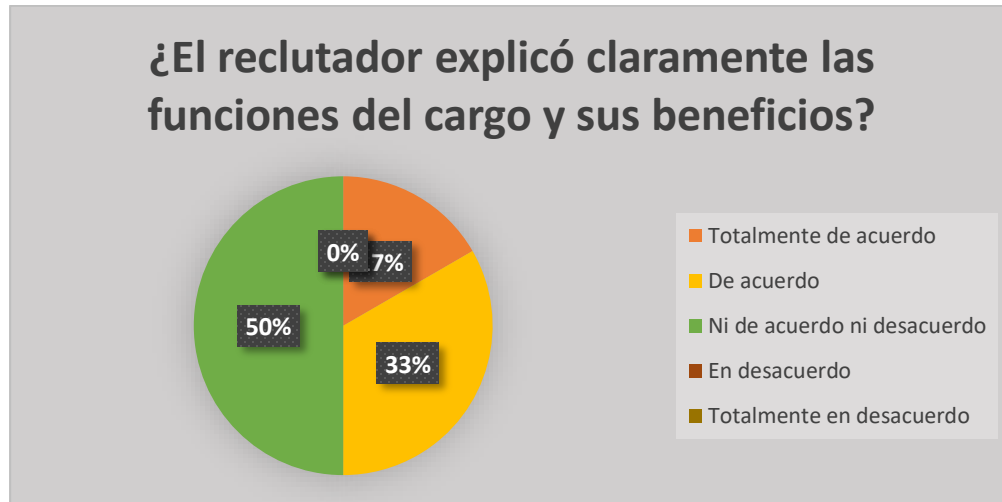


Gráfico 10 – Elaboración propia

Interpretación: Es bajo el porcentaje de colaboradores que están totalmente de acuerdo con esta pregunta y el 50% del personal no está de acuerdo ni desacuerdo en que el reclutador haya sido claro en la explicación en las funciones que desempeñaría cada uno.

Pregunta 10:

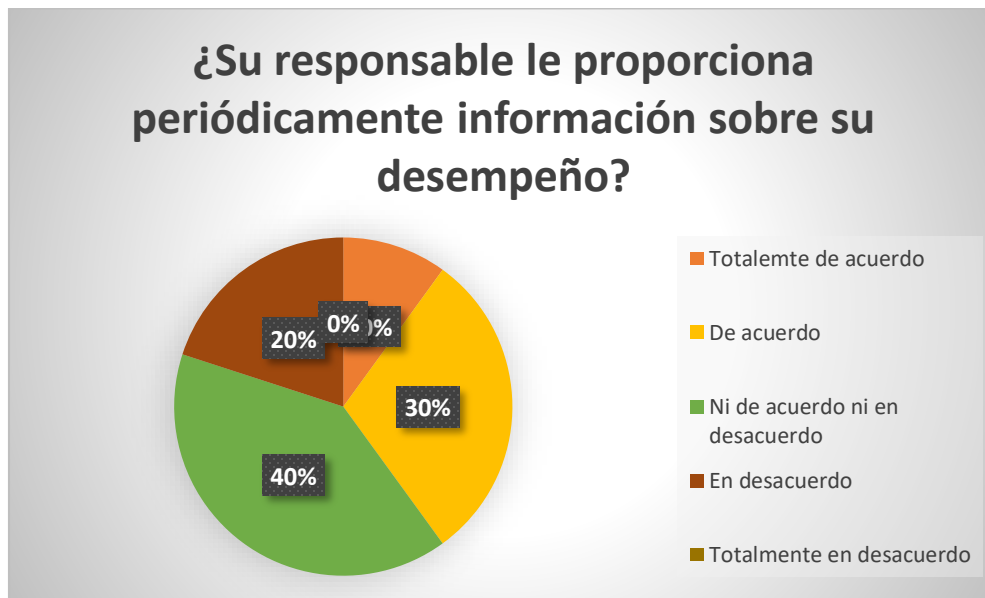


Gráfico 11 – Elaboración propia

Interpretación: En su mayoría los trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo sobre la valoración de sus jefes hacia su desempeño laboral. Quiere decir que no es indispensable para ellos el ser valorado.

Pregunta 11:



Gráfico 12 – Elaboración propia

Interpretación: El gráfico 12 presenta al 50% de trabajadores con una actitud indiferente hacia el interés que su jefe pueda tener sobre sus necesidades.

Pregunta 12:

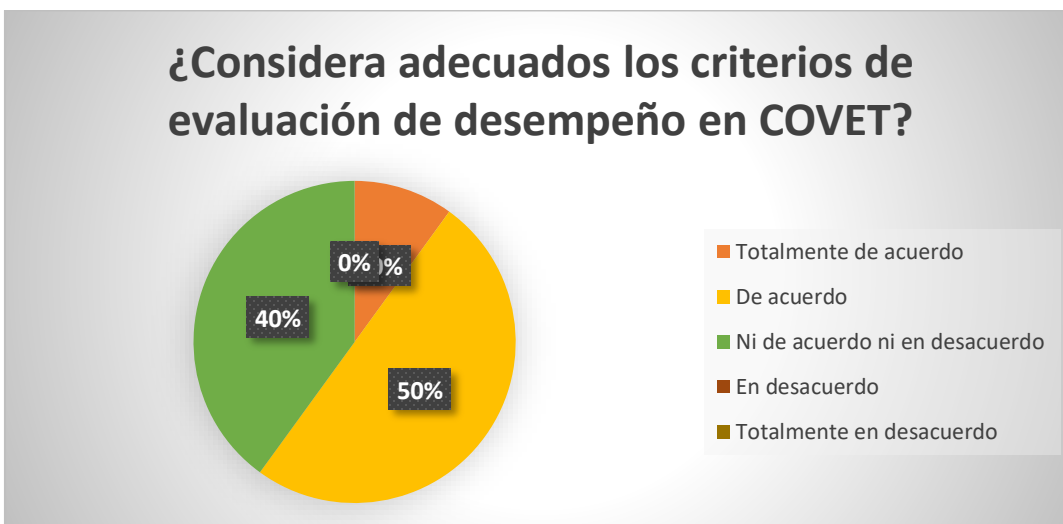


Gráfico 13 – Elaboración propia

Interpretación: El 50%, es decir, la mayoría de los trabajadores afirman estar de acuerdo con los criterios de evaluación en COVET, el 40% no le es relevante, mientras que solo un 10% afirma estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 13:



Gráfico 14 – Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores con el 40% están totalmente de acuerdo en que sus actividades laborales y su capacidad profesional van de la mano, mientras que el 60% restante está dividido en 2 partes iguales en estar de acuerdo o ni de acuerdo ni desacuerdo.

Pregunta 14:



Gráfico 15 – Elaboración propia

Interpretación: El 60% está de acuerdo y percibe que su trabajo es reconocido y valorado, mientras que el 40% no le han prestado la atención del caso.

Pregunta 15:

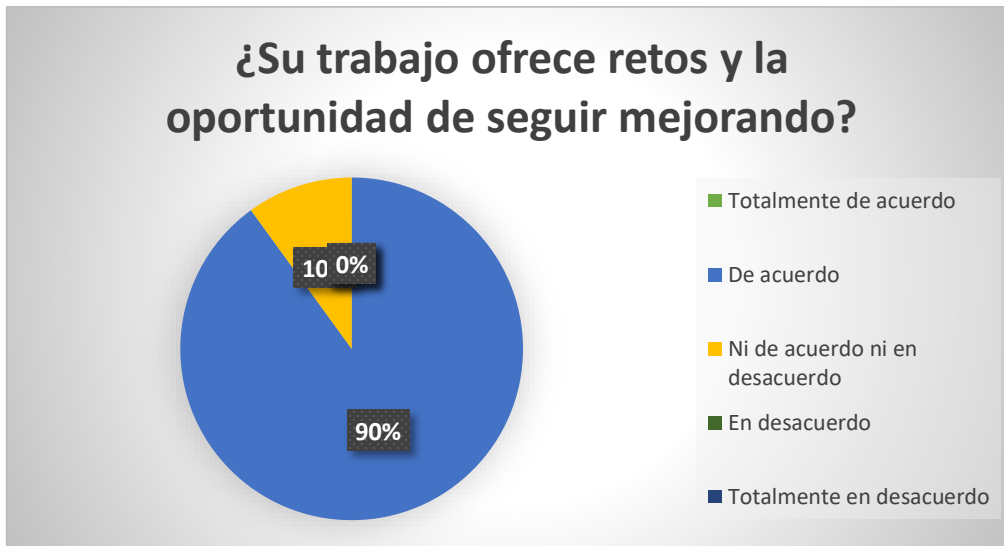


Gráfico 16 – Elaboración propia

Interpretación: El 90% considera que su trabajo es retador, mientras que sigue existiendo un porcentaje pequeño que le es indiferente si mejora o no en su desempeño.

Pregunta 16:

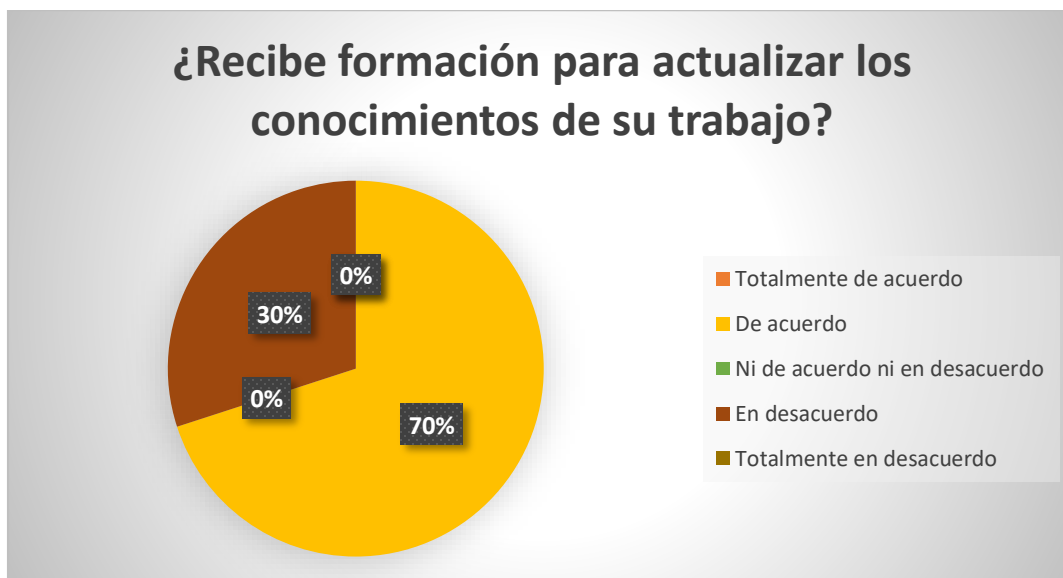


Gráfico 17 – Elaboración propia

Interpretación: Aquí dentro del 70% está más involucrado el área de producción la cual sí recibe un poco formación para actualizar los conocimientos en sus actividades laborales, mientras que el 30% está en desacuerdo y son pertenecientes a las áreas de administración, ventas, contabilidad.

Pregunta 17:

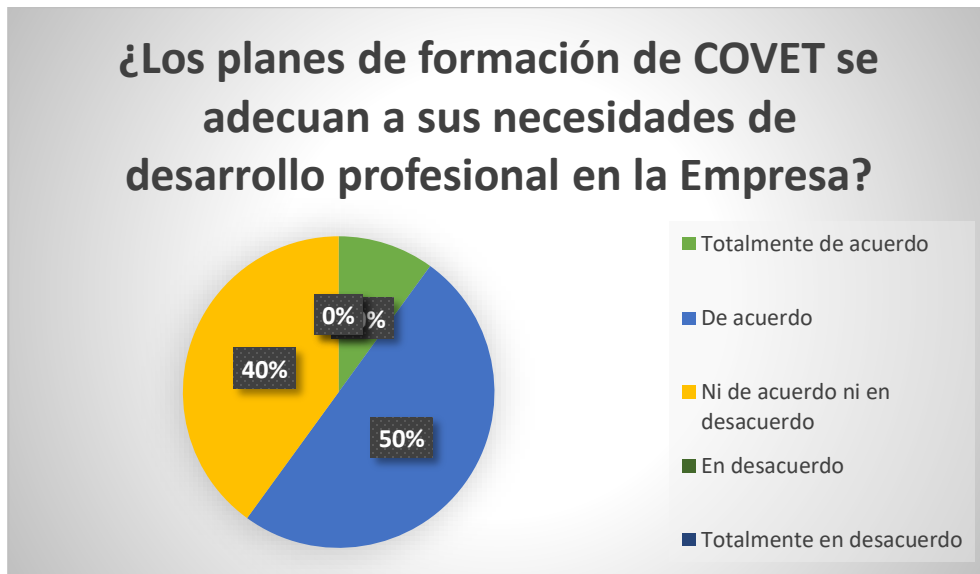


Gráfico 18 – Elaboración propia

Interpretación: Están de acuerdo el 50% de los trabajadores, mientras que el 40% no están de acuerdo ni en desacuerdo con los planes de capacitación.

Pregunta 18:



Gráfico 19 – Elaboración propia

Interpretación: El 50% de los trabajadores piensan tener un crecimiento profesional dentro de COVET, mientras que el 40% está en desacuerdo con esta misma posibilidad y a un 10% no parece interesarle.

Pregunta 19:

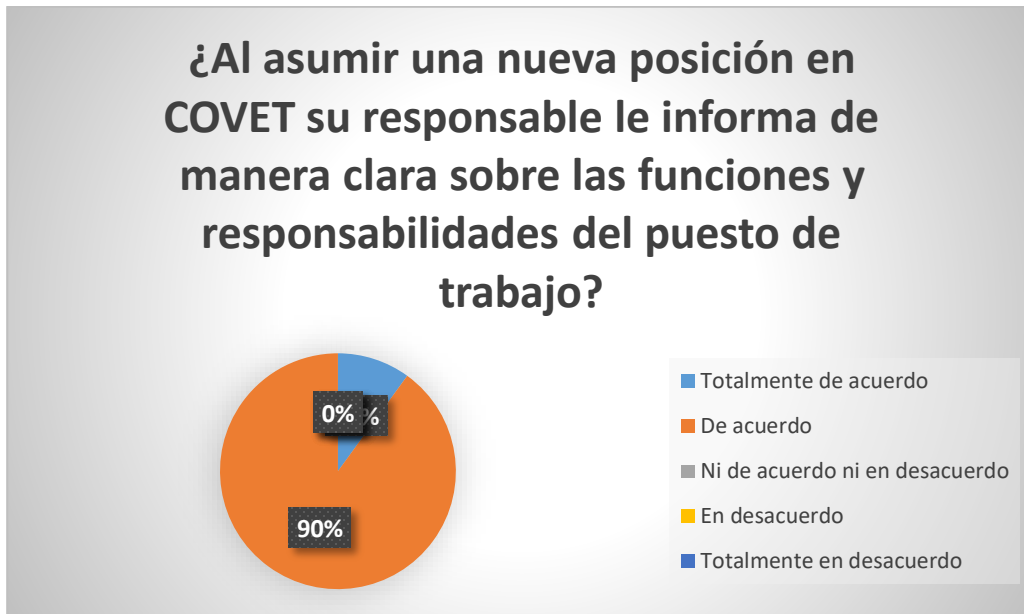


Gráfico 20 – Elaboración propia

Interpretación: El 90% del personal afirman recibir de forma clara las disposiciones de parte de su jefe y un 10% afirma estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 20:

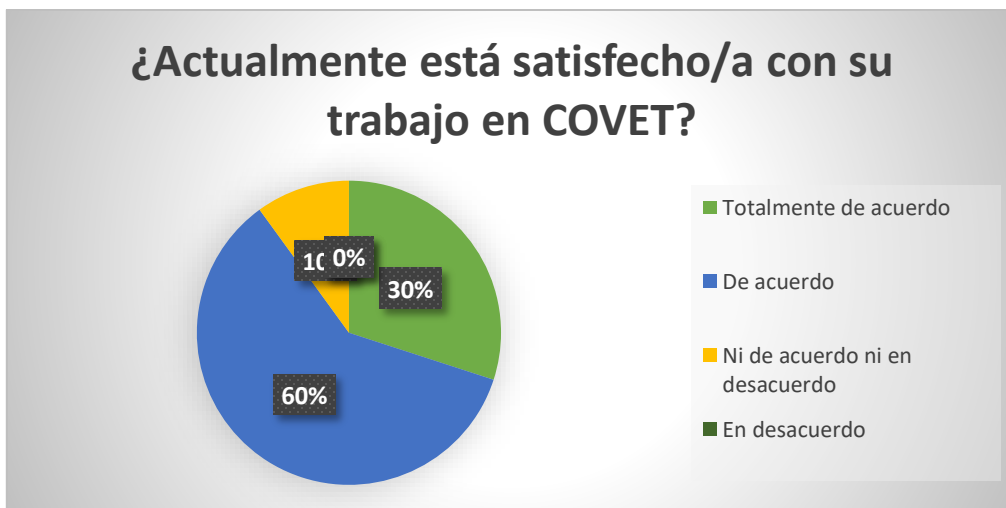


Gráfico 21 – Elaboración propia

Interpretación: En esta escala de satisfacción el 60% afirma estar de acuerdo con su trabajo en COVET, el 30% está totalmente satisfecho y un pequeño porcentaje del 10% no le es relevante.

En lo que respecta a la metodología cualitativa se realizó una entrevista de 10 min al trabajador que actualmente tiene el cargo de asesor comercial en la ciudad de Quito, con el fin de identificar habilidades, conocimientos que debe tener el futuro postulante, así como los riesgos que implican el cargo de asesor comercial para provincias.

ENTREVISTA INDIVIDUAL – VENDEDOR DE QUITO Y VALLES

Es así que antes de empezar con las preguntas de la entrevista solicite el consentimiento del señor colaborador para ser grabado por audio y de publicar sus respuestas con fines educativos.

- **Primera pregunta es:** ¿En qué consiste su trabajo?

El entrevistado contestó: Yo tengo el cargo de asesor comercial y distribuidor de los productos que ofrece la empresa, pues básicamente lo que hago es dirigirme a un local veterinario que se encuentre al norte, sur, centro de Quito o valles, presentar la variedad de productos con los que contamos y si la venta se hace debo mandar los datos a la asistente administrativa para facturar y asignar un día de entrega en esa misma semana para yo volver. Como actualmente no contamos con un distribuidor para provincias, de igual forma soy el encargado de llevar los pedidos a transportes que movilizan fuera de Quito, pero ese sería como una prestación de servicios.

INTERPRETACIÓN: El fin de esta primera pregunta era definir la misión del cargo “vendedor para Provincias”

- **Segunda pregunta:** ¿Qué habilidades, valores o conocimientos considera importante para realizar una venta?

El entrevistador responde: En cuanto habilidades se necesita mucha facilidad de palabra, es decir que sepa llegar a los clientes, ser cordial y sobre todo tolerante porque hay veces

en las que un cliente o no está con la predisposición de atenderle, también considero que es importante estudiar el producto que se va a ofrecer, porque si no tiene conocimiento de lo que está vendiendo los clientes van a percibir irresponsabilidad de su parte.

INTERPRETACIÓN: Se determinó las habilidades que se busca en los postulantes, estas son: locuacidad, seguridad en el producto, motivación y actitud positiva.

- **Tercera pregunta:** ¿Me podría decir como hizo para armar sus rutas, de que se valió?
El entrevistado contestó: Yo diría que se necesita de mucha astucia, aparte de conocerse todo Quito y creo que ese es uno de mis más grandes beneficios, como he recorrido toda la ciudad sé que calles conectan con otras, voy por atajos y tengo días específicos para cada sector. Por ejemplo: los días miércoles y viernes recorro todo el Sur, los días martes y jueves todo el norte ya sea para vender, entregar o cobrar.

INTERPRETACIÓN: Ya que el futuro colaborador tendrá la desventaja de no conocer tan bien los lugares que visitará, esta pregunta al igual que la anterior nos indica el nivel de compromiso y organización que necesita la persona que asuma este cargo.

- **Cuarta pregunta:** ¿En qué se moviliza?
El entrevistado respondió: Le comento que yo empecé movilizándome en bicicleta ya que el cargo que asumía era nuevo y no se contaba con los recursos necesarios. Actualmente con los progresos que hemos tenido en ventas se logró adquirir una furgoneta y ese es mi medio de movilización.

INTERPRETACIÓN: Esta pregunta se hizo a forma de determinar los medios de transportes terrestres que se puede usar para este cargo.

- **Quinta pregunta:** ¿Qué riesgos tiene su cargo?
El entrevistador respondió: Creo que el riesgo más probable es un accidente de tránsito, trabajar bajo presión, con la constante preocupación de que si ese día no cumplo la ruta es

perjudicial para mí, ya que mi salario es por comisión. Obviamente con la situación actual del país todos corremos con el peligro de ser sorprendidos por la delincuencia.

INTERPRETACIÓN: Para el descriptivo del cargo se necesita también los contra, este es el fin de esta pregunta, determinar cuáles son los riesgos y que el candidato tenga conocimiento de ello.

También tuve la colaboración del gerente de producción y comercio para solventar algunas dudas respecto a los requerimientos del cargo solicitado. Al igual que la entrevista anterior solicité el consentimiento del señor colaborador para ser grabado por audio y de publicar sus respuestas con fines educativos.

ENTREVISTA INDIVIDUAL – GERENTE DE PRODUCCIÓN Y COMERCIO

- **Primera pregunta:** ¿Con que fin se busca un asesor comercial para provincia?

El entrevistador respondió: Para nosotros es muy importante expandirnos y si bien es cierto aquí en Quito y Valles tenemos ya ganado gran parte del mercado, es por eso que apuntamos a más si tenemos algunos clientes de provincia, pero necesitamos una persona que trabaje con la misma modalidad de Quito que vaya visite locales, haga los pedidos y cobre.

INTERPRETACIÓN: Esta respuesta ayuda a complementar la misión del futuro “vendedor para provincias”.

- **Pregunta dos:** ¿Qué habilidades considera que debe tener el postulante para este cargo?

Considero que lo primordial es que tengo mucho dominio de palabra, que sea servicial, también que tenga mucha paciencia porque las ventas no se van a dar de un día para el otro y para esto debe conocer al revés y al derecho el producto que va a ofrecer.

INTERPRETACIÓN: Las habilidades requeridas para el nuevo cargo son exactamente las mismas que había expuesto el vendedor de la ciudad de Quito, locuacidad, seguridad en el producto, motivación y actitud positiva.

- **Tercera pregunta:** ¿Bajo qué normativa trabajaría la persona que quede contratada para vendedor de provincia?

La respuesta fue: Lo que estamos ofreciendo como empresa es una base de \$450 + comisión, afiliación al seguro y se le financiaría el hospedaje y gasolina.

INTERPRETACIÓN: La finalidad de esta pregunta era determinar el salario y beneficios para la persona que ocupe el cargo.

- **Cuarta pregunta:** ¿Algún requerimiento adicional?

Solicitamos una persona que se encuentre entre los 25 y 35 años de edad, que tenga experiencia mínima de 1 año en ventas, en lo que refiere a estudios superiores no solicitamos una carrera específica, además debe contar con vehículo propio y claro está disponibilidad de viajar.

INTERPRETACIÓN: La empresa no es exigente en cuanto a la formación académica del postulante, pero sí solicita experiencia en ventas mínima de 1 año, además que cuente con movilización propia.

Finalmente, se aplicó una encuesta de resultados a los jefes de cada área ya que se trabajó con la evaluación de 90° por los procesos y herramientas entregados con la que se obtuvo los siguientes resultados:

ENCUESTA DE RESULTADOS

Pregunta 1:

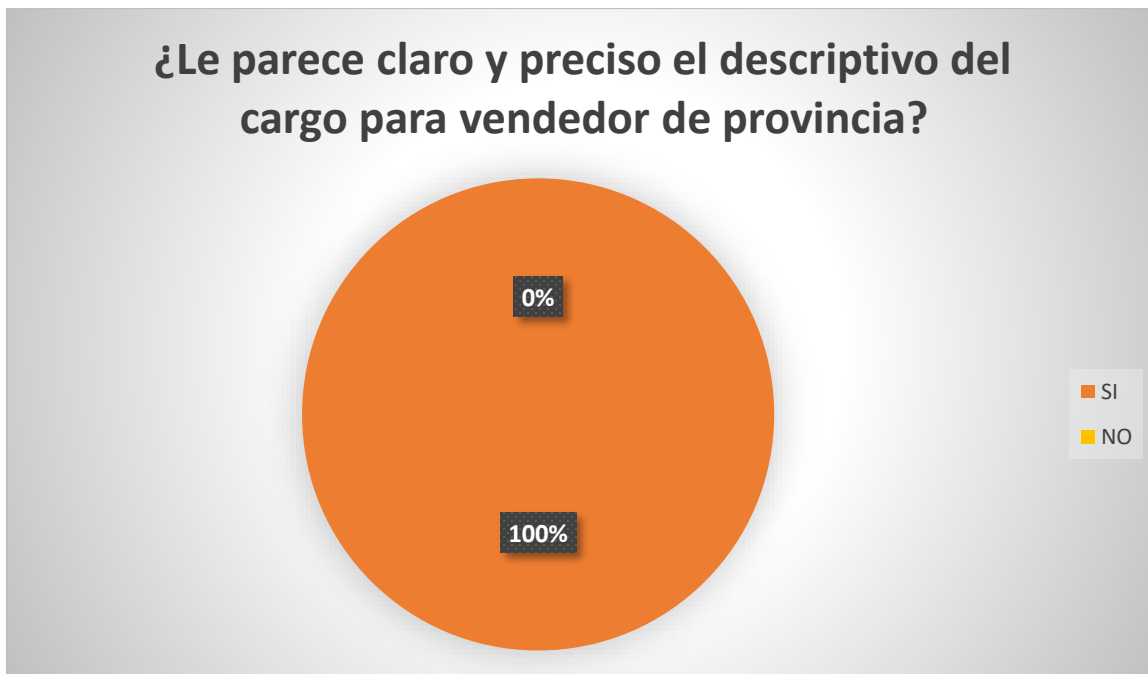


Gráfico 22 – Elaboración propia

Interpretación: El 100% de los jefes de cada área les pareció claro y preciso el descriptivo del cargo “vendedor para provincia.

Pregunta 2:

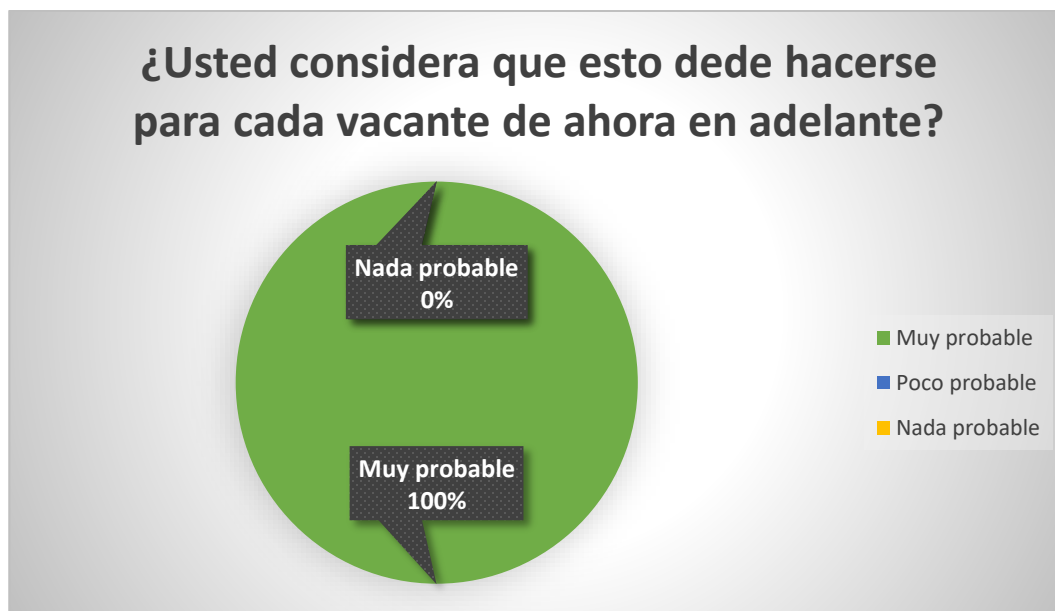


Gráfico 23 – Elaboración propia

Interpretación: Según el resultado obtenido es muy probable adaptar los descriptivos de cargo, para futuras vacantes.

Pregunta 3:

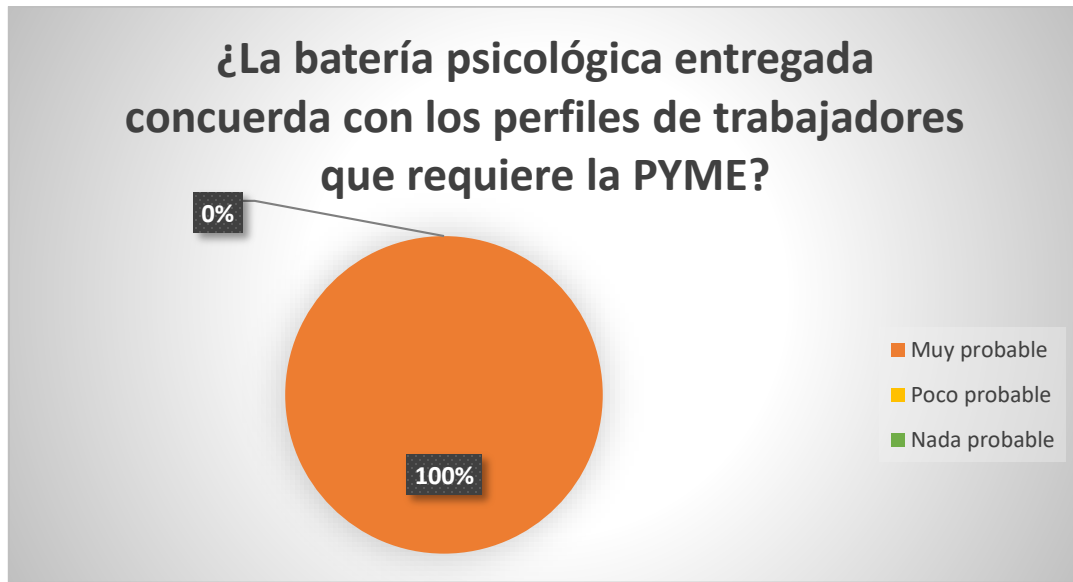


Gráfico 24 – Elaboración propia

Interpretación: Los criterios a evaluar que posee la batería psicológica como herramienta para el proceso de selección satisface las necesidades de la PYME.

Pregunta 4:

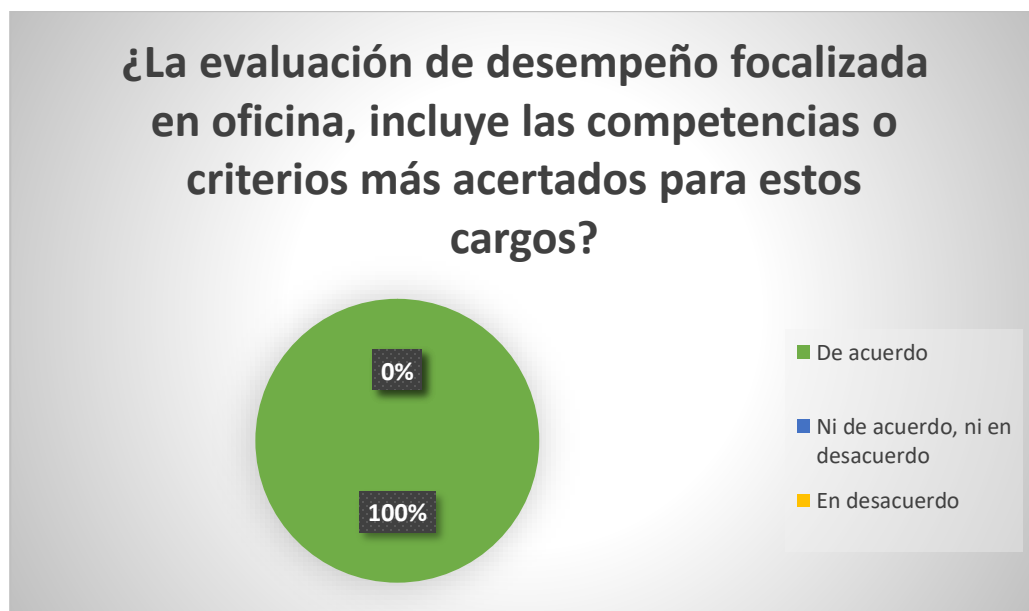


Gráfico 25 – Elaboración propia

Interpretación: Las competencias tomadas en cuenta dentro de la evaluación de desempeño para oficina son acertadas según el 100% de los encuestados.

Pregunta 5:

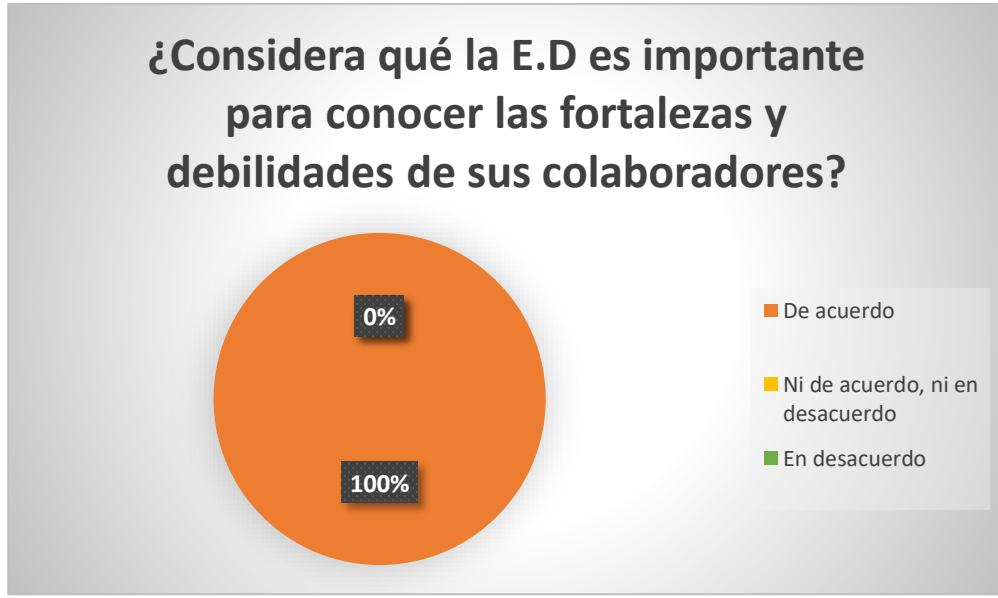


Gráfico 26 – Elaboración propia

Interpretación: El 100% de los encuestados afirmo que la evaluación de desempeño es una herramienta importante.

Pregunta 6:

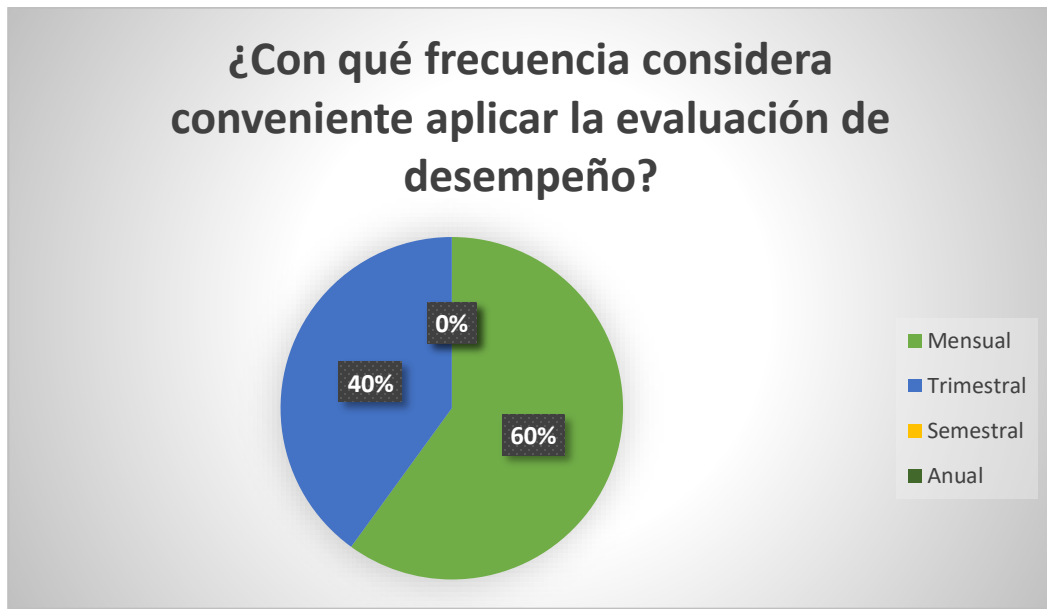


Gráfico 27 – Elaboración propia

Interpretación: Al tratarse de una evaluación de desempeño simple, el 60% de los encuestados propuso realizar la evaluación cada mes, mientras que el 40% restante planteó aplicar la misma cada 3 meses.

Pregunta 7:

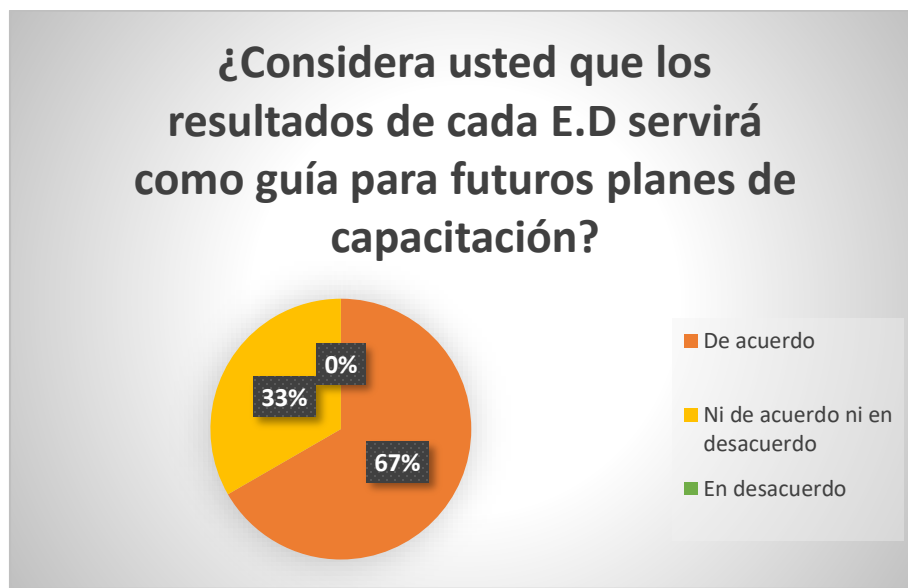


Gráfico 28 – Elaboración propia

Interpretación: El 67% está de acuerdo en que los resultados de la evaluación serán una alerta para crear un plan de capacitación, mientras que el 33% restante considera que si bien es una herramienta que ayuda a identificar las debilidades del trabajador, también debería crearse plan de capacitación en base a las actualizaciones en lo profesional.

Pregunta 8:

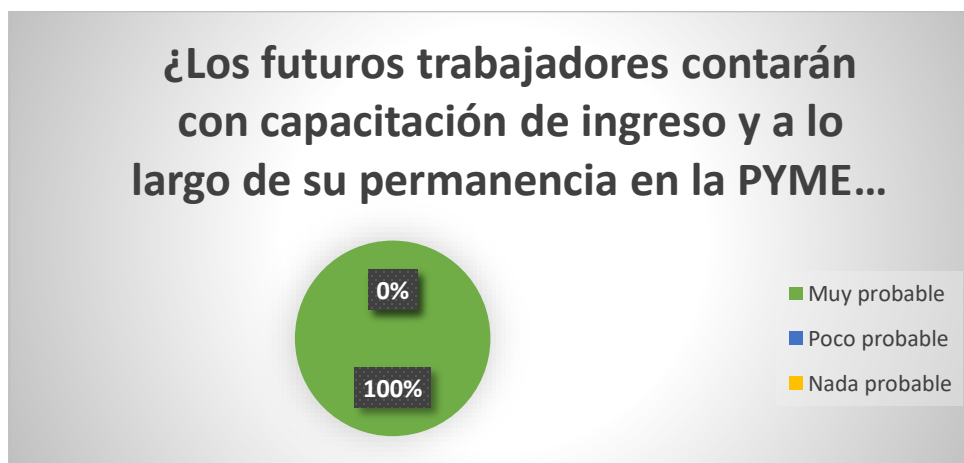


Gráfico 29 – Elaboración propia

Interpretación: El 100% de los encuestados se comprometieron a dar una constante capacitación a los trabajadores de COVET.

Pregunta 9:

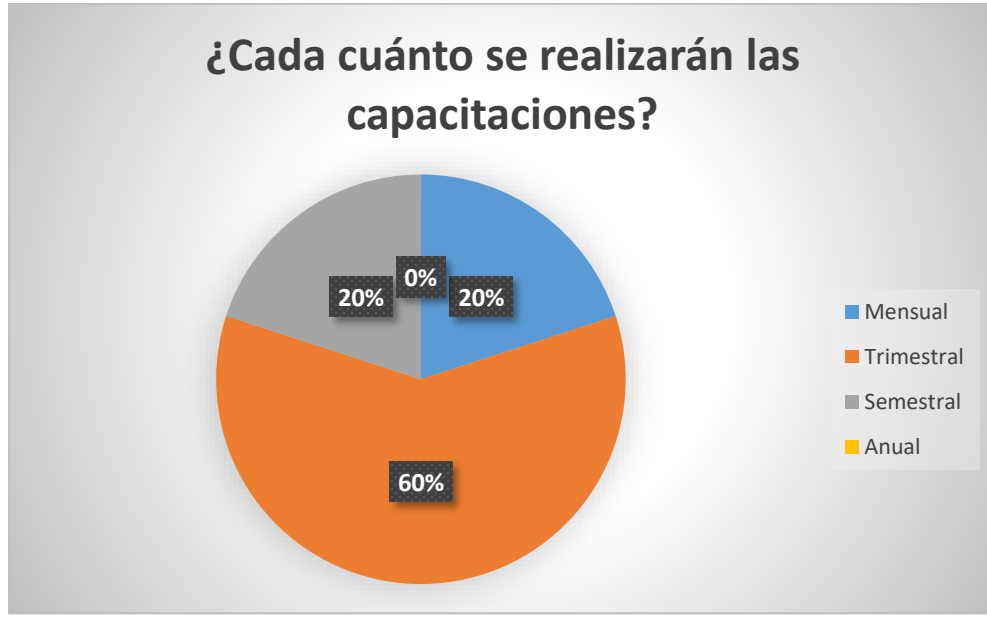


Gráfico 30 – Elaboración propia

Interpretación: El 40% está dividido en dos partes, el primer 20% propuso realizar las capacitaciones cada mes, mientras que el otro 20% optó por hacerlo de forma semestral. Sin embargo, la mayoría, es decir el 60% decidió hacerlo cada 3 meses.

Pregunta 10:

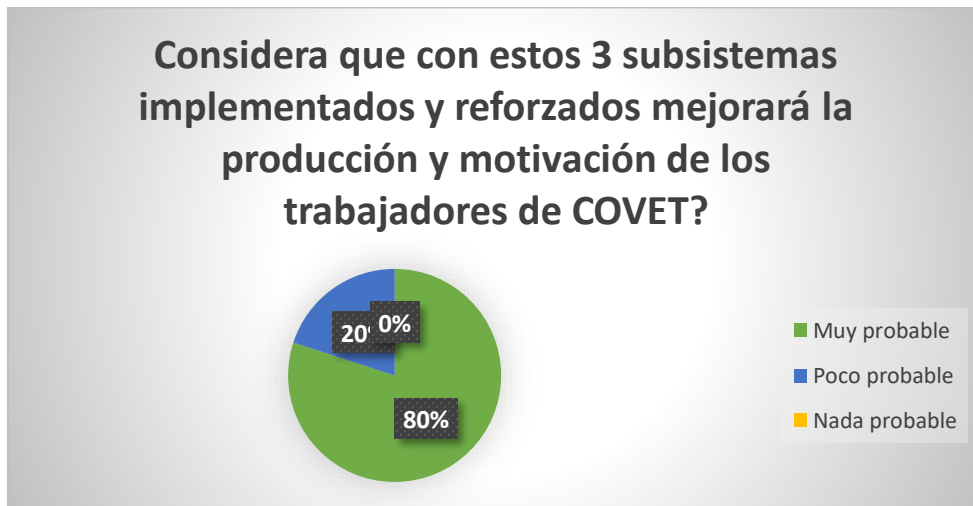


Gráfico 31 – Elaboración propia

Interpretación: El 80% afirmó que es muy probable que mejore la producción y motivación de los trabajadores, mientras que un pequeño 20% lo cree poco probable ya que afirman que la producción y motivación de los trabajadores también está relacionada a otros aspectos, ya sean laborales o personales.

VIII. Análisis de la información

Etapa 1: Diagnóstico

Según los resultados obtenidos en la primera encuesta que tenía como objetivo detectar las necesidades de la PYME ubicada en la ciudad de Quito se entiende que no cuentan con un proceso de selección y reclutamiento adecuado ya que según el gráfico 5 se evidencia que la forma de dar con el trabajo es por recomendación de un amigo o familiar y en el gráfico 8 se manifiesta que unos recibieron formulario de ingreso mientras que otros no lo recibieron; Ante estos resultados mi intervención fue crear un profesiograma en el que se detalle misión, responsabilidades, requerimientos, y beneficios para la vacante de vendedor para provincia, además de implementar la batería psicológica “BIG FIVE” de Lewis Goldberg como apoyo para el entrevistador, ya que este test evalúa los rasgos implícitos de la personalidad del evaluado, estos rasgos son: Apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, cordialidad o Amabilidad, estabilidad emocional, acompañado de un formulario para su flujo de ingreso básico para conocer sus datos personales, relaciones de primer grado, estado de salud o información que en ese momento pueda ser relevante. En cuanto al segundo subsistema que es la Evaluación de desempeño como se observa en los gráficos del 11 al 15 se puede ver que hay un poco de existencia, sin embargo los trabajadores no sienten que su desempeño sea valorado o que tomen en cuenta sus intereses y necesidades del todo, por esta razón se creó esta herramienta enfocada en mayor parte hacia todo lo que es oficinas ya que según me comentaban los trabajadores de producción al realizar la encuesta ellos sí son evaluados más seguido, esta herramienta consta de criterios como la honestidad, capacidad de liderazgo, responsabilidad, conocimientos técnicos del cargo y habilidad comunicativa. En cuanto a los resultados arrojados sobre el subsistema de capacitación en su mayoría los trabajadores tienen la expectativa de tener un crecimiento profesional dentro de la organización pero al mismo tiempo

el mismo porcentaje afirman tener formación en cuanto a sus cargos como se pudo observar en los gráficos del 16 al 21, lo que dio a entender que si brindan a los trabajadores una que otra capacitación por lo tanto solo falta organización, por lo tanto mi participación en este subsistema fue organizar el plan de capacitación llegando a un acuerdo con el Gerente General sobre la frecuencia con las que se realizará las capacitaciones.

Etapa 2: Descriptivo del cargo – vendedor para provincias

En esta segunda etapa lo que se hizo fue levantar el perfil de la vacante a través de dos entrevistas de forma individual, el primer encuentro fue con el trabajador que tiene un cargo similar en la ciudad de Quito, quien nos orientó en la misión de este cargo, así como también las habilidades y conocimientos con los que debe contar el postulante. Mientras que el gerente de producción y comercio a través de la entrevista nos permitió identificar cual es el motivo de la vacante, bajo que normativa trabajará y algunos requisitos adicionales como: movilidad, experiencia requerida, disponibilidad, etc.

Etapa 3: Encuesta de satisfacción – Directores de cada área (evaluación 90°)

Esta última encuesta tuvo como fin revisar si la intervención en cada subsistema tuvo algún impacto en la PYME y si con esta nueva visión se logra cumplir metas que sean de beneficio para la misma. Según los gráficos 23,24 y 25 el sistema de selección fue reforzado con éxito ya que ahora este proceso cuenta con un descriptivo de la vacante actual, una batería psicológica para conocer la personalidad del postulante y un formulario de ingreso para conocer su contexto familiar y social. Considero que el subsistema de evaluación de desempeño va de la mano con capacitación ya que según los resultados que se arroje en la primera herramienta serán llevadas a cabo la formación o apoyo para el trabajador, lo que es importante rescatar de esta encuesta es que se aplicará la E.D de forma mensual al tratarse de una evaluación de 90° nada compleja, finalmente se logró el plan de capacitación establecido para cada tres meses.

Justificación

Según Chiavenato (2009) El área de Talento Humano se la puede definir desde 3 perspectivas, ya sea como departamento, como un conjunto de prácticas o como una profesión, ya que esta es la unidad operativa que maneja procesos beneficiosos para la organización y crecimiento de la empresa, es por esto que el ATH es indispensable en toda organización sea grande o pequeña. Sin embargo, hay casos en los que el área de talento humano no se toma en cuenta dentro en una PYME que según los autores (Ueki, Tsuji y Cárcamo 2005; Gilman y Edwards, 2008; y Fernández, 2008) es una unidad económica productora privada de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado.

La PYME donde se desarrolló el proyecto está conformada por 14 personas; de las cuales, 11 trabajan en relación de dependencia y los 3 restantes en prestación de servicios. Se dedica a elaborar y comercializar productos veterinarios, en la cual no se ha tomado en cuenta dentro de la estructura organizacional al Área de Talento Humano, lo que según el diagnóstico realizado genera baja productividad de los empleados, baja valoración a los empleados, fricción entre compañeros y estrés laboral, además de la desorganización en la asignación de actividades e incluso que los empleados pierdan el sentido de pertenencia para con su organización, ya que no hay conocimientos de los procesos correctos para una mejoría dentro de la estructura, procesos y cultura organizacional.

Este proyecto es de gran importancia para la PYME, ya que sin este cabe la posibilidad que el rendimiento laboral de los empleados disminuya y termine por afectar rústicamente a la pequeña y mediana empresa, cabe mencionar que este proyecto fue elaborado de forma participativa lo que quiere decir que se trabajó conjuntamente con los empleados de la PYME para que conozcan sobre los procesos que se implementaran en su lugar de trabajo.

IX. Caracterización de los beneficiarios

La presente intervención en la PYME de la ciudad de Quito está dirigida a empleadores y empleados que la conforman, de quienes se tuvo la cooperación del 100% al asistir a entrevistas y llenar las encuestas; Así como también de forma conjunta con los directores generales se revisaba los avances y resultados del proyecto.

De cada área que funciona en COVET, se tomó al director y un trabajador voluntario, siendo la muestra con la que se trabajó la siguiente: 5 mujeres y 3 hombres de las áreas de administración, contabilidad, comercial y producción indistintamente.

Los beneficiarios directos de este proyecto son los empleados de la PYME, ya que con las adecuadas herramientas podrán gozar de una mejor organización y ambiente laboral para una mejor productividad en cada labor que desempeñen, los dueños de la PYME también son beneficiarios directos ya que la mejoría del ambiente laboral se verá reflejada en la productividad que brindan sus empleados para su empresa y como esta vaya creciendo, finalmente los familiares de los empleados serán beneficiarios indirectos dado que no participarán en este proyecto.

A continuación, se podrá visualizar un cuadro en donde se plantean los involucrados, intereses y recursos tomados en cuenta durante el desarrollo del proyecto, así como también los problemas y conflictos que se pudieron presentar.

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
DIRECTOR GENERAL	Incremento de la productividad en su empresa	Bajo rendimiento laboral	Infraestructura recursos financiera	-Pérdida de interés en el proyecto. -Disminución de presupuesto.
EMPLEADOS "PYME"	Contar con los procesos laborales adecuados y tener un clima laboral óptimo dentro de la empresa	Sobrecarga de actividades laborales	Tiempo Compromiso	- Cruce de horas laborables con desarrollo del proyecto
EQUIPO EJECUTOR Carrera de Psicología UPS	Contribuir en el mejoramiento en la gestión del área de talento humano.	Bajo rendimiento Mal clima laboral	-Tiempo y conocimiento -Capacidades profesionales y técnicas.	- No cumplir con el proyecto en el tiempo designado. -Cruce de actividades

Gráfico 32- Elaboración propia

X. Interpretación

La experiencia en esta intervención fue retadora ya que no es solo fortalecer u organizar los subsistemas, sino de cierta forma modificar la cultura organizacional de la PYME COVET, ya que si bien es cierto han tenido un funcionamiento bueno a lo largo de su trayectoria, pero estoy convencida de que estos refuerzos junto con las herramientas brindadas serán beneficiarios para generar una curva de cambio que indirectamente también era uno de mis propósitos, de cierta forma buscaba cambiar el chip de laborar mecánicamente e incentivarlos a buscar la forma de involucrarse jefes con trabajadores y entre pares para que su desempeño laboral sea mejor, que tanto la producción como

el área de ventas tengan estrategias y metas claras sea a corto o largo plazo y que todos posean el sentido de pertenencia hacia lo que viene siendo su segundo hogar.

Me invadía el miedo de que exista poca predisposición ante este proyecto de parte de los empleadores y empleados, o la presión de que las herramientas resulten poco o nada efectivas e inútiles para esta organización, sin embargo, me quedo con la satisfacción de que mi intervención tuvo un impacto positivo que ayuda a esclarecer metas y encaminar a cada miembro de COVET hacia un bien común.

XI. Principales logros del aprendizaje

- Una vez detectadas las necesidades de la PYME, se logró de forma precisa implementar un formulario para el ingreso de nuevos colaboradores, así como establecer un test de personalidad para evaluar a los postulantes, también se entregó un formato de evaluación de desempeño focalizado en oficina para fortalecer los subsistemas del área de talento humano.
- El aporte que tuvo mi intervención en COVET, fue expandir mis conocimientos y habilidades y dominio sobre estos 3 subsistemas principales dentro del área de talento humano, lo que me beneficia para futuras oportunidades laborales. Sin embargo, lo que modificaría de esta intervención sería cambiar las técnicas según la situación en la que me encuentre.
- Con el apoyo de revisión bibliográfica y del tutor de la institución pude adaptar herramientas nuevas y específicas para la PYME.
- Considero que todos los objetivos planteados se lograron, ya que no los vi solo como una meta sino como los pasos a seguir para generar una curva de cambio.
- La organización es importante ya que sin ella posiblemente el proyecto hubiera quedado a medias, ya que existían cruce de horarios, días festivos, entre otras situaciones que a veces imposibilitaba el avance del mismo.
- Elegí la opción de intervención porque no quería solo buscar estudios ya realizados y compararlos, sino que yo quería dejar un pequeño aporte en el ámbito de la psicología laboral que al mismo tiempo me brindara experiencia.

XII. Conclusiones y Recomendaciones

- Para futuras intervenciones mi recomendación es profundizar un poco más en el bienestar de los empleados ya que como psicólogos organizacionales es parte de nuestras actividades velar porque la permanencia en un lugar de trabajo sea agradable y fructífera para el trabajador, esto implica conocer su situación emocional, comportamental y física.
- Se recomienda adaptar el proceso de selección de personal dentro de la PYME, ya que así será mucho más acertada la decisión de a quien contratar y lo que se necesitaría.
- Implementar la evaluación de desempeño, permitirá conocer las fortalezas y debilidades de cada trabajador, lo que en caso de representar alguna falencia ya sea de habilidad o conocimiento se podrá recurrir a un fortalecimiento.
- Si bien es cierto ya existía un plan de capacitación dentro de la PYME focalizado más hacia el área de producción, mi recomendación es que con el plan de capacitación actualizado se fomente en todas las áreas: administrativa, contabilidad, comercialización – ventas y producción.
- Se recomienda poner como prioridad la réplica del curso realizado por parte del colaborador ya que solo así se podrá evidenciar el avance que ha tenido el mismo.
- El área de Talento humano es indispensable en toda empresa sea grande o pequeña ya que la gestión de la misma ayuda mantener organizado actividades y procesos laborales y mejora el clima organizacional.
- El sentido de pertenencia actual en los colaboradores de la PYME no se evidencia en un buen nivel ya que le es indiferente si su trabajo es valorado o no, así como no le prestan mucha atención en si tienen la oportunidad de crecer profesionalmente o no
- El enfoque en gerencia de sistemas conductuales, permite planificar y desarrollar estrategias que modifiquen conductas de los colaboradores para mantener una mejor relación laboral entre ellos con el fin de alcanzar metas favorables para la organización.

- Las técnicas aplicadas, en este caso la entrevista y encuesta fueron muy eficientes para lograr los objetivos planteados.
- Como se pudo evidenciar en la primera encuesta, el subsistema de selección en COVET no estaba adecuado para las necesidades de la empresa, ya que no se realizaba un proceso de reclutamiento como tal ya que en su mayoría los candidatos fueron por recomendación de amigos o familiares.
- Para concluir, quiero hacer llegar a las personas la importancia de la unidad de talento humano dentro de una empresa sea grande o pequeña, es verdad que una constructora funciona bien con albañiles y el arquitecto, es verdad que las instituciones educativas cuentan con docentes y directivos preparados, así como también es verdad que una entidad financiera cuenta con sus asesores de crédito y sus altos mandos para funcionar bien, pero sin personal de talento humano o sin tomar en cuenta los procesos que esta unidad abarca los empleados no podrán desempeñarse de la mejor manera ya que sin un proceso adecuado de selección y reclutamiento se corre el riesgo de poner a personas no calificadas en un cargo, sin una evaluación de desempeño ¿cómo se identifican los altos y bajos, necesidades o amenazas de las personas que prestan sus servicios a la organización? y finalmente, todo lo que es capacitación es una motivación para el trabajador, es motivarle a seguir creciendo de forma personal y profesional para un mejor rendimiento en sus labores y que tenga aspiraciones más grandes junto a la empresa.

XIII. Referencias bibliográficas:

Belalcázar, S. (2010). Cultura organizacional. (Granel, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997). Recuperado a partir de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-5229778.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (P. Mascaró Sacristán, Trans.; Segunda ed.). McGraw-Hill. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

CreSer Consulting. Recursos Humano (s.f). BIG FIVE Cuadernillo de aplicación y hoja de respuestas

Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. Recuperado a partir de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/1209-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2043-1-10-20200220.pdf>

Feria, H.; Matilla, M.; Mantecón, S. (2020). Lanuez y Fernández (2014). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? Recuperado de: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992/997>

Hernandez, M.; García, S.; López, N.; Rodríguez, M. (s.f). Estudio de encuestas. (Naresh K. Malhotra, s.f). Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36952451/ENCUESTA_Trabajo-libre.pdf?1426178095=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEstudio_De_Encuestas.pdf&Expires=1674189294&Signature=BCXF-YPFIpHPYd10uzLULCvDR73Y9H9f5LNlehrRGqtwmA8uYPaJJPTsTPySISgN74JACfuR5YpMoFjBajNe-O5XE~g9-HrIK~oHj6Z65p72HEir~nB2jJ4tJBBbP72CcbhhQhKBrZ4eSOLmHtUvSOYUCwkCkuBtt373JTV5h5E4ptzyp3xDcPWfDPuMp5II8JXtlFvcW9ig2tj-

BfGlZwaMs0pjHFLOmo8A1xe~fp9lhgY8TpMQfk8ExhK-
rNkN7DQiQ8rOoic8fBqzmGiO29k1Ctfi71fBClQWTsIPVsuuP-
eW143PHspcOHRnvpA3vfxS9gCMmEi5q5nIyKeVDA &Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Malott, M.; Yaber, G.; & Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de psicología*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80530205.pdf>

Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. *Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf

Yáber, G. (2004). Boletín de la escuela de psicología de la UCAB. Analogías del comportamiento. N.7. “Cambio organizacional integral con gerencia de sistemas conductuales. Recuperado a partir de: <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/analogias/article/view/4920>

Yucra, K. V. P., & Aguilar, J. M. C. (2019). Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 12(1). Recuperado de: [file:///C:/Users/HP/Downloads/1209-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2043-1-10-20200220%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/1209-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2043-1-10-20200220%20(1).pdf)