



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES DEL
SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE CUENCA**

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

AUTORES: ASHLY STEPHANY CÁRDENAS MORA

MARCO BRYAN PIÑA MOYOTA

TUTORA: ROSALBA ELIXZANDRA PESÁNTEZ CHICA, PhD.

Cuenca-Ecuador

2023

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Ashly Stephany Cárdenas Mora con documento de identificación N° 0150311793 y Marco Bryan Piña Moyota con documento de identificación N° 0941602203; 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, 07 de julio del 2023

Atentamente,



Cárdenas Mora Ashly Stephany
0150311793



Piña Moyota Marco Bryan
0941602203

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

Nosotros, Ashly Stephany Cárdenas Mora con documento de identificación N° 0150311793 y Marco Bryan Piña Moyota con documento de identificación N° 0941602203, 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: “Análisis de la gestión del talento humano en las Mipymes del sector comercial de la ciudad de Cuenca”, 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, 07 de julio del 2023

Atentamente,


Cárdenas Mora Ashly Stephany
0150311793

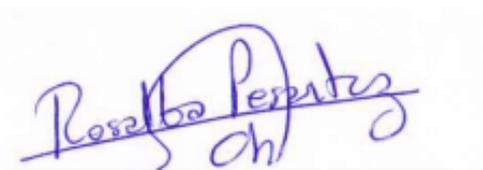

Piña Moyota Marco Bryan
0941602203

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Rosalba Elixzandra Pesántez Chica con documento de identificación N° 0102472842, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE CUENCA, realizado por Ashly Stephany Cárdenas Mora con documento de identificación N° 0150311793 y por Marco Bryan Piña Moyota con documento de identificación N° 0941602203, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción de Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 07 de julio del 2023

Atentamente,



Rosalba Elixzandra Pesántez Chica, PhD.

0102472842

1. Introducción

1.1. Problemática de la gestión del talento humano en Latinoamérica, Ecuador y Cuenca.

La Gestión del Talento Humano ha ido evolucionando a través de los años, logrando en algunos lugares una aplicación más apropiada que en otros, por ejemplo, en Estados Unidos se han dado nuevos cambios; en este país se han implementado programas de softwares centrados en la gestión de empleados, vacantes y documentos en las grandes empresas.

Un estudio hecho por investigadores de la Universidad de Oxford predice que el 47% del trabajo que se realiza actualmente en Estados Unidos corre el riesgo de ser reemplazado con más frecuencia por softwares y computadoras (González, 2014).

En la última década, casi en su totalidad de empresas norteamericanas han digitalizado los procesos de Talento Humano como la gestión de nuevos empleados, contratos, faltas, despidos y muchas más tareas que se realizan en este departamento, con el fin de automatizar los deberes que no aportan tanto valor y destinar el tiempo ahorrado por estos procesos a lo que de verdad se requiere, la satisfacción de los empleados.

Bastos & Silveira (2009) señalaron que las empresas norteamericanas están muy adelante en la implementación de softwares, con grandes empresas mundiales más importantes y una participación cercana al 67%. Esto ha llevado a una implementación en el área de talento humano, directamente en contacto con los empleados y su medición más eficiente en su rendimiento.

Tabla 1
Calidad evaluada de la gerencia de Talento Humano

Países	Nota promedio (de 1 a 5)	Empresas con buena gerencia de Talento Humano (%)
Estados Unidos	3,18	31,8%
México	2,76	16,9%
Chile	2,60	9%
Argentina	2,51	9,1%
Brasil	2,50	8,6%
Colombia	2,47	6,6%

Nota. Datos tomados de Bloom et al., (2012).

El análisis de calidad de la gestión de talento humano en las empresas medianas ha sido evaluado, Bloom et al., (2012) han creado un método de evaluaciones justificadas en varias entrevistas hechas a los gerentes de los departamentos de talento humano en medianas empresas, realizadas por estudiantes con maestrías en administración de empresas, estas entrevistas son nacionales de cada país donde se establecen las empresas evaluadas. De esta manera se establecieron los problemas y errores que cometen las empresas medianas latinoamericanas en la gestión de talento humano:

La gerencia del departamento de talento humano no es evaluada correctamente por su destreza para gestionar esta área en la empresa. Solo el 4,5% de las medianas empresas latinoamericanas logran un buen puntaje, por el contrario, en Estados Unidos el 20% de las empresas medianas lo consiguen.

No denotan el desempeño individual en los aumentos salariales o demás remuneraciones, el 8,6% de las medianas empresas latinoamericanas, en Estados Unidos 25% de las empresas lo hacen correctamente.

No se sabe retener a los mejores talentos, las empresas medianas no tienen motivos o diferentes tipos de ofertas para que su mejor personal ignore las ofertas de las empresas competidoras. El 4% de las empresas medianas de Latinoamérica impiden la pérdida de sus mejores talentos. En Estados Unidos, 21% de las empresas medianas tienen buenas estrategias de retención del personal.

No planifican estrategias para fichar y llamar la atención de nuevo talento, solamente el 13% de las empresas medianas latinoamericanas tienen funciones efectivas de atracción de personal a vacantes exactas, que por el contrario con un 33% en Estados Unidos.

La falta de capacitaciones hacia los empleados que no rinden correctamente, restablecidos a puestos diferentes en la compañía o despedidos si las decisiones del departamento no funcionan. Tan solo el 15% de las medianas empresas latinoamericanas obtienen calificación de 4 o más en esta sección. Por otro lado, en Estados Unidos 56% de las empresas medianas obtienen 4 o más, por tomar acciones eficientes de un verdadero cambio, en vez de consentir el desempeño pésimo de los empleados.

La calidad pésima de la gestión de talento humano en empresas medianas de Latinoamérica

donde representa un agujero de falta de productividad en comparación que, en Estados Unidos, ocupando el puesto más alto. El análisis de Bloom et al., (2012) indica que la calidad de gestión de talento humano explica una tercera parte de las brechas de productividad entre los países y las empresas. Las empresas medianas de Norteamérica tienen mejores calificaciones que las de los países latinoamericanos, por lo que envuelve las malas prácticas como resultado de la misma cultura o tradición, que de las normas legítimas presentes en cada región.

Las MIPYMES situadas por toda Latinoamérica han sido un ingreso muy importante de la población económicamente activa donde causan el más alto índice de empleos a diferencia de las medianas y grandes empresas. Éstas protagonizan cerca del 95% de las empresas latinoamericanas (Dini & Giovanni, 2018). Pero su participación en el crecimiento y en el producto interno bruto de los países es inferior en comparación con las medianas y grandes empresas.

De acuerdo con Dini & Giovanni (2018), las causas que han llevado por un camino complicado a las MIPYMES en Latinoamérica, son las siguientes: los problemas internos como conflictos familiares, el tipo de dirección en la gestión en el personal, la demasiada centralización, la falta de planeación y control, la ineficiencia de sus operaciones normales, la falta de incorporación de nuevas tecnologías, la falta de preparación del personal, y la fuerte competencia en un mundo ya globalizado, estas causas amenazan de manera significativa su supervivencia y entorpecen su desempeño normal.

Ecuador como país en desarrollo, no cuenta con una forma correcta de desenvolvimiento organizacional, además los procesos del talento humano no son los adecuados. Las MIPYMES ecuatorianas podrían jugar un importante papel en la economía del país, a causa de su influencia en la generación de empleo y la dinamización de la economía nacional (Rodríguez & Aviles, 2020).

Las MIPYMES de Ecuador no han desarrollado programas estratégicos para la gestión de talento humanos, no hay un correcto seguimiento del marco estratégico de las empresas, no establecen la misión, la visión, las políticas, las metas y las estrategias para el área de Talento Humano (Zambrano, 2018).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen barreras que frenan el surgimiento y desarrollo en la gestión de talento humano de las MIPYMES en Ecuador como lo establece Jara, (2017): la baja disponibilidad de recursos y el restringido acceso al crédito, lo que propicia un ciclo de limitaciones económicas que le impiden emprender en procesos de mejora continua y poder enfrentar la competencia de mercado en mejores condiciones.

Las MIPYMES situadas en la ciudad de Cuenca, son totalmente conscientes de los desafíos organizacionales en la Gestión del Talento Humano que han iniciado con cambios nuevos, pero todavía se presentan sus propias limitaciones en la gestión de la mano de obra porque siguen siendo muy operativas y no pueden subcontratar procesos, como nómina o profesiones sanitarias para mejorar la eficiencia operativa (Gutierrez & Zabala, 2017). A diferencia de las grandes empresas, las prácticas de recursos humanos de las MIPYMES son informales y más flexibles por causa de la falta de políticas y sistemas de gestión humana.

A gran parte de las MIPYMES de Cuenca les hace falta una gestión de talento humano, lo que frena las habilidades dinámicas con los empleados como las prácticas de alto desempeño individual. Según (Rodríguez, 2016), es difícil pensar que pueda establecerse una correcta gestión del conocimiento en selección, formación, compensación y comunicación, que lleve a un desarrollo de nuevas estrategias competitivas duraderas en los próximos años cimentadas en el potencial que puedan tener los empleados.

Por lo que, la problemática va centrada en cómo está funcionando la gestión del área de Talento humano en las MIPYMES del sector comercial, siendo sus errores los métodos de selección y contratación, Bloom et al., (2012), que se han visto reflejadas en casi toda Latinoamérica en comparación a los buenos métodos de gestión en Estados Unidos, por lo que se estudiará en específico los errores notorios en la gestión de talento humano de las MIPYMES establecidas en la ciudad de Cuenca.

2. El Talento Humano

2.1. Definición del talento humano

Se conoce como talento humano a las personas con talento o fuerza humana que tienen un impacto positivo en el desempeño laboral y la productividad de una empresa (Maldonado, Álvarez, & Sarango, 2017).

Como lo indica Vallejo (2016), el talento humano de una empresa para atraer y retener a los mejores talentos es crucial para su capacidad de éxito. Dado que un talento es una persona con un componente particular, que posee cualidades diferenciadoras y competitivas que lo aprecian, se cree que no todos los miembros del personal necesariamente tienen talento.

De acuerdo a lo anterior, un talento se destaca de los demás en base a cuatro características que reflejan la competencia personal. El conocimiento, producto final del aprendizaje continuo, a diferencia del segundo que es la habilidad de convertir el conocimiento en resultados, el encontrar la forma de hacer, solucionar complicaciones y renovar. El tercero es el juicio, que tiene tendencia a analizar escenarios y se preocupa por conceptualizar los hechos, establecer prioridades con ayuda de equilibrio. La actitud, que sería el cuarto y último factor, debe tener un espíritu de emprendedor, siendo así una persona debe ser proactiva, enfocarse en tomar riesgos calculados y proceder como funcionario de cambio, agregar valor y orientarse en los resultados para lograr el desarrollo personal.

El talento humano enfatiza en las personas inteligentes que tienen los rasgos o habilidades necesarias para una determinada ocupación, demostrando su talento demostrando que comprende, entiende, potencia su desarrollo personal, demuestra los valores que posee, y también la capacidad de resolver cuestiones de empleo, siempre que con la aptitud, habilidades y experiencia necesarias (Ibarra, 2013).

Prieto (2013), afirma que mejorar los resultados dentro de una organización es responsabilidad de los individuos cuyas capacidades están comprometidas con la acción, dado esto caracteriza a un profesional talentoso como un trabajador dedicado que emplea sus habilidades para producir resultados principales en su ambiente y formación. Finalizando con que una organización no puede lograr sus objetivos sin empleados efectivos.

2.2. Gestión del talento humano

De acuerdo con Vallejo (2016), la gestión de talento humano es una base estratégica dentro de la dirección de las empresas, considerada como la encargada de buscar los objetivos organizacionales que la empresa requiere alcanzar, también de la mano de una estructura empresarial ya definida conjuntamente con los que la conforman. Además, para Chiavenato (2019), la gestión de talento humano engloba las políticas y prácticas para direccionar los aspectos administrativos relacionados con los miembros de la empresa, como lo son el reclutamiento, la selección, la capacitación, los sueldos y el desenvolvimiento en el lugar de trabajo.

Para Chiavenato (2019), la gestión del talento humano permite desarrollar diferentes talentos de los que conforman la empresa, produciendo situaciones para ejecutar y mejorar las habilidades y las uniones de esfuerzos y conocimientos para alcanzar los objetivos de la empresa, donde permite administrar con los miembros y no administrar a los miembros, y asegurando la participación completa de los trabajadores y restando la existencia excesiva de jefes absolutistas.

Según Scott (2017), la define como una función necesaria en las empresas para la capacitación, la mejora y el estímulo a ser mejores en las labores a los trabajadores. Por otro lado, Calderón (2021), establece que la gestión del talento humano se la denomina un proceso que integra a las empresas varios otros procesos determinados como: la integración de personal, retención de todos los colaboradores y las relaciones laborales.

Cuesta (2016), muestra que los modelos estratégicos de la gestión correcta del talento humano caracterizan correctamente al personal en base a los conocimientos, las habilidades profesionales y técnicas que estos poseen, resaltando y aclarando los aspectos de su vida física, psicológica y en las creencias individuales.

2.3. Importancia de la gestión del talento humano

La importancia que genera el talento humano se lo establece como el éxito de la empresa, pero la ejecución de la gestión pertenece a la naturaleza de la gerencia empresarial, por lo que con una correcta gestión del talento humano cualquier empresa eficaz puede implementar una calidad superior de la vida en el lugar de trabajo, dando como resultado que los trabajadores estén motivados de realizar sus tareas, además se pueden disminuir los costos que generan el ausentismo y, por último, aumentando la fuerza de trabajo (Prieto P. G., 2013).

Para Prieto (2013), si se carece de personal eficiente, la empresa no será capaz de cumplir los objetivos. Por ello el departamento de talento humano se debe encargar de solventar, nutrir y enriquecer en favor a la organización. Si las empresas no pueden lograr sus objetivos efectivamente, por lo que el departamento de recursos humanos debe asumir la responsabilidad añadiendo valor a la empresa y competitividad sostenible.

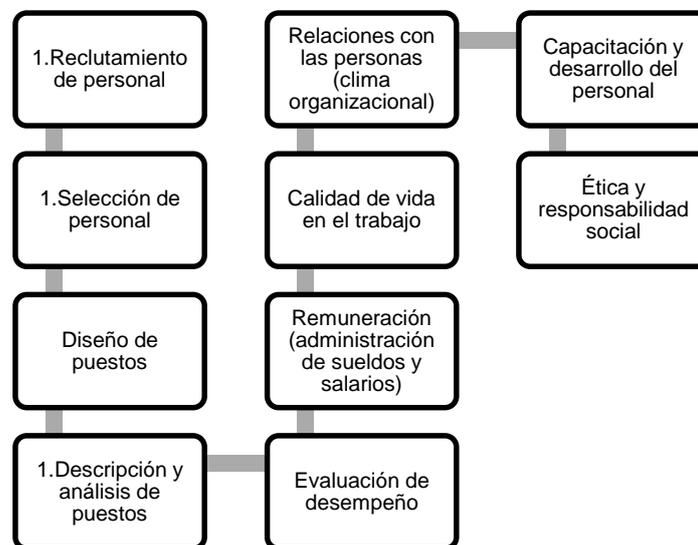
Las personas dentro de las empresas tienen una notable importancia en el equipo que conforman en su lugar de trabajo y en la planeación estratégica de cada empresa. De esta manera es necesario garantizar los beneficios en la empresa para cada trabajador con el objetivo de motivar y conservar un buen manejo del talento humano, cumpliendo con las políticas y leyes establecidas, para convertir en más competitivos a los trabajadores y a la misma empresa dentro del mercado laboral. Por esta razón, los beneficios se definen como, los planes o acuerdos formales dictaminados entre la empresa y sus miembros (Barragán et al., 2019).

Sin duda, uno de los capitales más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar ese talento tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar a las personas.

2.4. Subprocesos de la gestión del talento humano

Figura 1

Subprocesos de la gestión del talento humano.



Nota. Figura elaborada por los autores. Fuente: Chiavenato (2019).

2.4.1. Reclutamiento de personal

En base a la gestión del talento humano, surge el enfoque de una dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible; la misma que posee una serie de subprocesos tales como el reclutamiento, selección, diseño, etc.

Para Betancur et. al. (2014), el reclutamiento es un grupo de métodos y procedimientos que ofrece conseguir aspirantes potenciales capaces para estar en puestos dentro de la empresa, siendo un sistema de datos por el cual la empresa comunica y brinda oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Por otra parte, Chait & Stross (2018), detallan al reclutamiento como el procedimiento con el que se cita y capta de forma selectiva aspirantes para las diferentes posiciones solicitadas.

Según Adler (2018), el reclutamiento dentro de la empresa o interno, se da cuando existe una necesidad de completar un puesto utilizando el reajuste del personal, que pueden ser con ascensos o

cambios conforme a la situación interna. Pero, el reclutamiento fuera de la empresa o externo, se basa en encontrar fuera el personal requerido para cubrir las vacantes.

2.4.2. Selección de personal

Bravo & Delgado (2022), define que un procedimiento de selección de personal comienza cuando los candidatos se postulan para un empleo disponible dentro de la empresa y termina con la elección de contratar al personal correcto. Los jefes de personal emplean el procedimiento de selección para captar el personal apto. Como afirma Rojas (2010), el reclutamiento y selección conlleva un procedimiento que depende de cada empresa que aplica los métodos y procedimientos para captar el personal potencial para los cargos en una empresa.

2.4.3. Diseño de puestos

De acuerdo con Chiavenato (2019), un puesto de trabajo dentro de la empresa es más que solamente un labor o tarea, la forma en que se logren diseñar los puestos de trabajo determinará notoriamente un gran éxito y también, la probabilidad de que sigan en el mercado muchas empresas.

El diseño de los puestos de trabajo debe mostrar las expectativas organizativas, conductuales y ambientales, por lo que el diseñador del puesto toma en consideración los elementos anteriores y se esfuerza en diseñar puestos productivos y satisfactorios a la vez, donde se considera mantener una armonía correcta, por esta razón varios puestos son más agradables y cautivadores que otros puestos (Del Río, 2016).

A partir de lo mencionado, es evidente que estos autores coinciden en cuanto a la importancia de ser precavidos al crear un cargo laboral y señalan los aspectos que se deben considerar para evitar equivocaciones durante el proceso de diseño.

2.4.4. Descripción y análisis de puestos

Otra de las funciones al que está a cargo la gestión del talento humano es la descripción y análisis de cargos, de acuerdo con Medina (2018), la finalidad del análisis y la descripción de puestos es detallar de forma transparente y simple las labores que se van hacer en el puesto y los requerimientos que son esenciales para que se cumplan exitosamente; y su importancia la cual debe ser un procedimiento necesario para las empresas, ya que es la base de todos los procedimientos que la conforman, a pesar de ello, diferentes empresas siguen examinando varias actividades simples como procedimientos sin mucha relevancia comparándolas con herramientas o métodos utilizadas en la gestión de talento humano.

Desde el conocimiento de Aguilar & Porras (2020), al objetivo principal del análisis de puestos se lo puede determinar como el logro, recopilación y estructura sistemática de la información importante de un trabajo, y puede servir para un excelente desempeño de este, tanto refiriéndose a la obtención de los objetivos y metas de la empresa, como a la seguridad y bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, la descripción de puestos según Romo (2019), se fundamenta en una recopilación general de toda la información obtenida a lo largo del proceso de análisis de puestos, concadenando con el proceso anterior. Se emplea un documento en el cual se detalla, describe y define un puesto de trabajo de acuerdo a sus labores, responsabilidades y condiciones presentes.

2.4.5. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un análisis sistemático de cómo un individuo realiza su trabajo y su potencial para el crecimiento profesional. Cada evaluación es un procedimiento para incentivar o valorar el mérito, la excelencia y las habilidades de una persona. Dentro de una empresa, la evaluación de los empleados que ocupan diferentes roles se lleva a cabo mediante diversos métodos, que se conocen con diferentes nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, informes de progreso, evaluación de la eficacia en las funciones, entre otros (Chiavenato, 2019).

En síntesis, la evaluación de desempeño es un término en constante evolución, ya que las empresas evalúan a sus empleados de manera continua, tanto formal como informalmente. También, la evaluación del desempeño es una técnica de gestión vital en la administración empresarial.

Como explica Cuesta (2019), se trata de una herramienta que permite identificar problemas al momento de realizar una supervisión del personal y en la integración de los empleados en la empresa o en sus respectivos puestos, como discrepancias, subutilización de empleados con habilidades superiores a las requeridas por el puesto, falta de motivación, entre otros. Dependiendo de los problemas detectados, la evaluación de desempeño puede ser utilizada para diseñar y ejecutar políticas de talento humano que estén en consonancia con las necesidades de la empresa.

2.4.6. Remuneración (administración de sueldos y salarios)

Mediante la evaluación y categorización de puestos en base a un programa previo de descripción y análisis de puestos, se logra la remuneración. Para Urbina (2015), cada persona es compensada adecuadamente por su trabajo y dedicación al recibir una compensación acorde con el puesto ocupado. Para ello, deberán elegirse y conservarse los mejores postulantes a los cargos, de acuerdo con las exigencias planteadas para su adecuada cobertura. La gestión de los salarios de los trabajadores busca objetivos específicos, y el logro de estos objetivos es el motor principal detrás de su existencia.

2.4.7. Calidad de vida en el trabajo

De acuerdo a Molina et al. (2018), señalan que la calidad de vida en el trabajo debe tener en cuenta tanto las condiciones subjetivas del empleado en cuanto a cómo percibe los factores objetivos basados en sus percepciones y experiencias en el trabajo con una excelente calidad de vida en la psicología del trabajo, así como objetivos condiciones como seguridad e higiene en el trabajo, compensación y liderazgo, siendo este el objetivo.

Viela et al. (2017), afirma que cada individuo debe sentir bienestar, seguridad con salud, seguridad tanto física, como mental y social, y tener oportunidades de preparación para desempeñar su ocupación de forma positiva con un buen uso de la energía personal. Esto requiere una comprensión profunda de la calidad de vida en toda el área de trabajo.

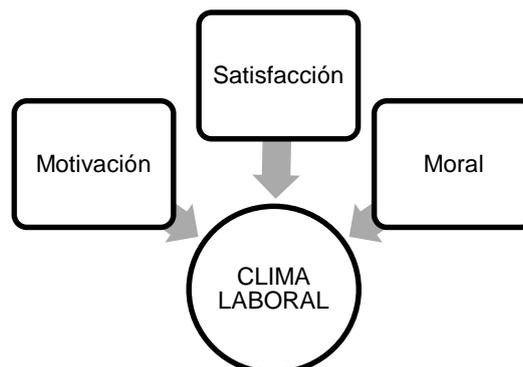
Según Patlán (2020), el objetivo es hacer que el trabajo sea más humano mediante la creación de puestos de trabajo ergonómicos y entornos de trabajo más seguros y saludables. Esto conducirá a negocios más efectivos, democráticos y participativos que puedan compensar las necesidades y peticiones de sus empleados y brindarles oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal.

2.4.8. Relaciones con las personas (clima organizacional)

Existe una conexión entre las percepciones en el lugar de trabajo, interacción que debe ser manejada para crear un ambiente de trabajo saludable, combinar características individuales y grupales, que frecuentemente afectan la productividad de los empleados en el trabajo. Para identificar los factores clave en la gestión del talento humano, es necesario analizar cómo los entornos laborales afectan el cometido de las empresas (Herrera, 2021).

Figura 2

El clima laboral es un reflejo de la realidad interna de las empresas.



Nota: Extraído del libro La gestión del área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones, (Bravo N. E., 2017).

Para crear un lugar de trabajo productivo, primero se debe asegurar que los empleados estén motivados. Según, Farias et al. (2021), esto se debe a que la motivación es la señal de que una persona se ve impulsada a realizar sus tareas o alcanzar una meta; en cambio, la satisfacción está determinada por la cantidad de conformidad que exhibe un individuo; y la moralidad consciente dado que cumplan normas.

Dado esto, estos factores están conectados con las actitudes de una persona, las cuales se manifiestan en su comportamiento. Si estas cualidades están conectadas con el lugar de trabajo, es posible evaluar los efectos que la motivación, la satisfacción y la gestión del talento tienen en el lugar de trabajo de la empresa como se aprecia en la figura.

Arano et al. (2016), comentan que una empresa es una asociación de individuos con la intención de lograr un objetivo específico. Por ello, tienen que crear un diseño e integrar todos sus elementos,

gestionando el uso de los recursos tanto materiales e inmateriales que son esenciales para que se pueda efectuar y el beneficio de sus objetivos y metas. Cabe señalar que el éxito de una empresa se ve influido con frecuencia por las actitudes, la motivación y el comportamiento de sus miembros para fomentar un lugar de trabajo productivo y no solo por factores externos como el dinero.

2.4.9. Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación del personal es un procedimiento planificado y constante, que todos los miembros de la empresa deben considerar como un respaldo imprescindible para alcanzar una mejora continua en los resultados (Galán, 2017). A través de ella, el personal se compromete a mejorar progresivamente sus habilidades y experiencias.

Navarro (2020) declara que, la capacitación es crucial en la administración del talento humano, cuyo objetivo es fomentar el progreso profesional del personal de una empresa. Las empresas deben indagar las demandas de capacitación que tienen sus trabajadores teniendo en cuenta, su crecimiento personal, para que puedan desempeñarse exitosamente en sus puestos y así aumentar la productividad.

Siguiendo de la mano a la capacitación, está unido el desarrollo en el cuál evoluciona el personal de la empresa. De acuerdo con Cubeiro & Gallardo (2020), en la actualidad, el desarrollo del personal se forma a través de la capacitación, donde mejora las habilidades de los miembros con el fin de que puedan ser más eficientes, originales y vanguardistas, con el propósito de que aporten de manera más efectiva a los objetivos de la empresa y se conviertan en un recurso cada vez más valioso.

En medio del proceso de la capacitación se desarrollan las habilidades de los empleados, capacitándolos para que sean más eficientes y proporcionen de manera más efectiva el logro de los objetivos de la empresa. La finalidad de la capacitación es influir en el comportamiento de los miembros de la empresa con el objetivo de incrementar su productividad en el ámbito laboral (Tolle, 2015).

2.4.10. Ética y responsabilidad social

Fernández (2019), define la ética empresarial como un conjunto de valores y principios que orientan el comportamiento de las empresas y de sus miembros. Sostiene que la ética empresarial es esencial para asegurar el éxito a largo plazo de las empresas, al fomentar la responsabilidad social, la claridad, la confianza y el respeto por las partes interesadas. Además, subraya la relevancia de la ética en la toma de decisiones, ya que actúa como un marco para actuar de manera correcta y gestionar de forma ética la empresa.

De acuerdo con Caballer et. al. (2018), definen la responsabilidad social empresarial como la manera en que las empresas consideran los efectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades. Enfatizan la importancia de la responsabilidad social para las empresas en la actualidad, ya que los consumidores, inversores y trabajadores esperan que las empresas asuman un compromiso ético y social. Asimismo, señalan que la responsabilidad social involucra centrarse en la sostenibilidad, la integración social y la gestión ética de la empresa, y puede proporcionar una ventaja competitiva a las empresas.

2.5. MIPYMES en Latinoamérica, Ecuador y Cuenca.

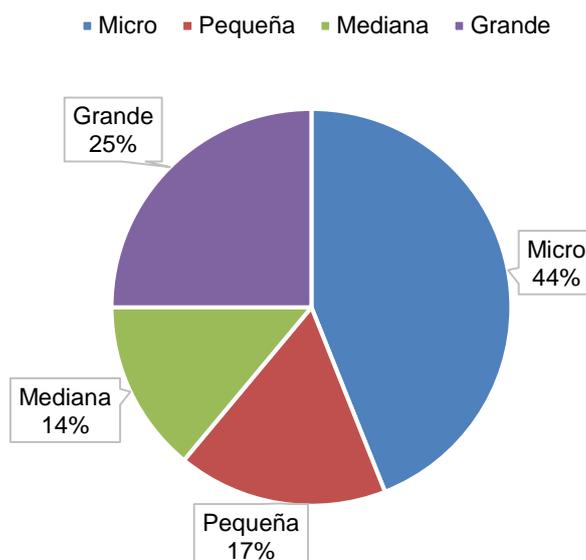
Los instrumentos y el sistema de gestión del talento humano son diligentes y manejados de forma correcta en las empresas grandes, para conseguir el éxito se requiere de eficiencia y efectividad de las empresas para el logro de sus fines, debido a que no basta con recursos tecnológicos y financieros, e infraestructuras modernas (Mejía, 2016). El personal de la MIPYMES debe perfeccionar por su competencia, niveles de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad, así como su incorporación, dirección, organización y control.

Aportando al total de empresas o generando empleos, las MIPYMES son parte fundamental del tejido empresarial en América Latina. El 99% de las micro, pequeñas y medianas empresas son informales, y han creado el 61% de nuevas plazas de trabajo formales. Esto ha permitido asegurar la eficacia y posibilidad de una nueva dinámica de desarrollo que permite un incremento financiero más rápido e inclusivo (Dini & Stumpo, MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento, 2018).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos, el censo nacional económico que se realizó en Ecuador en el año 2010 contribuye de manera sostenible a la procreación de oficio a los ciudadanos, en donde las MIPYMES son responsables de generar 3 de cada 4 empleos en el país y mantienen una importancia significativa en el tejido productivo del país.

Figura 3

Aporte de las MIPYMES en generación de empleo en el Ecuador.



Nota. Elaborado por los autores. Fuente: Observatorio de PYMES de Universidad Andina Simón Bolívar (2016).

Debido al importante aporte que realizan las MIPYMES, Ecuador cuenta con el 25% de las grandes empresas, como se muestra en la imagen. Debido a su amplio impacto en las economías nacionales, es crucial continuar apoyando a estos sectores empresariales.

Las pequeñas y medianas empresas son las más adaptables para la creación de nuevos puestos de trabajo y son las que muestran lealtad a sus empleados en tiempos difíciles. Por lo tanto, es crucial apoyar a las MIPYMES asegurándose de que tengan fácil acceso a la financiación, la gestión sostenible y las políticas específicas (Schwaiger, 2016).

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, las PYMES representan el 70% de las empresas registradas, con un porte en el PIB no petrolero del país es de 25% y emplean aproximadamente al 70% de todas las personas económicamente activas PEA (Chávez, 2016).

El sector más representativo y sustentable de las Pymes en Ecuador es el comercio y servicio que representan la mayoría de las empresas de la nación. Los sectores como el comercio, agricultura y ganadería, transporte, hospedaje y alimentación, entre otros., son parte del 73,1% del total de negocios en las que se encuentran distribuidas (INEC, 2016).

Los gerentes o jefes de área juegan un rol crucial porque es su responsabilidad conducir a su equipo de trabajo hacia la gestión efectiva, la innovación y la creación. El ambiente de trabajo es bastante propicio para la generación de opiniones y proyectos. El crecimiento de las PYMES debe ser fuertemente estimulado, por esta razón (Carranco, 2017).

Se realizó un estudio sobre las empresas en el Ecuador, y según la publicación de la revista Ekos, una de sus debilidades es su gestión empresarial interna, que es limitada, y su falta de liderazgo en los sectores relacionados con el desarrollo (Ekos, 2012).

Según encuestas realizadas por INEC (2016), el 84,21 por ciento de las micro, pequeñas y medianas empresas cuencanas contribuyen al desarrollo social y económico. Adicionalmente, afirman que, al ofrecer fuentes de empleo ayuda al país, ya que genera impuestos para el estado. La creación del comercio y la economía, la recaudación de impuestos para el gobierno. De acuerdo con Quituisaca et. al. (2020), Azuay es una de las tres provincias que tiene una presencia significativa en la comercialización, con un 5%; entre ellos se encuentra la ciudad de Cuenca, que en el 2019 tiene una participación del 4,99%.

3. Materiales y método

La metodología tuvo la intención de explicar los procesos por los cuales se fue generando evidencias en la gestión de talento humano desde la mirada del sector comercial, donde se describieron los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación, así como las herramientas aplicadas dentro de la ciudad de Cuenca. Luego se siguió con el procedimiento de recopilación de información y el análisis, para esto se presenta a continuación la metodología de trabajo que se estableció en tres etapas que buscaron alcanzar los objetivos establecidos:

En la primera etapa, dirigida hacia la fundamentación teórica de la gestión del talento humano del sector comercial, en esta etapa se aplicó el *método analítico-sintético* a los diferentes conceptos o definiciones referentes a esta investigación mediante la técnica de revisión bibliográfica de libros, revistas y artículos respaldada por autores en los que se hizo el análisis correspondiente de cada autor.

En la segunda etapa, enfocada al diagnóstico de la situación actual en la que se encuentran las MIPYMES en cuanto a la gestión de su talento humano, de esta manera se integró el *método inductivo-deductivo* mediante la técnica de las encuestas dirigidas directamente a este sector de las MIPYMES, de esta manera se utilizó la herramienta de un cuestionario virtual elaborado en Google Forms, realizándose por un proceso presencial con los gerentes y colaboradores, en otros casos, se tuvo que enviar el link de la encuesta a través de e-mail o mensajes directos, para la determinación de los datos e información que se obtuvo por los encuestados conforme a sus respuestas, las cuales se pudo representar en porcentajes, gráficas por sectores, o también gráficos de barras

Dentro de esta etapa se esperó conseguir una muestra, a través de la fórmula de muestra finita en la cual se obtuvo un resultado deseado para ejercer las herramientas anteriormente mencionadas sobre el tamaño total de las MIPYMES de la ciudad de Cuenca.

Torres & Paz (2021) proponen la fórmula de la muestra finita, que se representa de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (fracaso)

Se extrajo la información sobre el número de MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca de la página oficial de la (Supercias, 2023), con un total de 1.738 MIPYMES. Cada variable de la fórmula representa diferentes datos en los que se las reemplaza con los siguientes datos:

$$n = \frac{1.738 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,08)^2 * (1.738 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 138,21$$

Luego de establecer la fórmula y reemplazar sus variables, como resultado dio un total de 138 encuestas necesarias para realizarlas a los directivos, jefes de área y personal dentro de la empresa.

La tercera etapa, es en la que se utilizó el *método analítico-sintético*, mediante la cual se consiguió la información a través de las encuestas como herramienta de recolección de datos de las MIPYMES del sector comercial de Cuenca, para así poder ejercer un análisis en comparación desde la perspectiva de los gerentes y de los colaboradores en relación con la gestión del talento humano dentro de las mismas.

Por consiguiente, en función a los resultados del análisis de los datos obtenidos es evidente que se presentó de manera objetiva una serie de recomendaciones y posturas en el área de Talento Humano que debe adoptar el directivo de una empresa. Y con ello, se realizó un aporte al tema de gestión del talento humano para concientizar a los directivos de estas empresas sobre el real valor del talento humano y el manejo adecuado de sus procesos y subprocesos.

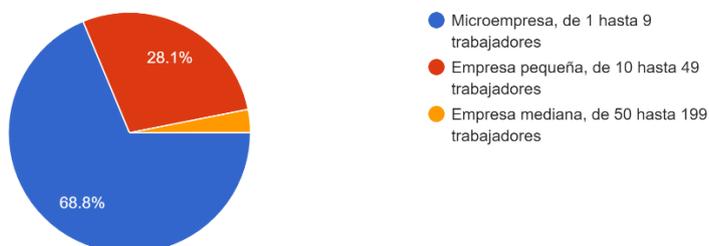
4. Resultados

4.1. Resultados obtenidos de encuestas dirigidas a los Gerentes

Los resultados obtenidos de las encuestas a través de Google Forms realizadas a 33 gerentes, jefes de talento humano, dueños y administradores de las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca, fueron los siguientes:

Figura 4

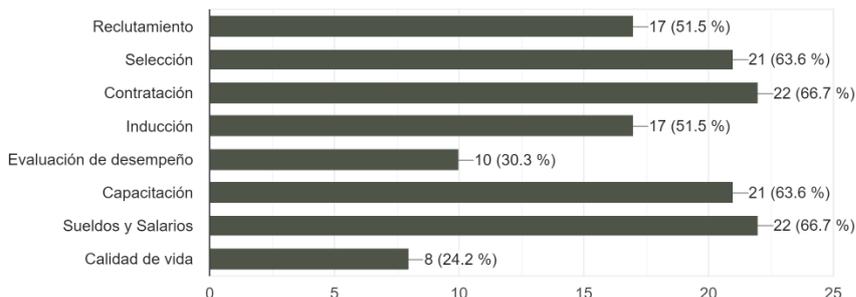
Pregunta: ¿Cuál es el tamaño de su empresa?



Nota. La parte mayoritaria de las MIPYMES en el sector comercial de Cuenca pertenecen a las microempresas. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 5

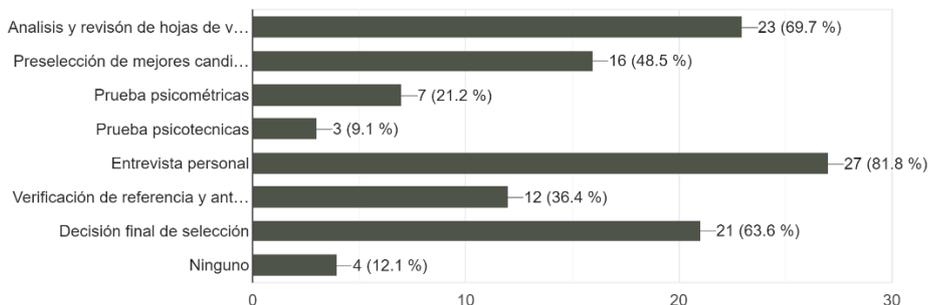
Pregunta: ¿Cuál de los siguientes subprocesos de la gestión del talento humano cuenta su empresa?



Nota. Gran parte de las MIPYMES aplican todos los subprocesos y los que estuvieron más presentes fueron la contratación, los sueldos y salarios, la selección, y la capacitación, pero los menos aplicados son la evaluación de desempeño, y la calidad de vida. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 6

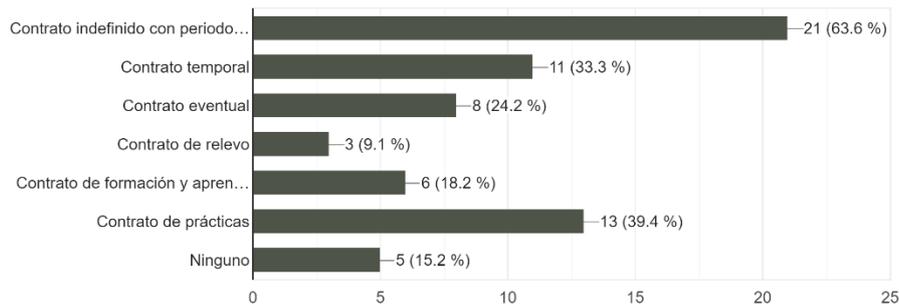
Pregunta: En el proceso de selección, ¿cuáles de los siguientes pasos se aplican?, pudiendo ser varios.



Nota. El paso más implementado es la entrevista personal, seguida del análisis y revisión de hojas de vida, y la decisión final; por otro lado, la menos implementadas son las pruebas psicotécnicas. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 7

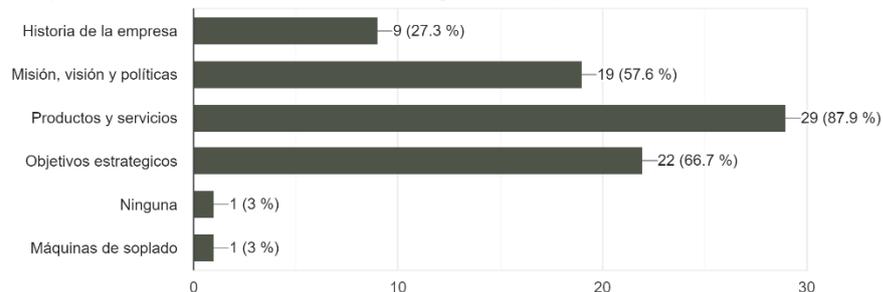
Pregunta: ¿Qué tipo de contratos aplican en la empresa?



Nota. Los tipos de contratos más usados son el contrato indefinido y el contrato de prácticas, pero el menos usual es el contrato de relevo. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 8

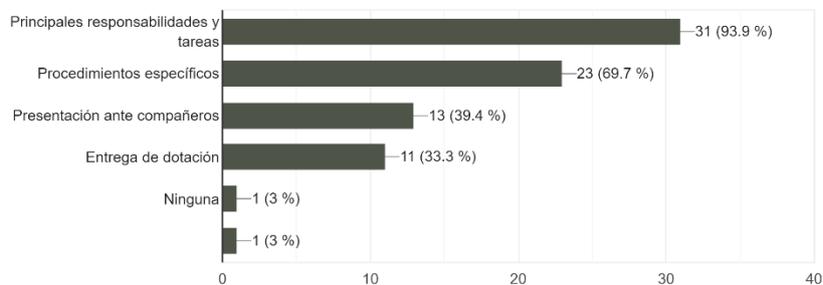
Pregunta: ¿Qué puntos se tratan en la inducción general?, pudiendo ser varios.



Nota. Los resultados abarcan que el punto más usado son los productos y servicios, pero el menos implementado es la historia de la empresa. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 9

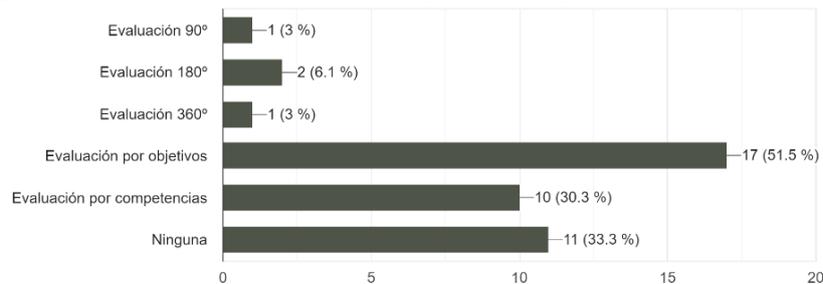
Pregunta: ¿Qué puntos se tratan en la inducción específica?, pudiendo ser varios.



Nota. Los resultados abarcan que el punto más usado es el de principales responsabilidades y tareas, mientras que el menos implementado es la entrega de dotaciones. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 10

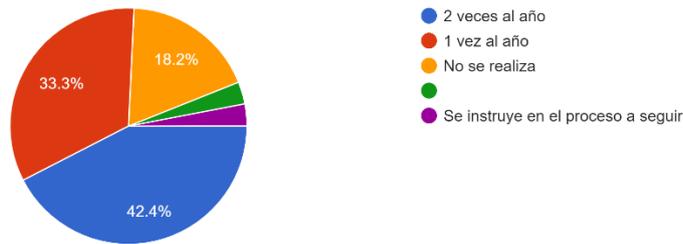
Pregunta: ¿Qué tipos de evaluación de desempeño han aplicado?



Nota. Dentro de los diferentes tipos de evaluación de desempeño, una de las más aplicadas es la evaluación por objetivos; las menos utilizadas son la evaluación de 90°, la evaluación de 180°, y la evaluación de 360°, dando que son las más desconocidas en este sector. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 11

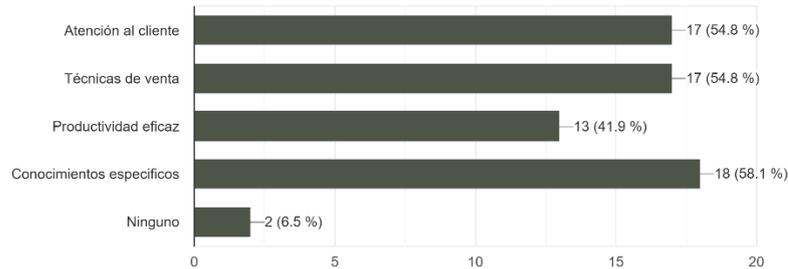
Pregunta: ¿Cada qué tiempo se realiza las capacitaciones?



Nota. Las capacitaciones en su mayoría se realizan 2 veces por año, habiendo un pequeño número que tienen otro tipo de técnicas para esta implementación de capacitaciones. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 12

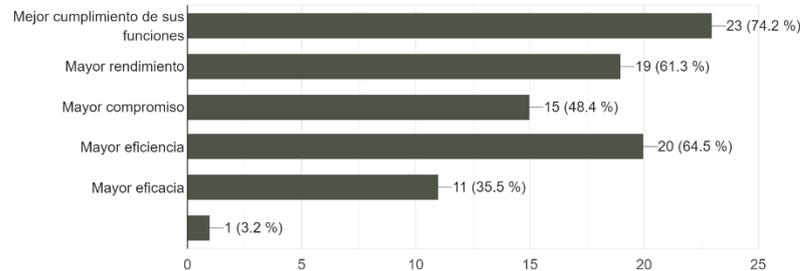
Pregunta: ¿Sobre qué temas son las capacitaciones?



Nota. Los temas tratados en las capacitaciones de las empresas de los encuestados han respondido de manera positiva en su mayoría con los 4 de los temas propuestos. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 13

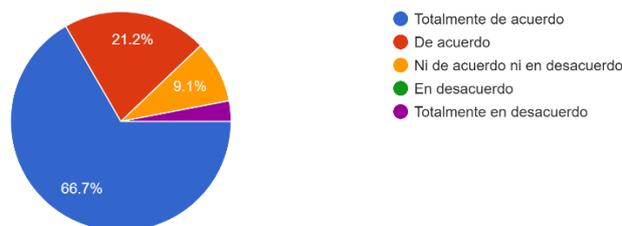
Pregunta: ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos del personal que fue capacitado?



Nota. Los resultados que han traído las capacitaciones implementadas han sido en su mayoría un mejor cumplimiento de sus funciones, mayor rendimiento y mayor eficiencia, como beneficio de buenas capacitaciones dentro de este sector. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 14

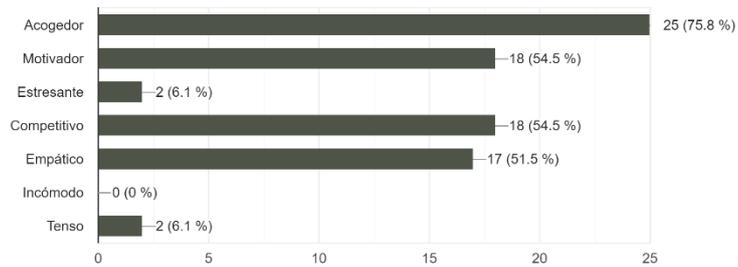
Pregunta: La administración de sueldos y salarios se aplica de acuerdo a la legislación laboral vigente.



Nota. Más de la mitad de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que una pequeña parte mencionan que ni en acuerdo ni en desacuerdo. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 15

Pregunta: ¿Como es el ambiente de trabajo donde se desempeñan sus colaboradores?



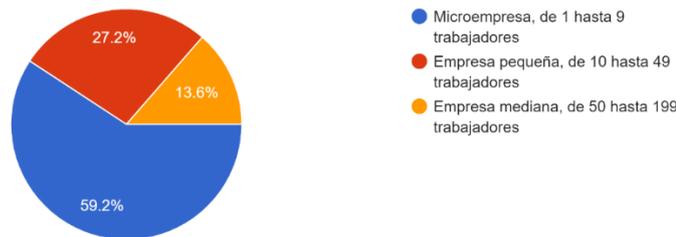
Nota. Lo que la mayoría de los encuestados apuntó es que es acogedor, motivados y empático, y en una pequeña medida es estresante y tenso en sus lugares de trabajo. Fuente: Investigación de campo (2023).

4.2. Resultados obtenidos de encuestas dirigidas a los Colaboradores

Los resultados obtenidos de las encuestas a través de Google Forms realizadas a 107 colaboradores pertenecientes a las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca, fueron los siguientes:

Figura 16

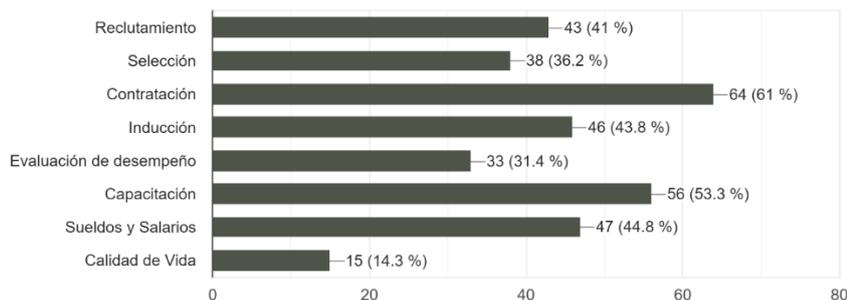
Pregunta: ¿Cuál es el tamaño de su empresa?



Nota. Se aprecia en las estadísticas que existe una mayor participación en las microempresas, seguido de las empresas pequeñas y después de las medianas, en base en las encuestas que se llevaron a cabo para ese análisis. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 17

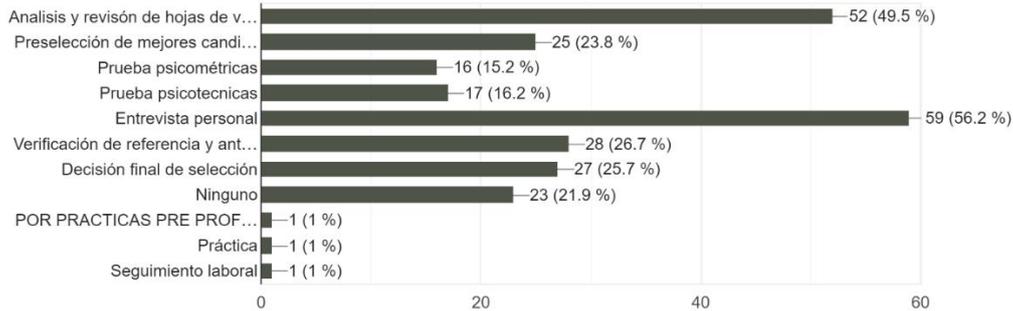
Pregunta: ¿Cuál de los siguientes subprocesos de la gestión del talento humano se le aplicaron a usted?



Nota. Se puede observar que los colaboradores de las MIPYMES en su mayoría se le aplicaron la contratación, seguido de las capacitaciones y los sueldos y salarios como los más relevantes de los subprocesos de este grupo de empresas. Mientras que es su minoría se encuentra la calidad de vida y la evaluación de desempeño. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 18

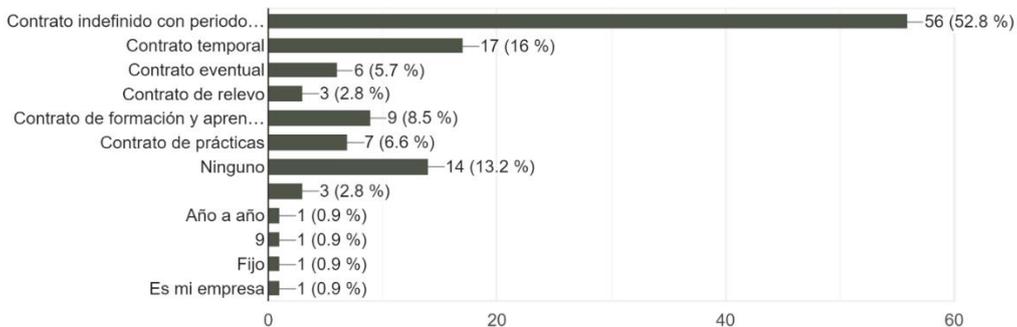
Pregunta: En el proceso de selección, ¿cuáles de los siguientes pasos la empresa le aplicó a usted?



Nota. El mayor porcentaje de colaboradores les realizan un proceso de selección mediante entrevistas, es su mayoría, continuando con un análisis y revisión de hojas de vida, compartiendo que una cantidad menor se les empleó que las pruebas psicométricas como las psicotécnicas. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 19

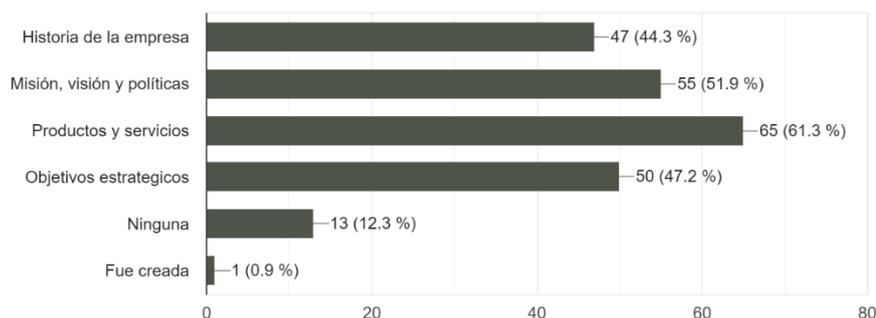
Pregunta: ¿Cuál es el tipo de contrato que tiene actualmente?



Nota. En las MIPYMES emplean en gran parte contratos indefinidos con periodo de prueba a sus colaboradores, como contratos temporales y hay algunos que no cuentan con contratos. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 20

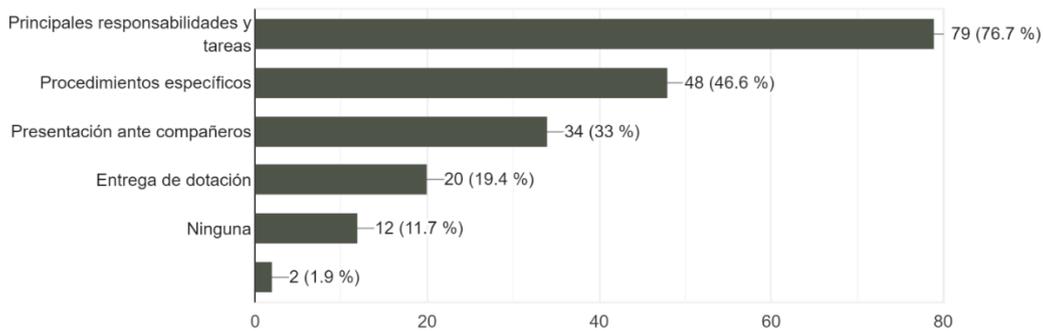
Pregunta: ¿Cuál de los siguientes temas sobre la inducción general le dieron a conocer a usted en la inducción?



Nota. En la inducción general los temas que más tuvieron relevancia son los productos y servicios, como también, misión, visión y políticas y seguido el tema de productos y servicios. En su minoría, ninguna. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 21

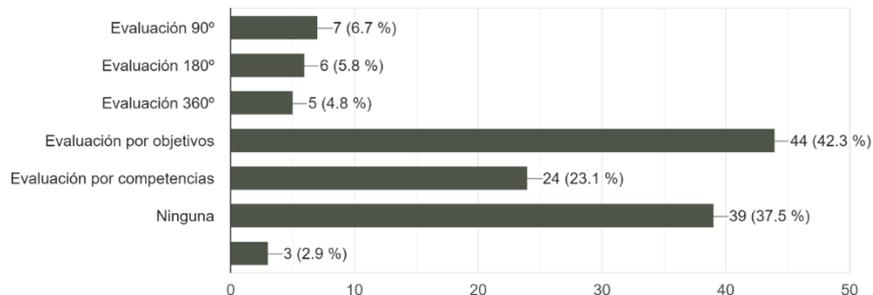
Pregunta: ¿Cuál de los siguientes temas sobre la inducción específica le dieron a conocer a usted en la inducción?



Nota. Mientras en la inducción específica dan a conocer en gran parte las principales responsabilidades y tareas que debe emplear, seguido de los procesos específicos. Se puede apreciar que los temas con menos relevancia son la entrega de dotaciones o no se les realiza ninguna de ellas. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 22

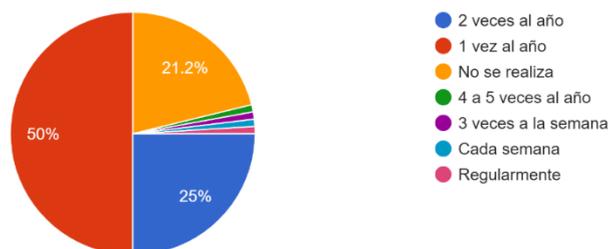
Pregunta: ¿Qué tipos de evaluación de desempeño le han aplicado a usted?



Nota. Según las estadísticas se puede observar que, en su mayoría, realizan evaluaciones por objetivos, seguido de evaluaciones de competencias, o como también ninguna de ellas. Hay una baja diligencia de evolución de 90°, evaluación de 180° y evaluación de 360°. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 23

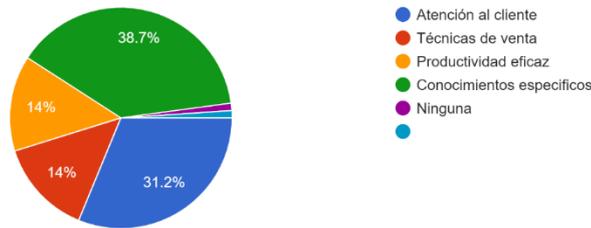
Pregunta: ¿Cada qué tiempo participa usted en procesos de capacitaciones?



Nota. En las empresas hay disponibilidad de tener capacitaciones, han obtenido como resultado, capacitaciones 1 vez al año, como también 2 veces al año. Mientras que en algunas empresas no se realizan capacitaciones. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 24

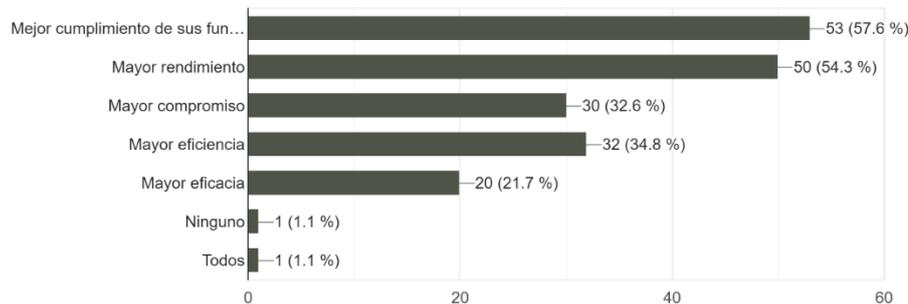
Pregunta: ¿Sobre qué temas son las capacitaciones en las que usted ha participado?



Nota. Los colaboradores de las MIPYMES, realizan capacitaciones en su gran parte son de conocimientos específicos, pero creen importante también capacitar a su personal en atención al cliente, y también creen esenciales temas de técnicas de venta. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 25

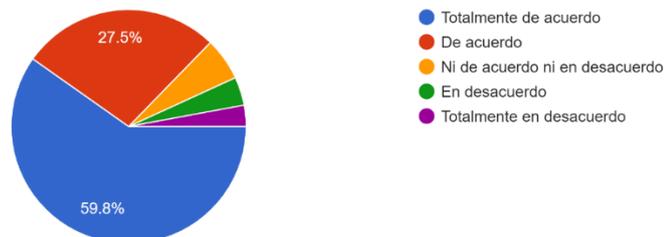
Pregunta: ¿Cuáles han sido los resultados que usted ha obtenido una vez que ha sido capacitado?



Nota. De los resultados de las capacitaciones empleadas, se puede apreciar en iguales resultados que han obtenido un mejor cumplimiento de sus funciones, seguido de un mayor rendimiento compromiso, también de un mayor compromiso. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 26

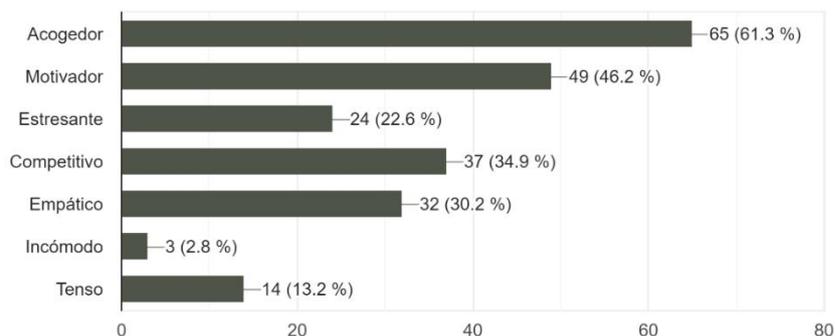
Pregunta: La administración de sueldos y salarios se aplica de acuerdo a la legislación laboral vigente.



Nota. La mayoría los colaboradores contestaron que estaban totalmente de acuerdo con la afirmación expuesta, mientras que un pequeño porcentaje se divide entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Fuente: Investigación de campo (2023).

Figura 27

Pregunta: ¿Como es el ambiente de trabajo donde se desempeña usted?



Nota. Dentro de las MIPYMES, en su gran mayoría cuenta con un ambiente de trabajo acogedor, como motivador y también estresante. Se puede observar que, en porcentaje menor, cuenta con un ambiente incómodo y tenso. Fuente: Investigación de campo (2023).

5. Conclusiones y discusión

5.1. Gerentes y Directivos

Las encuestas dirigidas a la gestión de talento humano aplicadas hacia los gerentes a cargo de las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca dieron los siguientes resultados y, por consiguiente, se concluye que dentro de este sector predomina el 68,8% pertenecientes a las microempresas, y seguidas por el 28,1% de las empresas pequeñas, y como la de menor participación con un 3,1% las empresas medianas. Dentro de este tipo de empresas están presentes todos los subprocesos mencionados, de los cuales los más aplicados son la contratación, y los sueldos y salarios, ambas con el mismo porcentaje de 66,7%; seguidas de la selección, y la capacitación que cuentan las dos con el 63,6% de presencia; el reclutamiento, y la inducción representan cada una un 51,5%; Por último, las menos implementadas son la evaluación de desempeño con el 30,3% y la calidad de vida con el 24,2%, representando las de menor presencia en las MIPYMES.

En el proceso de selección, los pasos más aplicados a ésta fueron los siguientes, a la cabeza con un 81,8% la entrevista personal, el análisis y revisión de hojas de vida con el 69,7%, y con 63,6% perteneciente a la decisión final; pero algo notorio en los pasos menos aplicados dentro de la selección en las MIPYMES con una cantidad mínima fueron las pruebas psicométricas que llevan un 21,2% y las pruebas psicotécnicas con el porcentaje bajo de 9,1% siendo el menos aplicado de todos los pasos.

Los diferentes tipos de contratos son aplicados en las MIPYMES, de los cuales el más aplicado a este sector es el contrato indefinido representando un 63,6% de importancia para estas, seguidos del 39,4% pertenecientes a los contratos de prácticas y un 33,3% a los contratos temporales; pero por otro lado el contrato menos utilizado este tipo de empresas el contrato de relevo que lleva un porcentaje del 9,1%.

En la inducción, se decidió tener dos subdivisiones en las cuales los encuestados respondieron sobre la inducción general y la inducción específica, por parte de la inducción general se pudo resaltar que el punto más tratado con el 87,9% es el de productos y servicios, mientras que el menos usual es el punto de historia de la empresa con el 27,3%; dentro de la aplicación de inducción específica el más notorio fue el punto de las principales responsabilidades y tareas que equivale al 93,9% del total, pero los menos aplicados son la presentación de los compañeros con el 39,4% y la entrega de dotaciones con 33,3% sin ser muy usual que lo implementen dentro del subproceso de inducción.

Por parte de los diferentes tipos de evaluación de desempeño aplicadas a las empresas de los encuestados, la evaluación más usual en las MIPYMES es la evaluación por objetivos con un 51,5%, mientras de una manera menos aplicada fueron tres evaluaciones, la evaluación 180° con un 6,1%, y la evaluación 90° y la evaluación 360° con un porcentaje similar del 3,0%, mostrando que son las más desconocidas por las MIPYMES en Cuenca.

La implementación de las capacitaciones en las MIPYMES es algo notorio en las encuestas, por lo que, en su mayoría con un 42,4% se realizan 2 veces por año, seguida del 33,3% realizada 1 vez al año; pero en algo que hay que tomar en cuenta que aun así existe un pequeño porcentaje del 18,2% que no se ha realizado ningún tipo de capacitaciones dentro de sus empresas. De la misma forma dentro de las empresas que sí llevan las capacitaciones, los temas con mayor presencia son el de conocimientos específicos con el 58,1%, seguido de la atención al cliente y las técnicas de venta con el mismo porcentaje del 54,8%; y por último con un 41,9% siendo la productividad eficaz, hay que aclarar que este último tema también tiene buena presencia, pero que tiene una pequeña diferencia menor a comparación de los otros temas expuestos en las capacitaciones. Como resultados obtenidos de las capacitaciones al personal, en su mayoría son excelentes beneficios hacia la empresa, con gran, presencia del mejor cumplimiento de las funciones con el 74,2%, también una mayor eficacia del 64,5%, y un mayor rendimiento con el 61,3%, esto muestra que es muy esencial realizar capacitaciones a los miembros de la empresa para que rindan más en sus puestos de trabajo, trayendo un mejor alcance a los objetivos de la empresa.

En las afirmaciones que se estableció hacia los gerente sobre si los sueldos y salarios iban conforme a la ley, a lo cual respondieron positivamente en su mayoría con el 66,7% de los encuestados que estaban totalmente de acuerdo con los sueldos establecidos por la ley y que sus empresas aplican conforme a la legislación laboral; pero, una pequeña parte conjunta de los encuestados del 9,1% afirman que no están del todo de acuerdo con los sueldos establecidos en sus empresas, ya sea porque no van conforme a la legislación o existen algún tipo de faltas por parte de la empresa en la que laboran.

El ambiente laboral es algo importante señalar y que se pudo preguntar en las encuestas, por lo que los encuestados señalaron en su mayoría es si existe un buen ambiente de trabajo donde laboran, en los que sobresale con un 75,8% que el lugar es acogedor, que es motivador y también competitivo, ambas características con un 54,5%; solo un pequeño número de encuestados señalaron que el lugar de trabajo es estresante y tenso, ambas con un 6,1%; con lo que se concluye que en su mayoría están contentos con el lugar de trabajo y el ambiente en que están.

Por último, dentro de la perspectiva de los gerentes, los resultados como opiniones de los encuestados sobre algún tema están presentes, de los cuales destacan el deseo del cumplimiento de los sueldos y el tiempo de labor de acuerdo con la legislación, que en ocasiones no son respetadas conforme a la ley; mientras otras opiniones declaran que esperan un mayor compromiso y concentración en las labores que desempeñan los diferentes miembros de la empresa.

5.2. Colaboradores

La información recolectada en las encuestas aplicadas a las MYPIMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca en la gestión de talento humano dirigidas hacia los colaboradores, concluyó que hay más personas colaborando en las microempresas con un 59,2%, mientras que en las pequeñas empresas con el 27,2% seguida de las medianas empresas con un 13,6% siendo el porcentaje menor. Los subprocesos de la gestión de talento humano que más resaltan y son realizadas en las empresas es la contratación con un 61%, también la capacitación, ya que tiene el 53%, seguido del 44,8% que son de los sueldos y salarios, el 43,8% de la inducción, el 41% de reclutamiento, el 36,2% pasan por el subproceso de selección. Aún se aprecia que existe una participación baja del 31,4% en las evaluaciones de desempeño y la calidad de vida, contando con el 14,3%.

Para seleccionar a los colaboradores suelen pasar por ciertos procesos. Los procesos más relevantes de las empresas lo cual deben realizar los colaboradores son entrevistas personales que cuenta con un porcentaje de 56,2% y un análisis y revisión de hojas de vida con 49,5%, el 21,9% dio a conocer que no tuvieron ningún proceso, como tan solo el 1% añadió que fueron favorecidos por las prácticas pre profesionales que llegaron a desarrollar. Se puede determinar que el contrato indefinido con periodo de prueba es el que más se maneja dentro de las MiPymes con el 52,8%, seguido es el contrato temporal con un 16%, mientras tanto el contrato relevado ocupa el porcentaje mínimo de 2,8%.

En la inducción general los temas que dar a conocer son los productos y servicios con el 61,3%, seguido de ello es la Misión, Visión y políticas con el 51,9% y también consideran importante indicar los objetivos estratégicos, ya que tienen 47,2%. Es sustancial que el 12,3% señalo que ningún tema mencionado se les dio a conocer en su inducción general. Sin embargo, en la inducción específica dan a conocer que el 76,7% las principales responsabilidades y tareas con el porcentaje más significativo, 46,6% son de procedimientos específicos, mientras a un 33% se les presentan ante sus compañeros y el 11,7% no tienen ninguno de los descritos. Las MiPymes de la ciudad de Cuenca en su mayoría realizan evaluaciones por objetivo 42,3%, el segundo porcentaje más mencionado en las encuestas con 37,5% es que no cuentan con ningún tipo de evaluación y por un porcentaje siguiente es de la evaluación por competencias con un 23,1%.

Las personas encuestadas revelan que el 50% de ellas reciben regularmente capacitaciones dentro de sus empresas donde laboran, mientras tanto en otras el 21,2% tienen 2 veces al año y el 21% no han recibido ningún tipo de capacitación. El mayor porcentaje de temas importantes que ofrecen las empresas en las capacitaciones laborales, son conocimientos específicos con 38,7%, también consideran relevante la atención al cliente, ya que cuenta con un 31,2%, seguido viene la productividad eficaz y técnicas de venta con un 14% las dos. Los encuestados, una vez ya adquirido los conocimientos de las capacitaciones en las que fueron parte, identifican el 57,6% han obtenido mejor cumplimiento en sus funciones, como también el 54,3% de su mayor rendimiento, mientras tan solo el 1% comentan que no han tenido ningún resultado.

Con respecto a los sueldos y salarios que aplican las MiPymes de acuerdo con la legislación laboral vigente, se pudo recopilar que 59,8% cumplen, mientras de 27,5% es de acuerdo y entre la diferencia existen una división de los porcentajes reflejando que algunas personas no están de acuerdo y otros que están totalmente en desacuerdo. Ahora, se puede evidenciar que el 61,3% de los encuestados tienen un ambiente laboral de trabajo acogedor, el 46,2% es motivador, siendo los más notables, mientras tanto se puede interpretar que el 34,9% es un ambiente competitivo y tan solo con el 2,8% de los encuestados les resultada es incómodo su ambiente laboral.

Se le realizó preguntas abiertas a los colaboradores sobre algunas situaciones o realidades que viven dentro de las empresas, los mismos que manifestaron las siguientes inquietudes. La rotación gerencial cambia constantemente, con ello la forma de gestionar a su talento. Las empresas que no ejecutan proceso de selección de personas y no ejecutan capacitaciones se encuentran con un personal que no desempeñan de forma correcta las funciones que se debe cumplir en los puestos de trabajo durante los primeros meses. El acrecentamiento de sueldo referente a funciones que se efectúan, ya que comparten que la remuneración no es de acuerdo con el tiempo en el que laboran. En gran parte de los comentarios que dieron a conocer eran relacionadas con las capacitaciones les gustaría que sean mejores, con un mayor enfoque hacía la atención al público, realizándose con una mayor frecuencia y que los temas beneficien a los colaboradores al realizar mejor su trabajo.

6. Recomendaciones

A las MIPYMES del sector comercial de Cuenca se sugiere un compromiso mayor para que se puedan desarrollar de una mejor forma los subprocesos, definiendo los objetivos y las metas planeadas.

En los pasos dentro del subproceso de selección, es necesario implementar las pruebas psicotécnicas y psicométricas porque son necesarias aplicarlas a los potenciales nuevos colaboradores e identificar sus capacidades, actitudes, competencias y valores, además para detectar potenciales y limitaciones en sus habilidades en el ámbito laboral.

Por el lado, en el subproceso de la inducción, es necesario que se conozcan los nuevos colaboradores con los ya laboraban para que se tengan la misma visión que llevan todos en conjunto; mientras que, en inducción específica, se recomienda tomar con mayor importancia porque una relación buena entre los miembros de trabajo lo que significa un mayor trabajo en equipo, y una entrega de dotación establece mejores resultados como herramienta de trabajo en sus puestos.

Las MIPYMES deberían aplicar contratos donde se encuentren establecidas las condiciones, y tener de forma textual los términos, derechos y obligaciones de su empleo.

Dentro de las evaluaciones de desempeño, se recomienda implementar la evaluación 180°, la evaluación 90° y la evaluación 360°, siendo necesarias para la evaluación de las diferentes partes de la empresa desde 3 perspectivas diferentes, por eso, si se desea saber completamente la situación de los miembros de las empresas se necesitan ampliar estas evaluaciones.

Perfeccionar las capacitaciones y tener una mayor frecuencia en participación, enfocadas en mejorar las habilidades, expandir el conocimiento, dando nuevas herramientas a los colaboradores para cumplir sus obligaciones, y tener una mejor interacción con el entorno interior y exterior.

Mejorar el ambiente laboral, se recomienda integraciones entre los colaboradores, o capacitaciones sobre el trabajo en equipo y la confianza que deben tener para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

7. Referencias

- Adler, L. (2018). *The Essential Guide for Hiring & Getting Hired: Performance-based Hiring Series*. Los Ángeles, España: Editorial Amazon Digital Services.
- Aguilar, A., & Porras, J. L. (2020). *Manual de análisis y descripción de puestos de trabajo: Herramientas para la administración de personal*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Arano, R. M., Escudero, J., & Delfín, L. A. (2016). *Clima organizacional: agente del cambio en el diseñador organizacional*. Veracruz: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de Veracruz.
- Bastos, P., & Silveira, F. (2009). *Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina*. Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- Betancur, E., Boyacá, K., & Bautista, S. (2014). *Protocolo reclutamiento personal Biblored*. Obtenido de Protocolo reclutamiento personal Biblored: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3414/TEISIS.pdf?sequence=1> consulta:22/11/2019
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Nber working paper series*, 21-26.
- Bonnet, L. (2010). *La Gerencia del Talento Humano en el siglo XXI*. Canadá: Publicaciones Icesi.
- Bravo, N. E. (2017). *La gestión del área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando ISSN*, 2-5.
- Caballer, V., Santandreu, C., & Sánchez, V. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa. Retos y perspectivas*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.
- Calderón, L. (2021). *Gestión del talento humano: concepto estratégico empresarial para afrontar los retos del presente y futuro*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Carranco, R. (1 de Enero de 2017). *LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Chait, D., & Stross, J. (2018). *Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People*. New York, Argentina: Editorial Wiley.
- Chávez, D. (2016). *Diseño de un modelo de gestión para la aplicación del cloud*. Creative commons.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Cubeiro, J., & Gallardo, L. (2020). *Liderazgo 4.0: Una perspectiva de desarrollo personal y organizacional*. Madrid: Editorial LID.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Cuba: ECOE Ediciones.
- Cuesta, A. (2019). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Barcelona: Marcombo.
- Del Río, A. (2016). Diseño y elaboración de un Análisis de Puestos de Trabajo en un Centro Educativo para la elaboración de Planes de Desarrollo. *Universidad Politécnica de Valencia*, 26-28.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *EUROMIPYME Y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Dini, M., & Giovanni, S. (2018). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago, Colombia: CEPAL.
- Ekos, R. (2012). PYMES. *Contribución Clave En La Economía*, pág. 22.
- Farias, Á. A., Zambrano, L. A., Macias, M. E., & Farias, A. (2021). *Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas de Manabí*. Manabí: Universidad Técnica de Manabí.
- Fernández, J. L. (2019). *Ética empresarial. Una visión globalizada y social*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Galán, J. L. (2017). *Desarrollo y formación del personal en la empresa*. Madrid: Dykinson.
- González, F. (2014). Reinventar la empresa en la era digital. *BBVA*.
- Gutierrez, E. P., & Zabala, M. Á. (2017). Análisis de la gestión de talento humano en las PYMES del sector. 13.
- Herrera, J. (2021). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos*. Quito: Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7202>

- Ibarra, L. (2013). *Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- INEC. (31 de Marzo de 2016). *Obtenido De Dirección De Estudios De Población y Condiciones De Vida*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/WpContent/Uploads/Downloads/2015/02/Empleo-Y-Condici%c3%b3n-De-Actividad-En-Ecuador.Pdf>
- Jara, A. (2017). *Derecho económico contemporáneo*. Obtenido de Estudios Jurídicos 39: <https://www.uasb.edu.ec/>
- Maldonado, C., Álvarez, J., & Sarango, P. (2017). *Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades*. Revista ESPACIOS. Obtenido de Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades.
- Mc Cormick, E., Cunningham, W. J., & Thornton, G. C. (1967). "La predicción de los requisitos del trabajo por un análisis estructurado del trabajo". En E. Mc Cormick, W. J. Cunningham, & G. C. Thornton, *Psicología del personal* (págs. pp. 431- 440).
- Medina, R. (2018). *Análisis y descripción de puestos: Una guía para la administración de personal*. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo: <http://www.areasrh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm>
- Mejía, A. L. (2016). *ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. QUITO: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL .
- Molina, J., Pérez, A., Lizárraga, G., & Larrañaga, A. (2018). *Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos*.
- Navarro, G. (2020). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Observatorio de PYMES de Universidad Andina Simón Bolívar. (2016). *Informe de la encuesta de coyuntura de la PYME cuatrimestral*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Patlán, J. (2020). *¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v37n2/2011-7485-psdc-37-02-31.pdf>
- Prieto, P. G. (2013). *Título de Especialista en Gestión del Talento*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Quituisaca, A., Ruilova, R., & Araujo, G. (2020). Caso Cuenca Azuay: Continuidad de las MIPYMES bajo las normas ISO 223. *Digital Publisher*, 30-42.
- Rodríguez, M. A. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Human Resource Management in SMEs*.
- Rodríguez, R. L., & Aviles, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher*, 5.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento de su puesto*. España: UOC.
- Romo, M. (2019). *Guía práctica de descripción de puestos de trabajo: Cómo hacer una descripción completa y útil*. Madrid: Editorial Kolima.
- Schwaiger, P. (2016). *Encargado de Negocios de la Delegación de la Unión Europea*. Revista Ekos.
- Scott, K. (2017). *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. New York: St. Martin's Press.
- Supercias. (01 de 2023). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Ranking Empresarial de Ecuador: <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Tolle, E. (2015). *El poder del ahora en el trabajo*. Madrid: Editorial Gaia.
- Torres, M., & Paz, K. (2021). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Universidad Rafael Landívar*, 11.
- Urbina, K. E. (2015). *Los sistemas de compensación como elemento fundamental en la motivación del desempeño laboral*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.
- Viela, M., Masson, V., Monteiro, M., & Gutiérrez, G. (2017). *Quality of working life: Assessment of intervention studies*. Brasil: Revista Brasileira de Enfermagem. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2015-0069>
- Zambrano, K. G. (2018). Las Pymes y su problemática empresarial. *Universidad Laica Eloy*

Alfaro, 4-6.