



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**“IMPORTANCIA DE CONTAR CON LOS  
SUBSISTEMAS DE GESTION DE TALENTO  
HUMANO EN PEQUEÑAS EMPRESAS  
FAMILIARES: PROCAGRIVA PARRA S. A.”**

Estudio de caso que se presenta como requerimiento para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas énfasis Administración de Recursos Humanos.

Jeniffer Rosalía Parra Mariño.

Samborondón, 2017

## **Dedicatoria**

*El presente trabajo es dedicado a mis padres, quienes han sido mis tutores de vida, me inculcaron valores y transmitieron enseñanzas que han sido útiles a lo largo de mi formación profesional.  
Mis logros son por ellos y para ellos.*

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios porque me ha permitido alcanzar otra de mis metas, a mi tutora Mgs. Mónica Llanos, por su tutoría que ayudo en el transcurso del proceso de titulación. Mis sinceros agradecimientos a la Mgs. Mónica Larrea, dispuesta a prestar ayuda cuando sus alumnos la necesitan, a la Mgs. Karina Bravo, por permitirme ingresar en el presente proceso de titulación.

Especialmente quiero agradecer al Mgs. Eduardo Ron y a la Mgs. Yadira Armas, excelentes profesionales y personas, quienes contribuyeron a mi formación académica transmitiendo sus conocimientos y sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

Gracias a mi familia, novio y amigos, quienes creyeron en mí, me brindaron su apoyo y estuvieron pendientes de mis avances, no tengo palabras para explicarles cuanto les agradezco.

## **Resumen**

Las nuevas tendencias y cambios del entorno obligan a las organizaciones a adoptar cambios si quieren mantenerse en pie, ante tales cambios, es fundamental contar con personal idóneo y capacitado que contribuya a obtener las metas de la empresa. La gestión de talento humano tiene subsistemas que se encargan de reclutar, contratar, capacitar, retener y resguardar el bienestar de los empleados. Dentro de las principales deficiencias organizacionales que poseen las empresas familiares en Ecuador están: la carencia del departamento de gestión de talento humano, considerar un gasto capacitar al personal, dar más importancia al área comercial y financiera de la empresa, entre otros.

La empresa Procagriva Parra S.A., pequeña empresa de carácter familiar, dedicada al procesamiento de arroz, tiene como visión ser reconocida localmente como la industria arrocera con altos estándares de calidad en su producción; sin embargo, mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y fichas de observación, se evidencio la falta de pruebas de selección; ausencia de programas de inducción y capacitación, además su personal no cuenta con indumentaria y equipo apropiado para el desarrollo de sus funciones.

Es por esto, que el presente trabajo realiza una propuesta para que dicha compañía implemente programas de capacitación además de establecer el presupuesto de los respectivos programas.

## CONTENIDO

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen.....	iv
Índice de gráficos .....	vii
Índice de tablas .....	vii
CAPÍTULO I .....	8
1.1 Introducción .....	8
1.2 Justificación .....	9
1.3 Planteamiento del Problema.....	10
1.4 Formulación del Problema.....	11
1.5 Objetivos.....	11
1.5.1 Objetivo general.....	11
1.5.2 Objetivos específicos .....	11
1.6 Novedad o aspecto innovador .....	11
CAPÍTULO II .....	12
2.1 Marco teórico.....	12
2.1.1 La Gestión del Talento .....	12
2.1.2 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano .....	13
2.1.3 Empresas Familiares .....	17
2.1.4 La gestión del talento humano en pequeñas empresas familiares .....	18
2.1.5 Visión Organizacional .....	19
CAPÍTULO III .....	21
3.1 Tipo de estudio realizado.....	21
3.2 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.....	22
3.3 Universo, población y muestra .....	22
3.4 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas.....	22
3.4.1 Variable independiente .....	22
3.4.2 Variable dependiente .....	22
3.5 Métodos empleados .....	22
3.6 Procedimientos aplicados.....	25
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	26
3.8 Análisis e interpretación de los resultados.....	27
3.8.1 Resultado de la encuesta.....	27
3.8.2 Resultados de la entrevista.....	33
3.8.3 Resultados de la ficha de observación.....	35

CAPÍTULO IV .....	37
4.1 Diagnóstico.....	37
4.2 Propuesta .....	39
4.3 Conclusiones .....	43
4.4 Recomendaciones .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	45
ANEXOS .....	47

## Índice de gráficos

Ilustración 1: Tipos de capacitación .....	15
Ilustración 2: Clasificación de empresas por actividad económica.....	18
Ilustración 3: Qué metodología se le aplicó al ingresar a la empresa .....	27
Ilustración 4: Qué método de inducción se le aplicó para prepararlo en su puesto .....	28
Ilustración 5: Tiempo en la empresa .....	28
Ilustración 6: Edad .....	29
Ilustración 7: Cargo que ocupa en el área operativa .....	29
Ilustración 8: Tiempo ejerciendo la profesión .....	30
Ilustración 9: Tiene problemas de salud que interfieren en su trabajo .....	30
Ilustración 10: Conoce la visión y las metas que se proyecta la empresa .....	31
Ilustración 11: Cómo califica los equipos y herramientas que posee para el desempeño de sus labores. ....	31
Ilustración 12: Cómo califica la infraestructura de la empresa .....	32
Ilustración 13: Considera que su ambiente laboral es:.....	32
Ilustración 14: Tiene alguna sugerencia que contribuya a la mejora del clima laboral .....	33

## Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de empresas por su tamaño.....	17
Tabla 2: Operacionalización de variables .....	24
Tabla 3: Personal responsable.....	35
Tabla 4: Clima Laboral .....	35
Tabla 5: Condiciones de Trabajo .....	36
Tabla 6: Incidencias de GTH en el logro de la visión de Procagriva Parra S.A. ....	37
Tabla 7: Programa de Capacitación.....	40
Tabla 8: Presupuesto del plan de capacitación.....	42

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 Introducción**

Los extremos cambios que han sufrido las empresas en los últimos años debido a las nuevas tendencias y cambios del entorno, tales como las relaciones laborales; la economía; y sobretodo la tecnología, lleva a las empresas a un momento crítico donde solo aquellas que se adapten a los cambios se mantendrán en pie. (Chiavenato I., 1994). Ante tales cambios y la responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad que aseguren la optimización de los procesos, es fundamental contar con personal capacitado que contribuya a obtener la visión de la empresa.

Consecuentemente, cada empleado debe estar consciente de la importancia de su trabajo en la organización, ya que su aporte es el capital más valioso que posee la empresa, y su efectiva administración requiere de programas o medios que permitan conocer los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para los distintos puestos.

Estos medios están a cargo del departamento de Gestión de Talento Humano; por esta razón, las empresas familiares están dando apertura a la posibilidad de implementar subsistemas de este departamento en su organización, no sin antes llevar a cabo una investigación que demuestre qué subsistema es factible y prioritario implementar, para alcanzar la visión, metas y objetivos de la empresa.

Es pertinente mencionar que el fin de esta investigación es analizar las posibles falencias presentadas en los diferentes procesos de gestión de talento humano, como: contratación de su personal; análisis y descripción de cargos; capacitación interna, evaluación de desempeño; afinidad de los empleados con la organización, entre otros. Falencias que dificultan alcanzar las metas y proyecciones propuestas por la empresa.

Delimitación del estudio de caso



- Campo: Administración
- Área: Gestión del talento humano
- Aspecto: Subsistemas de GTH
- Límite espacial: Procesadora de Arroz en el cantón Samborondón PROCAGRIVA PARRA S.A.
- Límite temporal: 1 de agosto 2017 - 1 de octubre 2017

## **1.2 Justificación**

Debido al modelo tradicional que manejan en su mayoría las empresas familiares, optar por la implementación de un departamento de gestión de talento humano es visto como un gasto. Sin embargo, es crucial en muchos aspectos, especialmente en los relativos a la transmisión de los valores corporativos y logro de metas propuestas por la empresa. En muchos casos, resulta más rentable contar con una persona que maneje los subsistemas del departamento de gestión de talento humano que su externalización, especialmente si se establece a un largo plazo. De allí que la investigación propuesta es relevante, principalmente cuando aspectos como: contratos psicológicos del personal; cultura; empoderamiento de los cargos; capacitaciones; mejora de calidad de producción; clima laboral; entre otros, están en juego.

Entre los beneficios que se generan al término de la investigación para la empresa, están:

- Determinar y corregir las posibles falencias presentadas en los procesos de gestión de talento humano.
- Evidenciar la necesidad de capacitaciones al personal y relevancia de la implementación.
- Dimensionar en términos económicos el costo de implementar la propuesta realizada.

Este proyecto de titulación se argumenta bajo los lineamientos del plan nacional del buen vivir, respecto a la capacitación de colaboradores que contribuyen con su trabajo al mejoramiento tecnológico y productivo de las empresas en el sector agroindustrial a fin de pertenecer al grupo de compañías solidarias de aprendizaje.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

La empresa Procagriva Parra SA, tiene más de 20 años en el mercado ecuatoriano, dedicada a procesar, clasificar, secar y envejecer arroz pilado y en cascara, durante todo este tiempo la empresa se ha manejado bajo un modelo administrativo tradicional o familiar, por lo que implementar el departamento de talento humano no ha sido contemplado en sus planes.

Sin embargo, en la actualidad la empresa proyecta posicionarse en el mercado local como la industria arroceras con altos estándares de calidad, en producción, medio ambiente y sanidad. Por lo que requiere inculcar en los empleados su filosofía institucional, esta meta ha obligado a cambiar su enfoque administrativo, pues “según la empresa va creciendo se hace necesario crear un departamento, que no solo se preocupe de las cuestiones administrativas, sino de otros aspectos relacionados con la psicología y con la organización de los recursos humanos”. (Pérez, 2013). Es por esto, que la empresa requiere determinar qué subsistema del departamento de gestión de talento humano le es beneficioso implementar para conseguir el logro de sus objetivos.

Esta investigación propone soluciones a los posibles problemas que impiden la optimización del personal en relación a sus funciones de trabajo. Problemas que están afectando alcanzar la visión que tiene la empresa y que no han sido contemplados por el personal administrativo en la organización, rol que ha sido asignado al contador de la empresa.

Una vez expuesto lo anterior es importante recalcar que, al finalizar esta investigación, se determinará los subsistemas del área de gestión de talento humano que son prioritarios implementar en la empresa Procagriva Parra SA, para que sus posibles falencias sean eliminadas y la empresa logre alcanzar sus metas y objetivos propuestos. Para ello será necesario analizar la situación actual de la empresa, realizar encuestas de clima laboral, entrevistas directas, fichas de observación, afinidad de los empleados con la empresa, entre otros.

## **1.4 Formulación del Problema**

¿Cuáles son los subsistemas de gestión de talento humano, prioritarios para alcanzar la visión de la empresa familiar: Procagriva Parra S. A.”?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar la importancia de contar con los subsistemas de gestión de talento humano en pequeñas empresas familiares.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Determinar los aportes teóricos referentes a la gestión de talento humano en empresas familiares.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano en la empresa Procagriva Parra SA.
- Plantear acciones para la implementación de los subsistemas de la gestión de talento humano prioritarios para el beneficio de la empresa.

## **1.6 Novedad o aspecto innovador**

Demostrar la importancia de contar con los subsistemas de la gestión del talento humano, para lograr los objetivos y metas que se proponen las pequeñas empresas familiares. En el caso de la empresa Procagriva Parra SA, permite optimizar las funciones que ejerce su personal y que contribuye al logro de la visión de la empresa, proponiendo soluciones a las falencias que presenta en los procesos de producción y que son desconocidas.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 La Gestión del Talento**

Los seres humanos son personas capaces de interrelacionarse con otras, no son seres aislados, diariamente están en constante comunicación y debido a sus limitaciones se ven obligados a cooperar con otros con el fin de alcanzar un bien común. Estas acciones llevan a las personas a formar organizaciones, donde con ayuda mutua conseguirán sus objetivos. “las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que depende para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir” (Chiavenato, 2007, pag.40).

Sin embargo, antiguamente recibían tratos iguales a una maquina o herramientas de trabajo; este trato, generó conflictos, resentimientos y desmotivación para el desempeño laboral, ocasionando bajo rendimiento en la productividad de la empresa. Es imprescindible entender que las personas necesitan ser motivadas a lograr objetivos, “el estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por este” (Chiavenato, 2007, pag.71).

Alles (2006), menciona que a partir de los años ochenta se empieza a concientizar en la forma como se lleva a cabo el manejo del personal, ya que generalmente esta tarea era asignada a un profesional de otra disciplina y hábil negociador; sin embargo, surge la necesidad de cambio en el manejo del área, considerando como prioridad el desarrollo de las personas.

Luego del enfoque clásico<sup>1</sup>, surge el enfoque humanista<sup>2</sup>, donde las personas ya no debían ser tratadas como máquinas, se les debía dar un mejor trato, orientarlos a conseguir objetivos que vayan de la mano con la filosofía y el desarrollo de la organización, Argyris (1968), menciona que los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles, es por esto que las organizaciones deben proyectar la creación de un contrato

---

<sup>1</sup> El enfoque clásico, centra su atención en la tarea y el método.

<sup>2</sup> El enfoque humanista, centra su atención en las personas y en el grupo social.

psicológico con sus empleados, incentivarlos a sentirse parte de ella, de esta manera lograr un equilibrio organizacional para un bien común.

En la actualidad el área de gestión de talento humano ha trascendido los ideales de sus precursores, ha ganado terreno en la toma de decisiones y se ha convertido en un aliado estratégico para la gerencia. No obstante, esto no puede ser posible sino va de la mano con una gestión por procesos. A medida que las empresas crecen, su personal aumenta y con ellos sus necesidades, obligando al departamento de gestión de talento humano a crear subsistemas para beneficio de la organización y sus empleados.

### **2.1.2 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano**

La necesidad de competir por alcanzar el primer puesto en el mercado, ha impulsado a cambios en la estructura organizacional de empresas. Cambios que conllevan a la transformación ideológica de trato a los empleados, y con ello, surge la necesidad de implementar subsistemas en el departamento de talento humano, su fin es garantizar la optimización de su recurso humano en los puestos de trabajo, desde la contratación del personal hasta su salida de la empresa. Autores y propulsores de la gestión del talento humano como Chiavenato (2009), Alles (2006) y Stoner (1995) coinciden que los subsistemas del departamento de Recursos Humanos son:

#### *Reclutamiento y selección*

El proceso de reclutamiento funciona como un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno cuando actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización y externo cuando se busca candidatos fuera de la organización. Chiavenato (2009). Por lo cual, el proceso de selección es elegir al candidato idóneo para el puesto ya sea del proceso interno o externo.

### *Evaluación de desempeño*

La evaluación de desempeño consiste en medir el desenvolvimiento de los empleados en sus puestos de trabajo (como realizan sus actividades, métodos que emplean y recursos utilizados). Esta evaluación debe realizarse con relación al perfil del puesto, el objetivo es medir su eficacia para alcanzar metas y planes de su puesto de trabajo. Así como plantear acciones correctivas pertinentes para mejorar el desempeño y productividad de los colaboradores, lo cual ayuda a identificar futuros candidatos para ocupar puestos claves, gerenciales o jerárquicos, direccionándolos a una adecuada carrera.

### *Retener al personal*

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 440).

El propósito de la organización no es solo captar al personal idóneo sino asegurar su permanencia en la empresa, ya que la contratación de personal conlleva tiempo y dinero.

### *Incentivos y Motivación*

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. James Stoner (1995), cita que Douglas McGregor y otros teóricos criticaron el modelo de las relaciones humanas considerándolas como una simple propuesta más sofisticada para la manipulación de los empleados, por lo que identifico dos grupos diferentes de administradores denominándolas teoría X y teoría Y.

La teoría X señala una perspectiva tradicional de la motivación que sostiene que el trabajo es desagradable para los empleados, a quienes se les debe motivar con la fuerza, dinero o reconocimientos, y la teoría Y la cual considera que el trabajo es tan natural como descansar o jugar, que en realidad la gente quiere trabajar bajo las circunstancias adecuadas, obteniendo una gran satisfacción de su trabajo. (Stoner, 1995, pg. 471).

Motivar a los empleados es esencial para alcanzar las metas propuestas en la empresa, las organizaciones triunfan gracias al compromiso y esfuerzo de su equipo de trabajo, por ello, requieren ser incentivados, ya sea de manera material o proporcionando un buen ambiente de trabajo.

### *Capacitación y Desarrollo*

Capacitar a los empleados es vital durante su trayectoria laboral y profesional, ya que de esta depende el desenvolvimiento del trabajador y su equipo. Mediante la capacitación y el desarrollo, el personal adquiere información, mejora habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes. Estos comportamientos se derivan a partir de: inventario de necesidades de capacitación que deben ser satisfechas, diseño del programa de capacitación, aplicación del programa de capacitación y la evaluación de los resultados de la capacitación. (Chiavenato, 2009).

Así mismo, es importante recalcar que el desarrollo profesional proviene de una trayectoria de preparación. Es por esto que las organizaciones proporcionan diferentes tipos de capacitaciones.

*Ilustración 1: Tipos de capacitación*

Tipo	Incluye:
<b>Destrezas interpersonales</b>	Liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales
<b>Técnica</b>	Capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular
<b>Empresarial</b>	Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional
<b>Obligatoria</b>	Seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales
<b>Gestión del desempeño</b>	Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral
<b>Solución de problemas y toma de decisiones</b>	Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones
<b>Personal</b>	Planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público

Fuente: Robbins & Coulter (2005)

Las empresas en su mayoría optan por la implementación de destrezas interpersonales ya que refuerza la confianza, mejoran las habilidades y muestra las destrezas de sus empleados.

Cada vez que la empresa se plantea el tema de capacitación lo que está en juego es la forma de como difundir el conocimiento y promover su aplicación práctica para la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado. Alles, (2006).

Robbins & Coulter (2005), señalan que la capacitación se puede proveer en formas tradicionales, incluyendo: la rotación de puestos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias. No obstante, muchas organizaciones dependen cada vez de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información.

### *Organización*

La organización es el proceso de crear una estructura organizacional, la cual consiste en distribuir los empleos en una organización, Koontz (2012), señala que el fin de una estructura organizacional es contribuir a crear un ambiente para el desarrollo humano, aunque la estructura indica las tareas establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Una vez que los trabajos se dividen de acuerdo a su especialización, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar, esta acción se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. (Robbins & Coulter 2005).

### *Auditoría y Control*

Este proceso que consiste en dar seguimiento a las actividades que se realizan en la organización, para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier falencia que se presente. Además, Koontz (2012), menciona que el



proceso de control incluye: establecer estándares, medir el desempeño contra estos estándares, corregir las variaciones de los estándares y planes.

Entonces, el control interno en las empresas es una actividad ineludible para alcanzar competitividad en las empresas; ya que una organización que implementa controles internos evita que se ocasionen errores en los procesos productivos, logrando una retroalimentación a tiempo.

### 2.1.3 Empresas Familiares

Las empresas son organismos sociales donde a través de coordinación de recursos se producen bienes y servicios. En este sentido siempre han existido empresas, aunque de manera rudimentaria, pero que han requerido ser administradas. Munch (2007).

Los grandes avances tecnológicos y científicos han contribuido a la creación de diversas empresas, y para su administración se requiere clasificarlas por su tamaño, finalidad, actividad comercial, filosofía y tecnología. La sociedad actual se sustenta por organizaciones, por lo cual la mayoría del tiempo, las personas pasan en ellas. (Chiavenato, 2010).

Por su parte Ricardo Fainsilber (2015), citado por Villafranco G. (2015), indica que es un reto crear una empresa, pero levantar y mantener una empresa familiar requiere de un doble esfuerzo, puesto que, realizar negocios con la familia requiere de una mejor planeación para evitar inmiscuir los sentimientos los cuales pueden afectar el desarrollo de la empresa.

El tamaño de una empresa está definido por la cantidad de empleados que posee y su volumen de venta anual.

*Tabla 1: Clasificación de empresas por su tamaño*

<b>TAMAÑO</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>	<b>VOLUMEN DE VENTAS ANUALES</b>
Micro	1 a 9	menores a 100,000
Pequeña	10 a 49	100,001 a 1'000,000
Mediana "A"	50 a 99	1'000,001 a 2'000,000
Mediana "B"	100 a 199	2'000,001 a 5'000,000

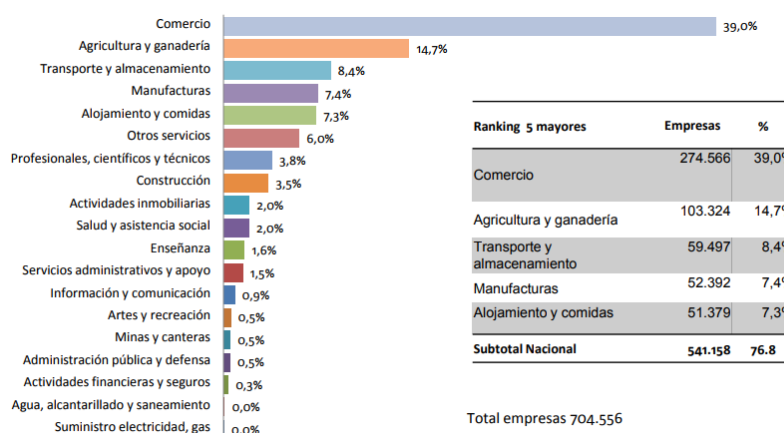
Grande	200 en adelante	5'000,001 en adelante
--------	-----------------	-----------------------

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Dependiendo del aporte de su capital y la finalidad para la que fue creada, las empresas pueden ser públicas o privadas. Dentro de las empresas privadas se encuentran las de carácter familiar. El Telégrafo (2016) indica que el 90% de la composición empresarial en Ecuador, tienen su origen en la familia, así mismo, El Comercio (2015), señala que en el país existen 55130 compañías familiares registradas en la Superintendencia de Compañías.

Sanguinetti (2014), afirma que las empresas arroceras, en su mayoría se encuentran administradas y dirigidas directamente por el núcleo familiar, la producción de arroz en general involucra e integra a toda la familia, asignándole roles y tareas. Según el INEC, el sector agrícola ocupa el 14,7% de la actividad económica en Ecuador, a este sector pertenecen las piladoras, secadoras, procesadoras y demás industrias que participan en el sector agrícola.

*Ilustración 2: Clasificación de empresas por actividad económica*



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos

#### 2.1.4 La gestión del talento humano en pequeñas empresas familiares

A diferencia de las grandes organizaciones, las pequeñas empresas, manejan su capital humano, de una manera muy diferente, desde la contratación hasta el fin

de labores de sus empleados. (Santillán, 2015), menciona que, la condición de familias empresarias otorga a sus miembros las facultades para lograr flexibilidad y predisposición para aceptarlas reglas organizativas de la empresa, (Sanchez, 2016), también señala que es importante delimitar y no confundir los roles del miembro de la familia, trabajador y accionista o heredero, ya que es el punto de partida de una gestión profesional de las personas en la empresa familiar.

Moreno R. (2012), indica que las fuentes de reclutamiento en las empresas tradicionales son informales, por lo general se realizan a través de referencias personales o familiares. De igual manera, ocurre con la selección, ya que no se emplean pruebas psicométricas o entrevistas formales y basan únicamente en la experiencia y educación de los postulantes (Kotey & Slade, 2005). Esto provoca inconvenientes en el desarrollo de funciones y producción de la empresa ya que el personal no es el idóneo.

En referencia a la capacitación, Kotey & Slade, (2005) indica que para las pequeñas empresas familiares esta se percibe como un gasto innecesario, que se realiza de manera informal sin llevar a cabo ningún análisis que detecte las necesidades de capacitación y en muchos casos no existe la capacitación. En empresas familiares la capacitación la realizan cuando los dueños requieren que es necesario, para ahorrar costos, no buscan a los expertos en la materia, sino que delegan la capacitación al más experimental del área.

Normalmente en las empresas familiares, los miembros de una familia, interactúan de la misma manera que lo hacen en el núcleo familiar, lo cual perjudica el desarrollo de la empresa, debido a que en su mayoría tienen prioridad ante los demás empleados.

### **2.1.5 Visión Organizacional**

Chiavenato (2002), define la visión como la imagen que quiere proyectar la organización de sí misma y su futuro, muchas organizaciones asumen la visión como la imagen que quiere conseguir dentro de cierto plazo y el camino que

pretenden seguir para lograrlo. (Espinoza, 2012), indica que la visión define las metas que pretende conseguir en el futuro la empresa. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que el carácter de la visión debe ser inspirador y motivador.

Según Arthur Thompson (2002) y A. J. Strickland (2000), citado por Ivan Thompson (2006), no basta establecer con claridad lo que se tiene que hacer día a día en la empresa ya que esto no dice nada del futuro, hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 Tipo de estudio realizado**

La presente investigación es de enfoque cualitativa y cuantitativa.

Por un lado, cualitativa, ya que, indaga los posibles problemas de la empresa respecto a su personal y busca dar soluciones, además, determina que subsistemas del departamento de gestión de talento humano son los indicados a implementar en Procagriva Parra SA, para alcanzar sus metas propuestas. Por otro lado, cuantitativa, puesto que, la encuesta realizada a los empleados, proporciona información de su afinidad a la empresa y el conocimiento de la filosofía institucional que maneja, datos que son desconocidos para el presidente de la organización.

El tipo de investigación es descriptiva, explicativa y documental.

Descriptiva, ya que, recolecta datos, identifica los problemas existentes en la organización y las características que presenta, para luego plantear soluciones que arrojen resultados positivos a la investigación y ejecutarlas.

Explicativa, puesto que, está orientada no solo a describir los problemas de la organización, sino que busca establecer las causas detrás de este. En este caso determina la importancia de contar con subsistemas de la gestión de talento humano para alcanzar las metas que se propone la empresa.

Por último, es de tipo documental, puesto que, para el desarrollo de la investigación se consulta en periódicos, libros, revistas y demás documentos. Y de acuerdo con Hernández (1995) citado por Bernal C. (2010:2), “la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia”.

### **3.2 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación**

El presente estudio se lleva a cabo en las instalaciones de Procagriva Parra SA, ubicada en el cantón Samborondón, durante cuatro meses correspondiente de junio a octubre del 2017.

### **3.3 Universo, población y muestra**

Es preciso esclarecer el significado de universo, población y muestra, para entender el proceso de la presente investigación. Según Pérez (2012), “universo es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas”. En este caso el universo es la empresa Procagriva Parra S.A. Cuya población es de 13 empleados, 3 en el área administrativa y 10 en el área operativa, debido a que es una pequeña empresa familiar, la muestra involucra a toda la población.

### **3.4 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas**

Una vez definido el problema, se establece la variable independiente (la causa del estudio) y la variable dependiente (el efecto que tendrá el estudio). Núñez (2007) indica que la importancia de las variables en la investigación es fundamental, pues, indica las acciones que se deben realizar para su contrastación. Su operacionalización se puede apreciar en la tabla 2

#### **3.4.1 Variable independiente**

La gestión del talento humano

#### **3.4.2 Variable dependiente**

Cumplimiento de la visión.

### **3.5 Métodos empleados**

El método empleado para la presente investigación es analítico- sintético. Bernal (2010), indica, que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto

de estudio en cada una de sus partes para realizar un análisis en forma individual y luego se unen esas partes para elaborar un estudio de manera integral.

A partir de esto, se desea conocer los problemas existentes en la empresa, analizar los factores que lo producen y por ende afectan su desarrollo.

Para la recolección de información se emplea: una encuesta, una guía de preguntas para entrevista, y una ficha de observación. Con el fin de conocer las metas que busca su presidente, la afinidad de los empleados con la organización y los problemas existentes en el área operativa.

Encuesta (Anexo 1), se realiza al personal del área operativa, consta de doce (12) preguntas que buscan; detectar los problemas que impiden la optimización de trabajo, que se conoce sobre la filosofía institucional de la empresa y los subsistemas de gestión de talento humano que son omitidos.

Guía de preguntas (Anexo 2), consta de diez (10) interrogantes que deben ser respondidas por el presidente o propietario de la empresa, el objetivo es proporcionar información acerca de las metas que busca alcanzar, los subsistemas de gestión de talento humano que emplea o no y los datos que desconoce acerca de su personal.





Ficha de observación (Anexo 3), se utiliza para observar: clima laboral, condiciones de trabajo, motivación y equipo necesario para realizar labores. Para esto se realizaron doce (12) indicadores de observación, los cuáles serán evaluados bajo los parámetros; siempre, a veces, nunca.

### **3.6 Procedimientos aplicados**

Para el desarrollo de la investigación, se recopila información referente a pequeñas empresas familiares, la gestión de talento humano y sus subsistemas, importancia de la filosofía institucional, metodología de la investigación, entre otros temas que se abordan en el contexto. Además, la información que se obtiene de: libros, revistas científicas, periódicos, artículos web, entrevistas, fichas de observación y encuestas. Con el fin de esclarecer conceptos y hallar solución al problema que se plantea en la investigación.

Una vez aclarado los conceptos, se procede a investigar los problemas que afronta la empresa Procagriva Parra SA, una pequeña empresa familiar dedicada al procesamiento, secado y pilado de arroz. Dicha empresa tiene la visión de ser reconocida a nivel local por ofrecer arroz con altos estándares de calidad. Sin embargo, no tiene establecido un cronograma de actividades que le permita cumplir con los objetivos que contribuyen al logro de la meta. Para esto se busca identificar, cual es el subsistema de gestión de talento humano prioritario a implementar.

Finalmente, se analizan los subsistemas de la gestión del talento humano que se emplean en la empresa y el efecto que ocasiona la falta de implementación de ellos, para esto se aplica: encuesta a sus empleados, entrevista al presidente y ficha de observación. Las cuales permiten detectar: el desconocimiento de la filosofía institucional en la empresa, la falta de equipo adecuado para el desarrollo de funciones, la ausencia de manuales de procesos que certifiquen la correcta manipulación del producto.

### **3.7 Procesamiento y análisis de la información**

La pequeña empresa familiar, donde se lleva a cabo la investigación no es la excepción, puesto que, no ejecutan subsistemas de la gestión de talento humano, la contratación de personal se realiza sin la aplicación de pruebas y por lo general, se contrata a personas referidas o conocidas de empleados anteriores. No cuenta con programas de inducción, ya que lo consideran innecesario. No se aplica capacitaciones al personal y por la naturaleza de la empresa los empleados no pueden aspirar a su desarrollo personal.

Por el tamaño de la organización no es apropiado implementar un departamento de gestión de talento humano, sin embargo, es factible delegar a una persona en la organización que se encargue del bienestar del personal y plantee objetivos encaminados al desarrollo organizacional, puesto que, la empresa tiene como visión posicionarse en el mercado local ofreciendo arroz con altos estándares de calidad y está dispuesta a implementar subsistemas de la gestión del talento humano que contribuyan a su alcance.

De las herramientas investigativas aplicadas para detectar las falencias existentes, se aprecia que la mayoría de su personal desconoce las metas que quiere alcanzar la empresa, no cuentan con el equipo necesario para el desempeño de sus labores y desconocen manuales de procedimientos y calidad. Estos problemas afectan al logro que quiere obtener la empresa, puesto que, no puede ofrecer arroz con altos estándares de calidad, sin el equipo apropiado y el desconocimiento de normas de calidad por parte de sus empleados.

Se concluye, indicando que el subsistema de la gestión de talento humano, que necesita ser empleado con prioridad, corresponde a capacitación y desarrollo, ya que, se necesita mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. De esta manera contribuyen al crecimiento organizacional y alcanzar las metas propuestas por la empresa.

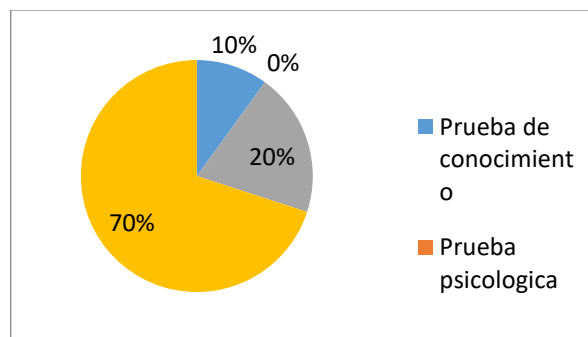
### 3.8 Análisis e interpretación de los resultados

La empresa Procagriva Parra S.A., considera implementar subsistemas de gestión del talento humano, prioritarios para el logro de sus metas, por lo que, permite examinar las falencias que presentan en su organización.

Para esto se emplean encuestas, entrevistas y fichas de observación cuyos resultados se detallan a continuación:

#### 3.8.1 Resultado de la encuesta

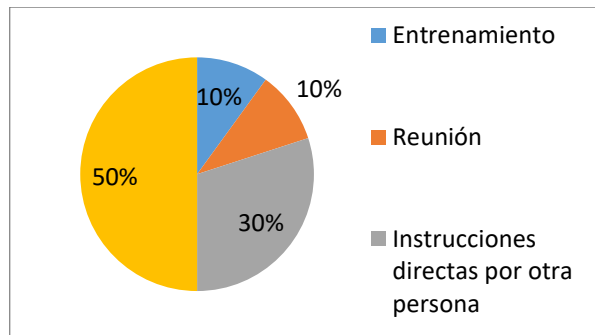
*Ilustración 3: Qué metodología se le aplicó al ingresar a la empresa*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

La mayoría de empleados, ingresaron a la empresa sin realizar pruebas preliminares. Al omitir esto, se desconoce información personal, las expectativas, aspiraciones y posibles problemas en su salud física o mental, lo cual puede estar irrumpiendo en el desempeño de sus labores.

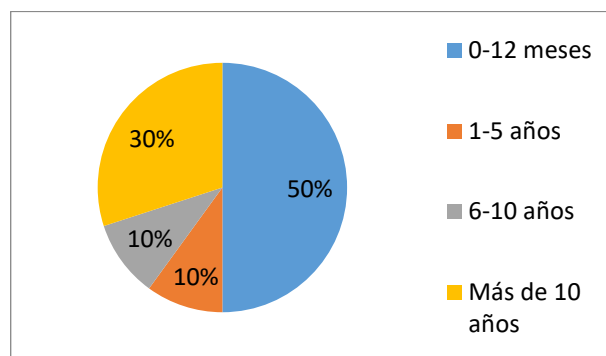
*Ilustración 4: Qué método de inducción se le aplicó para prepararlo en su puesto*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

Los empleados no reciben la capacitación debida para desempeñar sus funciones de trabajo, incluso, algunos aprendieron el manejo de maquinarias por si solos, lo que en el pasado ha provocado inconvenientes en la producción de la empresa. Además, indican que el instructivo acerca del manejo de maquinarias lo reciben por un asesor enviado por la empresa donde se adquirió el equipo, quien en muchos casos no da una correcta explicación.

*Ilustración 5: Tiempo en la empresa*

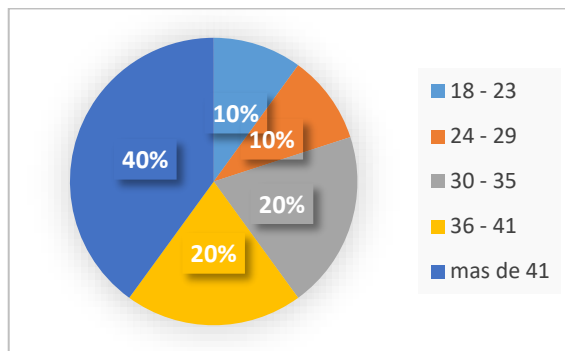


Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

La mitad de los empleados tiene menos de 12 meses e indican estar a gustos en su puesto de trabajo, sin embargo, a futuro les gustaría desempeñar otras funciones. Por otro lado, los empleados con más de 10 años en la organización, comentan que han desempeñado las mismas funciones desde su ingreso a la empresa y esperan seguir haciéndolo, cabe recalcar que ellos son personas

claves para la organización pues por los años que llevan en el puesto, conocen perfectamente de su manejo y debido al tamaño y naturaleza de la empresa, el crecimiento profesional de los empleados se ve limitado.

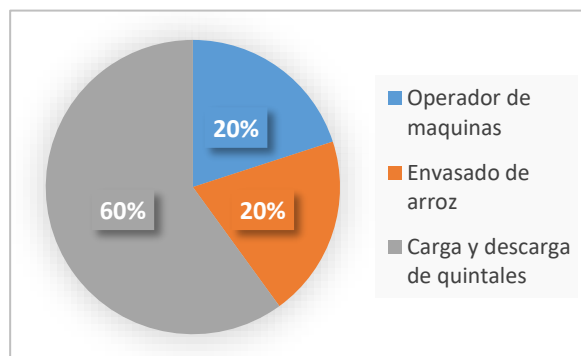
*Ilustración 6: Edad*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

El 40% del personal operativo de la empresa tiene más de 40 años, comenta que seguirán ejerciendo el puesto que tiene actualmente en la empresa hasta su retiro. Sin embargo, la mayoría emplea fuerza física a diario y por la condición de su edad, su desempeño laboral es inferior al de sus compañeros.

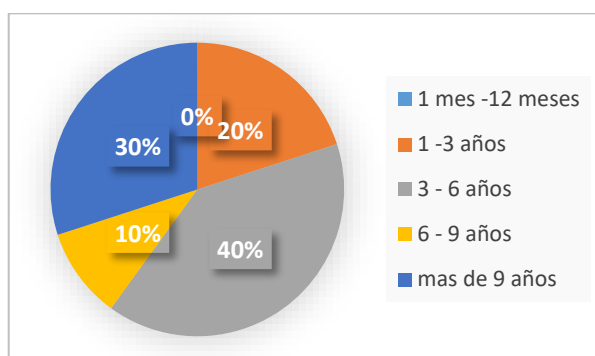
*Ilustración 7: Cargo que ocupa en el área operativa*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

El 60% del personal operativo se dedica a la carga y descarga de quintales de arroz, puesto que con lleva el uso de fuerza física y los expone a futuros problemas de salud. Por lo que se debe exigir el uso de fajas especiales, para garantizar el bienestar de los empleados y evitar futuros problemas a la empresa.

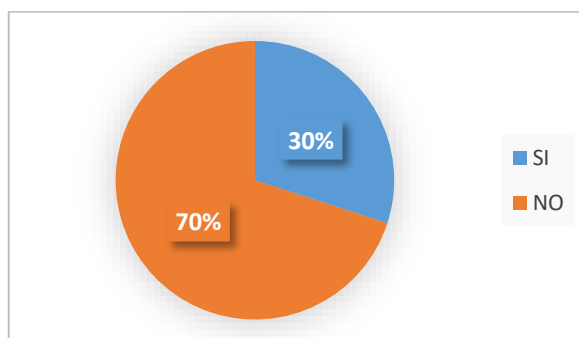
*Ilustración 8: Tiempo ejerciendo la profesión*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

La mayoría ejerce su profesión desde hace más de nueve años, indistintamente, al tiempo que tiene en la empresa, puesto que, la mayoría de empresas del sector son de naturaleza familiar, lo cual limita el crecimiento profesional de los empleados.

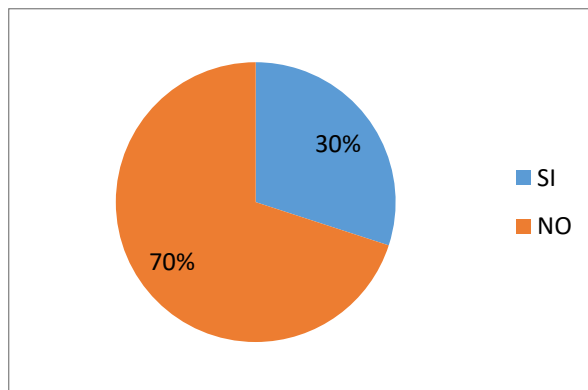
*Ilustración 9: Tiene problemas de salud que interfieren en su trabajo*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

Más de la mitad de los empleados indica no presentar problemas en su salud, sin embargo, el personal restante si, dicha información es desconocida para la administración de la empresa, esto se debe a que se omiten procesos de selección y cabe mencionar que a futuro podrían generar inconvenientes.

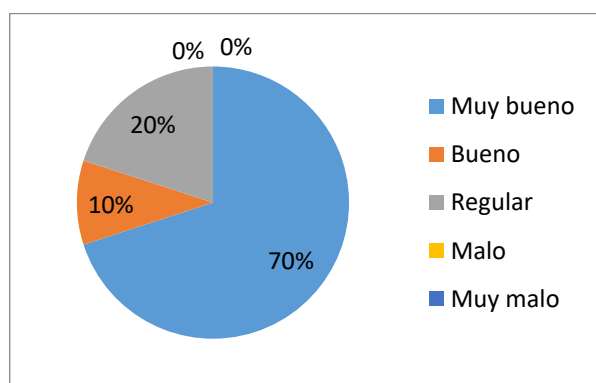
*Ilustración 10: Conoce la visión y las metas que se proyecta la empresa*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

La falta de cultura organizacional, es evidente, la mayoría de empleados del área operativa desconocen las metas y proyecciones que busca alcanzar la empresa. La administración no se preocupa por transmitir la filosofía institucional, sus políticas y valores creados.

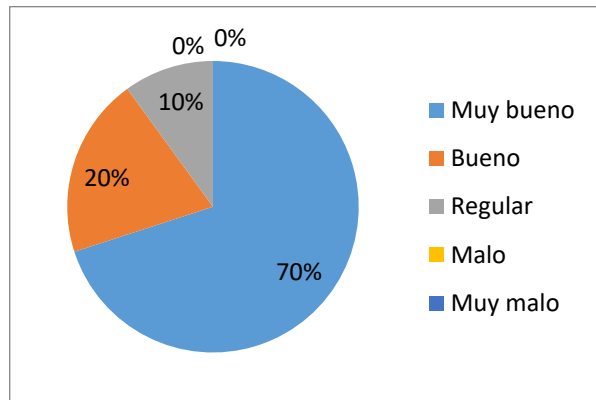
*Ilustración 11: Cómo califica los equipos y herramientas que posee para el desempeño de sus labores.*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

Mediante esta consulta se logra identificar a dos empleados que califican su equipo y herramientas de trabajo como regular. Por lo que se procede a consultar el motivo de su respuesta, y se detecta falencias en la romana y cosedora de sacos para arroz, ambos inconvenientes son desconocidos para los administradores y causan molestia en la producción.

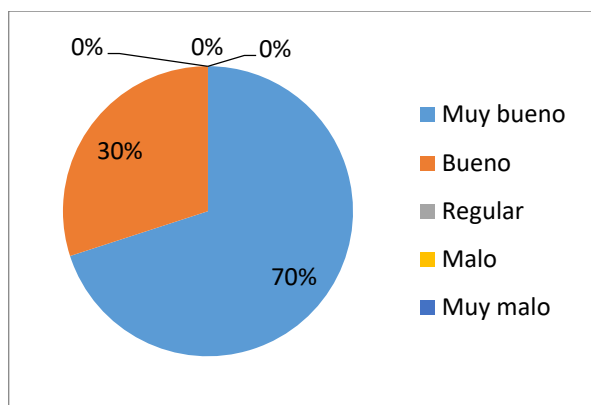
*Ilustración 12: Cómo califica la infraestructura de la empresa*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

Los resultados respecto a las instalaciones de la empresa son favorables, ya que, el 70% indica que las instalaciones son muy buenas, solo para uno de los trabajadores es regular y esto porque considera remodelar el baño que utilizan. Contar con una infraestructura adecuada no solo aporta a la producción de la empresa, también contribuye al buen desempeño de sus trabajadores.

*Ilustración 13: Considera que su ambiente laboral es:*

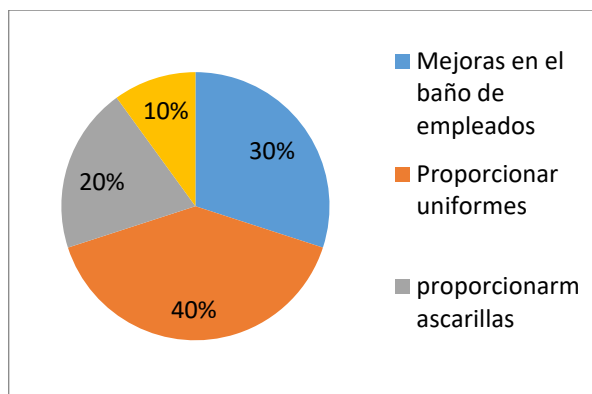


: Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

El ambiente laboral es satisfactorio, los empleados comentan tener una buena relación y no tener conflictos por mal desempeño de funciones. Sin embargo, carecen de buena comunicación con el personal administrativo.



*Ilustración 14: Tiene alguna sugerencia que contribuya a la mejora del clima laboral*



Fuente: Resultado de la encuesta  
Elaborado por: Jeniffer Parra

Varios empleados expresan su deseo por usar uniforme, ya que consideran que esto contribuye a la buena imagen de la empresa, así mismo, mencionan que sería bueno colocar una ducha en el baño, ya que el estar constantemente expuestos al polvo les provoca molestia.

### **3.8.2 Resultados de la entrevista**

La entrevista se realiza al presidente y propietario de la empresa, Francisco Parra, quien comenta que la visión de su empresa es: “Para el 2022 ser reconocidos localmente como la industria arrocera con altos estándares de calidad, en su producción, medio ambiente y sanidad. Captar consumidores nacionales y extranjeros que mantengan la fidelidad a las marcas de la arrocera”. Para ello cuenta con tecnología y equipos adecuados, que provee la calidad de arroz demandada por el mercado local.

La guía de preguntas consta de trece (13) interrogantes para conocer cómo se maneja la filosofía institucional y los subsistemas de la gestión del talento humano. Esto demuestra que, aunque su propietario tiene sus objetivos y filosofía empresarial clara, estas son desconocidas para su personal, debido a la falta de subsistemas de Gestión de talento humano en la empresa. En lo referente a los subsistemas de gestión de talento humano, se indica lo siguiente:

### Reclutamiento y Selección

Por su naturaleza de estructura familiar, las contrataciones de empleados, la realiza el presidente de la empresa, y comenta que por lo general no se lleva a cabo ninguno de proceso de reclutamiento y selección. Ya que los nuevos empleados son referidos de colaboradores anteriores o en su defecto que trabajaron en la anterior administración.

### Evaluación del desempeño y Plan de carrera

Las evaluaciones de desempeño se realizan mediante la observación, ya que su propietario considera que no es necesario realizarla de forma física, puesto que no hay mayor complejidad en el trabajo que realizan los empleados. Un plan de carrera tampoco ha sido reflejado en sus planes, sin embargo, considerando que la mayoría de sus empleados tienen más de 40 años si considera realizar un plan de sucesión en personas claves.

### Retención

El presidente indica que no es necesario emplear técnicas de retención, puesto que desde su administración no ha tenido inconvenientes en rotación de personal. Considera que esto se debe al buen trato que se da a los empleados y el pago justo de sus salarios.

### Incentivos y motivación

Según indica su propietario, cuando los empleados realizan un buen trabajo se les gratifica con palabras, así mismo, cuando han requerido adelantos o prestaciones, no se las ha negado.

### Capacitación y Desarrollo

El presidente de la empresa menciona que debido a que la mayoría de su personal es del área operativa, las labores que ejercen no presentan complejidad por lo que no es necesario realizar una capacitación. Sin embargo, si el presidente aspira a futuro conseguir certificaciones en estándares de calidad, el

personal necesita ser capacitado y conocer de las buenas prácticas de manufactura. Con respecto a entrenamiento considera que no es necesario.

### 3.8.3 Resultados de la ficha de observación

Mediante la ficha de observación se aprecian los siguientes aspectos: clima laboral, condiciones de trabajo, motivación y equipo necesario para realizar labores. Los empleados mantienen una buena relación entre ellos y sus superiores. Aunque carecen de la indumentaria apropiada para realizar sus labores, además, requieren herramientas secundarias en sus labores, que, aunque no interrumpen la producción de la empresa, si causan molestias a los trabajadores del área operativa.

A continuación, se detalla el resultado de la observación basado en el parámetro de responsabilidad por parte del personal:

*Tabla 3: Personal responsable*

Indicador	Opción	Resultado de la observación
Cumple con el horario	A veces	Los empleados tienen horario de entrada a las 8 am, sin embargo como no tienen quien controle su ingreso, algunos no cumplen con el horario.
Eficacia en sus labores	Siempre	Las labores que se les encomiendan las realizan en la brevedad posible.
Indumentaria	Nunca	No cuentan con uniforme ni el equipo apropiado para sus labores.

Fuente: Ficha de observación

Elaborado por: Jeniffer Parra

La empresa no cuenta con alguien que controle el ingreso del personal, aunque la mayoría asiste a la hora que corresponde, algunos no cumplen con este horario, además asisten con ropa que dificulta el desempeño de sus funciones ya que no cuentan con uniforme. Por otro lado, muestran un buen desempeño en las labores que les asignan. Bajo el parámetro de clima laboral se obtuvo que:

*Tabla 4: Clima Laboral*

Indicador	Opción	Resultado de la observación
Iniciativa	A veces	Se pudo apreciar, que optimizan su tiempo realizando las labores que aún no les ha sido encomendada, pero que

		se les pedirá ejecutarlas en un futuro.
Trato con Supervisores	Siempre	No presentan inconvenientes ni quejas con supervisores.
Trato con compañeros	Siempre	Mantienen un ambiente amigable y de respeto.

Fuente: Ficha de observación  
Elaborado por: Jeniffer Parra

Los empleados muestran iniciativa al realizar trabajos que no les corresponde, pero que aporta al desarrollo de la empresa, mantienen un buen trato con sus superiores, además se aprecia que mantienen una buena relación entre sus compañeros lo cual aporta en sus funciones y desempeño.

En lo referente a condiciones de trabajo:

*Tabla 5: Condiciones de Trabajo*

Indicador	Opción	Resultado de la observación
Buenas condiciones laborales	Siempre	La organización posee una buena infraestructura, ya que no tiene mucho tiempo de remodelación.
Labores riesgosas	A veces	Se pudo apreciar que generalmente sus actividades no son riesgosas, sin embargo en la planta de producción manipulan enchufes que no estas adheridos a la pared.
Equipo apropiado	Nunca	El personal no posee indumentaria apropiada y presenta problemas con ciertos instrumentos de trabajo.

Fuente: Ficha de observación  
Elaborado por: Jeniffer Parra

La empresa fue remodelada hace dos años por lo que cuenta con buena infraestructura y maquinarias modernas, además se encuentra realizando trabajos de ampliación para mejoras de producción, el trabajo de realiza el personal no requiere de riesgos, pero andan sin equipo de protección en el área donde se realiza la construcción, exponiéndose a sufrir accidentes.

Así mismo en la planta los puntos de luz no están adheridos a la pared lo cual representa un peligro para el personal, el cual o posee indumentaria de seguridad apropiada.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Diagnóstico

La empresa Procagriva Parra SA, tiene más de 20 años en el mercado, sin embargo, hace dos pasó a manos de sus actuales administradores, quienes han planeado posicionar en el mercado local a la empresa como la industria arrocera con altos estándares de calidad, en su producción, medio ambiente y sanidad, así mismo captar consumidores nacionales y extranjeros que mantengan la fidelidad a las marcas de la arrocera.

Sus administradores conocen que la empresa no aplica ningún subsistema de la gestión de talento humano, también reconocen que no poseen buena comunicación con sus empleados y desconocen si tienen problemas o dificultades para realizar sus labores.

De lo analizado y conversado con el personal administrativo y operativo, Procagriva Parra SA, cuenta con las maquinarias necesarias para procesar, secar, envejecer y clasificar arroz, lo cual aporta al objetivo de la empresa. Con respecto a su capital humano, en el área operativa la mayoría son personas mayores a 30 años, quienes realizan funciones empleando fuerza física sin el equipo apropiado, por lo que a futuro esto puede ocasionar problemas para los empleados y la empresa.

*Tabla 6: Incidencias de GTH en el logro de la visión de Procagriva Parra S.A.*

INCIDENCIA DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL LOGRO DE LA VISION DE LA EMPRESA PROCAGRIVA PARRA SA		
Subsistemas	Causa	Efecto
Reclutamiento y Selección	No se implementa ningún proceso de reclutamiento	La falta de este subsistema, ocasiona la desinformación de aspiraciones, expectativas y vida personal de los empleados
	La selección del personal se realiza de manera informal.	

Evaluación de desempeño y Plan de carrera	Las evaluaciones de desempeño la realizan mediante observaciones al personal.	Los empleados consideran que su trabajo no es valorado, el buen desempeño que realizan no se les retribuye
	No se considera la necesidad de implementar un plan de carrera	Hay empleados ejerciendo las mismas tareas por años, pero aspiran ejercer otra profesión a futuro.
Retención de personal	No se implementa programas de retención, ya que se considera que no es necesario	Al surgir otra propuesta laboral por parte de la empresa los empleados abandonarían la institución ya que si no lo han hecho es porque la oportunidad no se ha presentado.
Capacitación y Desarrollo	No se contemplaba en los planes de la administración	Se desconoce el manejo de buenas prácticas de manufactura las cuales son herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y la forma de manipulación.
		Desconocen la importancia de contar con la indumentaria y equipo apropiado para el desarrollo de sus funciones
		Solo una persona recibió capacitación acerca del manejo de maquinarias, lo que ocasionara problema el día que esta persona se ausente.

Fuente: Instrumentos de recolección de datos  
Elaborado por: Jeniffer Parra

La falta de subsistemas de gestión de talento humano, no contribuyen en el logro de la visión propuesta por la empresa, en la actualidad son pocas las falencias que presenta la organización. Pero, a futuro van generar complicaciones que afectan el desempeño de sus empleados y por ende el desarrollo de la organización.

Así mismo es necesario que el personal reciba capacitación referente a la manipulación del producto (arroz), la importancia de contar con el equipo

apropiado para el desarrollo de sus funciones y demás capacitaciones encaminadas a la mejora y crecimiento organizacional.

## **4.2 Propuesta**

### **Objetivo**

Seleccionar al personal idóneo y capacitarlo en lo referente a producción y manipulación del producto, de esta manera, contribuir al logro de la visión de Procagriva Parra S.A.

### **Justificación**

La gestión de talento humano, es de mucha importancia para toda organización, sin embargo, debido al pequeño tamaño de la empresa no es factible implementar todas las áreas, por ello se seleccionan los subsistemas prioritarios para alcanzar la visión organizacional propuesta por la empresa.

Luego de la investigación realizada se determina que el subsistema óptimo a implementar es: Capacitación y Desarrollo. Pues, luego de analizar los resultados, se puede identificar como una de las debilidades el desempeño de labores debido a la ausencia de inducción, por lo que surge la necesidad de capacitar al personal para encaminarlos a alcanzar los objetivos en su puesto de trabajo y por lo tanto de la organización.

### **Fases**

La necesidad de capacitación es primordial, por esto, se deje ejecutar y mantener desde el ingreso del personal hasta su retiro de la institución.

#### **- Programa de Inducción**

Una vez seleccionado el personal idóneo es necesario orientarlo, pues se debe proporcionar la información y los conocimientos indispensables tanto de la empresa como de su puesto de trabajo para asegurar el buen desempeño de sus funciones, así mismo el conocimiento y apropiamiento de la filosofía institucional y las metas propuestas por la empresa.

- Programas de Capacitación

Los programas de capacitación, son una guía que facilita el control de las capacitaciones realizadas en la empresa, en el caso de Procagriva Parra S.A., el programa no requiere de mucha complejidad, ya que es una pequeña empresa y su modelo sería el siguiente:

*Tabla 7: Programa de Capacitación*

PROGRAMA DE CAPACITACION								
Empresa: "Procagriva Parra S.A."								
Tema de Capacitación	Dirigido a	Objetivo	Duración en minutos	Lugar	Fecha	Hora	Capacitador	Precio

Elaborado por: Jeniffer Parra

- Durante la Capacitación

Es importante que la persona a cargo de este subsistema se encuentre presente evaluando las técnicas y procesos que aplica el capacitador para llegar al público, en este caso al personal de la empresa. Ya que el objetivo de la capacitación es aportar conocimientos, mejorar habilidades y actitudes en el personal.

Así mismo se debe asegurar la asistencia del personal a la capacitación, para esto se requiere de un listado de asistencia, que además servirá de respaldo para la base de la empresa.

- Después de la capacitación

No es suficiente que el personal asista a la capacitación, pues esto no asegura su aprendizaje y puesta en práctica. Para medir el impacto de la capacitación es necesario dar seguimiento al desempeño de los empleados, es decir la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo.



### Responsable

La responsabilidad de ejecutar el subsistema de Capacitación y desarrollo, estarán a cargo del gerente administrativo, quien comenta estar de acuerdo con la importancia de este subsistema y acatar las propuestas expuestas en la presente investigación.

Entre los temas abordados en el programa de inducción se incluye:

- Buenas Prácticas de Manufactura
- Introducción HACCP El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés)
- Seguridad Industrial

Es importante mencionar que tanto los temas de capacitación como el proceso de inducción se realizan con los empleados actuales y se instaura como parte de la integración de las nuevas personas a futuro.

- Costos de implementación

*Tabla 8: Presupuesto del plan de capacitación*

Presupuesto del plan anual de capacitación								
Tema de capacitación	Puestos a capacitar	Número de personas	Lugar	Duración	Fecha	Valor por persona	Valor por hora	Total
Buenas Prácticas de Manufactura	Operador de maquinaria	11	Instalaciones de la empresa	4 horas	Marzo/ 2018		60	240
	Auxiliar operativo							
	Gerente administrativo							
HACCP (el análisis de Peligros y puntos críticos de control)	Operador de maquinaria	5	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca		Julio/ 2018	20		100
	Gerente administrativo							
	Gerente general							
Seguridad Industrial	Operador de maquinaria	10	Instalaciones de la empresa	4 horas	Noviembre/ 2018		40	160
	Auxiliar operativo							
TOTAL								500

Elaborado por: Jeniffer Parra

### 4.3 Conclusiones

- De acuerdo a Santillán (2015), la condición de familias empresarias otorga a sus miembros las facultades para lograr flexibilidad y predisposición para aceptarlas reglas organizativas de la empresa, (Sanchez, 2016), también señala que es importante delimitar y no confundir los roles del miembro de la familia, trabajador y accionista o heredero, ya que es el punto de partida de una gestión profesional de las personas en la empresa familiar.  
En referencia a la capacitación, Kotey & Slade, (2005) indica que para las pequeñas empresas familiares esta se percibe como un gasto innecesario, que se realiza de manera informal sin llevar a cabo ningún análisis que detecte las necesidades de capacitación y en muchos casos no existe la capacitación.
- Referente a la gestión de talento humano en Procagriva Parra S.A, se evidencia falencias que retardan el logro de la visión de la empresa, tales falencias como: desconocimiento de la filosofía institucional; equipo inapropiado para el desarrollo de funciones; desconocimiento de políticas para la obtención de productos seguros para el consumo humano; falta de programas de sucesión, y falta de capacitación en el manejo de maquinarias.
- Finalmente se detecta la necesidad de capacitación en la empresa de estudio, puesto que sus metas, son desconocidas para el personal; sus herramientas y métodos de trabajo carecen de preparación; debido a la ausencia de conocimientos y herramientas adecuadas.

#### **4.4 Recomendaciones**

- Considerar un cambio en el manejo administrativo de la empresa, aplicar parámetros que involucren subsistemas de la gestión de talento humano, desde el ingreso del personal a la organización hasta el fin de su relación laboral, de esta manera se evitara inconvenientes y falencias en el desempeño de sus funciones.
- Transmitir la filosofía institucional, mejorar la comunicación con el personal de la empresa, a fin de conocer los problemas que se presentan en el proceso de producción e interfieren en estándares de calidad.
- Analizar el contenido de los programas a implementar, ya sea de inducción o capacitación, puesto que, buscan preparar y mejorar el desempeño de personal, además propagan los valores y metas que ansía la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional* . Argentina : Granica .
- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* . Argentina: Granica.
- Alvarez, R. P. (22 de Febrero de 2012). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <http://metinvc.blogspot.com/2012/02/t5b-proyecto-de-investigacion.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano* . Colombia : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* . Mexico D.F.: McGrawHill.
- Díaz, A. (04 de Mayo de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Importancia de la capacitación de personal : <https://www.gestiopolis.com/importancia-capacitacion-de-personal/>
- Ekos . (19 de Agosto de 2015). Obtenido de Subsistemas de Recursos Humanos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6368>
- Diario, El Comercio . (04 de Julio de 2015). Diez datos claves de la empresa familiar. *Negocios* , pág. 06.
- Diario, El Telegrafo. (17 de Mayo de 2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *Economía* , pág. 2.
- Espinoza, R. (14 de Octubre de 2012). *Welcome to the new marketing* . Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Estrategia del Marketing : <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Flores, E. (04 de Enero de 2015). *Quality Consultin Group*. Obtenido de Importancia de la Capacitación: <http://qualityconsultinggroup.com/importancia-de-la-capacitacion/1271/>
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración* . Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hernandez, F. B. (2010n). *Metodología de la investigación* . Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . (12 de Febrero de 2014). Obtenido de Inec y Senplades presentan el Directorio de Empresas:

- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- James Stones, E. F. (1992). *Administración*. Mexico DF: Prentice.
- Kok, J. &. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 273-291.
- Ministerio de Trabajo . (24 de Julio de 2014). Obtenido de Norma tecnica del subsistema de formacion y capacitacion : <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACI%C3%93N-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACI%C3%93N-UATH-RO-252.pdf>
- Gobierno Nacional. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR* . Quito.
- Pizzo, M. (Agosto de 2011). *Como servir con excelencia* . Obtenido de Calidad en el servicio. La capacitación del equipo de trabajo: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/calidad-en-el-servicio-la-capacitacion-del-equipo-de-trabajo/.html#comments>
- Rivadeneira, A. (3 de Septiembre de 2016). Las empresas familiares pueden salvar la economía. *El Universo* , pág. 9.
- Sanchez, R. D. (08 de Noviembre de 2016). La empresa familiar y la gestión del talento. *Economía*, pág. 02.
- Sanguinetti, I. (2014). Empresa Arroceras como empresa Familiar . *Arroz* , 22.
- Santillán, F. (2015). Talento humano y Empresas familiares. *Ekos*, 16.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2005). *Administración* . Mexico : Pearson .
- Thompson, I. (13 de Diciembre de 2006). *Pronegocios* . Obtenido de Empresa : <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Trochim, W. (2001). *Research Methods Knowledge Base*. New York : Participatory action .
- Venezzo, N. S. (2014). Empresa Arroceras como empresa familiar . *Arroz* , 38-42.
- Villafranco, G. (2015). Los retos para la supervivencia de las empresas familiares. *Forbes*, 14-15.
- Villavicencio, A. (2014). Buenas Practicas de Manufactura (BPM) mas que una obligacion una necesidad . *Corpcom*, 6-9.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Encuesta

#### Guía de preguntas para encuesta a empleados del área operativa Empresa Procagriva Parra S.A.

<b>1</b>	<b>¿Qué metodología se le aplicó al ingresar a la empresa?</b>	
	Prueba de conocimiento	
	Prueba psicológica	
	Entrevista	
	Ninguna	

<b>2</b>	<b>¿Qué método de inducción se le aplicó para prepararlo en su puesto?</b>	
	Entrenamiento	
	Reunión	
	Instrucciones directas por otra persona	
	Ninguna	

<b>3</b>	<b>Tiempo en la empresa</b>	
	0-12 meses	
	1-5 años	
	6-10 años	
	Más de 10 años	

<b>4</b>	<b>Edad</b>	
	18 - 23	
	24 - 29	
	30 - 35	
	36 - 41	
	más de 41	

<b>5</b>	<b>Cargo que ocupa en el área operativa</b>	
	Operador de maquinas	
	Envasado de arroz	
	Carga y descarga de quintales	

<b>6</b>	<b>Tiempo ejerciendo esa profesión</b>	
	1 mes -12 meses	
	1 -3 años	
	3 - 6 años	

6 - 9 años	
más de 9 años	

**7 ¿Tiene problemas de salud que interfieren en su trabajo?**

SI	
NO	

**8 ¿Conoce la visión y las metas que se proyecta la empresa?**

SI	
NO	

**9 ¿Cómo califica los equipos y herramientas que posee para el desempeño de sus labores?**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

**10 ¿Cómo califica la infraestructura de la empresa?**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

**11 ¿Considera que su ambiente laboral es?**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

**12 ¿Tiene alguna sugerencia que contribuya a la mejora del clima laboral?**

Mejoras en el baño de empleados	
Proporcionar uniformes	
proporcionar mascarillas	
Ninguna	



## Anexo 2.- Guía de preguntas para entrevista

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA
1. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección?
2. ¿Emplea algún programa de inducción a sus nuevos colaboradores?
3. ¿Emplea pruebas de evaluación?
4. ¿Cuenta con planes de sucesión en personas claves?
5. ¿Aplica programas de retención?
6. ¿Conoce si alguno de sus empleados presenta problemas en su salud física o mental?
7. Su personal, ¿Recibe capacitación?
8. ¿Qué impacto tendría la capacitación en sus empleados o en su producción?
9. ¿Se han presentado inconvenientes en los procesos de producción debido a una falla de parte de su personal?
10. ¿Qué estrategia utiliza la empresa con respecto a retención del personal?
11. ¿El personal de la empresa tiene clara la filosofía institucional y las metas que busca la empresa?
12. ¿Cuenta con las herramientas y equipo de trabajo idóneo para alcanzar las metas propuestas?
13. ¿Le parece útil contar con una persona que se encargue de los subsistemas de talento humano? ¿Porqué?

Anexo 3.- Ficha de Observación

<b>FICHA DE OBSERVACION</b>				
<b>EMPRESA FAMILIAR PROCAGRIVA PARRA SA</b>				
Factores a calificar: clima laboral, condiciones de trabajo, motivación y equipo necesario para realizar labores.				
		Siempre	A veces	Nunca
1	Cumplen con el horario de ingreso			
2	Muestra eficacia en el desempeño de sus labores			
3	Muestra iniciativa			
4	Es atento y respetuoso con sus supervisores			
5	Es atento y respetuoso con sus compañeros			
6	Asiste con la ropa indicada al trabajo			
7	Emplean una comunicación afectiva entre compañeros			
8	Mantiene en buenas condiciones su área de trabajo			
9	Con que frecuencia realiza labores riesgosas			
10	Poseen equipo de seguridad para labores de riesgo			
11	Cuenta con el equipo necesario para realizar sus labores			
12	Cuenta con un ambiente físico idóneo para el desarrollo de sus funciones			