

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES de El
Vigía.

Presentado por:

BR. Arianna Gutiérrez

BR. Alexandra Valero

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES de El
Vigía.

Trabajo Especial de Grado para Optar al título de Contaduría Pública

Presentado por:

BR. Arianna Gutiérrez

BR. Alexandra Valero

TUTOR

PROF. Zaida Kassar

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

DEDICATORIA

Con gratitud y amor, dedicamos este trabajo a Dios, por darnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para alcanzar esta meta.

A nuestros padres, quienes con su ejemplo, apoyo incondicional y fe, nos han dado la motivación y el orgullo de ser las personas que somos hoy en día.

A nuestros hermanos y familiares, que con su presencia constante han sido un pilar fundamental en nuestras vidas.

A nuestros amigos, por su compañía y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Este logro es también de ustedes.

AGRADECIMIENTO

A Dios, primeramente, por iluminar mi camino y permitirme llegar hasta aquí, superando cada reto con su guía y bendiciones.

A nuestros padres, quienes siempre han creído en nosotras, brindándonos su apoyo incondicional, amor y confianza, y enseñándonos que con esfuerzo y dedicación todo es posible. Sin su respaldo, este logro no habría sido posible.

Agradecemos profundamente a la Universidad Valle Del Momboy por ofrecernos las herramientas académicas y el espacio para crecer profesionalmente.

Un agradecimiento especial a nuestra tutora, la profesora Zaida Kazzar, por su valiosa guía, por compartir sus conocimientos, por su paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Su orientación fue clave para la realización de esta investigación.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a este logro, ya sea con palabras de aliento, apoyo moral o consejos, y que estuvieron a nuestro lado en cada paso de este camino. ¡Gracias!



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. MSc. Karelis Paredes, Prof. MSc. Zaida y Prof. MSc. Liliana Rivera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS ÉTICAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TALENTO DE LOS PYMES DE EL VIGÍA**, que presenta la Bachiller **Gutiérrez García Arianna Jineska**, portadora de la C.I. No. **28.734.278**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte **(20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los quince (15) días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro.


 Prof. MSc. Liliana Rivera
 C.I. 13.048.877
 JURADO


 Prof. MSc. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. MSc. Zaida Kassar
 C.I. 9.175.011
 TUTOR


 Prof. MSc. Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 DECANO


 Prof. MSc. Zaida Kassar
 C.I. 9.175.011
 VICERRECTORA



 +58 412 2263605

 www.uvm.edu.ve

 universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES


VEREDICTO

Nosotros, Prof. MSc. Karelis Paredes, Prof. MSc. Zaida y Prof. MSc. Liliana Rivera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS ÉTICAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TALENTO DE LOS PYMES DE EL VIGÍA**, que presenta la Bachiller **Valero Vera Alexandra Yoskary**, portadora de la C.I. No. **28.677.001**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.


En fe de lo cual firmamos en Valera a los quince (15) días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro.

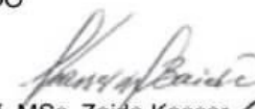

 Prof. MSc. Liliana Rivera
 C.I. 13.048.877
 JURADO


 Prof. MSc. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. MSc. Zaida Kassar
 C.I. 9.175.011
 TUTOR




 Prof. MSc. Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 DECANO


 Prof. MSc. Zaida Kassar
 C.I. 9.175.011
 VICERRECTORA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

RESÚMEN

La presente investigación, se enfoca en el análisis del diagnóstico situacional de las PYMES del municipio Alberto Adriani, estado Mérida, con el objetivo de identificar las principales deficiencias en la gestión del talento humano, y proponer estrategias éticas que fortalezcan esta gestión, mejorando así su competitividad y sostenibilidad. El diagnóstico se fundamentó en un exhaustivo proceso de recolección y análisis de información, que permitió delimitar el problema de investigación y establecer tanto los objetivos generales como específicos del estudio. En esta primera fase, se realizaron una revisión de la literatura y un análisis teórico que sirvieron de base para la construcción de un marco conceptual robusto. Este marco no solo contextualiza la problemática dentro de la gestión del talento en PYMES, sino que también identifica prácticas y estrategias previamente implementadas en contextos similares, ofreciendo una visión integral y fundamentada sobre las posibles soluciones a las dificultades diagnosticadas. Además, se desarrolló una planificación detallada del proyecto, estructurando las etapas que guiarán la investigación y la operacionalización de las variables clave. Este enfoque inicial ha permitido establecer un sólido punto de partida para las fases subsiguientes, sentando las bases para un análisis riguroso y la propuesta de soluciones prácticas y efectivas que respondan a las necesidades específicas de las PYMES locales.

Palabras clave: Gestión del Talento, Estrategias Éticas, Diagnóstico Situacional, PYMES.

ABSTRACT

The present research focuses on the analysis of the situational diagnosis of SMEs in the Alberto Adriani municipality, Mérida state, with the objective of identifying the main deficiencies in the management of human talent, and proposing ethical strategies that strengthen this management, thus improving their competitiveness and sustainability. The diagnosis was based on an exhaustive process of collecting and analyzing information, which allowed defining the research problem and establishing both the general and specific objectives of the study. In this first phase, a literature review and a theoretical analysis were carried out, which served as the basis for the construction of a robust conceptual framework. This framework not only contextualizes the problem within talent management in SMEs, but also identifies practices and strategies previously implemented in similar contexts, offering a comprehensive and well-founded vision of possible solutions to the diagnosed difficulties. In addition, a detailed project planning was developed, structuring the stages that will guide the investigation and the operationalization of the key variables. This initial approach has allowed us to establish a solid starting point for subsequent phases, laying the foundations for a rigorous analysis and the proposal of practical and effective solutions that respond to the specific needs of local SMEs.

Keywords: Talent Management, Ethical Strategies, Situational Diagnosis, SMEs, Alberto Adriani Municipality.

INDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| VEREDICTO... .. | 5 |
| RESÚMEN... .. | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| INDICE..... | 8 |
| INDICE DE TABLAS | 10 |
| INDICE DE FIGURAS | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| I. FASE DE PLANIFICACIÓN | 15 |
| Diagnóstico situacional..... | 15 |
| Problemas de la investigación | 18 |
| Problema general | 18 |
| Problemas específicos..... | 20 |
| Objetivo general..... | 20 |
| Delimitación..... | 22 |
| Revisión de la literatura | 24 |
| Estudios previos | 24 |
| Tabla N°1 Cronograma de actividades | 32 |

| | |
|--|----|
| | 10 |
| Fuente: Elaboración propia..... | 32 |
| II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN..... | 34 |
| Diseño de la investigación..... | 34 |
| Población y muestra..... | 36 |
| Diseño de instrumento de recolección de datos..... | 39 |
| Validación y confiabilidad de instrumentos..... | 40 |
| Análisis de datos..... | 41 |
| Integración de resultados..... | 58 |
| III. FASE DE PRESENTACIÓN..... | 63 |
| Recomendaciones..... | 65 |
| Planteamiento de la Propuesta..... | 66 |
| CUESTIONARIO..... | 86 |

INDICE DE TABLAS

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Cronograma de actividades..... | 32 |
| 2 | Operacionalización de Variables..... | 33 |
| 3 | Código empresas..... | 38 |
| 4 | Impacto en la satisfacción y rendimiento..... | 43 |
| 5 | Capacidad para Ajustarse a nuevas regulaciones..... | 45 |
| 6 | Restricciones económicas..... | 47 |
| 7 | Nivel de formación..... | 49 |
| 8 | Grado de resistencia..... | 51 |
| 9 | Prácticas de gestión de talento..... | 53 |
| 10 | Modernizar la gestión del talento..... | 55 |
| 11 | Oportunidades de crecimiento..... | 57 |
| 12 | Presupuesto..... | 74 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Impacto en la satisfacción y rendimiento..... | 44 |
| 2 | Capacidad para Ajustarse a nuevas regulaciones..... | 46 |
| 3 | Restricciones económicas | 48 |
| 4 | Nivel de formación | 50 |
| 5 | Grado de resistencia..... | 52 |
| 6 | Prácticas de gestión de talento | 54 |
| 7 | Modernizar la gestión del talento..... | 56 |
| 8 | Oportunidades de crecimiento | 58 |
| 9 | Cronograma de propuesta | 73 |

INTRODUCCIÓN

La globalización ha transformado profundamente el panorama empresarial, imponiendo nuevos desafíos y oportunidades en la gestión del talento. En un entorno donde los mercados están cada vez más interconectados, las organizaciones se enfrentan a una competencia intensa para atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales. Esta competencia no solo se basa en la capacidad de ofrecer incentivos financieros, sino en la implementación de prácticas de gestión del talento que reflejen una sólida ética organizacional. Las empresas que adoptan estrategias de gestión del talento éticas y responsables no solo cumplen con las expectativas sociales y normativas, sino que también fortalecen su reputación y fomentan un compromiso más profundo por parte de sus empleados.

Asimismo, las políticas éticas en la gestión del talento se han convertido en un diferenciador clave en la globalización. La creación de un entorno laboral que promueva la equidad, la transparencia y la responsabilidad social contribuye a una mayor fidelización y satisfacción de los empleados. A su vez, estas prácticas generan una ventaja competitiva al posicionar a la empresa como un empleador de elección en un mercado cada vez más consciente de las implicaciones éticas y sociales de las decisiones corporativas.

En el contexto venezolano, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan un entorno empresarial caracterizado por desafíos específicos que complican la implementación de estrategias de gestión del talento efectivas y éticas. La crisis económica prolongada y las dificultades políticas han generado un ambiente de incertidumbre que afecta la capacidad de las empresas para atraer y retener talento. A pesar de estas dificultades, las PYMES en Venezuela representan una parte crucial del tejido económico y social, lo que subraya la necesidad de adoptar enfoques éticos para mejorar su gestión del talento.

En el entorno empresarial actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio Alberto Adriani, El Vigía, enfrentan retos significativos en su capacidad para atraer y retener talento humano, crucial para su desarrollo y competitividad. La gestión ética del talento no solo es un imperativo moral, sino también un factor determinante en la sostenibilidad y éxito de estas organizaciones. Ante este panorama, la presente investigación se centra en analizar y

proponer estrategias éticas efectivas que mejoren la gestión del talento en las PYMES locales, estableciendo un marco teórico y práctico que responda a las necesidades y desafíos específicos de este contexto.

Para abordar esta problemática, se consideró indispensable iniciar el estudio con un diagnóstico situacional exhaustivo, que permitiera identificar las deficiencias y oportunidades presentes en la gestión del talento dentro de estas empresas. Este diagnóstico ha sido crucial para entender los factores que limitan la implementación de prácticas gerenciales efectivas, revelando la necesidad de desarrollar un marco estratégico que no solo responda a las necesidades actuales, sino que también anticipe y mitigue futuras barreras.

En consecuencia, los objetivos de esta investigación han sido formulados para responder directamente a los hallazgos del diagnóstico inicial, estructurando un enfoque que permita, a través de la identificación y análisis de las mejores prácticas, ofrecer soluciones viables y adaptadas al contexto específico de las PYMES en este municipio. Este enfoque busca no solo resolver las problemáticas inmediatas, sino también establecer una base sólida para la adopción de estrategias a largo plazo que fortalezcan la capacidad de estas empresas para atraer y retener talento humano de manera ética y sostenible.

Dado el impacto que la gestión del talento tiene en la competitividad y sostenibilidad de las PYMES, la relevancia de esta investigación se fundamenta en su potencial para generar un cambio significativo en la manera en que estas organizaciones operan y se desarrollan en un mercado cada vez más complejo y exigente. La investigación no solo pretende ofrecer una contribución teórica, sino que aspira a brindar herramientas prácticas y aplicables que permitan a las PYMES del municipio Alberto Adriani mejorar su gestión del talento y, por ende, su desempeño general.

Considerando el alcance y la complejidad de la investigación, se ha delimitado cuidadosamente en términos espaciales y temporales, concentrándose en un período específico dentro del municipio Alberto Adriani. Esta delimitación no solo asegura un enfoque preciso y contextualizado, sino que también facilita la aplicación de los hallazgos a un entorno empresarial particular, garantizando que las recomendaciones resultantes sean tanto pertinentes como efectivas en su implementación.

Este enfoque se sustenta en una revisión de literatura exhaustiva, que no solo proporciona el marco teórico necesario para el estudio, sino que también contextualiza la problemática dentro

de un panorama más amplio de gestión del talento en PYMES. Los estudios previos consultados han permitido identificar modelos y teorías relevantes, así como estrategias que han demostrado ser efectivas en contextos similares, lo que a su vez ha informado la operacionalización de las variables clave de este estudio.

Por lo tanto, la planificación detallada de las actividades, representada en el cronograma desarrollado, ha sido un componente esencial para asegurar que cada fase del estudio se realice de manera organizada y dentro de los plazos establecidos. Esta organización es clave para mantener la coherencia y el rigor a lo largo del proceso investigativo, garantizando que los resultados obtenidos sean tanto válidos como aplicables al contexto específico de las PYMES en estudio.

En resumen, este capítulo inicial sienta las bases para un análisis profundo y riguroso de las estrategias éticas de gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani. A través de un diagnóstico situacional detallado, la formulación de objetivos claros y una planificación meticulosa, se establece un camino sólido para avanzar en la investigación, con el fin de ofrecer soluciones concretas y aplicables que puedan ser implementadas para mejorar la gestión del talento en este sector clave de la economía local.

I. FASE DE PLANIFICACIÓN

Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional de las PYMES en la gestión del talento muestra tanto sus fortalezas como sus debilidades, además de las oportunidades y amenazas que enfrentan en un entorno cada vez más competitivo. Como expone Argandoña (2018), las PYMES representan una parte fundamental de la economía global, aportando de manera significativa al empleo; sin embargo, enfrentan desafíos graves debido a la falta de recursos y políticas formales en la gestión de recursos humanos. Así, esta situación coloca a las PYMES en una posición compleja en cuanto a su capacidad para gestionar de manera ética y eficiente su talento, lo cual resulta esencial en un contexto de competencia global.

En cuanto a sus fortalezas, una de las más destacadas es su flexibilidad organizativa. Según la Organización Internacional del Trabajo (2021), indica que la estructura menos burocrática de las PYMES facilita la rápida adaptación a los cambios del mercado. De esta manera, se permite implementar estrategias de gestión del talento con mayor eficiencia, otorgando una ventaja competitiva en cuanto a la respuesta a las necesidades del mercado y de sus empleados. Asimismo, la proximidad entre empleados y directivos permite una comunicación directa y eficaz, la cual agiliza la resolución de problemas y la incorporación de nuevas prácticas (López, 2013). Esto fomenta un ambiente de trabajo positivo que, a su vez, fortalece la relación entre personal y alta dirección, mejorando la satisfacción y retención del talento. En otras palabras, la estructura flexible y el estilo de gestión cercano pueden ser clave en el desempeño positivo de estas empresas.

Por otro lado, es notable que muchas PYMES cuentan con una cultura organizacional bien definida. En este sentido, Briones (2023) menciona que una cultura sólida favorece el compromiso de los empleados y contribuye a la estabilidad laboral. Así, cuando los valores y la misión de la empresa están alineados con los de sus empleados, se crea un sentido de pertenencia que potencia el desempeño. Además, la menor rigidez en la estructura de las PYMES facilita la innovación y fomenta la creatividad, lo cual representa una ventaja crucial en la gestión del talento (García et al., 2022). Esta capacidad de innovación, sin duda, atrae a empleados que valoran un entorno laboral dinámico y creativo, promoviendo así la motivación y el compromiso en el equipo.

Sin embargo, también es necesario reconocer las debilidades significativas que afectan a las PYMES en este ámbito. Entre las más importantes se encuentra la falta de recursos financieros y humanos, lo cual limita la implementación de programas efectivos de capacitación y desarrollo (Ramírez, 2023). En consecuencia, esta limitación impide que las PYMES impulsen las habilidades de sus empleados, afectando su competitividad. Además, la ausencia de una planificación estratégica en muchas de estas empresas refleja una carencia en la gestión del talento, con prácticas de recursos humanos que carecen de coherencia (Campuzano et al., 2016). Esta falta de estrategia impacta negativamente en el desarrollo de liderazgo dentro de la organización, comprometiendo el crecimiento a largo plazo y dificultando la retención del personal.

Asimismo, es preocupante la alta rotación de personal en las PYMES, la cual representa una carga económica y emocional. Según Alles (2015), la pérdida de empleados no solo genera un costo económico, sino que afecta la moral del equipo y reduce la productividad. La rotación frecuente, además de ser costosa, desestabiliza a la organización y puede impactar la cohesión del equipo, generando un entorno de estrés en los empleados restantes. Ante esta situación, es crucial que las PYMES desarrollen estrategias de retención efectivas que reduzcan estos efectos adversos y que, a su vez, promuevan un ambiente laboral estable y motivador.

Por otra parte, en el contexto actual, las PYMES también tienen múltiples oportunidades que pueden aprovechar para mejorar su gestión del talento. La digitalización y la automatización de procesos, por ejemplo, ofrecen herramientas que optimizan la selección, capacitación y retención de empleados (García et al., 2022). Estas tecnologías permiten a las PYMES automatizar tareas administrativas y enfocar sus esfuerzos en actividades estratégicas, mejorando la experiencia del empleado mediante herramientas de desarrollo profesional. Además, la globalización y el comercio electrónico abren puertas a nuevos mercados y talentos diversos, los cuales enriquecen la cultura organizacional y fomentan la innovación (Franco y Bedoya, 2018). Así, estas oportunidades impulsan a las PYMES a incorporar prácticas de gestión del talento que fortalezcan su posición en el mercado.

Otro reto importante es el cambio constante en la legislación laboral, que puede aumentar los costos operativos y exigir ajustes complicados para las PYMES (Alles, 2007). Estas regulaciones pueden demandar modificaciones en las políticas de recursos humanos, y el

incumplimiento podría implicar sanciones que afecten la reputación de la empresa. Igualmente, la rápida transformación digital supone una amenaza si las PYMES no logran adaptarse a estos avances tecnológicos, lo cual las colocaría en desventaja frente a competidores más innovadores (García et al., 2022).

Como se ha demostrado, la presente investigación, busca que las empresas destinen recursos a la gestión del talento mediante programas de capacitación, estrategias de retención y adopción de nuevas tecnologías logran mejoras significativas en su productividad y eficiencia operativa. En efecto, su flexibilidad y adaptabilidad les permiten implementar cambios rápidamente, lo cual representa una ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico.

No obstante, a pesar de estos puntos fuertes, las PYMES también presentan importantes debilidades en la administración del talento, como la escasez de recursos y programas de formación, la insuficiente planificación estratégica y los problemas en la permanencia del personal. Estas falencias pueden restringir significativamente la habilidad de dichas compañías para expandirse y rivalizar en el mercado. Específicamente, la ausencia de inversión en el crecimiento profesional de sus trabajadores puede propiciar una elevada rotación de personal y una reducida satisfacción en el trabajo, impactando de esta manera su competitividad.

De igual manera, resulta esencial que las PYMES adopten una planificación estratégica en la búsqueda de una eficiente gestión del talento para alinear sus pericias en cuanto a recursos humanos con sus objetivos empresariales. La planificación estratégica permite identificar y desarrollar líderes capaces de mejorar la eficiencia operativa y aumentar la competitividad. Este enfoque proactivo facilita que las PYMES optimicen sus recursos y se preparen mejor para enfrentar los desafíos del mercado.

Además, la creación de planes de desarrollo profesional personalizados puede contribuir significativamente a la retención de empleados y a la mejora de su satisfacción laboral. Dichos planes deben incluir oportunidades de capacitación, mentoría y avance profesional, así como retroalimentación regular y reconocimiento del desempeño. Estas iniciativas no solo mejoran el compromiso de los empleados, sino que también promueven un clima organizacional positivo.

Finalmente, es esencial una comunicación franca y clara entre la gerencia y los trabajadores para detectar y solucionar problemas de manera más rápida. Las PYMES deben promover un entorno laboral en que los empleados se sientan apreciados y atendidos, dado que

una comunicación eficaz puede incrementar la satisfacción en el trabajo y la unión del equipo, reforzando de esta manera el compromiso del personal con las metas de la compañía.

Problemas de la investigación

Problema general

Según Candamill (2023), factores como el salario, la conciliación laboral y la seguridad a largo plazo son aspectos clave que valoran los empleados. A pesar de ello, las PYMES, debido a limitaciones económicas, no pueden competir con grandes empresas en términos de salarios y beneficios, lo que agrava la problemática. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2015), esta competencia por talento especializado es especialmente pronunciada en sectores de alta tecnología y servicios.

Además, la digitalización y la globalización han revolucionado el mercado de trabajo. La OCDE (2019) resalta que las PYMES necesitan ajustarse con rapidez a los progresos tecnológicos para seguir siendo competitivas, lo que conlleva el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. En América Latina, estos desafíos se intensifican debido a obstáculos estructurales, como la escasez de recursos y fondos, lo que restringen la puesta en marcha de estrategias eficaces de administración del talento. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), señala que las PYMES en la región crean el 67% del trabajo y aportan al 28% del PIB, resaltando así su relevancia en la economía local.

Uno de los principales desafíos en América Latina es el elevado índice de informalidad laboral. Según la OIT (2015), más del 50% de los empleados en la zona trabajan en el sector no formal, lo que restringe la habilidad de este tipo de empresas, para implementar prácticas formales de administración del personal. La inaccesibilidad a financiamiento y la baja adopción de tecnologías avanzadas son otras barreras críticas. Sin recursos adecuados, las empresas no pueden invertir en programas de capacitación, lo que perpetúa un ciclo de baja competitividad y escaso crecimiento.

Dentro del escenario venezolano, la crisis económica y política ha intensificado estos desafíos. La hiperinflación, la escasez de recursos y la inestabilidad política dificultan aún más la gestión del talento en las PYMES. Según Fernández et al. (2012), Venezuela ha experimentado una contracción económica del 75% desde 2013, afectando gravemente a las empresas locales.

Este entorno ha llevado a la fuga de talentos altamente calificados, con más de 5 millones de venezolanos emigrando desde 2015 (OIT, 2021), lo que deja a las PYMES en una posición vulnerable frente a la competencia por profesionales calificados.

Asimismo, la ética en la gestión del talento también emerge como una estrategia clave para mejorar la resiliencia de las PYMES frente a las crisis económicas. Según Badilla (2023), las empresas que adoptan prácticas éticas no solo mantienen una relación transparente con sus empleados, sino que también logran una mayor lealtad y satisfacción laboral, lo que contribuye a la retención del talento en momentos de incertidumbre. Esto implica la implementación de políticas que respeten los derechos de los empleados y promuevan un ambiente de trabajo inclusivo.

Es importante destacar que existe otro desafío adicional que debe ser considerado en El Vigía, es el débil acceso a tecnologías avanzadas, lo que dificulta la adopción de herramientas digitales para la gestión de recursos humanos. En pensamientos de los autores Rivas et al. (2016), donde indican que la implementación de soluciones tecnológicas podría optimizar procesos clave como el reclutamiento y la evaluación del desempeño, permitiendo a las PYMES mejorar su competitividad. Sin embargo, muchas empresas locales no tienen los recursos para incorporar estas herramientas.

No obstante, para abordar estos desafíos, es fundamental la colaboración entre las PYMES, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) subraya que las PYMES necesitan apoyos externos para fortalecer su capacidad de gestionar el talento, especialmente en contextos de crisis económica y política. Las asociaciones estratégicas, lo gubernamental en conjunto con instituciones educativas pueden ser una vía para acceder a recursos y tecnologías que mejoren la competitividad y la gestión del talento en estas empresas.

Igualmente, la inestabilidad política en Venezuela también tiene un impacto directo sobre la administración de talento en estas compañías. La ambigüedad institucional y la ausencia de un marco regulatorio definido obstaculizan la toma de decisiones estratégicas. Para Ramírez (2023), destaca que las PYMES deben desarrollar enfoques de gestión flexibles que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno económico y político. La falta de confianza en el sistema financiero y la escasa inversión en formación y tecnología limitan aún más las opciones de estas empresas.

A pesar de las dificultades, las PYMES en Venezuela tienen la oportunidad de innovar en sus estrategias de gestión del talento. La implementación de prácticas éticas, junto con una mayor inversión en desarrollo profesional y capacitación, puede aumentar su resiliencia frente a las crisis económicas. Las prácticas éticas no solo optimizan la relación con los trabajadores, sino que también mejoran la imagen corporativa, la cual facilita la atracción y retención de talento.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales en la gestión del talento en las PYMES del Vigía para la atracción y retención de personal, identificando las barreras para su implementación y determinando las mejores prácticas gerenciales?

Problemas específicos.

1. ¿Cuáles son las prácticas éticas más efectivas en la gestión del talento para las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía?
2. ¿Cómo impactan las estrategias éticas en la atracción y retención del talento en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía?
3. ¿Qué barreras enfrentan las PYMES para implementar prácticas éticas en la gestión del talento?
4. ¿Qué estrategias éticas efectivas pueden implementarse para mejorar la gestión del talento en estas empresas?

Formulación de objetivos

Objetivo general

Analizar estrategias éticas efectivas para la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani del Vigía, Edo. Mérida en cuanto a la atracción y retención de personal, identificando las barreras para su implementación y determinando las mejores prácticas gerenciales.

Objetivos específicos

1. Identificar las mejores prácticas gerenciales más comunes en la gestión del talento en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida.
2. Determinar cuáles son las barreras que enfrentan las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía, Edo. Mérida para implementar prácticas éticas en la gestión del talento.
3. Proponer estrategias éticas efectivas que pueden implementarse para mejorar la gestión del talento en cuanto a la atracción y retención de personal, determinando las mejores prácticas gerenciales en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía, Edo. Mérida.

Justificación de la investigación

Desde una perspectiva teórica, diversos estudios enfatizan la importancia de la ética en la gestión del talento como estrategia integrada para mejorar el desempeño organizacional. Fernández (2012) considera que la gestión ética del talento no sólo promueve el cumplimiento normativo sino que también promueve los intereses comunes dentro de la organización, mejorando así la cohesión interna y el compromiso de los empleados. En este sentido, las empresas que implementan prácticas éticas pueden mejorar la moral de los empleados y aumentar la competitividad.

Según Guerrero (2022), las organizaciones que invierten en el desarrollo ético y profesional de sus empleados pueden ganar una posición favorable entre los competidores y así lograr una mayor sostenibilidad en el mercado. Además, investigaciones previas como la de Santamaría (2018) sugieren que la ética en la gestión del talento conduce a la innovación porque crea un entorno donde los empleados se sienten respetados y motivados para aportar ideas y soluciones creativas. Desde una perspectiva social,

La adopción de tácticas éticas por parte de las PYMES puede generar un efecto positivo en la vida de los empleados y en la sociedad. Según Badilla (2023), las empresas que crean un entorno laboral inclusivo y equitativo experimentan una mayor satisfacción laboral, lo que se traduce en una menor rotación de empleados. Al mismo tiempo, un ambiente de trabajo ético también mejora el sentido de pertenencia y lealtad, aumentando así la productividad. Además, estas prácticas pueden tener un impacto en las comunidades locales, especialmente en las

empresas responsables y honestas. En general, esto ayuda a promover una igualdad justa y respetuosa, lo cual es algo positivo. Cohesión y bienestar. Por lo tanto, este estudio intenta evaluar no sólo los impactos internos de las PYME, sino también su impacto en el entorno más amplio de El Vigía.

Metodológicamente, servirá de base para un enfoque cuantitativo por lo que centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos para permitir dar respuesta al objetivo de la investigación. Las encuestas estructuradas serán fundamentales para dar respuesta a la aplicación entre los empleados y directivos de las PYMES de El Vigía garantizará la recolección de la información necesaria. Como lo sugieren Cadena et al. (2017), los métodos cuantitativos se centran en las relaciones causales y pueden generalizarse para una mayor validez externa. Mientras tanto, a través de la participación, los empleados y los directivos serán parte del proceso de investigación. De acuerdo con Leal, este método de lectura informa empoderará a varios grupos establecidos y promoverá la colaboración para implementar soluciones aplicables en un contexto específico de las PYMES de El Vigía.

Desde una perspectiva práctica, la implementación de estrategias éticas en las PYMES de El Vigía puede generar beneficios tangibles y sostenibles. Las prácticas éticas no solo mejoran el ambiente laboral, sino que también contribuyen a un mejor desempeño organizacional. Los empleados que se sienten valorados y respetados son más propensos a estar comprometidos con su trabajo y a contribuir significativamente al éxito de la organización. Esta dedicación no solo resulta un incremento de la productividad, sino que también puede potenciar la captación de talento de excelente calidad, un elemento crucial para la supervivencia de estas empresas en un mercado competitivo. De acuerdo con Rivas et al. (2016), las compañías con un sólido prestigio ético poseen un beneficio competitivo en la captación de los profesionales más destacados. Además, las PYMES que implementan prácticas éticas tienen mayores posibilidades de establecer una cultura organizacional positiva.

Delimitación

Este estudio se enfoca en analizar la implementación de estrategias éticas y efectivas en la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani. Se han definido delimitaciones espaciales, temporales, conceptuales, metodológicas y teóricas para asegurar que la investigación

sea precisa, relevante y aplicable a la realidad local, garantizando la obtención de resultados significativos y útiles para el contexto específico de estas empresas.

Delimitación espacial: La investigación se centrará exclusivamente en las PYMES del municipio Alberto Adriani, El Vigía, Estado Mérida. Esta área fue seleccionada debida a su importancia económica y al papel fundamental que juegan las PYMES en el desarrollo local. Limitar el estudio a este municipio permite un análisis detallado de las dinámicas empresariales en un contexto rural-industrial específico, evitando las variaciones que podrían surgir al incluir otras ciudades o regiones con características diferentes.

Delimitación temporal: El estudio se realizará entre junio y octubre de 2024. Este periodo abarca el tiempo suficiente para observar tanto la implementación inicial como los efectos a corto plazo de las estrategias éticas en la gestión del talento en las PYMES locales. La elección de este lapso coincide con los ciclos operativos de las empresas, asegurando que los resultados reflejen de manera precisa la efectividad de las estrategias analizadas.

Delimitación conceptual: Se analizarán conceptos clave como "gestión del talento", "prácticas éticas", "atracción y retención del personal", "barreras para la implementación de estrategias", y "mejores prácticas gerenciales". Estos términos serán abordados en el contexto específico de las PYMES de Alberto Adriani, excluyendo otros enfoques para garantizar que el estudio sea pertinente y aplicable a la realidad de las empresas locales.

Delimitación metodológica: Se empleará un enfoque cuantitativo para evaluar la efectividad de las estrategias éticas en la gestión del talento. Se realizarán encuestas estructuradas a gerentes y empleados de las PYMES del municipio, lo que permitirá obtener datos precisos sobre la implementación y los resultados de las estrategias evaluadas.

Delimitación teórica: la investigación de fundamentará en teorías de administración del talento y ética corporativas pertinentes a las pequeñas y medianas empresas. Se empleará el modelo de administración del personal en el sector de servicios, junto con investigaciones particulares sobre la retención de talento y las mejores prácticas de gestión en ambientes rurales. Esta fundamentación teórica asegura que las conclusiones sean directamente pertinentes a las compañías del municipio Alberto Adriani.

Las delimitaciones establecidas aseguran que el estudio sea riguroso y relevante, proporcionando resultados aplicables y útiles para las PYMES de Alberto Adriani. La claridad en

los límites del estudio evita desviaciones, garantizando que los hallazgos reflejen con precisión la realidad local y ofrezcan soluciones efectivas para mejorar la gestión del talento en estas empresas.

Revisión de la literatura

Estudios previos

Para contextualizar la investigación sobre estrategias efectivas para el estudio en cuestión, se analizaron estudios previos que abordan aspectos clave de los variables objeto de estudio. A continuación, se presenta un análisis detallado de un estudio relevante:

Inicialmente se encuentra el estudio de Vizuite et al. (2023), donde examina cómo la planificación del talento humano puede ser una estrategia clave para disminuir la alta rotación de empleados en ICAMODA, una empresa textil en Tungurahua, Ecuador. La investigación aborda la problemática de la inestabilidad laboral y su impacto en la eficiencia y sostenibilidad de la empresa. Utilizando un enfoque mixto, se aplicaron encuestas a 50 empleados y se realizó una revisión literaria para identificar los factores que influyen en la atracción y retención de talento.

Asimismo, los resultados muestran que aspectos como el salario justo, los horarios de trabajo flexibles y las posibilidades de crecimiento profesional son cruciales para incrementar la permanencia de los empleados. Además subrayan que un entorno laboral que promueva el reconocimiento y la comunicación eficaz puede incrementar notablemente la motivación de los trabajadores. El valor de este análisis radica es que evidencia la necesidad de elaborar estrategias que se ajusten a las particularidades y restricciones de las pequeñas y medianas empresas, sugiriendo acciones concretas que pueden potenciar la estabilidad y competitividad de estas compañías.

Por otra parte, se encuentra el estudio de Rodríguez (2023), en el cual explora las estrategias de retención de talento en un contexto empresarial diverso y dinámico, enfocado en organizaciones en Bogotá. A través de encuestas a 115 empleados y entrevistas con 12 expertos en recursos humanos, el estudio identifica que la ausencia de planes de carrera formales contribuye a la alta rotación de personal, especialmente en sectores como energía, gas e infraestructura.

Además, el análisis resalta la importancia de implementar programas de desarrollo profesional, fomentar la flexibilidad laboral y promover un ambiente de trabajo positivo para mejorar la lealtad de los empleados. Además, se subraya que la percepción de coherencia en las políticas organizacionales y el reconocimiento del trabajo son fundamentales para la retención del personal. La investigación es relevante ya que demuestra que, incluso en las PYMES, estas estrategias pueden marcar una diferencia en la retención y sostenibilidad de la fuerza laboral, y en la reducción de costos asociados al reemplazo de personal.

En esta perspectiva, se encuentra el trabajo de Verá y Blanco (2019), el mismo se centra en las PYMES del sector servicios en Barranquilla, Colombia, y la necesidad de un modelo integral de gestión del talento humano. A través de un diseño descriptivo y correlacional, se aplicaron encuestas a 30 empresas y se observó que la falta de un enfoque estructurado para la gestión del talento limita su competitividad.

También, el estudio recomienda integrar procesos de capacitación, evaluación de desempeño y retención del personal para fomentar un ambiente de trabajo que mejore el desempeño y la competitividad. Esta investigación es crucial, ya que ofrece un marco práctico para adaptar y aplicar modelos de gestión del talento a las PYMES, sugiriendo que la implementación de procesos internos eficientes se traduce en un mejor rendimiento organizacional.

Por lo tanto, la revisión de estos estudios proporciona un fundamento sólido para entender cómo las estrategias éticas pueden mejorar la gestión del talento en las PYMES. El trabajo de dichos autores destaca la importancia de una planificación estratégica adaptada a las características de cada empresa, subrayando que aspectos como la compensación justa y la flexibilidad horaria son vitales para retener el talento. Este enfoque es relevante para construir estrategias que reflejen los valores éticos y promuevan la sostenibilidad.

Según Rodríguez (2023), integrar estrategias de retención en los planes de carrera, particularmente la flexibilidad y el desarrollo profesional, es crucial para mantener un equipo comprometido. Esta visión coincide con la idea de crear un ambiente de trabajo que reconozca el valor de sus empleados y fomente su continuidad dentro de la organización.

Finalmente, Verá y Blanco (2019), enfatizan la relevancia de contar con un modelo integral de gestión del talento que considere la capacitación y la evaluación continua para fortalecer la competitividad y la efectividad en las PYMES. Este estudio refuerza la idea de que

un enfoque holístico es necesario para que las estrategias de gestión del talento sean eficaces y sostenibles.

En conjunto, estos estudios aportan perspectivas que permiten desarrollar un marco estratégico adaptado a las PYMES, considerando tanto las limitaciones como las oportunidades específicas del sector. Integrar estos elementos ayudará a diseñar un enfoque ético y práctico para la atracción y retención del talento, fomentando un entorno laboral que no solo busque la eficiencia, sino que también valore el bienestar y el desarrollo de sus empleados.

Bases teóricas

En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, la gestión del talento humano se presenta como un reto estratégico clave para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. Estas empresas enfrentan obstáculos específicos que dificultan la implementación de estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a sus colaboradores. Entre estos obstáculos, destacan la limitación de recursos financieros, la escasez de especialistas en recursos humanos y la resistencia al cambio organizacional. A pesar de estas dificultades, la adecuada implementación de políticas de gestión del talento humano puede generar una ventaja competitiva significativa para las PYMES, especialmente cuando estas prácticas se alinean con sus características particulares y sus necesidades.

PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

Las PYMES, comúnmente definidas como empresas con un número limitado de empleados y una facturación inferior a la de las grandes corporaciones, desempeñan un papel fundamental en las economías locales, como es el caso de El Vigía. Según Echeverri (2013), asevera que aunque son de menor tamaño, las PYMES tienen un impacto decisivo en la creación de empleo y en el impulso del desarrollo económico. Sin embargo, como señala Romero (2006), las mismas enfrentan diversos desafíos que afectan su capacidad de crecimiento y gestión eficiente, entre los cuales destacan la falta de acceso a recursos financieros y la complejidad de implementar procesos administrativos avanzados. Estos obstáculos subrayan la necesidad de una

gestión eficiente del talento humano, pues las PYMES no pueden permitirse desperdiciar su recurso más valioso: las personas.

Gestión del Talento

Según Saldarriaga (2008), la gestión del talento humano debe ser vista como un proceso integral que se enfoca en atraer, desarrollar y retener a los empleados con el mayor potencial dentro de la organización. En este enfoque, el capital humano se reconoce como el activo más importante de la empresa, y su adecuada administración es esencial para garantizar la competitividad y sostenibilidad organizacional. Dado que las PYMES suelen operar con recursos limitados, es crucial que gestionen eficientemente su talento, para evitar problemas como la rotación excesiva de personal y garantizar que su equipo sea competente y motivado. No obstante, el autor citado también señala que, aunque la gestión del talento es reconocida como una prioridad en muchas empresas, todavía existe una brecha entre la teoría y la práctica, ya que muchas organizaciones no implementan medidas eficaces para aprovechar este recurso de manera óptima.

En consecuencia, la gestión del talento no debe reducirse únicamente a los procesos de selección o contratación, sino que debe involucrar una visión holística que abarque todas las etapas del ciclo del empleado. Es esencial que las PYMES implementen estrategias que no solo busquen llenar vacantes, sino que también fomenten el desarrollo continuo de sus colaboradores, buscando siempre su motivación y su compromiso a largo plazo. Este enfoque no debe ser percibido como una necesidad operativa superficial, sino como una estrategia crucial que influye directamente en el éxito o fracaso de la organización.

Barreras para la implementación de estrategias de gestión del talento

Las barreras que enfrentan las PYMES en la implementación de estrategias de gestión del talento pueden clasificarse en dos grandes categorías: internas y externas. Las barreras internas incluyen limitaciones económicas, la falta de un departamento especializado en recursos humanos y las dificultades para adoptar nuevas tecnologías. Las barreras externas, por su parte, se relacionan con la competencia de empresas más grandes y con las condiciones del mercado

laboral local, que pueden dificultar la retención de talento y hacer que las PYMES enfrenten una mayor rotación de personal. Según Tangarife et al. (2021), para superar estas barreras, las PYMES deben adoptar un enfoque flexible que permita innovar sin necesidad de grandes inversiones. Aunado a ello, Solano et al. (2023), el cual enfatiza que las restricciones financieras son un reto clave, dado que muchas PYMES no cuentan con los recursos necesarios para invertir en procesos de selección y capacitación de alta calidad.

Por otro lado, la resistencia al cambio representa otro impedimento significativo. Como indican García et al. (2022), tanto el personal como la dirección superior pueden presentar resistencia a implementar nuevas tácticas de administración del talento. Este miedo al cambio generalmente surge debido a la falta de entendimiento de las ventajas que estas habilidades puedan generar a largo plazo. Para vencer esta resistencia, las PYMES deben impulsar una cultura organizativa receptiva a la innovación y al aprendizaje constante, fomentando un ambiente en el que el cambio sea visto como una oportunidad y no como un peligro.

De acuerdo al punto de vista de Mantulak y Hernández (2018), argumentan que frecuentemente las PYMES no poseen una visión estratégica definida en relación a la administración de talento. Esta perspectiva reactiva y no programada puede conducir a tomar decisiones individuales que no se ajustan a una estrategia global de crecimiento organizacional. Además, como señalan Estrada y Aguirre (2019), la carencia de infraestructura tecnológica apropiada representa otro reto importante, dado que la falta de herramientas digitales eficaces restringe la habilidad de las asociaciones para administrar de forma eficiente los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal.

Mejores prácticas gerenciales

La gestión del talento humano en las PYMES es crucial para su sostenibilidad y competitividad, como destacan Mendoza et al. (2018) y Chiavenato (2015). Las pequeñas y medianas empresas deben adaptar sus prácticas de gestión de recursos humanos a su contexto y capacidades específicas, teniendo en cuenta sus limitaciones y necesidades particulares. Esto implica mejorar sus procesos de selección, implementar programas de formación continua y desarrollar iniciativas de bienestar que ayuden a incrementar la satisfacción laboral y el compromiso de sus empleados.

Por lo tanto, es fundamental que las PYMES reconozcan el valor de su recurso humano como un motor de innovación y desarrollo. Invertir en el talento humano no solo beneficia a los empleados, sino que también se traduce en una ventaja competitiva que puede determinar la viabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa en un mercado cada vez más exigente.

Atracción de Talento

A su vez, la marca empleadora, entendida como la percepción que los potenciales empleados tienen de la empresa, es fundamental para atraer talento (Acevedo, 2021). En las PYMES, una marca empleadora bien construida puede convertirse en una ventaja competitiva significativa, ya que atrae a aquellos que buscan más que un salario competitivo, valorando las oportunidades de desarrollo y un entorno laboral enriquecedor. Además, como afirma González (2024), la alineación de valores entre la empresa y los candidatos refuerza esta atracción, ya que los individuos tienden a preferir empresas que comparten sus creencias y objetivos.

Para Rodríguez (2019), él cual resalta que una estrategia dinámica y flexible en la atracción de talento es clave para adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado y a las expectativas de los candidatos, lo cual resulta crucial para que las PYMES se mantengan competitivas en un entorno tan variable.

Retención de Talento

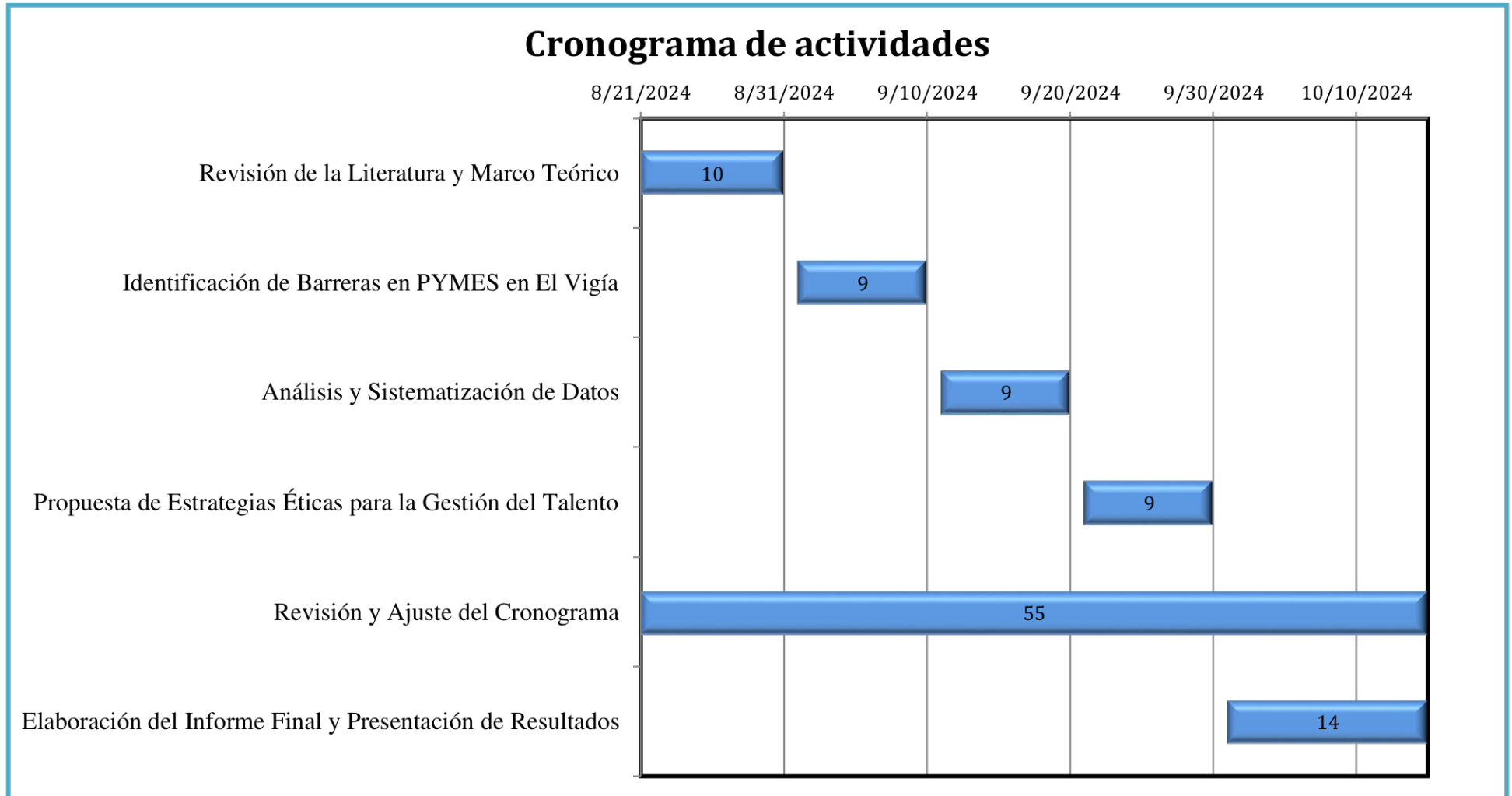
Asimismo, Fernández (2017) destaca que retener empleados valiosos no solo protege la inversión en formación, sino que también asegura la continuidad del negocio.

Las ideas de Vázquez et al. (2015) quienes aseguran que factores como un buen clima organizacional, oportunidades de desarrollo y un suficiente equilibrio entre la vida privada y laboral son cruciales para lograr la retención del talento. Un ambiente de trabajo donde se valoren estos aspectos puede aumentar la satisfacción y lealtad de los empleados. Además, la comunicación interna efectiva y el liderazgo empático, como revelan Berreta et al. (2023), es esencial para fortalecer las relaciones de confianza y promover el compromiso de los empleados a largo plazo. Por otro lado, una gestión adecuada de la recompensa y el reconocimiento, como sugieren Dychtwald et al. (2007) esta ha demostrado ser una estrategia clave para aumentar la

motivación y el compromiso de los empleados, especialmente en las PYME donde, a pesar de los recursos limitados, la atención se puede centrar en el reconocimiento de los logros individuales y no necesariamente en los incentivos financieros.

Diagrama de GANT de las actividades

Tabla N°1 Cronograma de actividades



Fuente:

Elaboración

propia.

Tabla N°2. Operacionalización de Variables.

Objetivo General: Analizar estrategias éticas efectivas para la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida en cuanto a la atracción y retención de personal, identificando las barreras para su implementación y determinando las mejores prácticas gerenciales.

| Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | Indicador | Ítems |
|---|--|--|---|--|
| Identificar las mejores prácticas gerenciales más comunes en la gestión del talento en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida. | Gestión Talento Humano | Mejores prácticas gerenciales en la gestión del Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoque proactivo. ✓ Programas de capacitación y desarrollo ✓ Gestión del desempeño laboral ✓ Adaptabilidad a Cambios. | 1 – 2 3 – 4 5 – 6 7 – 8 |
| Determinar cuáles son las barreras que enfrentan las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida para implementar prácticas éticas en la gestión del talento. | Estrategias éticas | Barreras que enfrentan las PYMES | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Restricciones económicas. ✓ Resistencia al cambio ✓ Falta de formación y liderazgo ✓ Grado de resistencia. ✓ Escasa infraestructura tecnológica | 9 – 10 11 – 12 13 – 14 15 – 16 17 – 18 |
| Proponer estrategias éticas efectivas que pueden implementarse para mejorar la gestión del talento en cuanto a la atracción y retención de personal, determinando las mejores prácticas gerenciales en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida. | Este objetivo se dará respuesta con el desarrollo de los objetivos 1 y 2 | | | |

Fuente. Elaboración propia

II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

En esta fase del estudio se continuará con la recolección de datos para investigar las estrategias del manejo del talento en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Alberto Adriani, estado Mérida. El estudio se basa en un enfoque cuantitativo, donde la información numérica se recopila y procesa mediante métodos estadísticos. El diseño metodológico empleado es descriptivo, no experimental y transversal, ya que pretende obtener información en un momento temporal que contribuya a una descripción precisa de las prácticas actuales de las PYMES para atraer y retener talento.

Además, para la recolección de datos, se ha elegido el uso de encuestas, ya que esta técnica es eficaz para obtener datos cuantificables que reflejan las percepciones de los empleados sobre las estrategias de gestión del talento que se implementan en sus empresas. El instrumento que se empleará es un cuestionario estructurado, elaborado a partir de las variables y dimensiones previamente definidas en la investigación, lo que asegura que los indicadores recolectados estén alineados con los objetivos del estudio.

Diseño de la investigación.

Enfoque de la investigación.

El método cuantitativo es especialmente apropiado para esta investigación debido a su capacidad para recolectar datos numéricos, lo cual facilita el análisis estadístico riguroso de las variables en cuestión. Este enfoque se distingue por su objetividad y precisión, lo que permite medir de manera exacta aspectos clave relacionados con la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani, Estado Mérida. Al adoptar este enfoque, se podrán identificar patrones y tendencias en las prácticas de atracción y retención de personal, lo que ayudará a comprender mejor las estrategias organizacionales en este contexto específico. Según Hernández et al. (2014), la investigación cuantitativa se fundamenta en la recopilación de datos medibles, que luego se analizan para explorar las relaciones causales entre las variables, permitiendo la formulación de conclusiones objetivas y generalizables.

De igual manera, la selección de este enfoque se basa en la exigencia de conseguir resultados exactos y comprobables, que simplifiquen la valoración de las prácticas de recursos humanos dentro de las PYMES. Mediante la utilización de cuestionarios estructurados, se recolectarán datos acerca de factores como la satisfacción laboral en el trabajo, la eficacia de las tácticas de captación y conservación de talento, y las políticas internas de crecimiento profesional. Esta información facilitará la identificación correlaciones entre las variables, favoreciendo la toma de decisiones fundamentadas en pruebas objetivas que posibiliten valorar la efectividad de las prácticas aplicadas.

En consecuencia, una de las principales ventajas de este enfoque es su capacidad para generalizar los resultados obtenidos a otras PYMES con características similares. Al trabajar con una muestra representativa de empleados de las PYMES del municipio, los hallazgos podrán extrapolarse a un espectro más amplio, lo que aumenta la aplicabilidad de las recomendaciones propuestas. La cuantificación de los datos, combinada con el análisis estadístico, facilitará la comparación entre distintas empresas y permitirá identificar tendencias comunes en la gestión del talento, brindando una visión más amplia de las prácticas efectivas en este ámbito.

Tipo de investigación

Este estudio se cataloga como un estudio descriptivo no experimental y es adecuado para el estudio de estrategias de gestión del talento en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Alberto Adriani, estado Mérida. Los métodos descriptivos nos permiten describir y registrar la realidad de estas organizaciones centrándonos en observar y registrar los fenómenos a medida que ocurren, sin ninguna manipulación. Según Arias (2012), la investigación descriptiva tiene como propósito fundamental "caracterizar un fenómeno o grupo para entender su estructura o comportamiento" (p. 24).

Al adoptar un diseño no experimental, se evita la manipulación de variables en el entorno de las empresas. Coincidiendo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación se basa en "observar los fenómenos en su contexto natural, sin intervención directa del investigador" (p. 78). De esta manera, se obtienen datos auténticos

sobre las prácticas de gestión del talento, asegurando que los resultados reflejen la realidad organizacional sin sesgos externos.

En resumen, el diseño descriptivo y no experimental elegido para esta investigación proporciona un marco metodológico adecuado para estudiar la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani. Con el uso de un enfoque cuantitativo y transversal, se podrá obtener información precisa y basada en datos estadísticos que permitirá identificar patrones, tendencias, y con ello ofrecer recomendaciones prácticas para optimizar las estrategias de recursos humanos en este tipo de empresas.

Población y muestra

El presente estudio se centra en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ubicadas en el municipio Alberto Adriani, específicamente en la ciudad de El Vigía, estado Mérida. El objetivo principal es analizar las estrategias de gestión del talento humano en estas organizaciones, las cuales desempeñan un papel fundamental en la economía local. Según la alcaldía del municipio en una publicación en diciembre de 2023, el municipio cuenta con un total aproximado de 79 licencias comerciales (48 renovaciones y 12 nuevos registros). Es importante destacar que esta cifra podría subestimar el número total de PYMES debido a la existencia de empresas informales. No obstante, considerando la limitación de datos oficiales, se tomarán como referencia los 79 registros para delimitar la población de estudio.

Adicionalmente, para calcular el tamaño adecuado de la muestra dentro de esta población de 79 PYMES, se empleó una fórmula estadística para población finita. Este enfoque es apropiado cuando se conoce el tamaño total de la población y se busca calcular una muestra representativa, lo que permite extrapolar los resultados al total de empresas. Como resultado de este cálculo, el tamaño inicial de la muestra fue de 66 empresas. No obstante, debido a la disponibilidad limitada de las empresas para participar en estudios académicos y las dificultades de acceso, se optó por reducir la muestra a 20 empresas. Esta decisión se tomó considerando varios factores, como la disposición para colaborar de las empresas y su proximidad geográfica, así como su voluntad de participar activamente en la investigación.

Además, el muestreo utilizado fue no probabilístico, específicamente por conveniencia. Esto significa que las empresas seleccionadas fueron aquellas que, dentro del grupo de 66 empresas inicialmente calculadas, estuvieron dispuestas a participar en el estudio. Este tipo de muestreo es común en investigaciones descriptivas no experimentales, donde no es posible acceder a toda la población objetivo debido a limitaciones prácticas, como la falta de respuesta o la imposibilidad de contactar con todas las empresas. Aunque este enfoque no garantiza la representatividad completa de la población, resulta válido para estudios exploratorios como el presente, cuyo objetivo es obtener datos relevantes de un grupo accesible y dispuesto a colaborar.

Finalmente, el procedimiento de elección de las compañías se llevó a cabo en distintas fases. Primero, se estableció un contacto telefónico con las 66 empresas detectadas a partir del registro del SAMAT. A estas organizaciones se les detalló la finalidad del estudio y se les convocó a participar. De las 66 compañías consultadas, 20 accedieron a cooperar, lo que facilitó la formación de la muestra definitiva. Las empresas seleccionadas satisficieron los siguientes criterios de inclusión: estar oficialmente inscritas en la Alcaldía del municipio Alberto Adriani, poseer entre 5 y 50 trabajadores y operar en uno de los sectores previamente definidos. En cambio, se excluyeron aquellas empresas que no respondieron a más de tres intentos de contacto o que manifestaron no estar interesadas en participar.

Unidad de análisis

Se seleccionaron gerentes o jefes de recursos humanos como informantes fundamentales, porque sus roles en la organización les proporcionaba acceso inmediato a datos esenciales para responder a las interrogantes de investigación. Además, son expertos capaces de ofrecer datos exhaustivos acerca de las políticas y estrategias de recursos humanos empleadas en la administración del talento, lo que facilita un estudio más minucioso de las operaciones internas de una empresa.

En cuanto a muestreo, se eligieron 20 empresas por motivos prácticos. Esta muestra resultó ser adecuada debido al acceso restringido a todas las compañías de la población objetivo y la posibilidad de participación empresarial. Se han desarrollado criterios

específicos para seleccionar empresas, asegurando que sean representativas de la industria y posean las cualidades necesarias para alcanzar las metas del sector.

Además, para garantizar la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa, se asignaron códigos a cada uno de ellos. Este procedimiento no sólo protege la identidad de las empresas involucradas.

Pero también garantiza que el análisis de los datos se realice de forma objetiva, evitando cualquier sesgo relacionado con la identidad de la fuente. Esto asegura que la información proporcionada sea confiable y que los resultados reflejen fielmente las estrategias de gestión del talento utilizadas por la PYME seleccionada. Reflejándose de la siguiente manera:

Tabla N°1 Código de empresas

| Empresas Participantes | Código de respuesta | Evidencias 001 |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Empresa 1 | E-001C | |
| Empresa 2 | E-002C | |
| Empresa 3 | E-003C | |
| Empresa 4 | E-004C | |
| Empresa 5 | E-005C | |
| Empresa 6 | E-006C | |
| Empresa 7 | E-007C | |
| Empresa 8 | E-008C | |
| Empresa 9 | E-009C | |
| Empresa 10 | E-0010C | |
| Empresa 11 | E-0011C | |
| Empresa 12 | E-0012C | |
| Empresa 13 | E-0013C | |
| Empresa 14 | E-0014C | |
| Empresa 15 | E-0015C | |
| Empresa 16 | E-0016C | |
| Empresa 17 | E-0017C | |
| Empresa 18 | E-0018C | |
| Empresa 19 | E-0019C | |
| Empresa 20 | E-0020C | |

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Diseño de instrumento de recolección de datos

El desarrollo del instrumento de recolección de datos es un paso fundamental para garantizar que la información obtenida sea confiable y representativa. En esta investigación, se optó por la encuesta como principal técnica de recolección, complementada con un cuestionario estructurado, por su efectividad al captar con precisión las opiniones y percepciones sobre las estrategias éticas en la gestión del talento en las PYMES.

Según lo establecido por Hernández et al. (2014), el cual subrayan que la encuesta es un método estructurado que permite recopilar información de un grupo de personas mediante un cuestionario, lo que facilita la medición de actitudes, opiniones o comportamientos relacionados con un tema particular. En este estudio, la encuesta es especialmente adecuada, ya que posibilita la recopilación eficiente de datos sobre las percepciones de los participantes, proporcionando un análisis claro sobre las prácticas éticas en las PYMES.

De forma complementaria, el cuestionario se ha diseñado para obtener información relevante acerca de distintos aspectos de la gestión del talento. Tamayo (2008) señala que el cuestionario es una herramienta útil para destacar los elementos más importantes de un fenómeno, sintetizando la información en datos que pueden analizarse y ofrecer una comprensión profunda del tema de estudio. En esta investigación, el cuestionario incluye 16 preguntas, organizadas en 8 dimensiones que abarcan desde la evaluación de las políticas de recursos humanos hasta la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en las normativas.

A su vez, cada una de las dimensiones está compuesta por dos preguntas que buscan proporcionar una visión detallada sobre cómo se implementan las estrategias éticas en la gestión del talento en las PYMES. Las áreas de evaluación incluyen:

- Impacto en la satisfacción y rendimiento.
- Adaptabilidad a nuevas regulaciones.
- Limitaciones económicas.
- Nivel de formación de los empleados.
- Resistencia al cambio.
- Prácticas de gestión del talento.

Modernización de la gestión del talento.

Oportunidades de desarrollo.

Por ende, el cuestionario adopta una escala Likert que ofrece a los participantes opciones de respuesta que van desde "siempre" hasta "nunca". Esta escala permite evaluar la frecuencia con la que se aplican las prácticas éticas, proporcionando una perspectiva más clara sobre cómo los empleados perciben las estrategias de las PYMES.

Finalmente, la combinación del cuestionario y un muestreo por conveniencia facilita la recolección de datos específicos y cuantificables sobre las percepciones de los empleados de las PYMES en El Vigía. Este enfoque apoya el análisis de las estrategias de gestión del talento en relación con las prácticas éticas, sentando una base sólida para elaborar recomendaciones que puedan mejorar el desempeño organizacional y la gestión del talento en estas empresas.

Validación y confiabilidad de instrumentos

La validación de los instrumentos de investigación es un proceso fundamental que permite confirmar que el cuestionario mide de forma precisa los aspectos que se busca evaluar. Esta etapa tiene como objetivo asegurar que las preguntas sean claras, relevantes y estén adecuadamente adaptadas al contexto del estudio, lo cual es esencial para obtener resultados que representen de manera fidedigna las percepciones de los participantes. Para este propósito, se realizará una revisión por parte de expertos que evaluarán la pertinencia de cada ítem y propondrán ajustes si son necesarios. Tal y como señalan Hernández et al. (2014), la validez se refiere a la capacidad de un instrumento para medir aquello que realmente se pretende, y es crucial para evitar sesgos o interpretaciones incorrectas de los resultados.

En este contexto, se ha decidido contar con la colaboración de tres docentes con experiencia en gestión del talento humano e investigación, quienes llevarán a cabo un análisis de la coherencia y relevancia de las preguntas en relación con las dimensiones del estudio. Las recomendaciones de estos expertos se incorporarán al cuestionario final, garantizando así su validez. Los docentes seleccionados para esta revisión son:

1. Liliana Rivera. C.I.V 13.048.877

2. Gilberto Rojas, C.I. 19.285.228

3. Karelis Paredes, C.I. 14.799.624

Por otro lado, la confiabilidad del instrumento es un aspecto igualmente importante en las investigaciones cuantitativas, ya que evalúa la consistencia y precisión con la que el cuestionario recopila la información en distintas aplicaciones y contextos. De acuerdo con Hernández et al. (2014), un instrumento confiable es aquel que ofrece resultados consistentes cuando se utiliza en múltiples ocasiones. En este estudio, se empleará el coeficiente alfa de Cronbach para medir la consistencia interna del cuestionario. Este indicador es ampliamente valorado por su capacidad para determinar si los ítems de una misma dimensión están midiendo de manera uniforme el concepto estudiado (González y Pazmiño, 2015). Un alfa de Cronbach superior a 0,7 se considera adecuada y refuerza la consistencia de los resultados.

En el caso particular de este estudio, el coeficiente alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0,93, lo que refleja una excelente consistencia interna entre los ítems del cuestionario. Este resultado confirma que las preguntas están alineadas con los objetivos del estudio y evalúan de manera efectiva las estrategias éticas de gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani. Este alto nivel de confiabilidad garantiza que los datos obtenidos sean consistentes y precisos, fortaleciendo así la validez del análisis y las conclusiones.

Análisis de datos

El análisis de datos constituye una fase esencial dentro de cualquier investigación cuantitativa, porque permite transformar los datos recopilados en información útil que facilite la toma de decisiones y responda a las preguntas planteadas en el estudio. Desde la perspectiva de Hernández et al. (2014), este proceso involucra la exploración, organización y depuración de los datos, con el objetivo de convertirlos en resultados que respalden las conclusiones del estudio. Además, se emplean diversas técnicas estadísticas adaptadas tanto a la naturaleza de los datos como al propósito investigativo.

En este trabajo, se utilizarán estadísticas para el análisis de los datos. Son fundamentales para presentar los resultados de manera clara, logrando una interpretación

sencilla de los datos obtenidos de las 20 empresas encuestadas. Las tablas de frecuencia permiten observar cómo se distribuyen las respuestas, mientras que los gráficos estadísticos facilitan la visualización de tendencias, patrones y relaciones significativas entre las variables analizadas.

Tablas de frecuencia

Las tablas de frecuencia se emplean para organizar los datos de manera estructurada, mostrando la frecuencia con la que se repiten las respuestas en diferentes categorías. Conforme a lo expuesto por los autores citados, donde aseveran que este tipo de tablas es el primer paso para sintetizar la información y mostrar la distribución de las respuestas de forma comprensible. Son particularmente útiles en contextos donde se manejan grandes volúmenes de datos, porque ayudan a organizar y simplificar la información, facilitando su manejo y análisis.

En el contexto de esta investigación, se utilizarán tablas de frecuencia para procesar las respuestas de las 20 empresas encuestadas. Este análisis permitirá identificar patrones relevantes, como el grado de satisfacción con la gestión del talento, la actitud frente al cambio organizacional o las inversiones realizadas en la capacitación del personal.

Gráficos estadísticos

A su vez, se emplearán gráficos estadísticos como complemento a las tablas de frecuencia. Estos gráficos ofrecen una representación visual de los datos, facilitando la identificación de tendencias y relaciones entre las variables. Entre los tipos de gráficos que se utilizarán se incluyen los gráficos de barras, que son herramientas comunes para este tipo de análisis.

Asimismo, los mismos investigadores anteriormente citados, afirman que los gráficos estadísticos permiten representar visualmente los datos, lo que ayuda a una mejor comprensión de las relaciones entre las variables y facilita la identificación rápida de los aspectos más significativos de los resultados. Una vez que los datos hayan sido organizados en las tablas de frecuencia, se utilizarán herramientas como Excel para generar los gráficos

correspondientes, que mostrarán las distribuciones y tendencias de las respuestas de manera más clara y visual.

Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 1, revelan una percepción heterogénea entre los empleados encuestados respecto al impacto de las prácticas de gestión gerencial y de talento humano en su rendimiento y satisfacción laboral. En relación con la primera pregunta, un porcentaje considerable (35%) considera que las prácticas gerenciales influyen "algunas veces" de manera positiva en su desempeño, mientras que un 50% comparte esta misma opinión respecto a las prácticas de gestión del talento. Sin embargo, es preocupante que un 40% de los encuestados perciba que estas prácticas "nunca" mejoran su rendimiento, lo cual sugiere la necesidad de implementar mejoras significativas en estas áreas.

Por otra parte, los datos evidencian una mayor satisfacción laboral asociada a las prácticas de gestión del talento, ya que un 30% de los participantes indica que estas prácticas "casi siempre" contribuyen a su bienestar en el trabajo.

A continuación, se detallarán los resultados de cada indicador analizado en la Tabla 1, lo cual permitirá comprender de manera más profunda cómo los empleados perciben las prácticas de gestión implementadas en las empresas estudiadas.

Tabla 1. Impacto en la Satisfacción y Rendimiento

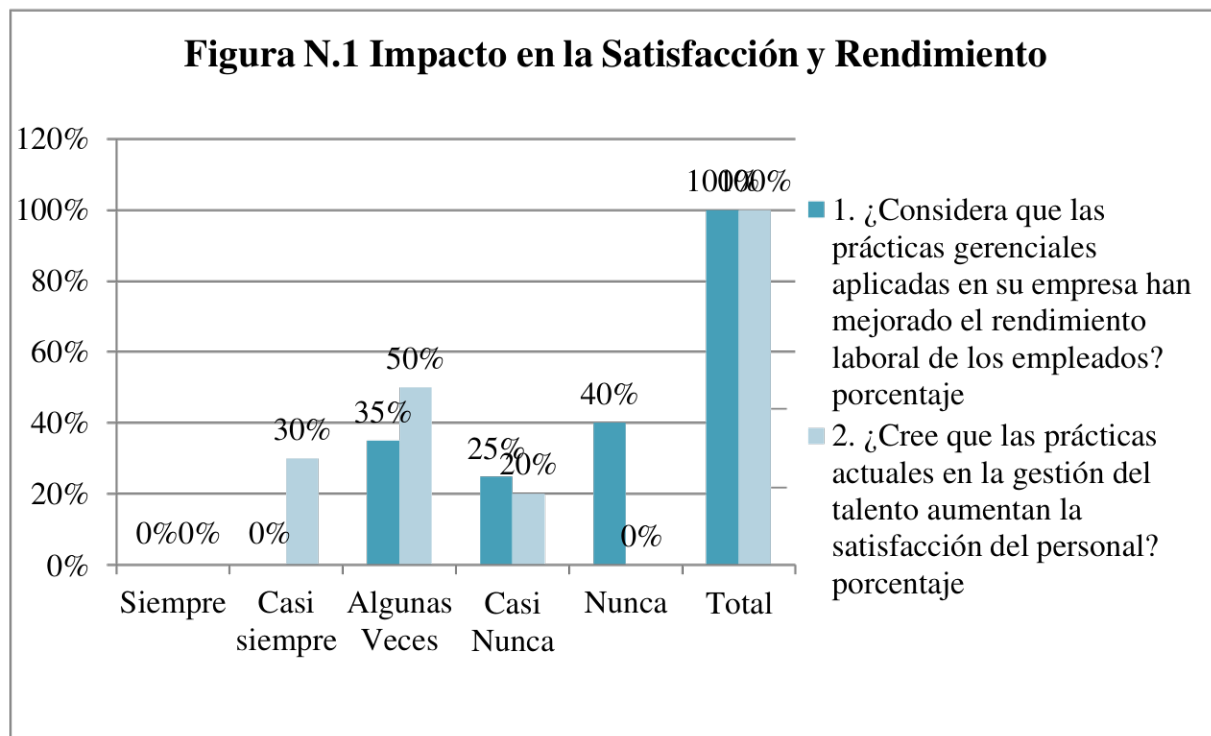
| Alternativas | 1. ¿Considera que las prácticas gerenciales aplicadas en su empresa han mejorado el rendimiento laboral de los empleados? | | 2. ¿Cree que las prácticas actuales en la gestión del talento aumentan la satisfacción del personal? | |
|---------------|---|------------|--|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Casi siempre | 0 | 0% | 6 | 30% |
| Algunas Veces | 7 | 35% | 10 | 50% |
| Casi Nunca | 5 | 25% | 4 | 20% |
| Nunca | 8 | 40% | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador Impacto.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Por otra parte, en el gráfico 1, se visualizan los porcentajes correspondientes a cada opción de respuesta para ambas preguntas, permitiendo una representación más clara de las tendencias. Se observa que las opciones "siempre" y "casi siempre" presentan un porcentaje bajo o nulo en la primera pregunta, mientras que, en la segunda, un 30% de los encuestados optó por "casi siempre". Las opciones "algunas veces" y "nunca" tienen un peso considerable en la primera pregunta, especialmente "nunca", con un 40%. En contraste, la percepción sobre la gestión del talento es más positiva, con mayor dispersión de respuestas hacia el lado positivo.

Figura N. 1 Impacto en la satisfacción y rendimiento.



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 1 y 2.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Según los datos de la Tabla 1 y la Figura 1, se puede concluir que un número considerable de encuestados tiene una visión negativa sobre el impacto de las prácticas de gestión en la productividad laboral, mientras que mantienen una actitud más optimista hacia las prácticas de gestión del talento. Si bien el 50% cree que la gestión del talento “a veces”

mejora la satisfacción, la alta tasa de evaluaciones de desempeño negativas apunta a la necesidad de revisar las estrategias actuales para garantizar un impacto más consistente en la productividad y la satisfacción de los empleados.

Ahora bien, en la tabla 2, se observan los resultados obtenidos respecto a la capacidad de la empresa para ajustarse a nuevas regulaciones y adoptar cambios regulatorios sin afectar la calidad de la gestión. Para la primera pregunta, un 25% de los encuestados consideró que la empresa “siempre” se ajusta eficazmente a las nuevas regulaciones del sector, mientras que un 40% indicó que esto sucede “algunas veces”. Sin embargo, un 35% respondió que la empresa “casi nunca” logra ajustarse a las nuevas regulaciones, lo que podría señalar dificultades en la adaptación del entorno regulatorio. Para la segunda pregunta, un 30% de los encuestados señaló que la empresa “casi siempre” adopta cambios regulatorios rápidamente, mientras que un 25% manifestó que “nunca” lo hace, sugiriendo una percepción dividida sobre la agilidad de la empresa frente a cambios regulatorios. Los detalles completos se encuentran en la tabla 2.

Tabla 2. Capacidad para Ajustarse a Nuevas Regulaciones.

| Alternativas | 3. ¿Las prácticas gerenciales de su empresa se ajustan eficazmente a las nuevas regulaciones del sector? | | 4. ¿Considera que la empresa adopta rápidamente cambios regulatorios sin afectar la calidad de la gestión del talento? | |
|---------------|--|------------|--|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 5 | 25% | 0 | 0% |
| Casi siempre | 0 | 0% | 6 | 30% |
| Algunas Veces | 8 | 40% | 9 | 45% |
| Casi Nunca | 7 | 35% | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

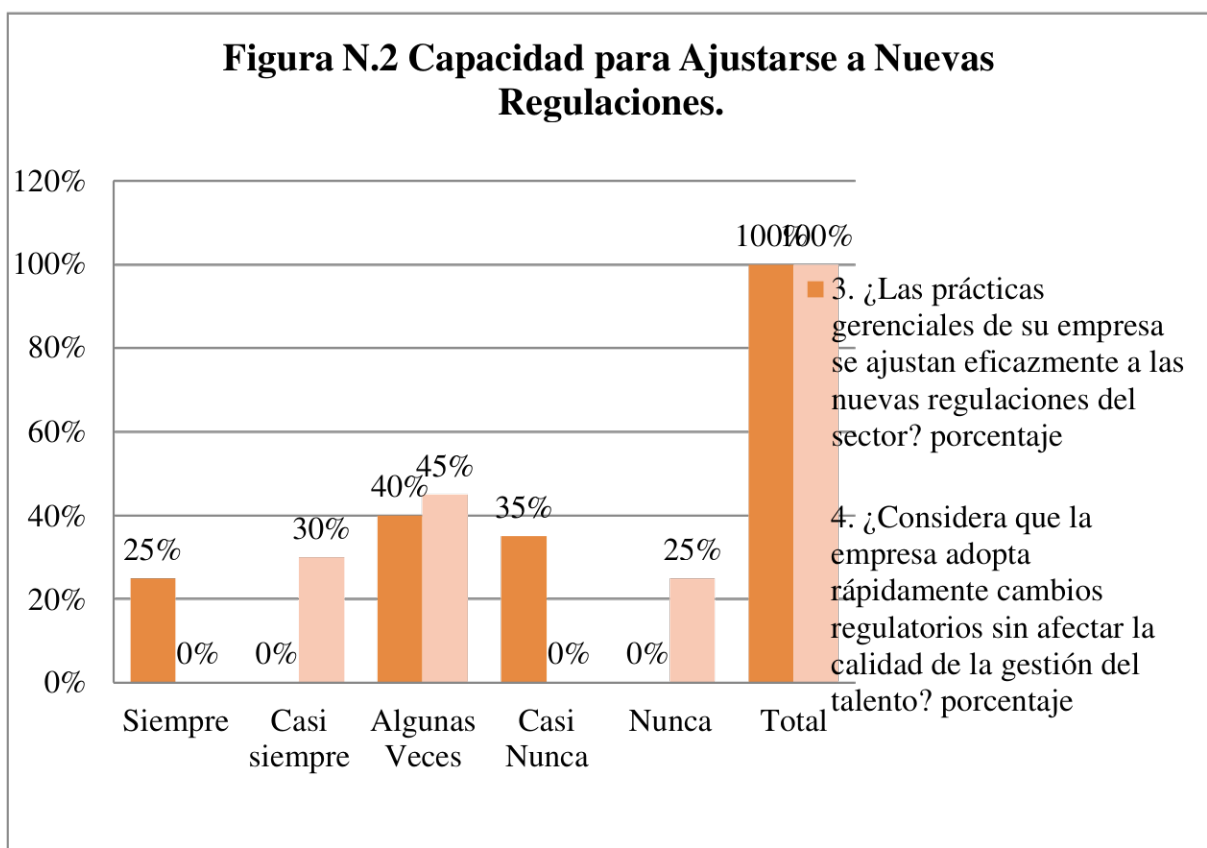
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador nuevas regulaciones.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

A su vez, el gráfico 2 proporciona una visualización clara de las respuestas a ambas preguntas. En la primera pregunta, destaca que las opciones "siempre" y "algunas veces" son las más seleccionadas, con un 25% y un 40%, respectivamente, lo que sugiere que,

aunque la empresa se ajusta en ciertos casos, hay margen de mejora. Por el contrario, en la segunda pregunta, la opción "nunca" aparece con un 25%, y la opción "casi siempre" con un 30%, lo que refleja una diversidad de opiniones sobre la capacidad de la empresa para adoptar cambios regulatorios de manera rápida. La combinación de estos resultados refleja una visión mixta sobre la agilidad y flexibilidad de la gestión empresarial en contextos regulatorios.

Figura N. 2 Capacidad para Ajustarse a Nuevas Regulaciones.



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 3 y 4.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 2 y el gráfico 2, se puede concluir que, aunque un 25% de los encuestados percibe que la empresa “siempre” se ajusta a las nuevas regulaciones, la mayoría de las opiniones están más divididas, con un 40% que señala que esto ocurre solo “algunas veces”. La percepción sobre la rapidez de adopción de

cambios regulatorios también varía, con un 30% que opina que la empresa “casi siempre” lo hace, mientras que un 25% piensa que “nunca” logra adaptarse sin afectar la calidad de la gestión. Estos resultados sugieren que la empresa puede beneficiarse de optimizar sus estrategias de ajuste regulatorio y mejorar su agilidad ante cambios en el entorno.

En relación a la tabla 3, se presentan los resultados obtenidos respecto al impacto de las restricciones económicas sobre la implementación de estrategias éticas y energéticas. Para la primera pregunta, que evalúa si la falta de recursos financieros impide la implementación de estrategias éticas, un 40% de los encuestados indicó que esto sucede “casi siempre”, mientras que un 30% afirmó que ocurre “algunas veces”. Sin embargo, un 30% respondió que “nunca” lo considera un obstáculo. Para la segunda pregunta, relacionada con las dificultades económicas para invertir en prácticas energéticas, los resultados están más distribuidos: un 45% señaló que esto ocurre “casi nunca”, mientras que un 35% respondió que sucede “algunas veces”. Estas cifras reflejan que, aunque las limitaciones económicas son un factor relevante, existe una percepción variada en cuanto a su impacto en la inversión ética y energética de la empresa. Los detalles completos se reflejan en la Tabla 3.

Tabla 3. Restricciones Económicas.

| Alternativas | 5. ¿Considera que la falta de recursos financieros impide la implementación de estrategias éticas en su empresa? | | 6. ¿Cree que las limitaciones económicas dificultan la inversión en prácticas gerenciales éticas? | |
|---------------|--|------------|---|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Casi siempre | 8 | 40% | 0 | 0% |
| Algunas Veces | 6 | 30% | 7 | 35% |
| Casi Nunca | 0 | 0% | 9 | 45% |
| Nunca | 6 | 30% | 4 | 20% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

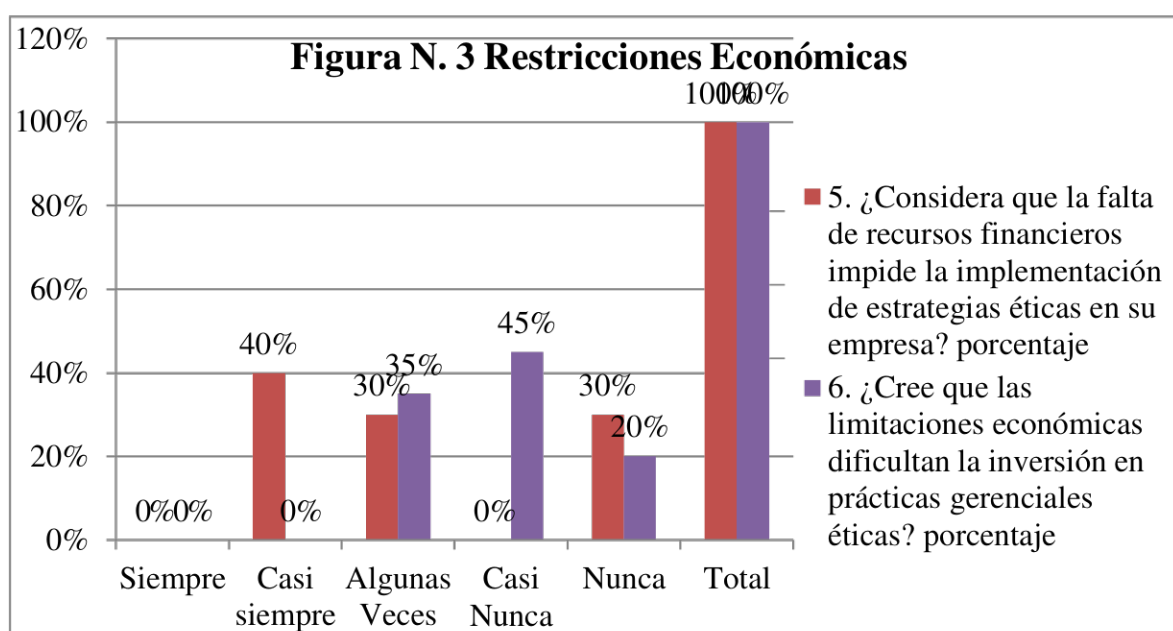
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador Restricciones Económicas.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Aunado a ello, el gráfico 3 proporciona una representación visual clara de las respuestas a ambas preguntas. En la primera pregunta, la opción "casi siempre" predomina

con un 40%, mientras que "algunas veces" sigue con un 30%. Este gráfico destaca que, aunque las restricciones económicas afectan en buena medida la implementación de estrategias éticas, un porcentaje considerable (30%) opina que "nunca" representan una barrera insuperable. En la segunda pregunta, la opción "casi nunca" es la más alta, con un 45%, lo que refleja una percepción de que, aunque existen dificultades económicas, no son un impedimento constante para la inversión en prácticas energéticas.

Figura N. 3 Restricciones Económicas.



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 5 y 6.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Desde una perspectiva general, los datos presentados en la tabla 3 y el gráfico 3, la mayoría de los encuestados percibe que las restricciones económicas afectan "casi siempre" (40%) o "algunas veces" (30%) la implementación de estrategias éticas en la empresa. Sin embargo, un 30% opina que "nunca" constituyen un obstáculo. En cuanto a la inversión en prácticas éticas, el 45% de los encuestados señaló que las limitaciones económicas "casi nunca" representan una barrera, lo que sugiere que, aunque el factor financiero es relevante, no siempre es determinante. Este análisis sugiere que las empresas pueden mejorar su capacidad para superar estas limitaciones financieras con estrategias de inversión más

eficaces y sostenibles, permitiendo un mejor balance entre las restricciones económicas y la implementación de sus prácticas éticas.

Por tanto, en la Tabla 4 se muestran los resultados del impacto del nivel de formación en las prácticas éticas en la gestión del talento. Respecto a la primera pregunta, valorar si la falta de formación afecta a la gestión del talento, el 40% de los encuestados afirma que esto sucede "a veces" y el 30% que ocurre "casi nunca". Sólo el 30% afirmó que esto sucede "casi siempre". Respecto a la segunda pregunta, si las empresas ofrecen formación suficiente para implementar estrategias éticas de gestión del talento, el 40% cree que dicha formación "casi nunca" se imparte, mientras que el 35% cree que "a veces" se produce. Sin embargo, el 25% afirmó realizar este tipo de formación "todo el tiempo". Esto indica diferentes percepciones sobre el nivel de formación en gestión del talento y su eficacia. Estos datos se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Nivel de formación.

| Alternativas | 7. ¿Considera que la falta de formación en prácticas éticas afecta la gestión del talento en su empresa? | | 8. ¿La empresa ofrece capacitaciones adecuadas para implementar estrategias éticas en la gestión del talento? | |
|---------------|--|------------|---|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 5 | 25% |
| Casi siempre | 6 | 30% | 0 | 0% |
| Algunas Veces | 8 | 40% | 7 | 35% |
| Casi Nunca | 6 | 30% | 8 | 40% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

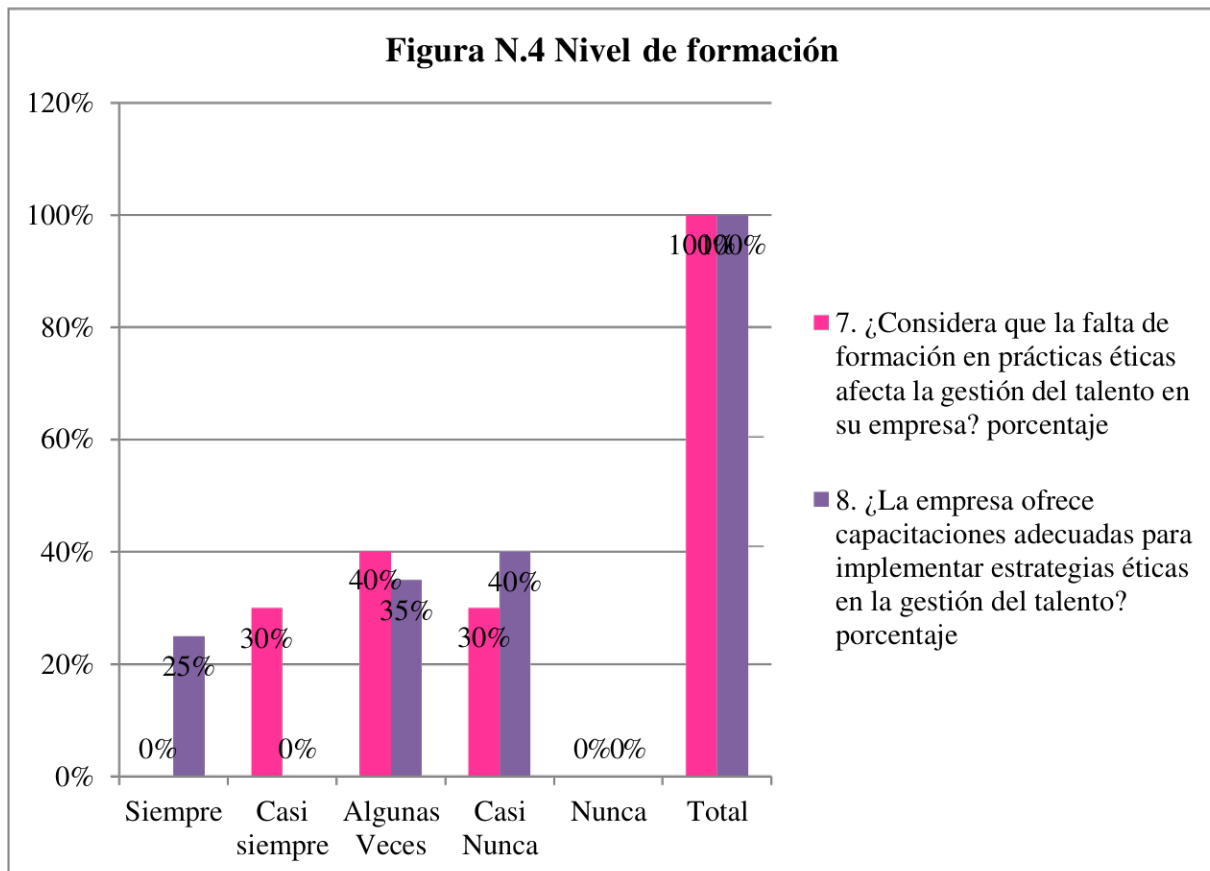
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador nivel de formación.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

En este sentido, el gráfico 4 aporta una ilustración de los hallazgos conseguidos. En la pregunta inicial, la opción "algunas veces" predomina con un 40%, en tanto a los resultados de "casi siempre" y "casi nunca" tienen un peso significativo con un 30% cada una. Este gráfico muestra que, aun cuando la formación es esencial, no todos los

encuestados perciben su impacto como constante. Para la segunda pregunta, la opción “casi nunca” posee el mayor porcentaje, con un 40%, lo que refleja que muchos consideran insuficientes las capacitaciones proporcionadas por la empresa para implementar estrategias éticas en la gestión de talento. No obstante, un 25% percibe que “siempre” se ofrecen capacitaciones adecuadas, lo que sugiere una variabilidad en las experiencias de formación dentro de la empresa.

Figura N.4 Nivel de formación.



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 7 y 8.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Según los resultados presentados en la tabla 4 y el gráfico 4, existe una percepción variada en cuanto al impacto de la capacitación ética en la gestión de talento. Mientras que el 40% de los encuestados opina que la falta de formación afecta la gestión de talento “algunas veces”, otro 30% señala que ocurre “casi nunca”, lo que refleja una visión mixta

sobre la relevancia de la formación. En cuanto a las capacitaciones proporcionadas por la empresa, un 40% considera que “casi nunca” son adecuadas para implementar estrategias éticas, aunque un 25% percibe que “siempre” se ofrecen. Estos resultados sugieren que la empresa debe evaluar y fortalecer sus programas de capacitación para garantizar una implementación más efectiva de las prácticas éticas en la gestión de talento.

Dentro de este marco, en la tabla 5, presenta un análisis de la disposición de los empleados a adaptarse a los cambios en la práctica de gestión del capital humano. En la primera pregunta, que evalúa si la resistencia al cambio es una barrera para implementar estrategias éticas, un 40% de los encuestados consideró que esto ocurre “algunas veces”, mientras que un 35% señaló que sucede “casi nunca”. No obstante, un 25% manifestó que la resistencia al cambio “nunca” es un obstáculo. Por el contrario, en la segunda pregunta, que investiga si los empleados están dispuestos a adaptarse a nuevas prácticas, un 45% respondió que esto ocurre “algunas veces”, mientras que un 35% indicó que sucede “casi siempre”, lo que sugiere una mayor apertura al cambio por parte del personal. Estos hallazgos se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Grado de Resistencia.

| Alternativas | 9. ¿Cree que la resistencia al cambio dentro de la empresa es una barrera para la adopción de estrategias éticas? | | 10. ¿Considera que los empleados están dispuestos a adaptarse a nuevas prácticas éticas en la gestión del talento? | |
|---------------|---|------------|--|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Casi siempre | 0 | 0% | 7 | 35% |
| Algunas Veces | 8 | 40% | 9 | 45% |
| Casi Nunca | 7 | 35% | 4 | 20% |
| Nunca | 5 | 25% | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

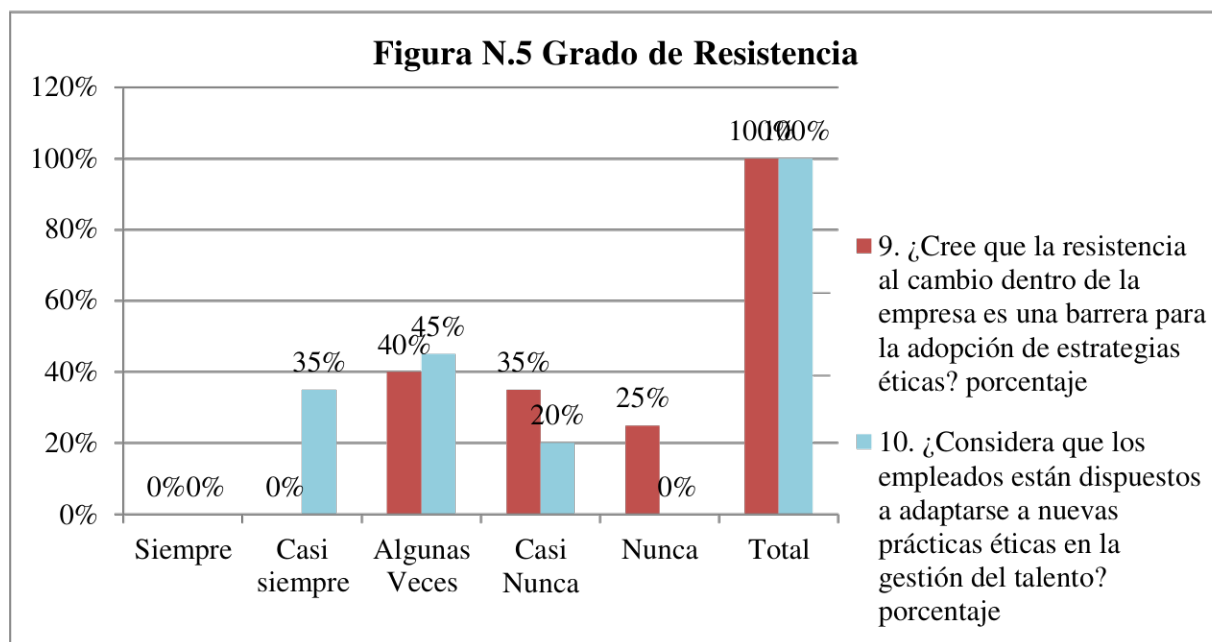
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador Grado de resistencia.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

De igual modo, el gráfico 5 proporciona una representación visual clara de los argumentos. En la primera pregunta, la opción “algunas veces” es la más seleccionada con

un 40%, mientras que “casi nunca” tiene un 35%, lo que indica que, aunque existe resistencia al cambio, no es percibida como una barrera constante. Por su parte, para la segunda pregunta, la opción “algunas veces” también predomina con un 45%, seguida por “casi siempre” con un 35%, lo que sugiere que, si bien hay disposición para adaptarse a nuevas prácticas, esta no es una realidad en todos los casos. El gráfico facilita la comparación entre ambas preguntas y permite identificar que la resistencia al cambio es más común que la disposición general a adaptarse a nuevas estrategias.

Figura N.5 Grado de Resistencia



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 9 y 10.

Fuente: Gutiérrez y Valero, (2024).

Con respecto a los resultados obtenidos y reflejados en la tabla 5 y el gráfico 5, la resistencia al cambio es percibida como una barrera ocasional en la implementación de estrategias éticas, con un 40% de los encuestados opinando que ocurre “algunas veces”. Sin embargo, un 25% considera que “nunca” es un obstáculo, lo que indica que el impacto de la resistencia al cambio varía según los contextos internos de la empresa. En cuanto a la disposición de los empleados para adaptarse a nuevas prácticas, un 45% indicó que ocurre “algunas veces”, y un 35% señaló que esto sucede “casi siempre”, lo que demuestra una actitud general positiva hacia el cambio. No obstante, la empresa aún podría trabajar en

estrategias para superar la resistencia al cambio y asegurar una mayor flexibilidad y adaptación a nuevas prácticas por parte de todos los empleados.

A este respecto, en la tabla 6, se presentan los resultados sobre la frecuencia con que la empresa implementa prácticas de gestión de talento y la percepción de su efectividad. En la primera pregunta, relacionada con la implementación de prácticas para atraer y retener empleados, se observa que “ninguno” de los encuestados considera que estas se implementen “siempre”. Sin embargo, un 40% indicó que esto ocurre “casi siempre” y un 35% afirmó que “algunas veces”. En cuanto a la efectividad de estas prácticas, un 30% considera que son efectivas “casi siempre”, mientras que el 45% sostiene que su efectividad se da “algunas veces”. Este dato sugiere que, aunque hay una cierta implementación de prácticas de gestión de talento, la percepción de su efectividad es moderada. Los detalles completos se encuentran en la Tabla 6.

Tabla N.6 Prácticas de gestión de talento.

| Alternativas | 11. ¿Con qué frecuencia su empresa implementa prácticas de gestión de talento para atraer y retener empleados? | | 12. ¿Considera que las prácticas de gestión de talento implementadas en su empresa son efectivas? | |
|---------------|--|------------|---|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 6 | 30% |
| Casi siempre | 8 | 40% | 0 | 0% |
| Algunas Veces | 7 | 35% | 9 | 45% |
| Casi Nunca | 5 | 25% | 5 | 25% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

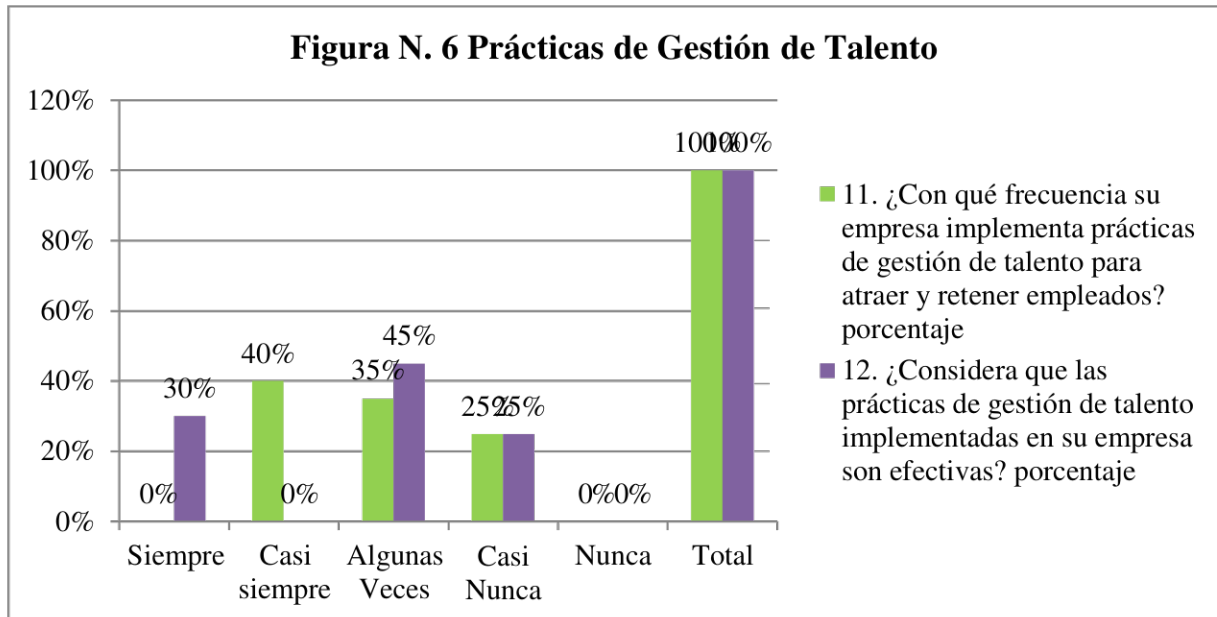
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador de prácticas de gestión de talento.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

En relación al gráfico 6 ilustra los porcentajes de respuesta correspondientes a cada pregunta de manera visual, facilitando la comparación. En la primera pregunta, se observa que la opción “casi siempre” es la más frecuente con un 40%, seguida por algunas veces con un 35%. Por otro lado, en la segunda pregunta, el 45% de los encuestados considera que las prácticas son efectivas algunas veces, lo que indica que, aunque se implementan, su

efectividad no es consistentemente alta. El gráfico destaca la necesidad de mejorar tanto la implementación de las prácticas como su efectividad para atraer y retener talento.

Figura N. 6 Prácticas de Gestión de Talento



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 11 y 12.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

A través del análisis de los datos presentados en la tabla 6 y el gráfico 6 muestran que las prácticas de gestión de talento en la empresa no se implementan de forma constante. Aunque un 40% de los encuestados opina que estas prácticas se aplican “casi siempre”, es evidente que hay una percepción de que su efectividad es solo moderada, con un 30% que considera que son efectivas “casi siempre”. Este contexto sugiere la necesidad de una revisión de las estrategias actuales para mejorar la efectividad de las prácticas de gestión de talento y asegurar que se alineen con los objetivos de atracción y retención de empleados. La empresa podría beneficiarse de implementar medidas que fortalezcan su enfoque en la gestión del talento, garantizando así una mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados.

Por otra parte, en la tabla 7, se presentan los resultados sobre la frecuencia con que la empresa implementa nuevas tecnologías en la gestión de talento y la percepción de su eficiencia. En la primera pregunta, que indaga sobre la implementación de nuevas

tecnologías, se observa que “ninguno” de los encuestados considera que esto ocurra “siempre”, y solo un 25% considera que se implementa “casi siempre”. Por otro lado, un 35% afirma que se implementan “algunas veces”, mientras que un 30% indica que estas prácticas se realizan “casi nunca”. Esto sugiere que la adopción de nuevas tecnologías en la gestión de talento no es un proceso sistemático en la empresa. En relación a la segunda pregunta, que evalúa si las tecnologías implementadas son eficientes, el 25% considera que son efectivas “casi siempre”, mientras que el 40% opina que su eficiencia se manifiesta “algunas veces”. Este resultado refleja que, aunque hay algunas tecnologías en uso, su eficacia no es consistentemente reconocida por los encuestados.

La Tabla 7 proporciona una visión clara sobre el estado de la modernización tecnológica en la gestión del talento.

Tabla N.7 Modernizar la gestión del talento.

| Alternativas | 13. ¿Con qué frecuencia su empresa implementa nuevas tecnologías para modernizar la gestión de talento? | | 14. ¿Considera que las tecnologías implementadas en su empresa son eficientes en la gestión de talento? | |
|---------------|---|------------|---|------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 5 | 25% |
| Casi siempre | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Algunas Veces | 7 | 35% | 8 | 40% |
| Casi Nunca | 6 | 30% | 7 | 35% |
| Nunca | 7 | 35% | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

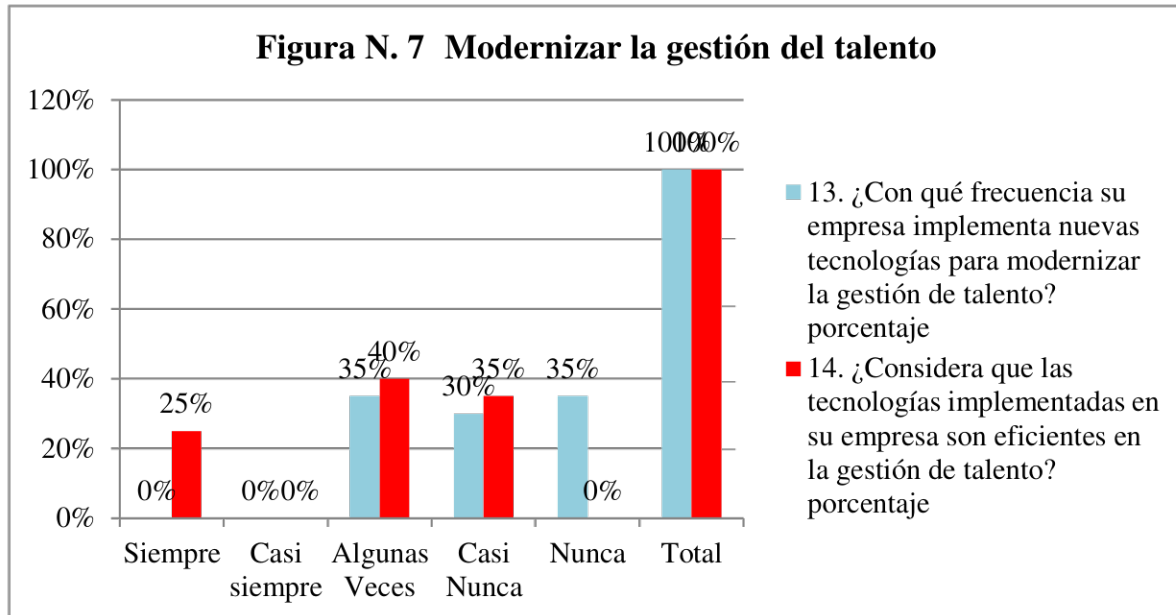
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador modernizar la gestión del talento.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Correspondiente al el gráfico 7 visualiza los porcentajes de respuesta de manera clara, facilitando la comparación de opiniones. En la primera pregunta, se destaca que la opción “algunas veces” con un 35% es la más mencionada, mientras que “casi nunca” recibe un 30%. Para la segunda pregunta, se observa que el 40% de los encuestados considera que la eficiencia de las tecnologías se presenta “algunas veces”, lo que indica una percepción de que, aunque hay implementación de tecnologías, su rendimiento no es

óptimo. El gráfico permite identificar de manera rápida que la adopción y eficiencia de las tecnologías en la gestión de talento requieren atención y mejora.

Figura N. 7 Modernizar la gestión del talento



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 13 y 14.

Fuente: Gutiérrez y Valero, (2024).

El análisis procedente de la tabla 7 y el gráfico 7 indican que la implementación de nuevas tecnologías en la gestión de talento es irregular. La falta de una aplicación sistemática se evidencia en el hecho de que el 35% de los encuestados opina que las tecnologías se aplican “algunas veces”, mientras que un 30% manifiesta que la implementación es “casi nunca”. Por otro lado, aunque hay un reconocimiento de que las tecnologías pueden ser efectivas “algunas veces”, la percepción general sobre su eficiencia no es suficientemente alta. Este contexto sugiere que la empresa debería considerar una estrategia más robusta y consistente para integrar tecnologías que optimicen la gestión de talento, asegurando así una mayor efectividad en sus prácticas.

Cabe considerar que la tabla 8 presenta los resultados de la frecuencia con la que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento personal a los empleados y la satisfacción de estos con respecto a las oportunidades de desarrollo profesional. En la primera pregunta, ningún encuestado considera que su empresa ofrezca oportunidades de crecimiento

“siempre”, y en la opción “casi siempre”, el 40% de los participantes así lo indica. Sin embargo, un 35% afirma que estas oportunidades se brindan “algunas veces”, lo que sugiere una inconsistencia en la disponibilidad de programas de crecimiento personal.

En la segunda pregunta, sobre la satisfacción de los empleados con respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, el 35% manifiesta satisfacción “casi siempre”, mientras que el 45% lo hace “algunas veces”. Esto sugiere que, aunque hay cierta satisfacción, existe un porcentaje significativo de empleados que solo se siente satisfecho en ocasiones, lo que indica que la empresa podría mejorar en este aspecto.

Tabla N.8 Oportunidades de Crecimiento.

| Alternativas | 15. ¿Con qué frecuencia su empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional a los empleados? | | 16. ¿Considera usted que sus empleados se encuentran satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por su empresa? | |
|---------------------|---|-------------------|--|-------------------|
| | Fi | porcentaje | Fi | porcentaje |
| Siempre | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Casi siempre | 8 | 40% | 7 | 35% |
| Algunas Veces | 7 | 35% | 9 | 45% |
| Casi Nunca | 5 | 25% | 4 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% | 20 | 100% |

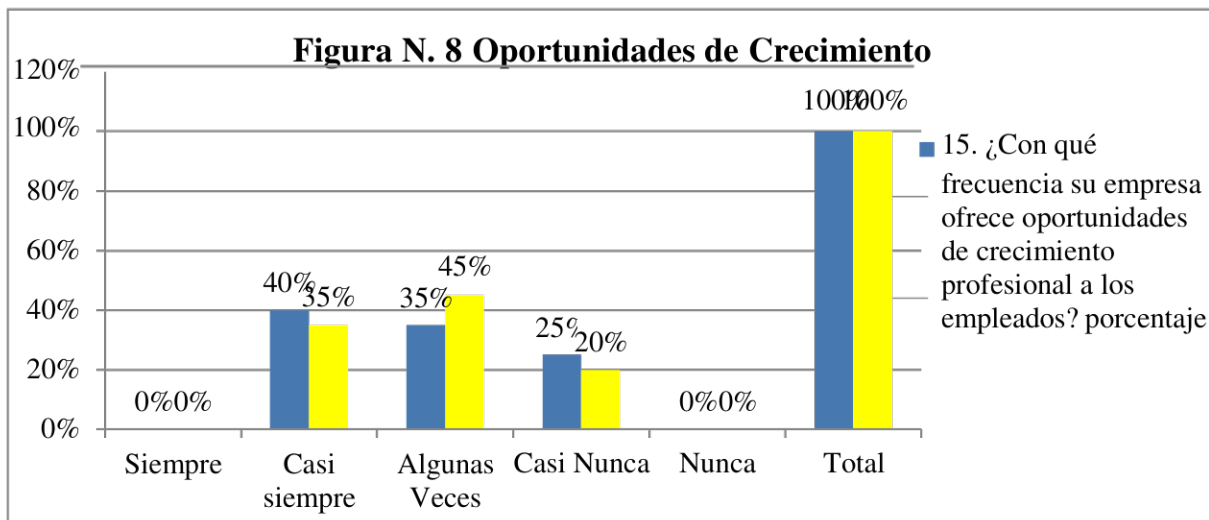
Nota: Frecuencia absoluta y valor de porcentaje para cada ítem del indicador oportunidades de crecimiento.

Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Con respecto al gráfico 8 ilustra una representación visual clara de las respuestas, lo que permite identificar fácilmente las tendencias. En la primera pregunta, el 40% de los encuestados considera que las oportunidades de crecimiento personal se ofrecen “casi siempre”, mientras que un 35% opina que estas se ofrecen “algunas veces”. En cuanto a la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional, el 45% indica que se siente satisfecho “algunas veces”, y el 20% manifiesta que esto ocurre “casi nunca”. Este gráfico evidencia que, aunque hay una percepción positiva en algunas áreas, aún hay un camino por

recorrer para garantizar que todos los empleados se sientan completamente satisfechos con las oportunidades que se les ofrecen.

Figura N. 8 Oportunidades de Crecimiento



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en los ítems 15 y 16.

Fuente: Gutiérrez y Valero, (2024).

De este modo, el análisis de la Tabla 8 y el Gráfico 8 reflejan que las empresas ofrecen oportunidades de crecimiento personal de manera irregular. Con un 40% que menciona que estas oportunidades son “casi siempre” disponibles, es evidente que existe un esfuerzo por parte de las empresas, pero aún queda un 35% que indica que estas oportunidades solo se brindan “algunas veces”. En cuanto a la satisfacción de los empleados, aunque un 35% se muestra satisfecho “casi siempre”, un notable 45% siente que su satisfacción se limita a ocasiones específicas, lo que sugiere la necesidad de que las empresas revisen y refuercen sus programas de desarrollo profesional para asegurar una mejora continua en la satisfacción de los empleados.

Integración de resultados.

El objetivo central de la investigación fue examinar las estrategias éticas aplicadas en la gestión del talento humano en las PYMES de los municipios Alberto Adriani y El Vigía, en el Estado Mérida. El enfoque se centró especialmente en las prácticas de atracción

y retención de talento, con el fin de mejorar la efectividad de la gestión del personal. Para alcanzar este objetivo, se establecieron tres metas específicas: (1) identificar las prácticas gerenciales más efectivas en estas empresas, (2) analizar los obstáculos que enfrentan para aplicar estrategias éticas, y (3) ofrecer propuestas de estrategias que optimicen la gestión del talento en este tipo de organizaciones. A través del cuestionario realizado, se obtuvieron datos reveladores sobre las dinámicas que influyen en la gestión de talento en las PYMES de la región.

Asimismo, al analizar las mejores prácticas gerenciales, se observó una variabilidad significativa en la implementación de estrategias éticas. Los resultados mostraron que el 35% de las empresas las aplican "de vez en cuando", mientras que un 25% lo hace "raramente", evidenciando un amplio margen de mejora en su frecuencia y consistencia. Esto resalta que, aunque se reconoce la importancia de gestionar el talento, muchas organizaciones aún enfrentan desafíos para hacerlo de forma sistemática.

En cuanto al uso de tecnologías, se identificó que su integración es limitada en las PYMES de la región. Solo el 25% de las empresas considera que las herramientas tecnológicas utilizadas son efectivas, lo cual indica un potencial de crecimiento significativo en la digitalización de procesos para mejorar la gestión ética del talento. La implementación de estas tecnologías puede optimizar procesos de selección, contratación y evaluación de desempeño, promoviendo una gestión más eficiente.

Por otro lado, las restricciones económicas constituyen un desafío importante. El 45% de las empresas señaló que la falta de recursos financieros limita la adopción de prácticas éticas y tecnológicas, así como la capacitación necesaria para mejorar la gestión del talento. Esta situación subraya la importancia de contar con apoyos externos, como incentivos gubernamentales, para facilitar la inversión en estas áreas críticas.

De igual forma, la resistencia al cambio fue identificada como un obstáculo relevante. Un 40% de las empresas admitió que enfrentan resistencia interna al adoptar nuevas estrategias éticas, lo cual refleja la necesidad de promover cambios organizacionales mediante programas que sensibilicen sobre la importancia de estas prácticas.

En este contexto, la capacitación en ética resulta fundamental. Un 30% de las empresas indicó que la falta de formación en este ámbito afecta la gestión eficaz del talento.

La formación debe ser integral y abarcar todos los niveles de la organización para fomentar una cultura ética que impulse mejoras sostenibles.

Por otra parte, se recomienda que las estrategias éticas incluyan políticas claras que faciliten la adaptación al cambio y la mejora continua. Las PYMES deben valorar la ética como un pilar central de su estrategia, lo cual no solo favorece la retención de talento, sino que también fortalece la atracción de nuevos profesionales.

A su vez, un entorno ético incrementa la satisfacción y la lealtad de los empleados, impactando positivamente en el rendimiento y la competitividad de la organización. Las empresas que superan estos retos y adoptan prácticas tecnológicas y éticas están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado.

Finalmente, las PYMES deben priorizar la capacitación continua en ética y la incorporación de tecnologías para optimizar la gestión del talento. Este enfoque no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también mejora su rendimiento y asegura la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Validación de resultados.

Es esencial que los resultados de la investigación sean validados para garantizar su fiabilidad y precisión. Para ello, se recurrió a métodos como la comparación con estudios previos y una revisión detallada de la literatura, lo cual permite situar los hallazgos en un contexto más amplio y verificar su consistencia con el conocimiento existente. Este proceso no solo aumenta la credibilidad del estudio, sino también facilita que los nuevos resultados se integren dentro de un marco teórico, ofreciendo así una mayor riqueza y profundidad al análisis. La validación de los hallazgos ayuda a conectar las evidencias obtenidas con teorías anteriores, garantizando que las conclusiones sean prácticas y relevantes para las empresas.

En este sentido, uno de los principales hallazgos del estudio señala que el 70% de los participantes percibe que las estrategias actuales de gestión del talento no son eficaces para retener empleados, evidenciando una desconexión entre las políticas empresariales y las expectativas del personal. Esta brecha puede llevar a un aumento en la rotación y mayores costos operativos, subrayando la necesidad de revisar las estrategias existentes para alinearlas con las demandas del entorno laboral actual.

Por otro lado, la comunicación interna deficiente fue señalada por el 55% de los encuestados como un problema. La falta de un intercambio claro de información puede afectar la moral y la cohesión del equipo, incrementando la rotación de personal. Por ello, es esencial que las PYMES fortalezcan sus estrategias comunicacionales para promover la transparencia y reforzar las relaciones entre empleados y directivos, aumentando la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Del mismo modo, un 68% de los encuestados mostró insatisfacción con los sistemas de compensación, resaltando la importancia de ofrecer incentivos competitivos que motiven a los empleados. La falta de incentivos adecuados puede llevar a la fuga de talento hacia empresas con mejores condiciones. Por lo tanto, es crucial que las PYMES ajusten sus políticas salariales y de beneficios para crear un entorno atractivo y sostenible.

Además, el 80% de los participantes vinculó la ausencia de estrategias claras con la alta rotación de personal. Sin un plan estratégico, los empleados pueden percibir un entorno laboral incierto, reduciendo la motivación y la lealtad. Implementar estrategias bien definidas y comunicadas puede fomentar la confianza y estabilidad organizacional, reduciendo la rotación.

En cuanto a las barreras comunes, las PYMES enfrentan limitaciones financieras y un conocimiento insuficiente en gestión del talento, lo que coincide con la teoría de Echeverry (2013). Estas restricciones llevan a la adopción de métodos tradicionales que no se ajustan a las demandas del mercado actual, afectando la retención y productividad.

Por último, un 60% de los encuestados destacó la ausencia de incentivos como un factor que afecta la permanencia en la empresa. Tangarife et al. (2021) señalan que la compensación debe ir más allá del salario base, incluyendo beneficios adicionales. La falta de estos elementos pone a las PYMES en desventaja frente a sus competidores.

En términos de desarrollo profesional, el 75% de los participantes mencionó la falta de programas de formación como un motivo de insatisfacción. La capacitación es esencial para mejorar las competencias del personal y fomentar un entorno de innovación y productividad. Invertir en estos programas contribuye a la reducción de la rotación y al fortalecimiento del compromiso de los empleados.

Finalmente, un 68% de los encuestados reconoció que la falta de conocimientos en gestión del talento es un obstáculo significativo. Por tanto, es crucial que las PYMES capaciten a sus líderes, promoviendo un entorno profesional que favorezca el desarrollo continuo del talento y optimice la gestión de recursos humanos.

III. FASE DE PRESENTACIÓN

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación sobre la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani. Este análisis destaca los hallazgos clave y propone estrategias éticas para mejorar la gestión del talento humano. Las conclusiones señalan la importancia de prácticas éticas que promuevan una cultura organizacional sólida, mientras que las recomendaciones ofrecen soluciones viables para los desafíos identificados, aportando un marco que favorece la transformación y sostenibilidad de estas empresas.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar estrategias éticas efectivas para la gestión del talento en las PYMES del municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida en cuanto a la atracción y retención de personal, identificando las barreras para su implementación y determinando las mejores prácticas gerenciales, con el fin de optimizar la atracción y retención de personal. Este objetivo permitió explorar de manera integral las prácticas gerenciales y las barreras que enfrentan estas empresas en la implementación de prácticas éticas, así como proponer estrategias que puedan mejorar sustancialmente la gestión del talento humano. A partir de los resultados obtenidos, fue posible identificar aspectos clave que afectan tanto el comportamiento organizacional como el desempeño ético en estas empresas.

En primer lugar, con relación al objetivo específico número 1, el cual busca identificar las mejores prácticas gerenciales más comunes en la gestión del talento en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida, se identificó que un 45% de los encuestados indicaron que sus empresas utilizan un enfoque proactivo para atraer y retener talento, aunque persisten deficiencias en los programas de capacitación, reportadas por el 40% de los participantes. Este hallazgo destaca la necesidad de mejorar la formación continua para potenciar el talento y promover una cultura ética.

Por otro lado, un 35% de los encuestados percibe que las evaluaciones de desempeño se alinean con los valores éticos, pero un 25% no ve reflejada esta práctica, lo

que podría afectar la coherencia ética en la gestión del talento. Además, un 50% destacó la capacidad de adaptación de sus empresas, lo que es esencial para integrar prácticas éticas en entornos cambiantes, siempre que se acompañe de un liderazgo ético que guíe estas transiciones.

Asimismo, en cuanto al objetivo específico número 2, el cual determina cuáles son las barreras que enfrentan las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida para implementar prácticas éticas en la gestión del talento, el estudio identificó las barreras económicas como un obstáculo, reportado por un 60% de los encuestados. La resistencia al cambio y la falta de formación y liderazgo fueron mencionadas por un 55% y un 40% de los participantes, respectivamente. Estos desafíos sugieren la importancia de programas de sensibilización y liderazgo ético que fomenten una cultura organizacional adaptativa y comprometida.

Por otra parte, un 45% de los encuestados señaló que la infraestructura tecnológica no es suficiente para facilitar la gestión ética del talento, subrayando la necesidad de invertir en tecnología que apoye tanto la operatividad como la transparencia en la gestión de recursos humanos.

En tercer lugar, el objetivo específico número 3, que se enfoca proponer estrategias éticas efectivas que pueden implementarse para mejorar la gestión del talento en cuanto a la atracción y retención de personal, determinando las mejores prácticas gerenciales en las PYMES del Municipio Alberto Adriani del Vigía edo. Mérida, se nutre de los hallazgos relacionados con los indicadores de los dos primeros objetivos. El desarrollo de programas de capacitación continua, acompañados de una infraestructura tecnológica adecuada, es una estrategia clave para mejorar la gestión del talento en las PYMES. La formación ética debe ser un pilar fundamental, no solo para los empleados, sino también para los líderes, quienes tienen la responsabilidad de guiar a la empresa hacia una cultura organizacional más ética y comprometida.

Por ende, la investigación resalta la interacción entre factores como la proactividad, la formación, la adaptabilidad y el liderazgo en la gestión del talento ético. Las PYMES de Alberto Adriani tienen la oportunidad de optimizar sus estrategias gerenciales mediante la implementación de soluciones que equilibren la ética y la sostenibilidad económica, fortaleciendo así la gestión del talento.

Recomendaciones.

En primer lugar, resulta fundamental instaurar programas de formación ética que subrayen la relevancia de la ética en la gestión de recursos humanos y en la toma de decisiones organizacionales. La colaboración con instituciones educativas podría facilitar la implementación de esta formación. Asimismo, se sugiere que las PYMES consideren inversiones graduales en tecnología que refuercen la transparencia y se ajusten a sus capacidades financieras.

A su vez, es indispensable fomentar una cultura organizacional comprometida con la ética, respaldada por políticas bien definidas y por programas de capacitación continua, complementados con evaluaciones periódicas para medir su impacto. Además, los programas de desarrollo de liderazgo deben incluir no solo el fortalecimiento de habilidades técnicas, sino también un énfasis en valores éticos, con el apoyo firme de la alta dirección.

Por otro lado, se recomienda impulsar la adaptación al cambio mediante talleres que preparen a los empleados para adoptar nuevas tecnologías y prácticas laborales de forma ética. Optimizar los recursos disponibles y buscar financiamiento externo son pasos importantes para sostener estos programas de formación.

Adicionalmente, establecer colaboraciones estratégicas con universidades y organizaciones no gubernamentales podría facilitar el acceso a recursos y promover la implementación de mejores prácticas éticas. También es relevante introducir sistemas de monitoreo que permitan evaluar de forma continua la efectividad de las estrategias éticas, basándose en indicadores de desempeño bien definidos.

Además, es importante fortalecer los canales de comunicación interna para que los empleados sientan la confianza de expresar sus inquietudes relacionadas con la ética, fomentando un ambiente de apertura y respaldo por parte de la dirección. Las políticas de igualdad y equidad deben ser comunicadas de manera clara para promover un entorno inclusivo y justo.

Por último, las políticas éticas deben ser revisadas periódicamente para asegurar que se mantengan actualizadas y adecuadas al entorno laboral cambiante. Las investigaciones futuras podría enfocarse en explorar soluciones para superar obstáculos de implementación y en cómo las tecnologías emergentes pueden fortalecer la gestión ética y el liderazgo en las PYMES.

Planteamiento de la Propuesta

A continuación, se presenta una propuesta estratégica orientada a mejorar la gestión del talento humano en las pymes del municipio Alberto Adriani. Esta propuesta, basada en los hallazgos obtenidos, busca implementar acciones concretas que fortalezcan los procesos de selección, formación y motivación del personal, con el fin de aumentar la competitividad y sostenibilidad de estas empresas en el contexto actual.

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES
de El Vigía.

Presentado por:

BR. Arianna Gutiérrez

BR. Alexandra Valero

TRUJILLO, 2024

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**Autores: BR. Arianna Gutiérrez
BR. Alexandra Valero
Tutor: Prof. Zaida Kassar**

RESÚMEN

La presente propuesta tiene como objetivo desarrollar estrategias éticas efectivas para mejorar la gestión del talento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del municipio Alberto Adriani, enfocándose específicamente en la atracción y retención de personal. A partir de los hallazgos de la investigación, se evidenció la necesidad de implementar prácticas que promuevan un entorno laboral positivo y ético, con el fin de minimizar la alta rotación de personal y fortalecer el compromiso organizacional. La propuesta incluye un conjunto de estrategias basadas en las mejores prácticas observadas en el sector, así como un plan de acción que detalla las actividades necesarias para su implementación. Además, se contempla un cronograma y un presupuesto que garantizan la viabilidad y factibilidad de las acciones recomendadas. Este enfoque integral busca no solo mejorar la gestión del talento en las pymes, sino también contribuir al desarrollo sostenible y al crecimiento económico de la región.

Introducción

La gestión efectiva del talento humano es crucial para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en economías como la venezolana, caracterizadas por altos niveles de incertidumbre. Estas organizaciones enfrentan desafíos significativos en la atracción y retención de personal calificado, lo que repercute directamente en su competitividad. Tal como señala Chiavenato (2015), el talento humano es el recurso más valioso de las organizaciones, pues su gestión adecuada determina la capacidad de estas para innovar y adaptarse.

Desde una perspectiva ética, es esencial que las PYMES consideren tanto los intereses organizacionales como el bienestar de sus empleados. Según Briones (2023), una cultura organizacional ética refuerza el compromiso y la lealtad del personal, lo que resulta fundamental en las PYMES, donde la relación directa entre líderes y empleados es más estrecha. Sin embargo, la ausencia de principios éticos en la gestión del talento, como lo advierte Fernández (2012), puede llevar a una alta rotación de personal, incrementando los costos de reclutamiento y formación, lo cual impacta negativamente en la competitividad.

Por otro lado, diversas investigaciones evidencian que las PYMES que incorporan principios éticos en su gestión experimentan mejoras en el compromiso de los empleados y en la productividad (Badilla, 2023). De este modo, la presente propuesta busca establecer un modelo de gestión ética que ayude a resolver la problemática de la rotación de personal, a la vez que promueve un ambiente laboral positivo y productivo.

En este sentido, el objetivo de la propuesta es desarrollar estrategias éticas que optimicen la gestión del talento humano en las PYMES del municipio Alberto Adriani, promoviendo un ambiente de trabajo comprometido que favorezca tanto el crecimiento de los empleados como el rendimiento organizacional. En conclusión, la mejora en la gestión ética del talento no solo contribuirá al éxito de las empresas, sino que también tendrá un impacto positivo en el desarrollo económico y social de la región.

Propósito General

Proponer estrategias éticas efectivas que puedan implementarse para mejorar la gestión del talento en cuanto a la atracción y retención de personal, determinando las mejores prácticas gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de El Vigía municipio Alberto Adriani edo. Mérida.

Objetivos específicos

1. Identificar las mejores prácticas gerenciales en la atracción y retención de personal en las pymes de El Vigía del municipio Alberto Adriani edo. Mérida.
2. Proponer estrategias éticas orientadas a la mejora de la gestión del talento humano, enfocándose en la atracción y retención de personal.
3. Implementar un plan de acción que contemple la capacitación de los líderes de los PYMES del Vigía del edo. Mérida en la gestión ética del talento.

Actividades

Las actividades propuestas están diseñadas para implementar estrategias efectivas que mejoren la gestión del talento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio Alberto Adriano. Cada actividad se enfoca en abordar las problemáticas identificadas en la investigación previa, garantizando un enfoque práctico y directo que facilite la atracción y retención de personal. A continuación, se presentan las actividades específicas, su descripción y la duración estimada de cada una.

1. Taller de Capacitación en Ética y Gestión del Talento

Descripción: Este taller está diseñado para gerentes y personal de recursos humanos de las PYMES de El Vigía, con el objetivo de sensibilizarlos sobre la importancia de la ética en la gestión del talento. Se abordarán temas como prácticas éticas en la selección y gestión del personal, así como estrategias para fomentar un ambiente laboral saludable y

comprometido. El taller incluirá actividades interactivas y estudios de caso que faciliten la comprensión y aplicación de los conceptos aprendidos.

Duración: 1 semana.

2. Implementación de Estrategias de Atracción de Talento

Descripción: Esta actividad se enfocará en la creación de descripciones de trabajo atractivas y la optimización de los procesos de selección de personal. Se proporcionarán herramientas y recursos para que los responsables de recursos humanos utilicen plataformas digitales eficaces para la difusión de vacantes, mejorando así el alcance y la calidad de los postulantes.

Duración: 2 semanas.

3. Implementación de Estrategias de Retención de Personal

Descripción: Se desarrollarán iniciativas concretas para mejorar la retención de personal, incluyendo la implementación de programas de reconocimiento para empleados destacados y planes de desarrollo profesional. Esta actividad permitirá a las PYMES comprender mejor las necesidades y expectativas de sus empleados, fomentando un mayor compromiso y lealtad hacia la organización.

Duración: 2 semanas.

4. Creación de un Manual de Buenas Prácticas en Gestión del Talento

Descripción: Se elaborará un manual que compile las mejores prácticas éticas en la gestión del talento, orientado a los líderes de recursos humanos de las PYMES. Este documento servirá como guía práctica, incluyendo procedimientos, ejemplos exitosos y recomendaciones específicas adaptadas al contexto local de las empresas.

Duración: 2 semanas.

5. Monitoreo y Evaluación de Resultados

Descripción: Se establecerá un sistema de monitoreo para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en la atracción y retención de personal. Esto incluirá la

recolección de datos sobre la satisfacción laboral y la efectividad de las nuevas prácticas, permitiendo ajustar las estrategias según la respuesta del personal.

Duración: 3 semanas.

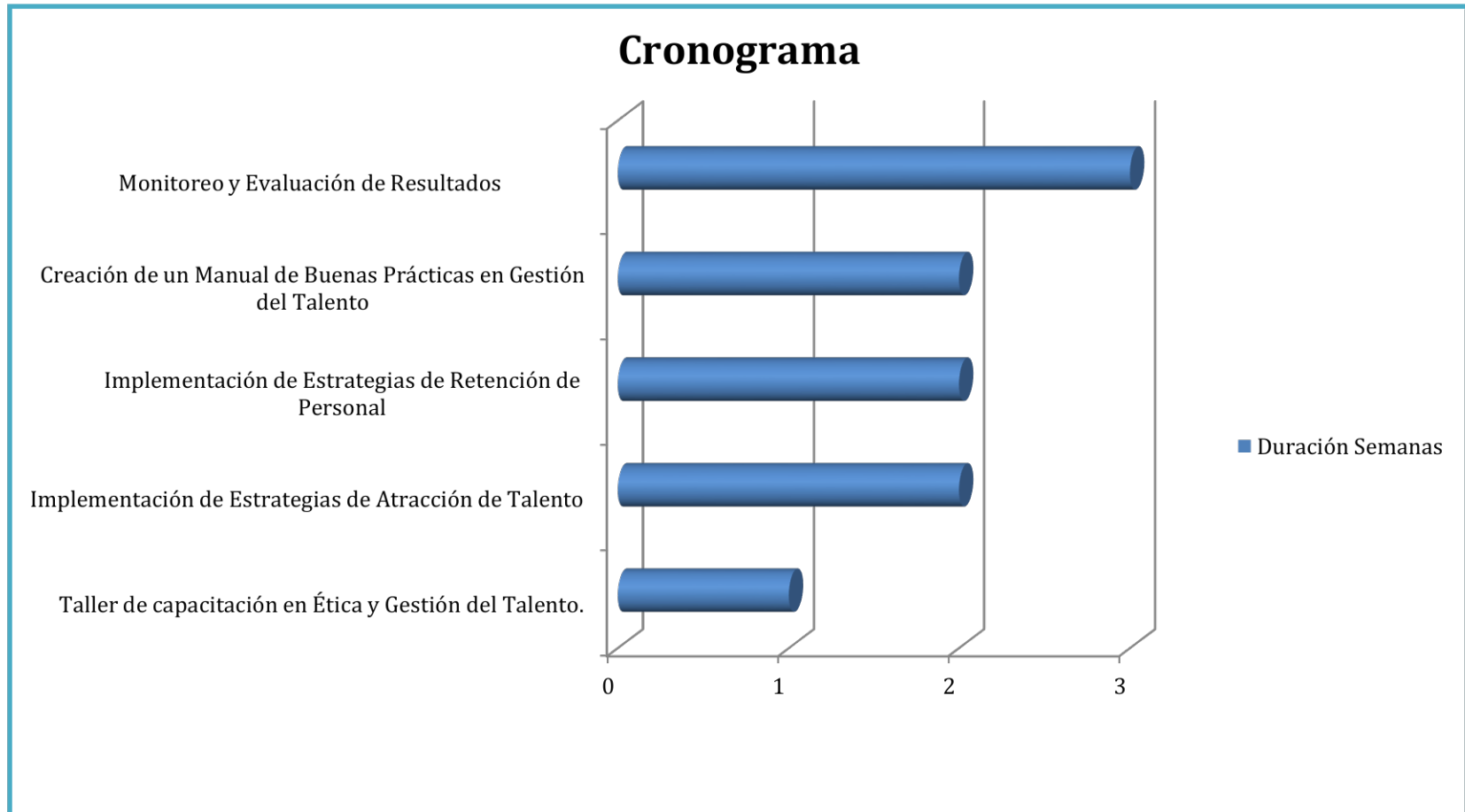
Resumen de Actividades

- Total de Actividades: 5
- Duración Total Estimada: 10 semanas (aproximadamente 2.5 meses).

Cabe señalar que estas actividades son clave para abordar las problemáticas previamente identificadas y permitirán a las PYMES implementar prácticas efectivas en la gestión del talento. Se recomienda documentar los resultados de cada actividad para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades es una herramienta esencial para la planificación y seguimiento de la implementación de las estrategias propuestas en esta investigación. A continuación, se presenta un diagrama de Gantt que detalla las actividades programadas, sus respectivas duraciones y el orden de ejecución. Este cronograma permite visualizar de manera clara y efectiva los plazos para la implementación de cada actividad, asegurando que se cumplan los objetivos planteados en la propuesta.



Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Presupuesto

El presupuesto es una parte fundamental de esta propuesta, ya que permite visualizar de manera clara los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las actividades planteadas. A continuación, se presenta una tabla con los costos estimados de cada actividad, así como los recursos requeridos para su implementación. Este presupuesto ha sido elaborado teniendo en cuenta los costos promedio del mercado, así como los recursos disponibles en la organización.

Tabla N° 13 Presupuesto

| Actividad | Descripción | Costo estimado |
|--|---|-----------------------|
| Taller de capacitación en Ética y Gestión del Talento. | Materiales, honorarios de facilitadores, alquiler de espacio. | 120\$ |
| Implementación de Estrategias de Atracción de Talento | Material promocional y campañas de reclutamiento. | 130\$ |
| Implementación de Estrategias de Retención de Personal | Incentivos y actividades de motivación para el personal | 100\$ |
| Creación de un Manual de Buenas Prácticas en Gestión del Talento | Diseño e impresión del manual. | 80\$ |
| Monitoreo y Evaluación de Resultados | Honorarios de evaluadores y herramientas de seguimiento | 100\$ |
| Total estimado | | 430\$ |

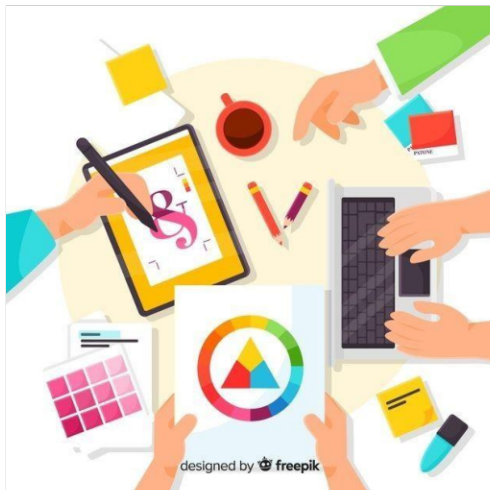
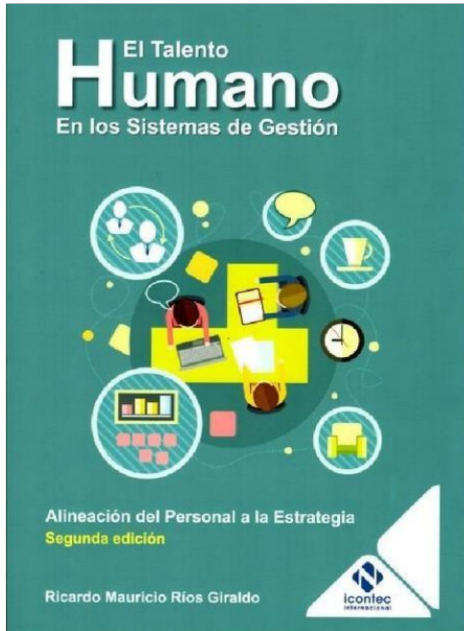
Fuente: *Gutiérrez y Valero, (2024).*

Este presupuesto es una estimación inicial, puede estar sujeto a modificaciones según las necesidades y la disponibilidad de recursos. La implementación exitosa de estas actividades es fundamental para mejorar la gestión del talento en las pequeñas y medianas empresas del municipio Alberto Adriani, por lo que es necesario asegurar la financiación adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.

Referencias bibliográficas

- Badilla, L. (2023). El papel de la ética en la gestión de recursos humanos: un análisis de los estándares internacionales. LinkedIn. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/el-papel-de-la-%C3%A9tica-en-gesti%C3%B3n-recursos-humanos-un-badilla-suf%C3%A1n>. Recuperado el: 20 de octubre de 2024.
- Briones, A. (2023). La Relación Entre La Cultura Organizacional Y La Retención De Talentos: Estrategias Para Fomentar El Compromiso Y La Permanencia. LinkedIn. disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/la-relaci%C3%B3n-entre-cultura-organizacional-y-retenci%C3%B3n-i6mbf>. Recuperado el: 20 de octubre de 2024. .
- Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Fernández, A. (2012). Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 9(2), 17-35.

Anexos



REFERENCIAS

- Acevedo, S. (2021). Marca Empleadora: Como lograr la satisfacción laboral de la Generación Z. [Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública] Universidad siglo 21.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (3ª ed.). Granica SA.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de la Investigación*. Episteme.
- Arteaga, A. & Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Unimar*, 32(1), 153-165.
<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:a0978e62-295a4915-876c-ba12c3c1cf57>
- Argandoña, A. (2018). LA ÉTICA EN LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO. IESE BUSINESS SCHOOL, UNIVERSIDAD DE NAVARRA.
- Badilla, L. (2023). El papel de la ética en la gestión de recursos humanos: un análisis de los estándares internacionales. LinkedIn. Recuperado el 05 de agosto de 2024, de: <https://es.linkedin.com/pulse/el-papel-de-la-%C3%A9tica-en-gesti%C3%B3n-recursos-humanos-un-badilla-suf%C3%A1n>.
- Briones, A. (2023). La Relación Entre La Cultura Organizacional Y La Retención De Talentos: Estrategias Para Fomentar El Compromiso Y La Permanencia. LinkedIn. Recuperado el 04 de agosto de 2024, de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-relaci%C3%B3n-entre-cultura-organizacional-y-retenci%C3%B3n-i6mbf>.
- Berreta, C.; Pujol, L. & Arraigada, M. (2023). Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos. *Cuadernos de administración*, 37.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao37.rtorl>
- Campuzano, M.; Ziadet, E. & Echeverri, H. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Publicando*, 3(7), 438-448.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/272>

- Candamil, A. (2023). Los desafíos de las PYMES en la actualidad. Libre Gestión. Recuperado el: 05 de agosto de 2024, de: <https://web.libregestion.com/desafios-de-las-pymes-en-la-actualidad/> .
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Informe anual sobre el desarrollo económico en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes>
- Cadena, P.; Rendón, R.; Aguilar, J.; Salinas, E.; Cruz, F. & Sangerman D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <https://www.redalcy.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiquillo, J.; Amaya, R. & Curiel R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9000846.pdf>
- Creswell, J. (2008). *Educational Research*. N.J. Pearson.
- Dychtwald, K.; Erickson, T. & Morison, R. (2007). *Retención Del Talento: Dychtwald, Erickson y Morison Recomiendan una gestión Adaptada a Cada Segmento de Trabajadores para Abordar Los Cambios Demográficos y Culturales Del Mercado Laboral*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- Estrada, C. & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64 (spe1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1812>
- Fernández, A. (2012). Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(2), 17-35. <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:50e86d41-6936-4876-bd1e-89a340c573e7>
- Fernández, M; Cazorla, L, & López, M. (2012). Problemática financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas venezolanas. Análisis de los factores internos. *Fir*, 1(2), 16-27. <https://hdl.handle.net/10317/4302>
- Franco J. & Bedoya, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>

- García, G.; Morelos, J. & Lora, H. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: impulsando la innovación y la competitividad. *Aglala*, 13(2), 205-214. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2233>
- Guerrero, A. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org1>
- González, A. & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62-67. <http://orcid.org/0000-0002-9203-7067>
- González, E. (2024). CULTURA EMPRESARIAL PARA RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO, ESTRATEGÍA SOSTENIBLE. Recuperado el 15 de agosto de 2024, de: https://www.google.com/amp/s/expansion.mx/opinion/2024/04/03/cultura-empresarial-para-retencion-y-atraccion-de-talento-estrategia-sostenible%3f_amp=true
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Leal, E. (2009). La investigación Acción Participación, un aporte al conocimiento y a la transformación de Latinoamérica, en permanente movimiento. *Revista de Investigación*, 33(67), 13-34. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142009000200002&Ing=es&tlng=es
- López, J. (2013). *LAS PYMES UN DESAFÍO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. [Tesis para optar al título de Gerencia de la Comunicación Organizacional]. Universidad De La Sabana.
- Maqueda, F. (1992). *DIRECCIÓN ESTRATEGICA Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA PYME*. Díaz de Santos, S.A.
- Mantulak, M.; Hernández, G. (2018). Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico. Un enfoque en la gestión tecnológica en PyMEs de la madera. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 160-169. https://scielo.sdl.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200160&Ing=es&tlng=es

- Mendoza, E.; Cruz, L.; Leguizamo, M. & Pérez, R. (2018). Practicas gerenciales innovadoras para liderar equipos de alto desempeño en grandes empresas. Recuperado el 20 de agosto de 2024, de: https://www.researchgate.net/publication/325794376_practicas_gerenciales_innovadoras_para_liderar_equipos_de_alto_desempeno_en_grandes_empresas?channel=doi&linkId=5b2441ea0f7e9b0e374b0529&showFulltext=true
- Mendoza, O. (2023). Retención del personal: estrategias para fomentar el compromiso y lealtad de los trabajadores a través de incentivos y oportunidades de desarrollo. [Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública]. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&Ing=es&tnlg=es
- Noriega, E.; Suarez, F.; Vengoechea, J. & Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *ESPACIOS*, 39(16), 1-18. <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:7fb36e37-5919-4d7e-b2d2-d6ea0d64bfcd>
- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Introducción al informe sobre las PYME*. (IV informa). Ginebra, Suiza: Peregrino Markus. https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/1jaulmn/alma994881523402676
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). El futuro del trabajo. Traducido por Educación Superior de Celaya París, Francia.
- Organización Internacional del trabajo. (2021). Migración desde Venezuela oportunidades para América Latina y el Caribe. (I Informe). Ginebra, Suiza: Hidalgo Adriana, Carella Francesco y Khodour David. <https://doi.org/978-92-2-033100-2>
- PADILLA, M.; CAMPOZANO, C. & REYES, S. (2021). Impacto de las nuevas tendencias tecnológicas en la organización y en los recursos humanos. *INVESTIGACIÓN, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN*, 13(13). <https://doi.org/10.53591/iti.v13i13.1208>
- Ramírez, V. (2020). INFLUENCIA DEL ENTORNO GENERAL EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA VENEZOLANA., *Revista Artículos*, 1(2), s/n. <https://portal.amelica.org./ameli/jatsRepo/399/39911725003/index.html>
- Rivas, F.; Torres, M. & Rivadeneira, D. (2016). Gestión Integral administrativa, financiera y comercial de las Pyme. Ciencias Económicas y Sociales. Mérida. Venezuela.

- Rodríguez, Y. (2019). ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL. [Tesis de doctorado]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez, I. (2022). *Atracción y retención del talento joven: preferencias laborales de los millennials en Asturias*. [Tesis para optar al título de licenciatura en administración]. Universidad Oberta de Catalunya.
- Rodríguez, I. (2023). *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá*. [Tesis para optar al título de Maestría en Administración de Empresas (MBA)]. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.
- Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Revista Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50. https://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003&Ing=es&tlng=es.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/260
- Santamaría, R. (2018). Las PYMES y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial. *Actualidad y nuevas Tendencias*, 6(21), 131-144. <https://servicio.bc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/>
- Solano, V.; Cavero, H.; Chalco, F. & Núñez, L. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Tangarife, A.; Álzate, F. & Gallego, C. (2021). Condiciones o barreras que enfrentan las áreas de gestión humana para generar o desarrollar la cultura innovadora: un estudio de caso. Recuperado el 10 de septiembre de 2024, de: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:3a16f37e-c7f1-4d5d-bceb-5d1964ed42d3>
- Tarique, I. & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for futher research. *Journal Of World Business*, 45(2), 122-133. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Vásquez, R.; Mejía, Y.; Rodríguez, B. & Ponce, M. (2015). Retención Del Talento Humano En Pequeñas y Medianas Empresas. Evidencias de México (Human talent Retention in Small and Medium Enterprise: Evidence from Mexico). *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67. <https://ssrn.com/abstract-2658740>

- Vera, A. & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Vizuite, J.; Zambrano, L. & Aldaz, Xavier. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Revista RELIGACION*, 8(36), 1-19. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

Anexos

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES
de El Vigía.

Presentado por:

BR. Arianna Gutiérrez

BR. Alexandra Valero

TRUJILLO, 2024

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

Este instrumento tiene como finalidad abordar estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES de El Vigía.

Debe leer cuidadosamente las preguntas que se presentan. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuesta a saber:

S = Siempre

CS = Casi Siempre.

AV = A Veces

CN = Casi Nunca

N = Nunca

Para indicar su respuesta, marque con una "X" en el lugar que corresponda según su deliberación.

Es significativo que responda a todos los ítems con franqueza e integridad pues la información presentada a continuación está destinada exclusivamente a propósitos académicos.

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

| ITEMS | S | CS | AV | CN | N |
|---|---|----|----|----|---|
| Variable: Gestión del Talento Humano | | | | | |
| Dimensión: Mejores prácticas gerenciales en la gestión del Talento Humano | | | | | |
| Indicador: Enfoque Proactivo. | | | | | |
| 1.- ¿Considera que una planificación en un entorno laboral efectivo permite que las PYMES puedan anticiparse a las necesidades en cuanto al Talento Humano? | | | | | |
| 2.- ¿Cree usted que la implementación de un enfoque proactivo en las mejores prácticas gerenciales pueda mejorar significativamente la gestión del talento humano en su organización? | | | | | |
| Indicador: Programas de capacitación y desarrollo. | | | | | |
| 3.- ¿Considera que los programas de capacitación y desarrollo contribuyen a mejores prácticas para la gestión del talento humano? | | | | | |
| 4.- ¿Cree usted que la implementación de programas de capacitación y desarrollo como parte de las mejores prácticas gerenciales puede optimizar la gestión del talento humano en su organización? | | | | | |
| Indicador: Gestión del desempeño laboral. | | | | | |
| 5. ¿Considera que las prácticas gerenciales aplicadas en su empresa han mejorado el rendimiento laboral de los empleados? | | | | | |
| 6. ¿Cree que las prácticas actuales en la gestión del talento aumentan la satisfacción del personal? | | | | | |
| Indicador: Adaptabilidad a Cambios | | | | | |
| 7.- ¿Considera que las pequeñas empresas deben ser ágiles y flexibles para adaptarse a nuevas realidades del mercado? | | | | | |
| 8.- ¿Considera que buena gestión del Talento Humano fortalece su competitividad en el mercado y garantiza su sustentabilidad en el tiempo? | | | | | |
| Variable: Estrategias éticas | | | | | |
| Dimensión: Barreras que enfrentan las PYMES | | | | | |
| Indicador: Restricciones Económicas. | | | | | |
| 9. ¿Considera que las restricciones económicas son una de las principales barreras que enfrentan las PYMES al implementar estrategias éticas en sus operaciones? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 10. ¿Cree que las limitaciones financieras impiden a las PYMES adoptar plenamente estrategias éticas en su gestión empresarial? | | | | | |
| Indicador: Resistencia al cambio | | | | | |
| 11.- ¿Considera que la resistencia al cambio dentro de la empresa es una barrera para la adopción de estrategias éticas? | | | | | |
| 12.- ¿Cree que los empleados de las PYMES están abiertos a adaptarse a nuevas prácticas éticas en la gestión del talento, considerando las barreras que enfrentan estas organizaciones y la posible resistencia al cambio? | | | | | |
| Indicador: Falta de formación y liderazgo | | | | | |
| 13.- ¿Considera que las estrategias éticas implementadas por las PYMES son suficientes para superar las barreras relacionadas con la falta de formación y liderazgo? | | | | | |
| 14.- ¿Considera que la falta de formación y liderazgo en las PYMES representa una barrera significativa para la adopción efectiva de estrategias éticas? | | | | | |
| Indicador: Grado de resistencia | | | | | |
| 15. ¿Considera que el grado de resistencia que enfrentan las PYMES limita la efectividad de las estrategias éticas implementadas? | | | | | |
| 16.- ¿Considera usted que las barreras que enfrentan las PYMES contribuyen a un alto grado de resistencia hacia la adopción de estrategias éticas? | | | | | |
| Indicador: Escasa infraestructura tecnológica | | | | | |
| 17. ¿Considera que la infraestructura tecnológica que enfrentan las PYMES limita la implementación efectiva de estrategias éticas? | | | | | |
| 18. ¿Considera que las barreras relacionadas con la infraestructura tecnológica dificultan la adopción de estrategias éticas en las PYMES? | | | | | |

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y
GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Gilberto Rojas, titular de la C.I V 19.285.228, experto en Contenido por medio de la presenta hago constar que he analizado el instrumento elaborado por: Arianna Gutiérrez y Alexandra Valero, titular de la C.IV-28.734.278 y V-28.677.001, estudiantes de Contaduría Pública, con la finalidad de que sea utilizado en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado: Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES del Vigía.

En consecuencia, manifiesto que el instrumento es válido en contenido y puede ser aplicado como instrumento de recolección de datos para la referida investigación.

Prof. Gilberto Rojas
C.I.V 19.285.228

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES.
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, titular de la C.I.V 13.048.877, experto en Contenido por medio de la presente hago constar que he analizado el instrumento elaborado por: **Arianna Gutiérrez y Alexandra Valero**, titular de la C.I V-28.734.278 y V-28.677.001, estudiantes de **Contaduría Pública**, con la finalidad de que sea utilizado en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado: **Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES del Vigía.**

En consecuencia, manifiesto que el instrumento es válido en contenido y puede ser aplicado como instrumento de recolección de datos para la referida investigación.

Profe. Liliana Rivera.
C.I.V 13.048.877

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES.
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Karelis Paredes, titular de la C.I V 14.799.624, experto en Contenido por medio de la presenta hago constar que he analizado el instrumento elaborado por: Arianna Gutiérrez y Alexandra Valero, titular de la C.I V-28.734.278 y V-28.677.001, estudiantes de Contaduría Pública, con la finalidad de que sea utilizado en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado: Estrategias Éticas para Mejorar la Gestión del Talento de los PYMES de El Vigía.

En consecuencia, manifiesto que el instrumento es válido en contenido y puede ser aplicado como instrumento de recolección de datos para la referida investigación.

Profe. Karelis Paredes

C.I.V 14.799.624

Microsoft Excel (Error de activación de productos) - respuestas_empresas

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | |
|----|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|----|--|
| | Empresa | Pregunta 1 | Pregunta 2 | Pregunta 3 | Pregunta 4 | Pregunta 5 | Pregunta 6 | Pregunta 7 | Pregunta 8 | Pregunta 9 | Pregunta 10 | Pregunta 11 | Pregunta 12 | Pregunta 13 | Pregunta 14 | Pregunta 15 | Pregunta 16 | Pregunta 17 | Pregunta 18 | VARIANZA TOTAL (Vt) | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | E-001C | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | | 86 | |
| 3 | E-002C | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 72 | |
| 4 | E-003C | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | | 56 | |
| 5 | E-004C | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | 85 | |
| 6 | E-005C | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 74 | |
| 7 | E-006C | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | | 68 | |
| 8 | E-007C | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 79 | |
| 9 | E-008C | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 57 | |
| 10 | E-009C | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | | 67 | |
| 11 | E-0010C | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | | 71 | |
| 12 | E-0011C | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | | 68 | |
| 13 | E-0012C | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 71 | |
| 14 | E-0013C | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | | 61 | |
| 15 | E-0014C | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | | 58 | |
| 16 | E-0015C | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | | 60 | |
| 17 | E-0016C | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 74 | |
| 18 | E-0017C | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | | 48 | |
| 19 | E-0018C | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | | 61 | |
| 20 | E-0019C | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 59 | |
| 21 | E-0020C | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | | 43 | |
| 22 | VARIANZA INDIVIDUAL (Vi) | 1,31 | 1,36 | 1,0475 | 1,2875 | 0,9275 | 1,36 | 1,2 | 0,7875 | 1,51 | 1,51 | 1,2475 | 1,75 | 1,41 | 1,96 | 1,61 | 1,75 | 1,0475 | 1,75 | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | S=5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | CS=4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | AV=3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | CN=2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | N=1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

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

K = El número de ítems
 Si²: Sumatoria de Varianzas de los ítems
 S²: Varianza de la suma de los ítems
 α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

K= 18
Vi= 24,825
Vt= 119,29
a= 0,84

GRADO DE RESISTENCIA ESCAZA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓG ALFA DE CRONBACH

10:54 a.m. 30/08/2006

