



Análisis del proceso de inducción al personal de las PYMES del sector comercial

Analysis of the induction process to PYMES staff in the commercial sector

Liliana Cabañas-García¹, Perla Natalí Ortiz-Peñaloza¹, Esmeralda
Cuervo-Del-Angel¹

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, Veracruz, México.

Recibido: 21-08-2020
Aceptado: 30-10-2020

Autor correspondal: liliana.cabanas@itsta.edu.mx

Resumen

Dado el entorno económico en el que participan las PYMES, se vuelve fundamental crear nuevas estrategias y mecanismos de apoyo que faciliten y amplíen la esperanza de vida de las empresas, a la vez que incentive la motivación y les permita acceder a nuevas oportunidades de negocio. Es por ello la importancia de realizar el presente análisis enfocado al proceso de inducción implementado en las PYMES, con la finalidad de detectar y mejorar sus áreas de oportunidad en un mercado cada vez más competitivo, contribuyendo a su permanencia y crecimiento en el mismo y por ende en la economía de la localidad. Para realizar el estudio se hizo uso de técnicas de recopilación de datos como encuestas aplicadas a los empleados, pruebas de evaluación del desempeño aplicadas a los gerentes, que permitió la recolección de información para poder identificar las necesidades de capacitación, aptitudes, habilidades de desempeño requeridas, además de aplicar el Diagrama de Ishikawa y Cinco Porqué para el análisis del problema(s) detectado, siendo esta la metodología aplicada para determinar el escenario actual de la organización y por ende contribuir a su crecimiento. El objetivo de este artículo fue analizar el proceso de inducción de las Pymes del sector comercial para conocer las debilidades con las que cuentan y contribuir a su rendimiento y permanencia en el mercado.

Palabras clave: PYMES, Programa de inducción, Evaluación del desempeño, Capital Humano.

Abstract

Given the economic environment in which PYMES participated, it became essential to create new strategies and support mechanisms that facilitate and extend the life expectancy of companies, at the time encouraging motivation and allowing them to access new business to carry out this analysis focused on the induction process implemented in PYMES, in order to detect and improve their areas of opportunity in an increasingly competitive market, contributing to their permanence and growth in it and therefore the economy of the locality. To carry out the study, data collection techniques were used such as surveys applied to managers, which allowed the gathering of data to identify the training requirements, ability and performance skills required. In addition to applying the Ishikawa Diagram and ability Five Whys for the analysis of the detected problems, this is the methodology applied to

determine the current scenario of the organization and therefore contribute to it's growth. The aim of this article was to finalize the inauguration process of PYMES of the commercial sector for the weakness they have and contribute to a performance and permanence in the market.

Keywords: PYMES, Induction Program, Performance Assessment, Human Capital.

Introducción

Las PYMES son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que al combinar capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado como lo es la creación de empleo, la innovación económica, la generación de emprendedores y el desarrollo económico a largo plazo.

Adicionalmente, el dinamismo, la adaptabilidad y la flexibilidad de este tipo de empresas las vuelve un elemento fundamental en el desarrollo de la economía del conocimiento.

Es indiscutible el importante papel que cumplen en el desarrollo de algunas economías del mundo, y en particular en la de México. Estas aparecen como motor de crecimiento y fuente de empleo en países de la envergadura económica de Japón o Alemania (Naranjo & Jaramillo, 2010)

Toda organización debe tener el personal adecuado, en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización. En el país las pequeñas empresas le dan un valor más importante a la maquinaria con que se trabaja y al estado de la situación financiera, sin apreciar al recurso humano y mejorar su rendimiento en la empresa (Escajadillo, 2017).

El proceso de inducción a la organización permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo, para ello se le deben presentar los elementos generales del funcionamiento de la entidad (plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura organizacional, modelo de procesos) y los elementos específicos de su propio

trabajo: Roles, responsabilidades, autoridades y mecanismos de comunicación (Escajadillo, 2017).

Las PYMES brindan a la economía del país, son un aporte importante por medio de la generación de riqueza y fuentes de trabajo, por ello es importante resaltar que el recurso humano juega un papel importante integrando a un colaborador en el momento de su ingreso a la empresa, siendo fundamental contar con una inducción adecuada que permita que el empleado pueda familiarizarse no sólo con la organización sino también adaptarse a su nuevo trabajo. Al ser la inducción la primera impresión que el empleado tiene de la empresa, se considera que la misma influirá en la forma en que el colaborador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas (Uribe, 2013).

A través de las PYMES se puede contribuir a mejorar la calidad de vida de una comunidad o generar riqueza a decenas de familias (Freire, 2013) .

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México representan un motor que impulsa el desarrollo económico del País. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2005, el 97.7% de las empresas en el país son micro y pequeñas empresas (PYMES), mismas que generan el 42 por ciento del Producto Interno Bruto manufacturero y el 64 por ciento del empleo en el país. (Sansores, 2011)

En Colombia, el 41 por ciento de los emprendimientos subsiste al segundo año de vida, lo que quiere decir que 59 por ciento de ellos no, en México el 75 por ciento de los startups cierran operaciones luego del segundo año de existencia. (LOPEZ, 2016)

La presente investigación tiene como objetivo establecer procesos técnicos de inducción administrativa aplicados a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de la ciudad Tantoyuca, Veracruz. Con la finalidad de fortalecer y mejorar los mecanismos funcionales de dichos negocios e incorporar los lineamientos prioritarios para garantizar la sostenibilidad, ya que en base a los estudios realizados, actualmente la inducción se considera un aspecto representativo en el desempeño laboral, sin embargo las empresas de mencionado

sector actualmente no lo aplican como un plan de acción de un proceso que influya en el crecimiento de una PYME.

El INEGI plantea que el sector comercial minorista constituye un renglón importante de la economía nacional dada su participación en el PIB, en el volumen de bienes de consumo final que circulan por este canal, en el crecimiento de las empresas y por ende en el empleo que generan (Gómez, 2019).

En perspectiva la situación de las Pymes en México las cuales, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) en el año 2009 existían en el país 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8% eran Pymes, mismas que participaban dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9% (Fonseca & Torres, 2011).

Los principales aspectos internos que afectan la competitividad de las PYMES, entre los cuales se encuentran la Planeación Estratégica, Recursos Humanos entre otros, considerados por el papel vital que juegan dentro de las empresas. (Valenzuela, Vázquez, & Burgueño, 2016)

El propósito de la presente investigación es realizar un estudio sobre la importancia del análisis de un programa de inducción para las PYMES del sector comercial de la ciudad de Tantoyuca, Veracruz.

Con la finalidad de fortalecer y mejorar los mecanismos funciones de las pequeñas y medianas empresas de este giro, incorporar lineamientos para contribuir a la permanencia y crecimiento de las mismas.

Materiales y Métodos

La presente investigación se llevó a cabo en las PYMES del sector comercial de la ciudad de Tantoyuca, Veracruz, que comprende 804 empresas del sector comercial en las cuales se aplicaron 63 encuestas a los empleados, 230 pruebas de evaluación de desempeño del Capital Humano aplicadas a los gerentes bajo el método de elección forzada, para conocer el estado actual de las PYMES de acuerdo a la fórmula 1 y 2 respectivamente.

El tipo de investigación utilizada es de tipo cualitativo y cuantitativo discontinuo, documental y de campo, así como transversal.

Con base en la información obtenida en la encuesta y evaluación del desempeño se aplicó la herramienta “Cinco Por qué” para determinar la causa que está originando la problemática detectada, dicha herramienta consiste en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema.

Así como también se hizo uso del diagrama de Ishikawa como complemento de los cinco porqués para analizar todos los factores que involucran la ejecución del proceso de inducción.

A continuación, se muestra la fórmula aplicada para determinar el número de personas a las cuales se les aplicarán las técnicas de recopilación de datos mencionadas, además de su estructura.

DATOS:

FORMULA (1)

SUSTITUCIÓN:

N=	118
z=	95%
p=	90%
q=	10%
D=	5%

$$n = \frac{(N)(Z)^2(P)(q)}{(d)^2(N-1)+(Z)^2(P)(q)} \quad n = \frac{(118)(1.96)^2(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(118-1)+(1.96)^2(0.90)(0.10)} = 63$$

Por lo tanto, se aplicarán 63 encuestas.

N=	57
z=	95%
p=	90%
q=	10%
D=	5%

DATOS:

FORMULA (2)

SUSTITUCIÓN:

$$n = \frac{(N)(Z)^2(P)(q)}{(d)^2(N-1)+(Z)^2(P)(q)} \quad n = \frac{(57)(1.96)^2(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(57-1)+(1.96)^2(0.90)(0.10)} = 30$$

Por lo tanto, se aplicarán 30 evaluaciones del desempeño

Encuesta			
1.- ¿Existe en la organización un programa de inducción?			
A) SI	B) NO	C) NO SÉ	
2.- ¿Considera que un programa de inducción es representativo en su desempeño laboral?			
A) SI	B) NO	C) NO SÉ	
3.- ¿Se usan formatos de <u>registro durante el programa de inducción</u>?			
A) SI	B) NO	C) NO SÉ	
4.- ¿Realiza la empresa diagnóstico de necesidades de capacitación?			
A) SI	B) EN OCASIONES	C) NUNCA	
5.- ¿Recibiste información útil sobre productos, historia, políticas, valores y objetivos de la organización durante la inducción?			
A) SI	B) NO	C) PARCIALMENTE	
6.- ¿Eres capaz de manejar un equilibrio entre el trabajo y tu vida personal?			
A) SIEMPRE	B) NUNCA	C) EN OCASIONES	
7.- ¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?			
A) SI	B) NO	C) REGULARMENTE	
8.- ¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal?			
A) ENTREVISTA	B) PERFIL	C) HABILIDADES	D) OTROS_____
9.- ¿Existe un reglamento o políticas dentro de la organización?			
A) SI	B) NO	C) NO SÉ	
10.- ¿Cuáles consideras que son las fortalezas y debilidades del programa de inducción aplicado por la empresa? (Si es que aplica)			

Figura 1. Encuesta 1. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del desempeño elección forzada.

CONCEPTO	+	-
Conoce las actividades para los cuales fue contratado.		
Su comportamiento es dinámico.		
Tiene dificultad con los números.		
Teme a pedir ayuda.		

CONCEPTO	+	-
Es lento al momento de realizar las actividades.		
Se expresa con dificultad.		
Toma decisiones con criterio.		
Realiza eficientemente su trabajo.		

CONCEPTO	+	-
Tiene iniciativa al momento de realizar las actividades.		
Respeto las políticas establecidas en la organización.		
En su trabajo siempre hay errores.		
Presenta baja productividad.		

CONCEPTO	+	-
Es evidente que le gusta lo que hace.		
No tiene información adecuada.		
Es organizado en su trabajo.		
Tiene facilidad para trabajar en equipo.		

CONCEPTO	+	-
Sabe trabajar bajo presión.		
Su trabajo es de calidad.		
Solo hace lo que le ordenan.		
Es conflictivo.		

CONCEPTO	+	-
Mantiene buenas relaciones con los demás.		
Actitud desagradable para con sus compañeros de trabajo.		
Se comunica eficazmente.		
Es creativo.		

Figura 2 Evaluación del desempeño. Fuente elaboración propia.

Resultados y Discusión

A continuación, se presentan las gráficas arrojadas por la encuesta y la evaluación del desempeño aplicadas.

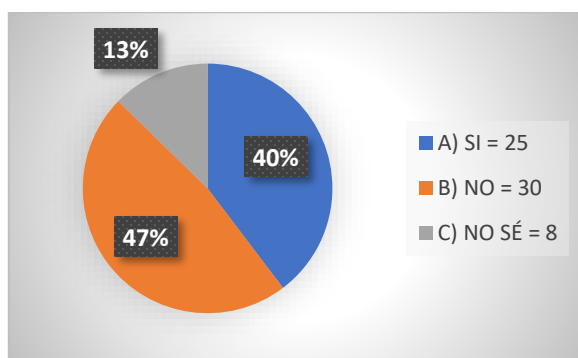
1.- ¿Existe en la organización un programa de inducción?

A) SI = 25

B) NO = 30

C) NO SÉ = 8

Gráfico 1. Programa de inducción.



Del total de la población encuestada el 47% menciona que la organización no cuenta con un programa de inducción, mientras que el 40% si lo maneja y un 13% no lo sabe.

Fuente: Elaboración propia.

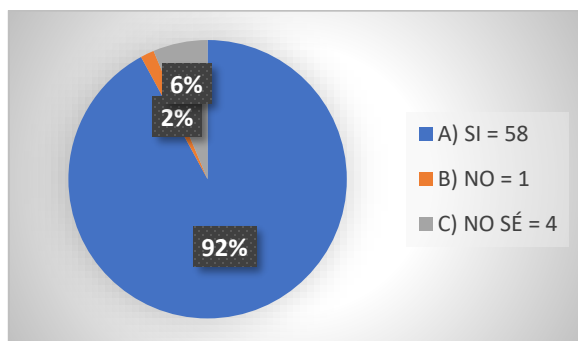
2.- ¿Considera que un programa de inducción es representativo en su desempeño laboral?

A) SI = 58

B) NO = 1

C) NO SÉ = 4

Gráfico 2. Manual de inducción.



El 92% de las personas encuestadas dice que un manual de inducción es representativo en su desempeño laboral y solo el 2% que no lo es.

Fuente: Elaboración propia.

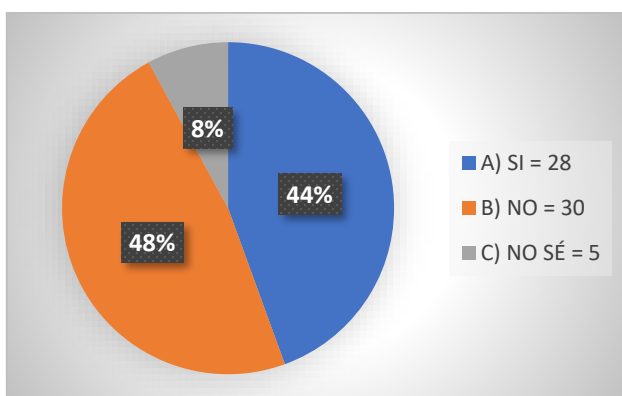
3.- ¿Se usan formatos de registros durante el programa de inducción?

A) SI = 28

B) NO = 30

C) NO SÉ = 5

Gráfico 3. Formatos de registros en el programa.



La mayor parte de la población con un 48% menciona que no se usan formatos de registros durante el programa de inducción, mientras que el 44% dice que si los utilizan.

Fuente: Elaboración propia.

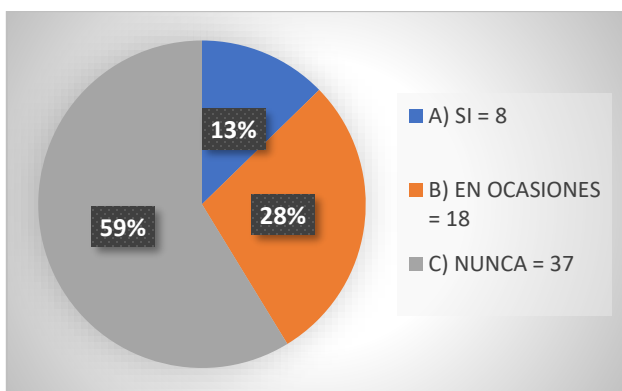
4.- ¿Realiza la empresa diagnósticos de necesidades de capacitación?

A) SI = 8

B) EN OCASIONES = 18

C) NUNCA = 37

Gráfico 4. Diagnóstico de necesidades de capacitación.



El 59% de los empleados menciona que nunca realizan en la empresa diagnósticos de necesidades de capacitación, mientras que el 28% dice que en ocasiones se lleva a cabo y solo el 13% que si se desarrolla.

Fuente: Elaboración propia

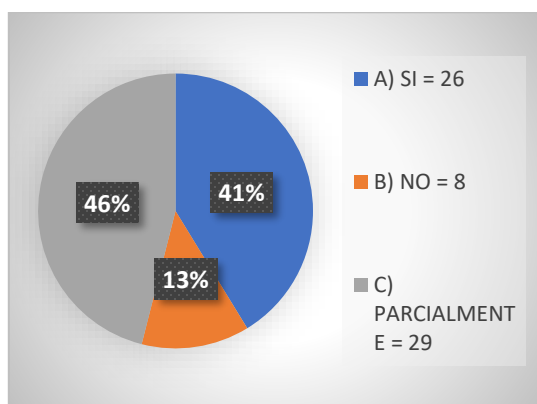
5.- ¿Recibiste información útil sobre productos, historia, políticas, valores y objetivos de la organización durante la inducción?

A) SI = 26

B) NO = 8

C) PARCIALMENTE = 29

Gráfico 5. Información sobre los productos y filosofía.



En el gráfico 5 se observa que el 46% de los empleados considera que en la Pyme en la que laboran se brinda parcialmente información útil sobre los productos y filosofía de la empresa durante la inducción, mientras que el 41% dice que sí y solo el 13% que no reciben la información.

Fuente: Elaboración propia.

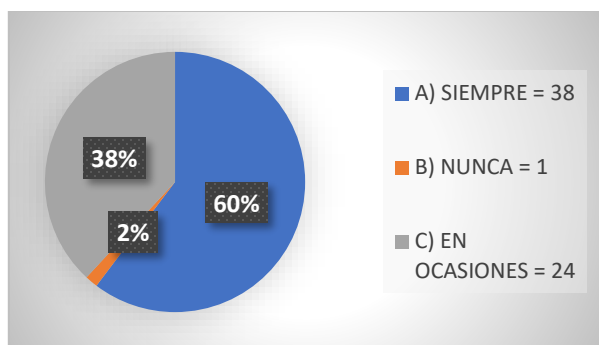
6.- ¿Eres capaz de manejar un equilibrio entre el trabajo y tu vida personal?

A) SIEMPRE = 38

B) NUNCA = 1

C) EN OCASIONES = 24

Gráfico 6. Equilibrio entre trabajo y vida personal.



Los empleados mencionan que siempre son capaces de manejar un equilibrio entre el trabajo y su vida personal con un 60%, mientras que el 38% dice que en ocasiones y solo un 2% que nunca lo hacen.

Fuente: Elaboración propia.

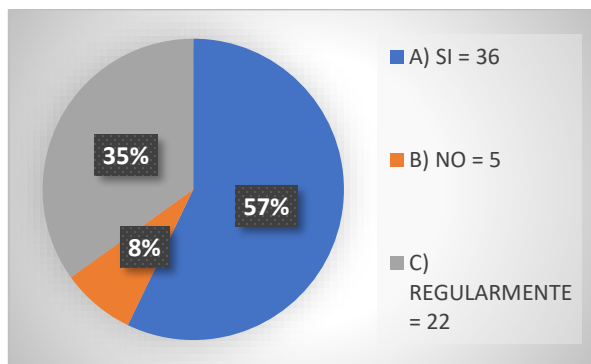
7.- ¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?

A) SI = 36

B) NO = 5

C) REGULARMENTE = 22

Gráfico 7. Bienvenida realizada por la empresa.



Al 57% de los empleados encuestados les generó motivación la bienvenida que recibieron en la empresa donde laboran, mientras que al 35% regularmente y al 8% no.

Fuente: Elaboración propia

8.- ¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal?

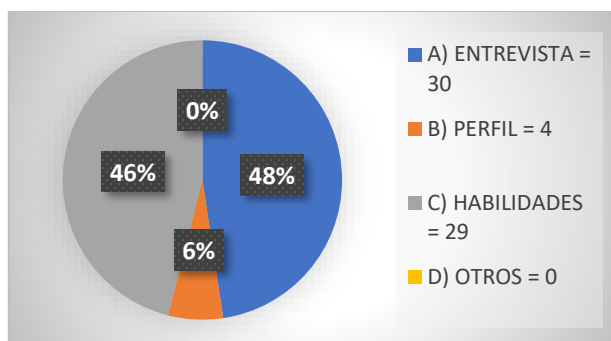
A) ENTREVISTA = 30

B) PERFIL = 4

C) HABILIDADES = 29

D) OTROS = 0

Gráfico 8. Métodos para la contratación



Los métodos utilizados para la contratación de nuevo personal en las Pymes de la ciudad según lo mencionado por los empleados es la entrevista con un 48% seguido de las habilidades con un 46% y solo un 6% menciona que el perfil.

Fuente: Elaboración propia

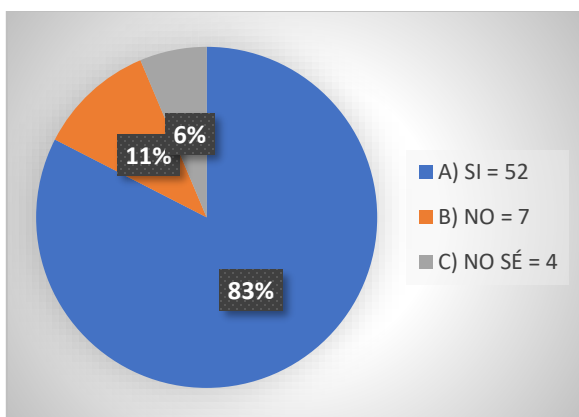
9.- ¿Existe un reglamento o políticas dentro de la organización?

A) SI = 52

B) NO = 7

C) NO SÉ = 4

Gráfico 9. Reglamento y Políticas



El 83% de los empleados menciona que si existe un reglamento y/o políticas dentro de la organización, seguido de un 11% que dice que no es utilizado y solo un 6% que desconoce esa información.

Fuente. Elaboración propia

10.- ¿Cuáles consideras que son las fortalezas y debilidades del programa de inducción aplicado por la empresa? (Si es que si aplica)

Se puede apreciar que los factores negativos detectados en las PYMES a través de la encuesta aplicada a los empleados y que se deben considerar en las técnicas utilizadas posteriormente para su análisis son: las organizaciones no cuentan con programas de inducción, no se usan formatos de registros durante el programa de inducción, nunca se realizan en la empresa diagnósticos de necesidades de capacitación, se brinda parcialmente información útil sobre los productos y filosofía de la empresa durante la inducción.

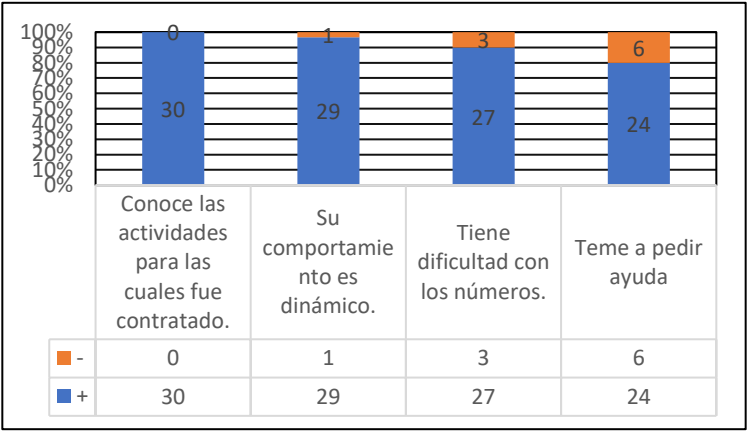
Como ya se mencionó, las PYMES no cuentan con un programa de inducción, por lo tanto, la pregunta número 10 de la encuesta no fue respondida. Existiendo evidencia de las 63 encuestas aplicadas.

Evaluación del desempeño

Tabla 1.

CONCEPTO	+	-
Conoce las actividades para las cuales fue contratado.	30	0
Su comportamiento es dinámico.	29	1
Tiene dificultad con los números.	27	3
Teme a pedir ayuda	24	6

Gráfico 10.

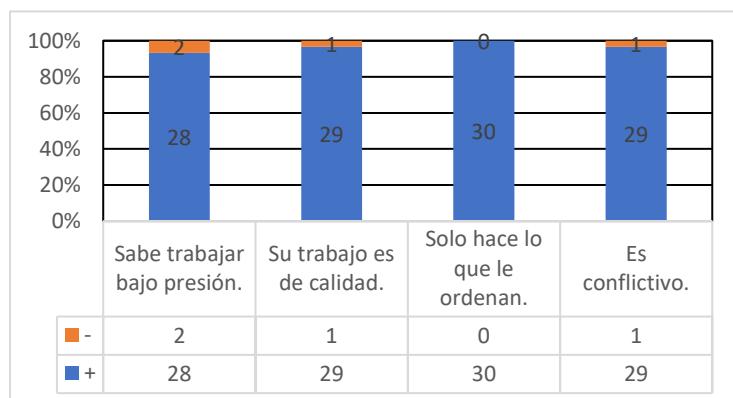


Del total de la población, la mayor parte con un total de 30 personas menciona que conoce las actividades para las cuales fue contratado, seguido del comportamiento dinámico que poseen con un total de 29 personas.

Tabla 2.

CONCEPTO	+	-
Sabe trabajar bajo presión.	28	2
Su trabajo es de calidad.	29	1
Solo hace lo que le ordenan.	30	0
Es conflictivo.	29	1

Gráfico 11.



Un total de 30 personas hace solo lo que se les ordena dentro de la organización, mientras que 29 personas dicen que el trabajo que desempeñan es de calidad, seguido de 28 que mencionan que saben trabajar bajo presión

Tabla 3.

CONCEPTO	+	-
Tiene iniciativa al momento de realizar las actividades.	27	3
Respeto las políticas establecidas en la organización.	29	1
En su trabajo siempre hay errores.	1	29
Presenta baja productividad.	29	1

Gráfico 12.

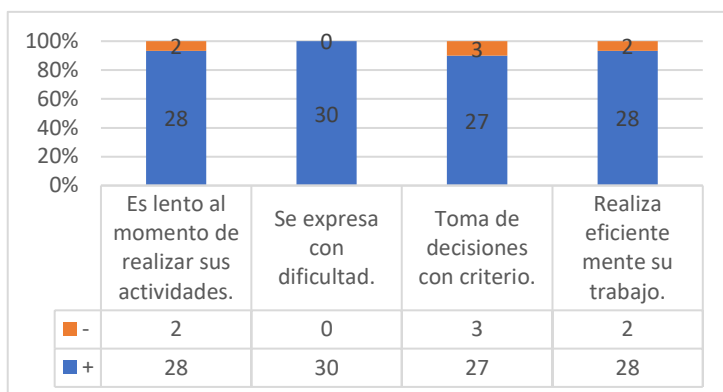


La mayor parte de la población respeta las políticas establecidas en la organización con un total de 29 personas, con el mismo número se encuentran aquellas que presentan baja productividad, seguido de 27 personas que dicen que tienen iniciativa al momento de realizar actividades en la empresa

Tabla 4.

CONCEPTO	+	-
Es lento al momento de realizar sus actividades.	28	2
Se expresa con dificultad.	30	0
Toma de decisiones con criterio.	27	3
Realiza eficiente mente su trabajo.	28	2

Gráfico 13.



La mayor parte de las personas entrevistadas dice que se expresa con dificultad con un total de 30 personas, seguido de la lentitud que presentan al momento de realizar sus actividades con 28 personas

Tabla 5.

CONCEPTO	+	-
Es evidente que le gusta lo que hace.	30	0
No tiene información adecuada.	29	1
Es organizado en su trabajo.	29	1
Tiene facilidad para trabajar en equipo.	28	2

Gráfico 14.

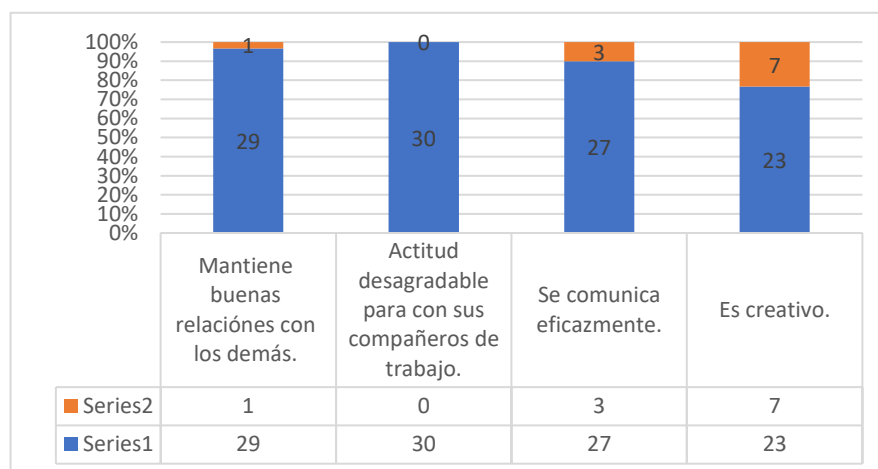


A un total de 30 personas les gusta lo que hacen dentro de la empresa, sin embargo seguido con un total de 29 personas mencionan que no se tiene información adecuada una vez que ingresa a laborar.

Tabla 6.

CONCEPTO	+	-
Mantiene buenas relaciones con los demás.	29	1
Actitud desagradable para con sus compañeros de trabajo.	30	0
Se comunica eficazmente.	27	3
Es creativo.	23	7

Gráfico 15.



Se muestra que un total de 30 personas mencionan que se tiene una actitud desagradable con sus compañeros de trabajo, seguido de un total de 29 personas que dicen mantener una buena relación con los demás.

En el análisis de resultados arrojados por la evaluación del desempeño aplicada a los gerentes de las PYMES, se tiene la siguiente información utilizada en las técnicas que se muestran a continuación: solo se realiza lo que se les ordena, se presenta baja productividad, se expresan con dificultad y presentan actitud desagradable con sus compañeros de trabajo.

En la tabla 7, se muestra la aplicación de los cinco por qué para el análisis de la situación que se considera es la principal problemática que presentan las PYMES del sector comercial de la ciudad de Tantoyuca, Veracruz.

Problema: Ausencia de un programa de Inducción en las PYMES del Sector comercial.

Tabla 7 Técnica Cinco ¿Por qué? Fuente: Elaboración propia.

Número	¿Por qué?	Causa
1	¿Por qué hay ausencia de programas de inducción?	Porque no existe un diagnóstico de necesidades en los empleados
2	¿Por qué no existe un diagnóstico de necesidades en los empleados?	Porque no se ejerce un buen liderazgo
3	¿Por qué no se ejerce un buen liderazgo?	Por falta de comunicación entre jefe y empleado.
4	¿Por qué existe falta de comunicación entre jefe y empleado?	Porque solo hacen lo que se les ordena.
5	¿Por qué solo hacen lo que se les ordena?	Por falta de compromiso e iniciativa por parte de los miembros de la empresa.

En la figura 3 se muestra el diagrama de Ishikawa en el cual se muestra las causas del problema definido.

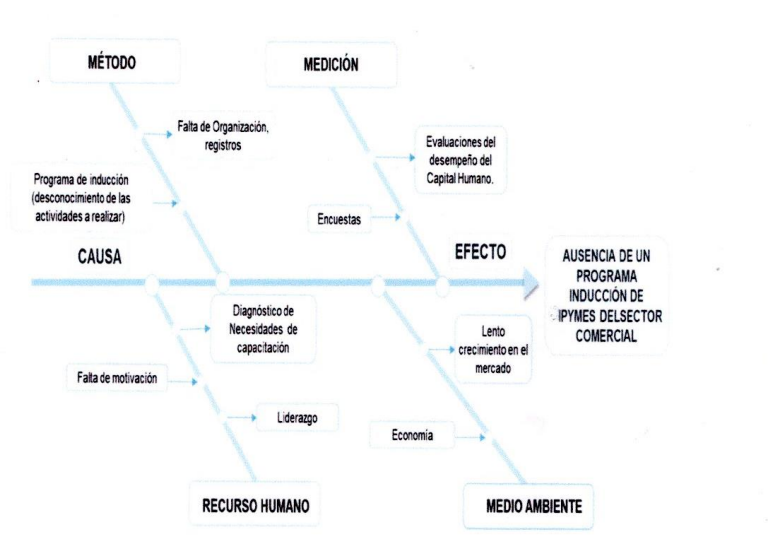


Figura 3. Diagrama de Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis de resultados de las técnicas aplicadas anteriormente es necesario definir acciones de mejora que puedan ser implementadas en un programa de inducción. Por lo tanto, se concluye que los puntos que debe contener dicho programa son los siguientes:

1. Detallar la planeación y organización que regirán las actividades realizadas en la empresa (formatos de registro, contratación).

2. Definir y dar a conocer la filosofía de la empresa (historia, misión, visión, objetivos, valores, políticas y cultura) para lograr en el trabajador sentido de pertenencia y exista iniciativa y compromiso por todos los miembros de la empresa.
3. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para detectar la carencia de habilidades en el empleado, disminuir el ausentismo y rotación de personal, incentivar la moral y motivación en el trabajo.
4. Desarrollar un liderazgo efectivo, incluyendo la bienvenida al empleado para promover un ambiente de pertenencia, confianza y compromiso.
5. Implementar el programa de inducción.

Conclusiones

A partir del análisis realizado en el presente estudio es posible determinar que aplicar un proceso de inducción al personal de las PYMES del sector comercial es un punto clave, se contribuye al crecimiento de las mismas. Sin embargo se detectó a través del resultado de las encuestas que estas no cuentan con un programa de inducción formalmente establecido, pues no existe un liderazgo efectivo, las actividades no están enfocadas a satisfacer las necesidades del empleado, debido a que no existe compromiso e iniciativa por los propietarios de la empresa, lo que genera poco rendimiento, baja productividad y lento crecimiento en las empresas de este giro.

Se presenta una serie de puntos que se propone debería contener un programa de inducción, con la finalidad de que sean implementados, de tal forma que se eliminen las deficiencias que se detectaron y mejore la situación actual de las PYMES.

- Contar con manual de inducción de personal
- Formatos de registro de actividades del personal
- Evaluación del Desempeño del Capital Humano
- Implementar diagnóstico de necesidades de capacitación periódicamente
- Filosofía de la empresa
- Comunicación eficaz
- Programas motivacionales
- Liderazgo efectivo

Agradecimientos

A las PYMES del sector comercial por las facilidades otorgadas durante la realización de la presente investigación.

Al Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca por su apoyo durante la realización del proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Barrera, D. H., Acosta, M. d., & Morales, J. A. (2016). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE COAHUILA, MEXICO . Coahuila, México.
- Escajadillo, A. M. (2017). Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de Lima. *Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión*. Lima, Perú.
- Fonseca, J. G., & Torres, V. L. (2011). Estudio sobre la Competitividad de Pymes del Sector Comercio Incubadas en Empreser de. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Freire, A. K. (2013). “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN SANTO DOMINGO” . Santo Domingo, Ecuador.
- Gómez, J. G. (2019). Diseño de un sistema de gestión del desempeño en una empresa PYME del sector comercial en Medellín. Medellín , Colombia.
- LOPEZ. (2016). Recuperado el 9 de JUNIO de 2020
- Naranjo, L., & Jaramillo, O. (2010). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Pérez Uribe, R. I. (ENERO de 2003). <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604704.pdf>.
- Pérez Uribe, R. I. (s.f.). <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604704.pdf>.

- Sánchez, I. A., Trejo, A. C., & Montiel, M. O. (2019). Modelo de responsabilidad social empresarial en la PYME, caso Tula-Tepeji, México. *TEPEXI boletín científico de la escuela superior Tepeji del Rio*, 48-65.
- Sansores, N. &. (2011). Recuperado el 20 de julio de 2020
- Uribe, R. P. (2013). PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA PyMES INNOVADORAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 46-65.
- Valenzuela, M., Vázquez, A. M., & Burgueño, R. (2016). Modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial en el Valle de Mexicali . *Revista Internacional Administración y Finanzas* , 83-101.