



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de estrategias de Gestión Responsable para el
Talento Humano en Empresas Familiares, Caso de estudio
Lubrifiltros del Valle Año 2025**

Trabajo de integración previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora: Pisco Cedeño, Lisseth Alexandra

Directora: Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela

QUITO

2025



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2025

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 14 de marzo de 2025

Doctora.

Glenda Edith Ponce Espinosa

Directora de la carrera de Administración de empresas.

Quito.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de estrategias de Gestión Responsable para el Talento Humano en Empresas Familiares, Caso de estudio Lubrifiltros del Valle Año 2025 realizado por Lisseth Alexandra Pisco Cedeño ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Atentamente,

Directora: Patricia Gabriela Loaiza Aguirre, Magíster

C.I.: 1103375943

Correo electrónico: pgloaiza@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Lisseth Alexandra Pisco Cedeño, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de estrategias de Gestión Responsable para el Talento Humano en Empresas Familiares, Caso de estudio Lubrifiltros del Valle Año 2025, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: capítulo uno marco teórico, capítulo dos metodología, capítulo tres análisis de los resultados y propuesta de estrategias, conclusiones y recomendaciones, siendo Patricia Gabriela Loaiza Aguirre, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autora: Lisseth Alexandra Pisco Cedeño

C.I.:0504050907

Correo electrónico: lapisco2@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con todo amor y cariño:

En primer lugar, a Dios que me dio la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa. Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí y brindarme todo su amor, realmente estoy muy agradecida de todo corazón por estar conmigo a mi lado, este logro es un testimonio de su intenso amor y dedicación. Valoro mucho las lecciones de vida que me han impartido y por el cariño que siempre me han brindado. Mi gratitud hacia ustedes es imposible de expresar únicamente en palabras. Esta tesis es un tributo a su legado y a la eterna admiración que siento por ustedes. Gracias por ser los mejores padres del mundo.

Agradecimiento

Quiero iniciar unas palabras de agradecimiento a la Universidad Particular de Loja, quien me ha dado la oportunidad de conocer, explorar e incrementar mis conocimientos, competencias y herramientas para volverme el mejor profesional posible en mi carrera.

Siempre teniendo como único rival una versión previa de mí.

De igual manera permitirme ser parte de este tema y asignarme a mi tutora Patricia Loaiza, por guiarme durante el proceso de investigación estar pendiente cada detalle y cada corrección orientación y atención a mis consultas mi agradecimiento de todo corazón.

Gracias a mis padres, porque con ellos compartí muchas etapas bonitas de mi vida que guardo en el recuerdo, gracias por su apoyo y amor incondicional en mis momentos difíciles.

Mi título es de ustedes.

Índice de contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenido.....	VII
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno	5
Marco teórico	5
1.1 Talento humano.....	5
1.1.1 <i>Importancia del talento humano en las organizaciones</i>	6
1.2 Gestión responsable del talento humano.....	7
1.2.1 <i>Evolución del concepto de gestión responsable</i>	8
1.3 Prácticas de responsabilidad social en la gestión del talento	9
1.4 Beneficios de la gestión responsable para la organización y los empleados .	12
1.5 Empresas Familiares	13
1.5.1 <i>Definición y características distintivas</i>	13
1.5.2 <i>Estructura organizacional y dinámica familiar</i>	15
1.5.3 <i>Ventajas de las empresas familiares</i>	16
1.5.4 <i>Desafíos de las empresas familiares</i>	18
Capítulo dos	19
Metodología de la Investigación	19
2.1 Tipo de investigación	19
2.2 Alcance de la investigación	19
2.3 Método de la investigación	19

2.4	Técnica de la investigación	20
2.5	Instrumento de la investigación	21
2.6	Población	23
2.7	Procesamiento de Datos	24
	Capítulo tres	25
3.1	Análisis de los resultados y propuestas de estratégicas	25
3.1.2	<i>Ventajas que se ofrecen en la empresa</i>	28
3.1.3	<i>Flexibilidad laboral</i>	28
3.1.4	<i>Permisos en lugar de trabajo</i>	30
3.1.5	<i>Reintegro y teletrabajo</i>	32
3.1.6	<i>Asesoramiento</i>	33
3.1.7	<i>Formación</i>	35
3.1.8	<i>Beneficios extras</i>	36
3.1.9	<i>Seguro de vida y asistencia</i>	37
3.2	Plan de Jubilación y alimentación	38
3.3	Identificación de áreas	38
3.4	Propuesta de estrategias	45
3.5	Plan de implementación	49
3.6	Cronograma valorado	53
	Conclusiones	56
	Recomendaciones	58
	Referencias	59
	Apéndice	64
	Apéndice A. Encuesta sobre Flexibilidad laboral, apoyo profesional y beneficios extrasalariales o sociales	64

Índice de tablas

Tabla 1 Opciones de la categoría de frecuencia	21
Tabla 2 Población encuesta.....	23
Tabla 3 Áreas de mejora en Lubrifiltros del Valle	40
Tabla 4 Estrategias propuestas para Lubrifiltros del Valle.....	45
Tabla 5 Plan de implementación en Lubrifiltros del Valle.....	49
Tabla 6 Cronograma de las actividades y su valor económico	53

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de Lubrifiltros del Valle.....	25
Figura 2 Organigrama de Lubrifiltros del Valle	27
Figura 3 Flexibilidad temporal de los trabajadores.....	28
Figura 4 Contexto actual de los permisos.....	30
Figura 5 Reintegro y teletrabajo dentro de la empresa.....	32
Figura 6 Asesoramiento dentro de la empresa	34
Figura 7 Formación presente en la empresa.....	35
Figura 8 Beneficios extras salariales o sociales.....	36
Figura 9 Seguro de vida y asistencia	37
Figura 10 Plan de Jubilación y alimentación.....	39

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar estrategias de gestión responsable del talento humano para la empresa familiar "Lubrifiltros del Valle" en el año 2025, recolectado información para conocer la flexibilidad laboral, apoyo profesional y beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores. Se aplicó una metodología de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, utilizando métodos deductivo, analítico y sintético, se encuestó a 5 trabajadores de la empresa. Los resultados revelaron desafíos importantes en la implementación de políticas de flexibilidad y bienestar laboral. Así mismo, existen deficiencias en la aplicación de permisos, especialmente en paternidad y licencias para el cuidado familiar, y una carencia de mecanismos para el reintegro, teletrabajo y asesoramiento integral, lo que ha terminado afectando la conciliación entre vida profesional y personal. Para solucionar las áreas de mejora identificadas se propusieron estrategias para cada una, las cuales incluyeron un plan de implementación .

Palabras clave: empresa familiar, gestión responsable, talento humano.

Abstract

The objective of this study was to design responsible human talent management strategies for the family company “Lubrifiltros del Valle” in the year 2025, collecting information to know the labor flexibility, professional support and benefits offered by the company to its workers. A quantitative methodology with descriptive scope was applied, using deductive, analytical and synthetic methods, 5 workers of the company were surveyed. The results revealed important challenges in the implementation of labor flexibility and welfare policies. Likewise, there are deficiencies in the application of leave, especially in paternity and family care leave, and a lack of mechanisms for reinstatement, teleworking and comprehensive counseling, which has ended up affecting the work-life balance. In order to solve the identified areas for improvement, strategies were proposed for each one, which included an implementation plan and a timetable.

Keywords: family business, Responsible management, human talent.

Introducción

En el contexto actual, las empresas familiares se enfrentan a desafíos particulares que requieren enfoques innovadores y responsables en la gestión del talento humano. Estas organizaciones, caracterizadas por la interacción íntima entre dinámicas familiares y procesos empresariales, deben garantizar la continuidad y sostenibilidad a través de estrategias que optimicen el rendimiento y el bienestar de sus colaboradores. En este sentido, la gestión responsable del talento humano se presenta como una herramienta fundamental para potenciar la competitividad y resiliencia de la empresa, al tiempo que se promueve un ambiente laboral que fomente el crecimiento profesional y personal.

El presente estudio se focaliza en el diseño de estrategias de gestión responsable del talento humano en el caso particular de "Lubrifiltros del Valle", una empresa familiar que opera en un entorno dinámico y competitivo, en el año 2025. Para esto, se planteó el objetivo general de diseñar estrategias de gestión responsable para el talento humano en la empresa familiar "Lubrifiltros del Valle", para mejorar su cultura organizacional. Con el fin de cumplir esta meta, se plantearon los siguientes objetivos específicos: 1) Describir los conceptos básicos relacionados a talento humano y empresas familiares mediante una revisión teórica para tener un mayor sustento profesional en el diseño de estrategias. 2) Conocer la gestión del talento humano en Lubrifiltros del Valle sobre las políticas familiarmente responsables y, con que facilitadores familiarmente responsables cuenta la empresa a través de la aplicación de encuestas a sus trabajadores. 3) Proponer un plan de estrategias para el talento humano de la empresa familiar Lubrifiltros del Valle analizando las áreas de mejora y los desafíos presentes en Lubrifiltros del Valle.

Entre las facilidades existentes para llevar a cabo el estudio dentro de la empresa fue su acogida participación al momento de aplicar las encuestas, sin embargo, la limitada cantidad de participantes impidió tener una mayor cantidad de opiniones acerca del contexto de la empresa.

En lo que concierne a la estructura del estudio, el mismo cuenta con tres capítulos, en donde el capítulo uno, describe el marco teórico que se encuentra conformado por diferentes fuentes bibliográficas relacionadas a la gestión responsable de las Empresas Familiares.

En el capítulo dos se incluye la metodología utilizada en esta investigación, siendo esta de tipo cuantitativa debido a la recolección de datos estadísticos, con alcance descriptivo por detallar los datos encontrados en la empresa e implementando tres métodos: deductivo, analítico y sintético. La población considerada fue de 5 trabajadores que conformaron la empresa y el instrumento fue la encuesta con 31 preguntas con escala de Likert.

En el capítulo tres se realizó el análisis de los resultados donde se visualizan las diferentes figuras con los resultados de la encuesta aplicada, además se propuso estrategias de recursos humanos que posiblemente solucionan las debilidades que tiene la empresa Lubrifiltros del Valle en cuanto a lo que ofrece a sus trabajadores, las políticas familiarmente responsables y los facilitadores familiarmente responsables que participan. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones del estudio, donde las estrategias centradas en gestionar responsablemente la empresa familiar Librifiltros del Valle, ubicado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha se volvieron protagonista para mejorar la eficiencia y eficacia, a corto, mediano y largo plazo.

La importancia de esta investigación se centra en reconocer falencias dentro de una empresa familiar y qué estrategias de gestión responsable para el talento humano son las más acordes al contexto, situación y necesidades. Para Lubrifiltros del Valle es relevante porque les va a permitir identificar falencias internas, como las que se presentan en empresas familiares, y facilita la implementación de estrategias de gestión responsable del talento humano adaptadas al contexto, situación y necesidades específicas. En el caso de los trabajadores es ayudará a comprender las mejores prácticas para crear un ambiente de trabajo positivo y cómo abordar los desafíos relacionados con la gestión de personal. Finalmente, la investigación contribuye al desarrollo de conocimiento sobre la gestión responsable del talento humano en el contexto ecuatoriano.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Talento humano

Según Moreno y Godoy (2012) el talento humano se caracteriza por la individualidad y las distintas profesiones u ocupaciones, donde cada uno se lo define según sus competencias, ya sean conocimientos, habilidades o destrezas, siendo que, a través de ellas, se logra identificar el nivel potencial que cada uno tiene. Otra definición de recursos humanos menciona que este término se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y experiencias que poseen los individuos dentro de una organización, y que son esenciales para alcanzar los objetivos que una empresa tenga.

Cuando se trata de conocimientos, habilidades o destrezas, cada una tiene diferentes definiciones, siendo que:

Conocimientos: El conocimiento de acuerdo con Hernández (2016) se define como la característica inherente del ser humano y reside únicamente en la mente de cada persona, por lo que, la relación humano y conocimiento es demasiado fuerte. Como propiedad única del conocimiento es que es renovable, por lo que, no se corre el riesgo de deteriorarse por el constante uso. Entendiendo así, que el conocimiento es toda aquella información que una persona (ser humano) tiene en su mente y que de acuerdo a sus intereses y contexto lo puede utilizar sin miedo a que este se pierda.

Habilidades: Las habilidades por su parte, se definen una agrupación de capacidades, atributos, competencias, talentos, y en diferentes escenarios, hasta conocimientos, los cuales pueden tener las personas (Issa, 2022). Partiendo de este punto, las personas que destaquen con sus habilidades, podrán desempeñarse exitosamente y crecer profesional como laboralmente.

Las habilidades se dividen en tipos, que en general pueden ser tres: habilidades cognitivas, habilidades socioemocionales o blandas y habilidades técnicas. Issa (2022) menciona que las Habilidades cognitivas se centran principalmente en la memoria y el pensamiento flexible, que son utilizadas para actividades como pensar, recordar, analizar,

aprender, comprender, razonar, prestar atención, leer, escribir, entre otras; a su vez, las habilidades socioemocionales o blandas se enfocan en las cualidades que nos hacen únicos y diferentes de los robots, tales como las actitudes, comportamientos, creencias, personalidad y comportamientos que adopta un trabajador; y finalmente, las habilidades técnicas, que destacan por ser directamente útiles en una actividad laboral.

Mediante las habilidades se pueden realizar y ejecutar muchas acciones, y el fin es que cada una es adaptada según la persona y la finalidad que tenga, muchos podrán tener habilidades socioemocionales, pero, no técnicas, y eso no significa que no tenga valor, sino por el contrario, implica que esas habilidades deben ir acorde al entorno y contexto que se requieran.

Destrezas: Finalmente las destrezas, son definidas como la agrupación de conocimientos, competencias y las habilidades que una persona posee para realizar diversas tareas (Universidad Santander, 2022). Con esta definición se entiende que, si una persona desea desarrollar alguna destreza es porque desea adquirir experiencia en un tema o contexto específico, consiguiendo de esta manera aumentar el porcentaje de éxito al realizar su trabajo, tarea, actividad, entre otras.

Una vez entendidas las tres definiciones, se procede a decir que, el talento humano no solo incluye las capacidades técnicas, sino también las interpersonales y emocionales que son esenciales para el trabajo en equipo y la colaboración. La gestión del talento humano implica un enfoque sistemático para atraer, desarrollar y retener a los empleados, lo cual es crucial para el éxito organizacional (Gaspar, 2021).

1.1.1 Importancia del talento humano en las organizaciones

El talento humano es un factor determinante en el éxito y la competitividad de las organizaciones. Una gestión eficiente del talento permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno, innovar y mantener una ventaja competitiva. Según Heredia y Narváez, (2021) el éxito de una organización radica fundamentalmente en las personas que la integran. Sin embargo, en muchos casos, los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo, con las oportunidades de desarrollo personal y social, o con la propia organización. Esta falta de

satisfacción se traduce en una ausencia de motivación, una problemática ampliamente documentada en diversas investigaciones recientes.

En consecuencia, el talento humano desempeña un papel crucial en el funcionamiento adecuado de cualquier institución. Por ello, su gestión debe ser liderada por profesionales capacitados y calificados, capaces de garantizar que los colaboradores cumplan efectivamente con sus responsabilidades. Es indispensable, entonces, analizar cómo el desempeño y comportamiento de un trabajador impactan en la organización, ya sea de forma positiva o negativa (Heredia y Narváez, 2021). Un manejo inadecuado del personal puede generar problemas internos, mientras que una gestión eficiente no solo mejora la motivación del equipo, sino que también acerca a la organización al logro de sus objetivos. Por esto, crear una ventaja competitiva es imprescindible al momento de gestionar el talento (Huaraca, 2023).

En este contexto, el área de Recursos Humanos, también conocida como capital humano, ingenio humano o relaciones industriales, juega un rol clave. Su función es implementar estrategias efectivas para seleccionar, formar y guiar al personal, facilitando su desarrollo integral y aumentando su nivel de satisfacción y sentido de pertenencia dentro de la organización. Mantener un equipo de trabajo motivado es, sin duda, se vuelve esencial para alcanzar mayores niveles de productividad (Armijos et al., 2023), porque una persona motivada, contagia al resto y esto genera un entorno laboral positivo y productivo.

1.2 Gestión responsable del talento humano

Luego de haber definido el concepto de TH, es necesario establecer formas de gestionar responsablemente el talento humano, siendo necesario centrarse en la implementación de prácticas éticas y sostenibles que promuevan el bienestar de los empleados y la comunidad, alineando los objetivos organizacionales con principios de responsabilidad social.

Para Jara et al., (2018), la gestión del talento humano (GTH) está conformado por un grupo de políticas y actividades prácticas requeridas para guiar los cargos de gerencia porque estos puestos requieren de una constante interacción con personas o recursos; donde es

necesario poner en práctica los procesos relacionados a reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y las evaluaciones de desempeño.

Los procesos previamente mencionados, coinciden con lo planteado por la autora Alles (2015) en su libro titulado Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, en donde desarrolla todo acerca de los subsistemas de Recursos Humanos, los cuales son: Análisis y descripción de puestos; Atracción, selección e incorporación de personas; Evaluación de desempeño; Remuneraciones y beneficios; Desarrollo y planes de sucesión; Formación. Estos procesos no se deben dejar de lado al momento de gestionar el talento humano porque dentro de una empresa u organización permiten tener una mejor organización, mejora la distribución del capital intelectual y permiten realizar cambios según se requieran.

1.2.1 Evolución del concepto de gestión responsable

La gestión responsable del talento humano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Inicialmente, las organizaciones se enfocaban en la eficiencia operativa y la productividad, prestando poca atención al bienestar de los empleados, por ejemplo, en la revolución industrial las personas vivían un régimen de esclavismo laboral (Explotación), consecuentemente estuvo la Era Clásica, donde los trabajadores eran considerados Recursos, después de ello, llegó la Era Neoclásica que se enfocaba en el Humanismo y las relaciones laborales; finalmente, se estableció la Gestión del conocimiento que permitió valorar más a las personas que trabajaban, ya que, se les reconoció como talento humano (Armas et al. 2017).

La gestión del conocimiento, reconoció la importancia de prácticas más humanizadas y éticas en la gestión de personal. Según Tenelema et al. (2024) en las últimas tres décadas el concepto de gestión del talento ha evolucionado mucho. Hasta hace poco, la atracción del talento era la función primordial de este tipo de gestión, pero hoy día, la importancia de retener a los empleados clave ha quedado patente (Guerrero y López, 2023). Esta evolución refleja una transición hacia modelos que integran la responsabilidad social y el desarrollo sostenible en la gestión del talento humano.

De esta manera, se puede establecer que la gestión responsable del talento humano requiere de administrar responsable e imparcialmente a los diferentes grupos de trabajadores centrados en el entorno productivo o de servicio (Armas et al. 2017). Solo al gestionar con responsabilidad cumpliendo la función de arbitraje, se conseguirá un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos individuales con los objetivos colectivos de la organización.

1.3 Prácticas de responsabilidad social en la gestión del talento

Las prácticas de responsabilidad social en la gestión del talento humano incluyen diversas estrategias que buscan equilibrar los objetivos empresariales con el bienestar de los empleados y la sociedad. Rubio et al. (2023) plantea que algunas de las prácticas de responsabilidad sociales son las relaciones con los representantes de sindicatos, la gestión participativa, la valoración de la diversidad, los beneficios y carrera, las políticas centradas en los sueldos o remuneraciones, atención en la salud, cuidado y seguridad entre otras. Para profundizar se presentan algunas de estas prácticas según Rubio et al. (2023):

•Diversidad e inclusión:

Fomentar un ambiente laboral que valore y respete las diferencias individuales, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los empleados. La gestión del Talento Humano en las organizaciones actuales debe enfocarse en estrategias que promuevan la diversidad, la igualdad y el bienestar de los colaboradores, como lo señalan Arias et al. (2023). Desde el área de Recursos Humanos, es fundamental implementar políticas que impulsen la inclusión y refuercen la reputación de la marca, a la vez que permitan atraer y retener talento alineado con los valores corporativos. Estas acciones no solo tienen un impacto social positivo, sino que también contribuyen a la productividad y eficiencia organizacional, al garantizar que las operaciones se desarrollen bajo principios de equidad y respeto.

Por su parte, Guerrero et al. (2023) destacan que la no discriminación en el ámbito laboral es una práctica responsable y necesaria para asegurar un trato justo y la igualdad de oportunidades. Esta política implica la inclusión de profesionales sin distinción de raza, género, edad, religión, opinión política, origen social o cualquier otra condición que pudiera ser motivo de discriminación. La no discriminación debe aplicarse en todas las etapas del

ciclo laboral: desde la contratación y asignación de puestos, hasta la remuneración, promoción, capacitación y desvinculación.

En este sentido, el estudio de Pinargote y Pico (2023); y el estudio de Armijos (2023) dan a entender que las organizaciones deben promover políticas inclusivas y equitativas, fomentando igualdad de criterios en la selección, retribución y ascenso de sus colaboradores. Estas prácticas no solo fortalecen el clima laboral y la cohesión del equipo, sino que también permiten a las empresas adaptarse a los desafíos del entorno actual, donde la diversidad y el bienestar del talento humano son factores clave para el crecimiento sostenible y la competitividad.

- **Bienestar y salud laboral**

Implementar programas que promuevan la salud física y mental de los empleados, creando un entorno de trabajo seguro y saludable. Jiménez et al. (2024) dentro de su estudio sobre responsabilidad social como estrategia en la gestión de recursos humanos, menciona que, la Responsabilidad Social Corporativa busca fomentar una relación intensa entre los trabajadores y la empresa, alineando los valores corporativos y los objetivos personales. Esta perspectiva resalta cómo la implementación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no solo beneficia a la sociedad y al entorno en general, sino que también fortalece el vínculo emocional y profesional de los colaboradores con la organización. Dicha cualidad, permite crear un ambiente laboral más armonioso y participativo, donde todos sus miembros tienen algo que aportar.

- **Desarrollo profesional**

Ofrecer oportunidades de formación y crecimiento es fundamental para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y avanzar profesionalmente. Según Jiménez et al. (2024), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede implementarse como una estrategia integral en la gestión de recursos humanos. Esto incluye aspectos clave como la alineación de valores y cultura organizacional, la atracción y retención de talento, el involucramiento de los colaboradores, el desarrollo profesional, la comunicación transparente, la medición del impacto social y ambiental, y la mejora continua. Las organizaciones que

buscan un desarrollo sostenible y fortalecer su cultura organizacional deben priorizar la RSE, ya que esta abarca tres dimensiones fundamentales: ambiental, económica y social (Jiménez et al. 2024). Al abordar estos pilares, la empresa genera confianza y satisfacción en las partes interesadas respecto a sus operaciones y resultados.

Por su parte, Alarcón y Hernández (2024) destacan que los Modelos de gestión del talento humano deben centrarse en identificar las necesidades de cada colaborador y realizar un seguimiento periódico de su nivel de satisfacción. Esto permite diseñar e implementar estrategias integrales y adaptativas que contribuyan al desarrollo personal y profesional de los empleados. De este modo, las competencias altamente calificadas del talento humano se convierten en una ventaja competitiva clave, al facilitar la organización y ejecución de funciones que alineen las actividades del negocio con las necesidades de los clientes.

- **Equilibrio trabajo-vida:**

Establecer políticas que promuevan un equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales de los empleados es crucial para mejorar su calidad de vida. Negroval (2024) señala que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha demostrado tener un impacto considerable en la retención de talento y en la reputación de las empresas. Un estudio de Deloitte revela que el 87% de los empleados considera fundamental que sus empleadores se involucren en actividades de RSE, lo que resalta la importancia de este factor en la percepción de la empresa como un empleador atractivo (Vorecol, 2024). Además, Vorecol (2024) menciona que un 88% de los empleados sienten mayor compromiso con una organización o empresa que incluye prácticas centradas en la sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente.

Esto pone de manifiesto que la RSE no solo mejora la imagen corporativa, sino que también es un factor clave para atraer y retener talento. Los empleados valoran cada vez más trabajar para organizaciones que se comprometen con el bienestar social y ambiental, lo que a su vez beneficia a las empresas al reducir la rotación y fortalecer su competitividad en el mercado.

1.4 Beneficios de la gestión responsable para la organización y los empleados

La adopción de una gestión responsable del talento humano ofrece múltiples beneficios tanto para las organizaciones como para sus empleados. Como afirman Jiménez et al. (2024), integrar la RSE en la estrategia de recursos humanos no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también contribuye al bienestar de los empleados, fortaleciendo su compromiso y mejorando la retención del talento. Este enfoque puede generar un impacto positivo en el desempeño organizacional, ya que, al alinear los valores personales de los colaboradores con los objetivos de la empresa, se incrementa la motivación y la productividad. Además, Guerrero et al. (2023) destacan que las prácticas de responsabilidad social interna, como la capacitación y la valorización del talento humano, contribuyen a la creación de un entorno laboral respetuoso y colaborativo, lo que favorece un sentido de pertenencia y una mayor competitividad para la organización.

El desarrollo profesional es otro aspecto clave en la gestión responsable del talento, ya que, según Pinzón (2019), mejorar las condiciones laborales y ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo de competencias permite que los empleados estén mejor preparados para enfrentar los retos del entorno organizacional y contribuir al logro de los objetivos empresariales. Este enfoque no solo mejora la eficiencia y productividad, sino que también aumenta la confianza de los empleados en la empresa, generando un compromiso duradero y un sentido de propósito en su labor diaria.

Asimismo, las empresas que adoptan prácticas responsables en la gestión del talento humano son más atractivas para los profesionales cualificados. Jiménez et al. (2024) subrayan que una gestión socialmente responsable facilita la atracción y retención de talento, posicionando a la empresa como un empleador de elección. Este tipo de estrategias también impacta positivamente en la reputación corporativa, ya que las organizaciones con un enfoque ético y responsable ganan la confianza de clientes, inversores y la sociedad en general, lo que refuerza su posición competitiva en el mercado.

En cuanto a la sostenibilidad organizacional, integrar prácticas responsables es clave para garantizar la viabilidad a largo plazo de la empresa. La adopción de estos

enfoques no solo mejora el clima organizacional, sino que también contribuye a crear una cultura empresarial sólida, que fomente valores como el respeto, la ética y la inclusión. Esto se traduce en un mayor sentido de pertenencia y satisfacción laboral, elementos esenciales para la sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo, tal como lo sostiene Pinzón (2019), quien resalta la importancia de mantener un entorno de trabajo que priorice la mejora continua y el bienestar de los colaboradores.

1.5 Empresas Familiares

Las empresas familiares representan una forma organizativa en la que la propiedad y, en muchos casos, la gestión, están en manos de una o varias familias. Esta estructura conlleva características distintivas, una dinámica particular entre la familia y la empresa, así como desafíos y ventajas específicas.

1.5.1 Definición y características distintivas

Una empresa familiar puede definirse como aquella en la que la propiedad y el control están principalmente en manos de una o varias familias, con la intención de mantener la dirección y los activos dentro del núcleo familiar a lo largo del tiempo (Gutiérrez, 2018). Este tipo de empresas se caracteriza por un fuerte vínculo de consanguinidad entre los miembros que las gestionan, lo que les otorga la autoridad para tomar decisiones clave que afectan a la organización. La mayoría de los estudios coinciden en que la consanguinidad es un factor fundamental en la configuración de estas empresas, ya que la pertenencia familiar refuerza el compromiso y la lealtad hacia la empresa, promoviendo un sentido de pertenencia emocional que impulsa un mayor desempeño organizacional (Armijos et al. 2023).

A pesar de los beneficios de este vínculo emocional, la continuidad intergeneracional de las empresas familiares se ve amenazada por desafíos inherentes, como la sucesión generacional. Estadísticas indican que solo una pequeña proporción de estas empresas logra transferir con éxito el control a la siguiente generación. De acuerdo con Armijos et al., (2023) este fenómeno está influenciado por factores como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el modelo de comunicación, que juegan un papel esencial en la estabilidad y la competitividad de la empresa. Un manejo adecuado de estos aspectos, junto con una

gestión responsable, aumenta las posibilidades de supervivencia a largo plazo, asegurando la perdurabilidad y el éxito continuo de la empresa familiar en el tiempo.

Según Molina et al. (2016) las características esenciales de una empresa familiar incluyen:

- ❖ La propiedad de la empresa tiene presencia mayoritaria (más del 50%) en un grupo de familia que, luego de un traspaso generacional, termina segmentándose en varias ramas familiares o grupos;
- ❖ Cada uno de los miembros de la familia tienen la capacidad de manejar el negocio de forma sustancial;
- ❖ Un miembro identificado como núcleo familiar (significativo) tiene presencia concurrente dentro del manejo y/o en la gestión de la empresa.

A su vez, Plata (2024) da a conocer otras características que tienen las empresas familiares, las cuales son:

- ❖ **Propiedad:** La mayoría de las acciones o participaciones de la empresa están en manos de los miembros de una familia, quienes, por lo general, tienen un papel destacado en la gestión y toma de decisiones.
- ❖ **Control:** Los miembros de la familia suelen estar involucrados en la administración diaria de la empresa. El control de la organización a menudo está centralizado en un consejo familiar o en los miembros clave de la familia, que en su mayoría son los propietarios o sus descendientes.
- ❖ **Transmisión generacional:** La sucesión y la transmisión del negocio de una generación a otra son aspectos cruciales para muchas empresas familiares. Este proceso implica no solo la incorporación de los descendientes en la gestión, sino también la planificación para la transmisión de liderazgo y propiedad.
- ❖ **Valores y cultura familiar:** La cultura organizacional de la empresa suele reflejar los valores y principios de la familia propietaria. Esto se traduce en un enfoque particular hacia el negocio, las relaciones con los empleados y las prácticas empresariales, influyendo de manera significativa en la identidad de la empresa.

❖ **Relaciones y dinámicas familiares:** Las relaciones interpersonales dentro de la familia pueden tener un impacto profundo en la dinámica empresarial. Los conflictos familiares pueden influir en la toma de decisiones y en la gestión de la empresa, generando tanto beneficios como desafíos para la estabilidad y el crecimiento organizacional (párr. 4).

Estas empresas suelen fundamentarse en valores arraigados como la transparencia, la comunicación y el compromiso social, que influyen en su cultura organizacional y en la forma en que interactúan con empleados, clientes y proveedores.

1.5.2 Estructura organizacional y dinámica familiar

La estructura organizacional de las empresas familiares es inherentemente compleja debido a la interacción entre dos sistemas interdependientes: la familia y el negocio (Sanchez et al. 2012). Cada uno de estos sistemas posee normas, valores y estructuras propias que, al superponerse, generan desafíos particulares, especialmente si no son gestionados de manera adecuada. Según Quejada (2016), esta complejidad se refleja en la dinámica interna de las empresas familiares, donde la asignación de roles y la toma de decisiones suelen estar centralizadas en miembros de la familia, lo cual puede agilizar ciertos procesos, pero a costa de limitar la profesionalización de la gestión. Esto genera situaciones en las que ejecutivos no familiares, conscientes de que no tienen acceso a la alta gerencia reservada para familiares, se ven desmotivados, lo que dificulta la atracción y retención de talento externo. Además, la falta de claridad en la definición de la propiedad y el gobierno corporativo conlleva a dos problemas recurrentes: la confusión entre patrimonio familiar y empresarial y las dificultades en la transmisión de poder y liderazgo entre generaciones, es decir, la sucesión, que ha sido identificada como una de las principales causas de la alta tasa de mortalidad en este tipo de organizaciones (Sánchez et al. 2012).

La dualidad previamente descrita, evidencia la necesidad de una estructura organizada y con el mando corporativo correctamente definido para evitar conflictos internos que terminen afectando a la empresa en general. En este contexto, el modelo de los tres círculos propuesto por Chiriboga (2019) y desarrollado por Guinjoan y Llauradó (2000), se convierte en un referente fundamental para entender la complejidad de las empresas

familiares. Este modelo explica la interacción entre tres sistemas: familia, propiedad y empresa, identificando a los distintos actores y roles que intervienen en cada una de estas dimensiones. Así, se distinguen situaciones como la de miembros de la familia propietarios que no trabajan en la empresa, dueños que no pertenecen a la familia, pero sí trabajan en la organización, y aquellos que simultáneamente son familiares, propietarios y trabajadores.

De manera general, se estima que el gobierno corporativo, juega un papel crucial en la dirección y control de las empresas familiares, al clarificar los roles y responsabilidades de sus distintos órganos, como la asamblea familiar y el consejo de familia.

1.5.3 Ventajas de las empresas familiares

Una empresa familiar, tiene muchas ventajas, destacando alto compromiso que traen consigo, la dedicación que tiene detrás de lo establecido, la identidad de los valores de familia y de la cultura empresarial, sus conocimientos y su respectiva transmisión, la rapidez y efectividad de tomar sus decisiones, entre otras (Sánchez et al. 2012).

Las empresas familiares de esta manera, destacan por su compromiso y la lealtad de sus miembros, quienes debido a su implicación emocional muestran una mayor dedicación y perseverancia para alcanzar el éxito empresarial. Por otro lado, su visión a largo plazo fomenta estrategias orientadas a la sostenibilidad y a la continuidad generacional, lo que les permite mantener una dirección clara y estable. Es de destacar que, la cultura organizacional sólida, basada en la continuidad de conservar los valores familiares, facilita un ambiente de trabajo cohesionado y una identidad corporativa distintiva (Gómez et al. 2012).

Junto a las ventajas de una empresa familiar, se pueden destacar las características que las hacen exitosas, que según Gómez et al. (2012) las plantea como enfoques distintivos y conocidos como 4C (Continuity, Community, Connection y Command). Estas 4C se desglosan de la siguiente manera:

❖ **Continuidad: Persiguiendo el Sueño:** Las empresas familiares (EF) exitosas están guiadas por una misión apasionada y duradera. Estas organizaciones invierten en desarrollar las habilidades necesarias para mantener su propósito a largo plazo.

Para las familias, la empresa es un legado que deben cuidar, lo que implica una

gestión responsable de los recursos y la disposición a hacer sacrificios significativos. Los elementos clave de la continuidad incluyen adoptar una misión significativa que refleje los valores de los fundadores, invertir pacientemente en competencias a largo plazo y fomentar el aprendizaje y la permanencia de sus líderes.

❖ **Comunidad: Uniendo la Tribu:** Las EF multigeneracionales se centran en construir un equipo cohesivo basado en valores compartidos. Este enfoque prioriza la socialización de esos valores y el bienestar de los empleados, dejando en segundo plano las reglas burocráticas y los incentivos financieros. Los aspectos fundamentales incluyen la manifestación clara de valores, ofrecer salarios justos, crear roles atractivos para el desarrollo profesional y fomentar un ambiente de informalidad y colaboración.

❖ **Conexión: Ser Buenos Vecinos:** Las EF exitosas buscan establecer relaciones duraderas con empleados, socios y la comunidad, lo que fortalece su reputación y asegura un futuro sostenible. Los elementos esenciales de esta conexión son actuar como un socio generoso y responsable, ser un buen ciudadano corporativo y mantener relaciones sólidas en la comunidad.

❖ **Comando: Actuando y Adaptándose con Libertad:** Los líderes de las EF valoran la independencia para innovar y adaptarse. Fomentan un ambiente donde los miembros del equipo tienen la autonomía para comunicarse abiertamente y tomar decisiones. Este enfoque empodera a los empleados, promoviendo un entorno dinámico que permite a la empresa enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades (pp.43-44).

Cada uno de los enfoques propuestos por Gómez et al. (2012) son claras y precisas, lo suficientemente entendibles para que, una empresa familiar que desea crecer y mantenerse en el tiempo (años) y espacio (mercado) deberá incluir en su gestión, solo de esta manera se podrá seguir valorando a la empresa familiar constituida a lo largo de las generaciones.

1.5.4 Desafíos de las empresas familiares

Dentro de una empresa familiar, los desafíos surgen de la interacción entre las dinámicas familiares y las necesidades empresariales. Entre los más frecuentes se encuentran la confusión entre intereses familiares y empresariales, la rigidez organizacional, la falta de planificación en la sucesión y la resistencia al cambio (Sánchez et al., 2012).

El conflicto familiar es un factor crítico, ya que las relaciones personales pueden interferir en la toma de decisiones, afectando la cohesión y el rendimiento organizacional. La sucesión generacional, si no se gestiona adecuadamente, puede poner en riesgo la continuidad del negocio, debido a la falta de preparación de las nuevas generaciones y la resistencia del fundador a ceder el liderazgo (Quejada, 2016).

Además, la profesionalización de la empresa es clave para su sostenibilidad, ya que la integración de valores familiares debe complementarse con una gestión estratégica que incluya planificación y control eficientes (Chiriboga, 2019). En definitiva, el éxito de una empresa familiar radica en su capacidad para equilibrar la tradición con la innovación y la gestión profesional.

Capítulo dos

Metodología de la Investigación

El capítulo dos de esta investigación detalla la metodología empleada para diseñar estrategias de gestión responsable del talento humano en empresas familiares. Este capítulo aborda el tipo y alcance de la investigación, el método utilizado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la descripción de la población y muestra, y el procesamiento de los datos obtenidos.

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, esta es definida según Hernández Sampieri et al. (2014), como aquel enfoque que presenta una necesidad directa de medir y valorar magnitudes relacionadas a fenómenos o problemáticas de investigación.

Dentro de este estudio, al ser de tipo cuantitativo, se recolectaron datos estadísticos mediante una encuesta a cinco trabajadores de la empresa que la conforman, y mediante un análisis estadístico utilizando tablas y figuras, se conociendo las dinámicas internas de la empresa familiar, cómo se trabaja, ambiente, control, valores y cultura familiar que tienen, sus relaciones, dinámicas familiares, identificando así sus fortalezas y sus debilidades.

2.2 Alcance de la investigación

A su vez, la investigación tiene un alcance descriptivo, definido según Gallardo (2017), como aquel que tiene como objetivo detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno analizado, con el propósito de comprender su estructura o comportamiento.

Dentro de esta investigación, se describió detalladamente las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa familiar objeto de estudio, identificando fortalezas y áreas de mejora.

2.3 Método de la investigación

El estudio utilizó tres métodos deductivo, analítico y sintético. Primero, el método deductivo guio el estudio desde un enfoque general hacia la particularidad del caso analizado. Se parte de teorías y principios previamente validados sobre la gestión del talento humano y

su aplicación en empresas familiares (Bernal, 2010). Posteriormente, estos fundamentos se contrastan con la realidad específica de Lubrifiltros del Valle, permitiendo identificar patrones y evaluar la pertinencia de estrategias de gestión responsable en esta empresa.

Por su parte, el método analítico permitió descomponer el fenómeno de la gestión del talento humano dentro de la empresa en sus distintos componentes. Mediante la encuesta aplicada a los cinco trabajadores, se examinan aspectos clave como la cultura organizacional, la estructura de liderazgo y las condiciones laborales, con el fin de comprender sus dinámicas internas (Quizhpe y Vivanco, 2024).

Finalmente, el método sintético facilita la integración de los hallazgos obtenidos. A partir de la información desglosada en el análisis, se sistematizan los datos y se establecen generalizaciones sobre la gestión del talento humano en la empresa. Este proceso permite construir conclusiones sólidas y formular estrategias efectivas basadas en evidencia (Segura, 2022).

En conjunto, estos métodos aseguran un enfoque riguroso y estructurado en la investigación, permitiendo una comprensión profunda del problema y la formulación de soluciones aplicables a la gestión del talento humano en empresas familiares.

2.4 Técnica de la investigación

En este trabajo investigativo la técnica aplicada fue la encuesta que, según Feria et al., (2016), es la técnica utilizada para constituir una serie de preguntas sistemáticamente diseñada y validadas sobre un tema de interés específico.

Según Gonzales (2020) la encuesta es una técnica de investigación social que se utiliza para recopilar de una muestra representativa de una población. Los datos se obtienen mediante la interrogación de los sujetos, y se utilizan para explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características de la organización.

En este sentido, se diseñó la encuesta que fue aprobada por docentes pertenecientes a la UTPL, con el fin de aplicar a los trabajadores en la empresa de lubrifiltros del valle. Esta encuesta contiene un conjunto de preguntas cerradas divididas en ocho bloques dirigidas a los 5 colaboradores en la empresa familiar, para evaluarlos sobre las políticas de

responsabilidades familiar de la organización. La encuesta se aplicará a través de Google Forms y difundida por WhatsApp, a los 5 colaboradores.

2.5 Instrumento de la investigación

Para recolectar la información se utilizó el instrumento de la encuesta conocido como cuestionario, que es un conjunto de preguntas preparadas con el objetivo de adquirir información específica de las personas encuestadas (Bernal, 2010).

Dentro de esta indagación, se implementó un cuestionario realizado por docentes pertenecientes a la UTPL, el cual contiene preguntas basadas en la escala de Likert que fueron modificadas y adaptadas al contexto de la empresa Lubrifiltros, donde la categoría de frecuencia fue fundamental para darle mayor profesionalismo. La encuesta contiene 31 preguntas cerradas (Ver Apéndice A) basadas en el contexto de las empresas familiares y los elementos relevantes a cosiderar en cuestión de recursos humanos, que contienen tres opciones de respuesta las cuales se visualizan a continuación:

Tabla 1

Opciones de la categoría de frecuencia

Frecuencia	Descripción
1	Nunca
2	A veces
3	Siempre

El cuestionario al contener preguntas basadas en la escala de Likert, puede tener una amplia diversidad de frecuencias, sin embargo, para este caso se han elegido solamente tres opciones debido a la cantidad de personas encuestadas que en este caso fueron cinco, para adquirir una mayor objetividad y puntualidad en las respuestas, es decir, conocer de una manera más rápida si los trabajadores de la empresas tienen presente esas atribuciones, de veces cuando o nunca las han tenido.

Las 31 preguntas cerradas se encuentran divididas en 8 bloques:

- Bloque 1: Flexibilidad laboral (4 preguntas)
 - ❖ Horario Laboral flexible

- ❖ Trabajo a tiempo parcial
- ❖ Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana
- ❖ Jornada reducida a cambio de una reducción salarial
- Bloque 2: Permisos en lugar de trabajo (5 preguntas)
 - ❖ Permiso por maternidad superior al que establece la ley
 - ❖ Permiso por paternidad superior al que establece la ley
 - ❖ Permiso para cuidar un familiar
 - ❖ Calendario de vacaciones flexible
 - ❖ Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar
- Bloque 3: Reintegro y teletrabajo (5 preguntas)
 - ❖ 10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo
 - ❖ 11. Sustitución del personal que está de permiso
 - ❖ 12. Acciones para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo
 - ❖ 13. Posibilidad de trabajar desde casa
 - ❖ 14. Teletrabajo para reducir desplazamientos
- Bloque 4: Asesoramiento (3 preguntas)
 - ❖ 15. Asesoramiento profesional
 - ❖ 16. Asesoramiento personal/familiar
 - ❖ 17. Asesoramiento legal/ financiero/fiscal
- Bloque 5: Formación (4 preguntas)
 - ❖ 18. Formación sobre temas familiares
 - ❖ 19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia
 - ❖ 20. Formación en gestión del tiempo y estrés
 - ❖ 21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres
- Bloque 6: Beneficios extra salariales o sociales (4 preguntas)
 - 22. Información sobre guarderías y colegios
 - 23. Información sobre centros para personas mayores o Discapacitadas

- 24. Servicio de guardería (propio o subvencionado)
- 25. Centro de deportes
- Bloque 7: Seguro de vida y asistencia (3 preguntas)
 - 26. Seguro de vida
 - 27. Seguro de accidente
 - 28. Asistencia sanitaria para familiares directos
- Bloque 8: Plan de jubilación y alimentación (3 preguntas)
 - 29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejen la empresa por reestructuración o cierre
 - 30. Plan de jubilación
 - 31. Ticket o servicio de restaurante subvencionados.

Estos bloques que conforman la encuesta, se puede visualizar de manera organizada en el apéndice A, y para recolectar la información de los participantes de una forma sencilla, se trasladó la encuesta a una plataforma digital dedicada a encuestas, llamada Google Forms.

2.6 Población

Según Hernández et al., (2014) la población hace alusión a una colectividad mayor, es decir, a un universo o población en específico. En otras palabras, la población hace referencia al grupo total de personas a ser encuestadas, este grupo puede estar conformada por el territorio que ocupan, el movimiento migratorio, la densidad poblacional, la distribución de los individuos, o el tipo de actividad económica a la que se dedican, entre otros.

La población de estudio está constituida por la totalidad de los miembros de la empresa familiar, es decir, cinco personas, las cuales ocupan diferentes puestos dentro de la empresa y se describen en la siguiente tabla, donde la encuesta fue aplicada a todos los integrantes para obtener una visión completa y representativa de la organización.

Tabla 2

Población encuesta

Cargo dentro de la empresa	Cantidad de Participantes
Encargado General	1
Encargado Técnico	1

Lavador Completo	1
Lavador Junior	2
Total	5

A través de los trabajadores descritos en la tabla anterior, se recolectó las respuestas necesarias para conocer la realidad del entorno laboral familiar.

2.7 Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos en la investigación cuantitativa implica varias etapas clave:

- **Organización de los datos:** Mediante la encuesta aprobada por los docentes, se procedió a digitalizarla mediante Google Forms ingresando con la cuenta personal. Luego se compartió mediante un link por WHATSAPP a los 5 trabajadores que conforman la empresa Lubrifiltros del valle. De esta manera se consiguió recolectar la información de cada uno de los trabajadores, para luego, organizarlas de acuerdo al orden de los bloques presentes en la encuesta.
- **Codificación:** Mediante la clasificación de las respuestas dadas, se contabilizaron cuántos Nunca, A veces y Siempre se obtuvieron. Procediendo a representarlas en gráficas de cada pregunta realizada.
- **Análisis de datos:** Después de clasificar las respuestas y representarlas en gráficas utilizando el programa Excel para tabular y seleccionar la figura más acorde, se realizó la interpretación de la información analizando los porcentajes presentes en cada pregunta, con el fin de extraer conclusiones significativas.
- **Validación de los resultados:** Una vez realizada la interpretación, procedió a validar y concluir los resultados adquiridos de la encuesta.
- **Reflexión sobre el proceso:** Finalmente, se presentó el análisis de los resultados recolectados, exponiendo los resultados más relevantes que se relacionan al tema de la investigación.

Capítulo tres

Análisis de los resultados y propuestas de estratégicas

3.1 Información de la empresa

Lubrifiltros del Valle es una empresa especializada en mantenimiento automotriz, ofreciendo servicios de lubricación y mecánica rápida. Se destaca por brindar soluciones eficientes y de calidad para todo lo relacionado al cuidado y óptimo funcionamiento de los vehículos de nuestros clientes. Se ubica en la provincia de Pichincha, en el Cantón Rumiñahui, Valle de los Chillos, sector San Pedro de Toabada, exactamente en la calle Antonio Sinchico y Manuel Tocta, esquina, a tan solo 50 metros del parque.

A continuación, se presenta la ubicación exacta gráficamente de la empresa:

Figura 1

Ubicación geográfica de Lubrifiltros del Valle



Nota. Adaptado de Google Maps (Google maps, 2025)

Lubrifiltros del Valle se centra en ofrecer una amplia gama de servicios centrado al mantenimiento vehicular, entre ellos:

- ✓ Venta de libricantes de alta calidad.
- ✓ Mecánica rápida que incluye:

- Cambio de pastillas de freno.
- Cambio de aceite y filtros.
- Mantenimiento de catalizadores e inyectores.
- ✓ Lavado express con servicio completo en:
 - Tapiería
 - Limpieza interna y externa del vehículo
- ✓ Tatamientos especiales para vehículos como:
 - Aplicación de recubrimiento cerámico
 - Pulido profesional

Misión

Brindar un servicio automotriz completo, que contenga altos estándares de calidad los cuales garanticen la satisfacción y confianza de nuestros clientes, mediante productos de primera y equipos de trabajo comprometido.

Visión

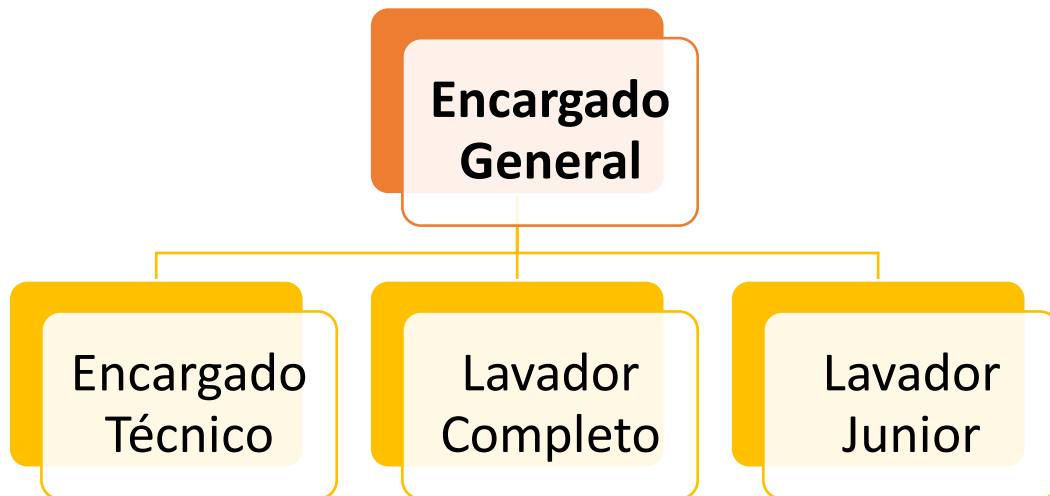
Ser una empresa reconocida en el mantenimiento automotriz a nivel local por su alta calidad, innovación y servicio al cliente, llegando a más personas que tienen las necesidades del sector automotriz con tecnología actualizada.

Organigrama

Dentro de la empresa, su organización es estructurada con solo cuatro cargos existentes, los cuales se organizan de la siguiente manera:

Figura 2

Organigrama de Lubrifiltros del Valle



Cada uno de los cargos realiza diferentes actividades, las cuales se describen a continuación:

Encargado General: Es la persona responsable de administrar, supervisar y tomar decisiones estratégicas de la empresa.

Encargado Técnico: La persona de este cargo, se centra en la mecánica rápida y el mantenimiento de los vehículos. Entre sus actividades más relevantes es la coordinación y ejecución de servicios técnicos.

Lavado Completo: Persona encargada del lavado profundo y los tratamientos especializados en los vehículo, tales como el pulido y cerámico.

Lavado junior: Persona asistente en el proceso de limpieza y mantenimiento exterior e interior de los automóviles.

A fin de conocer más sobre la cultura organizacional, su gestión responsable y el manejo de su Talento humano, a continuación, se presentan los resultados adquiridos mediante la aplicación de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Lubrifiltros del valle. Con la encuesta elaborada en Google Forms y compartida por WHATSAPP se adquirieron varias respuestas las cuales se presentan en las siguientes figuras:

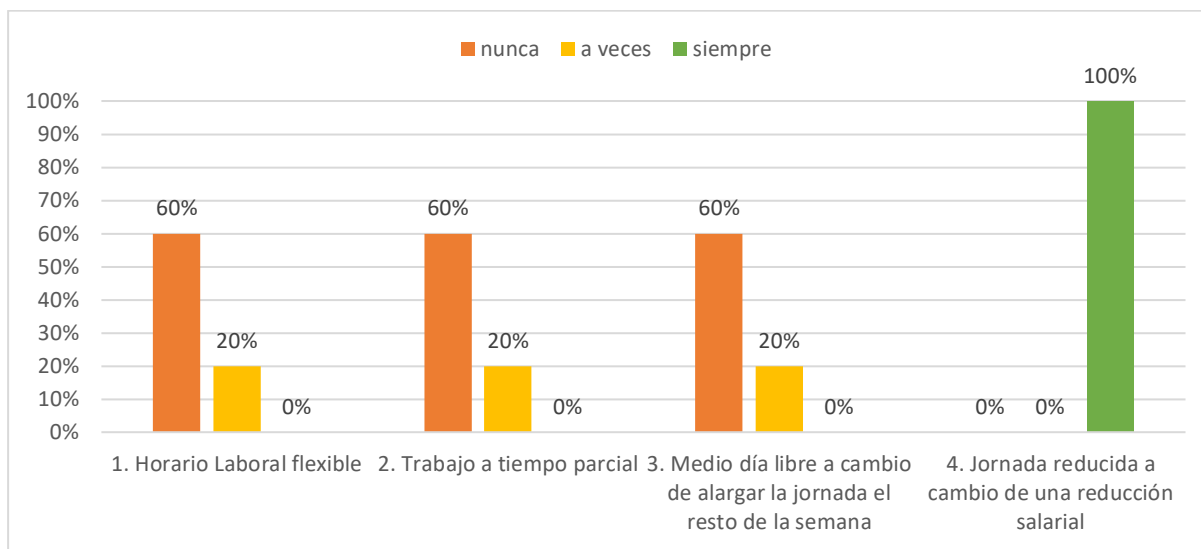
3.1.2 Ventajas que se ofrecen en la empresa

3.1.3 Flexibilidad laboral

En relación a la flexibilidad laboral, la opinión de los trabajadores se visualiza en la siguiente figura:

Figura 3

Flexibilidad temporal de los trabajadores



Con base en la anterior figura, un 60% de los encuestados sobre el horario de trabajo flexible afirmaron que nunca existen estas posibilidades a la vez que el resto (40%) manifestó que en ciertos casos se da esta modalidad. Estos resultados muestran una escasa flexibilidad dentro de la jornada laboral, lo que puede dificultar la conciliación entre la vida profesional y personal de los trabajadores que forman partes de Lubrifiltros del Valle, algo que Pinzón (2019) reconoce como importante para que exista un entorno de trabajo que priorice la mejora continua y el bienestar de los colaboradores.

En cuanto a la jornada a tiempo parcial, 60% de los encuestados manifestaron que nunca ejecutan este tipo de trabajo, mientras que un 40% indicó que ocasionalmente tienen esta posibilidad. Los resultados sugieren que esta opción no parece estar tan vigente en la organización y, por tanto, disminuye las posibilidades de tener un horario laboral adaptado a necesidades específicas de los trabajadores. Sánchez et al. (2012) plantea que la familia y el negocio son dos sistemas interdependientes que deben ser gestionados de manera

adecuada para evitar desafíos, y así mismo, Gerrero et al. (2023) prioriza una buena responsabilidad social interna siempre que se valore al talento humano para que cada trabajador aumente su sentido de pertenencia y mayor competitividad organizativa.

En lo que respecta a esta política de tomar un día de vacaciones a cambio de trabajar más horas el resto de la semana, 60% declaró que nunca tienen esta opción, mientras que 40% manifestaron que en ciertos casos sí se da esta posibilidad. Estos porcentajes permiten afirmar que esta estrategia, que podría ser conveniente tanto a la organización como a los trabajadores, no se encuentra suficientemente establecida e identificando que no todos los miembros de la empresa tienen las mismas oportunidades. Por esta razón, necesario reiterar que unas buenas prácticas de responsabilidad social interna siempre será el valorar el talento humano, reconociendo que los trabajadores son importantes y por lo tanto ellos deben tener un equilibrio entre responsabilidades laborales y personales, además, que si no hay una buena organización, los resultados serian ausencia de motivación y resultando en trabajadores insatisfechos. (Negoval, 2024; Guerrero et al.,2023; Heredia y Narváez, 2021).

Finalmente, con relación al trabajo a tiempo parcial por motivo de una disminución del salario, el 100% de los encuestados afirma que sí se aplica esta política, dando a entender que, aunque la empresa tiene una política de reducción de la carga laboral, esta opción puede no ser favorable para todos los trabajadores porque deben hacer un sacrificio monetario, lo que podría generar disgusto y malos ratos dentro de la empresa. Se debe reconocer que según Alles (2015) dentro de los subprocesos, uno de los más relevantes para que el trabajador se mantenga firme y comprometido con su labor, es el subproceso de remuneraciones y beneficios, porque de no ser así, se termina generando insatisfacción, falta de oportunidades desarrollo personal y social, o incluso con la propia organización, lo que podría volverse una razón para renunciar a la empresa (Heredia y Narváez, 2021).

En este apartado de flexibilidad laboral, los resultados denotan que no existen políticas que promuevan la flexibilidad laboral y el bienestar de los empleados. De esto, puede surgir mucha insatisfacción en el trabajo y pone en riesgo la retención del talento humano de la

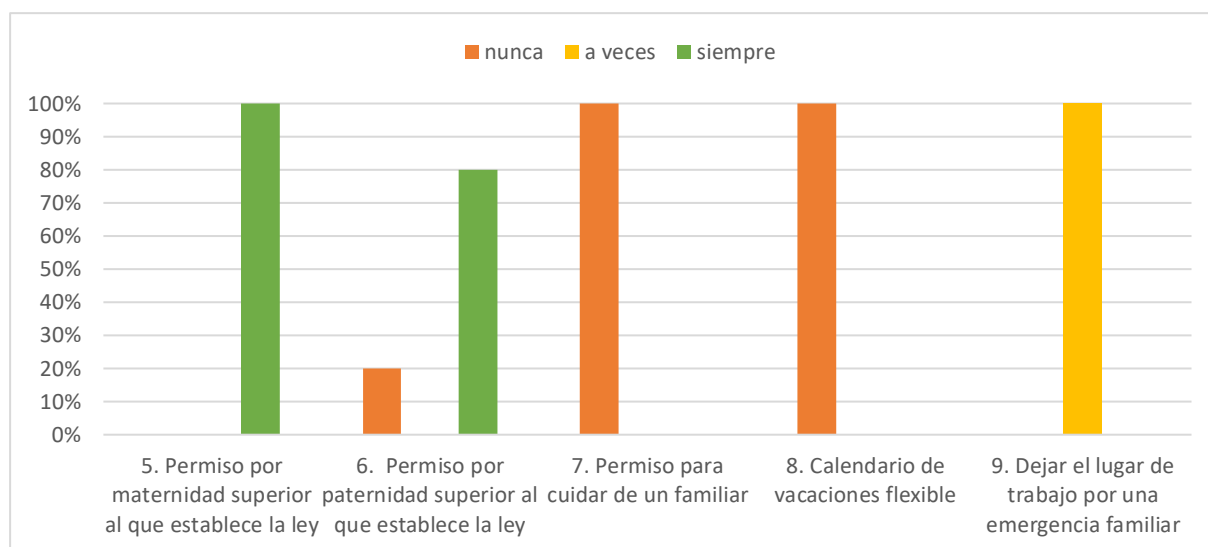
organización. La empresa debe empezar a aprovechar estas oportunidades para establecer políticas que sean más inclusivas y beneficiosas para los trabajadores.

3.1.4 Permisos en lugar de trabajo

En otro apartado se presentaron preguntas acerca de los permisos que existen dentro de la empresa, recolectándose así, los siguientes resultados:

Figura 4

Contexto actual de los permisos



De acuerdo con la información presentada anteriormente, se registran las siguientes condiciones en las políticas laborales: En primer lugar, los permisos por maternidad por encima del establecido por la ley, dan como resultado que el 100% de los entrevistados consideran que siempre está a la disposición esta política, lo que expone un resultado que sin duda alguna, es una de las fortalezas de la organización, porque revela la atención que se está destinando hacia la protección y el bienestar de las trabajadoras en periodo de maternidad. Heredia et al., (2021) menciona que el éxito de una organización radica fundamentalmente en las personas que la integran y quienes requieren de oportunidades de desarrollo personal y social, junto con una buena organización para mantenerse motivados y ofrecer buenos resultados.

En el caso del permiso por paternidad superior al exigido por ley, el 80% dijo que siempre existe esta posibilidad y un 20% dijo que nunca ha recibido esta prestación. Aun

cuando se evidencia un avance importante en este aspecto, parece ser que no es de forma general y eso puede construir un sentido de inequidad a nivel del personal o quizás el porcentaje faltante es una persona que desconoce de esta normativa que está vigente en la empresa. En general, la mayoría de los trabajadores tienen el derecho al permiso por paternidad, y esto es un aspecto positivo que, según Gerrero et al. (2023) y Jiménez et al. (2024) va a permitir contribuir al bienestar de los empleados, aumentando su sentido de pertenencia y competitividad, y a su vez se retiene al talento humano al ofrecerle un entorno de respeto y colaboración.

En cuanto al ausentismo para cuidar de algún familiar, al 100% de los encuestados nunca se los otorgan, demostrando de esta manera una gran carencia, porque este tipo de permisos se hace indispensable en el contacto de problemas familiares agudos, y su inexistencia puede generar serios conflictos en la parte laboral frente a responsabilidades personales.

A cerca del calendario de vacaciones flexible, el 100% indicó que esta modalidad nunca se aplica, exponiendo que dentro de la empresa Lubrifiltros existe una falta de flexibilidad en las vacaciones que puede limitar la capacidad de los trabajadores para planificar su tiempo libre, impactando negativamente en su bienestar y satisfacción laboral dentro de la empresa. Por esta razón se vuelve indispensable reconocer que una gestión eficiente del talento humano va a motivar a cumplir los objetivos, y que, según el desempeño y comportamiento de un trabajador el impacto dentro de la organización puede ser positiva o negativa según la gestión tomada (Heredia y Narváez, 2021).

Por la parte de ofrecer la posibilidad de dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, el 100% de los encuestados afirmó que esta opción solo se permite a veces. Aunque parece haber una disposición adaptada a el tipo de emergencias, la aplicación errática de dicha política puede dar a lugar una ambigüedad y tensión entre los empleados que necesitan apoyo durante eventos imprevistos. De acuerdo con Gómez et al. (2012), si una empresa familiar quiere construir un equipo cohesivo basado en valores compartidos, dándoles prioridad a los valores de colaboración y bienestar al momento de alguna emergencia.

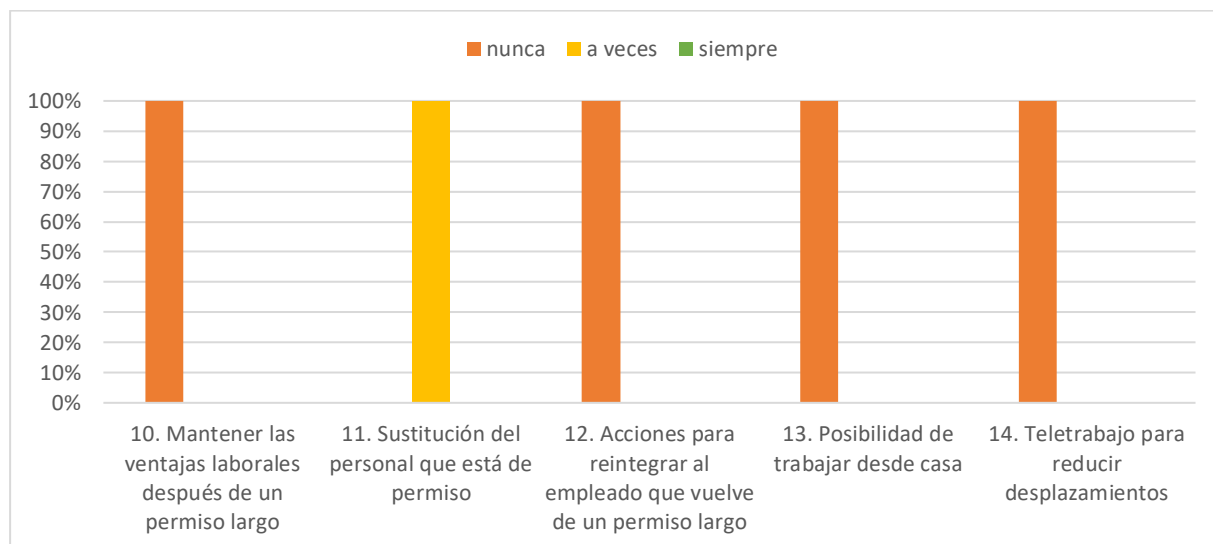
De este apartado se concluye que, aunque la empresa tiene algunas fortalezas en relación a las licencias de maternidad y de paternidad, hay una notoria falta de políticas para ayudar a los empleados con el cuidado familiar, la flexibilidad de vacaciones y la licencia por emergencia familiar, volviéndose en algunas de las áreas en las que las oportunidades de mejora son muy evidentes para crear un lugar de trabajo más comprensivo y empático.

3.1.5 Reintegro y teletrabajo

Otro bloque considerado dentro de la entrevista fue el de la reintegración dentro de la empresa o la posibilidad de teletrabajo en donde los resultados fueron los siguientes:

Figura 5

Reintegro y teletrabajo dentro de la empresa



Mediante la figura anteriormente presenta se conoce que, en relación al mantenimiento de los beneficios laborales después de una larga ausencia, el 100% de la población, indicó que dicha opción nunca fue aplicable, demostrando que los trabajadores de Lubrifiltros tienen pocos beneficios, lo que podría limitar la motivación encontrada y que esto llegaría a generar insatisfacción en el trabajador, convirtiéndose en un motivo de una futura salida de la empresa. En lo que concierne a la sustitución del personal de los ausentes, el 100% de los participantes indicó que hay ciertas ocasiones en las que se sigue esta práctica, lo que da a interpretar que Lubrifiltros no cuenta con una gestión eficiente para abordar de

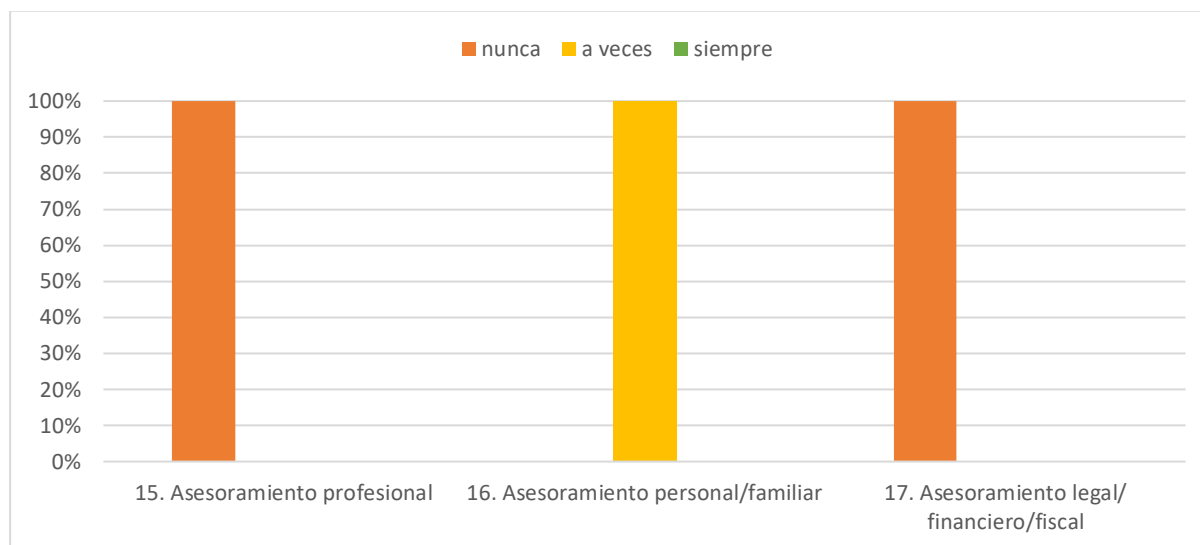
alguna manera la ausencia de los empleados, lo que terminaría por repercutir de forma negativa en el resto del equipo de trabajadores.

Sobre las actividades diseñadas para la reintegración de un empleado que regresa de una larga ausencia, el 100% de los encuestados confirmaron que nunca hay tales actividades, y por la ausencia de un proceso de reintegración, varios empleados de Lubrifiltros del Valle pueden encontrar dificultades para adaptarse a la organización, teniendo un impacto negativo en su productividad y compromiso con la empresa debido a los retrasos. Armijos et al. (2023) y Huaraca (2023) recalcan que tener un manejo inadecuado del personal puede generar problemas internos y que solo al utilizando una gestión eficiente se va a mejorar la motivación del equipo, convirtiéndose en algo esencial para alcanzar mayores niveles de productividad. Un equipo es más fuerte y consigue sus objetivos cuando más unido está, siendo relevante implementar estrategias para fortalecer la unidad de los trabajadores familiares.

A cerca de la posibilidad de trabajar de manera adecuada desde casa, los resultados sugieren que el 100% de los encuestados indicaron que esta opción nunca está disponible y por consiguiente, el teletrabajo para reducir los desplazamientos no es una opción que la empresa considere, según el 100% de las respuestas (nunca), dando a conocer una ausencia de estas políticas, representando una limitación significativa, especialmente en entornos en los que la flexibilidad laboral es imperativa para mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores. Aunque ciertamente, la empresa al dedicarse al lavado de autos, tiene lógica que muchos de los trabajadores no cuenten con la opción de trabajar desde casa, ya que, la mayoría de instrumentos y herramientas para dicha actividad se encuentran en la sede de la empresa.

3.1.6 Asesoramiento

Otro apartado encuestado fue el asesoramiento dentro de lubrifiltros del valle, donde los resultados fueron:

Figura 6*Asesoramiento dentro de la empresa*

Dentro de la pregunta sobre apoyo profesional, el 100% de los encuestados indicó que esta es una opción que nunca se ofrece, dando a entender que Lubrifiltros del Valle tiene una ausencia de estrategias para apoyar, limitar y obstaculizar el desarrollo profesional de los trabajadores, lo que está destinado a impactar el rendimiento y las perspectivas en la empresa. Por consiguiente, sobre el apoyo personal o familiar, el 100% de los participantes afirmaron que dicho apoyo está disponible solo en ocasiones, mostrando claramente un pobre cumplimiento de esta política, conllevando a desigualdades en el acceso a este apoyo tan significativo que está destinado a ayudar a equilibrar las responsabilidades laborales y familiares. En cuanto al apoyo legal, financiero o fiscal, el 100% de los encuestados indicó que nunca se proporciona apoyo de esta naturaleza, mostrando un bajo apoyo y unión entre los trabajadores, que siendo familia no pueden apoyarse mediante capacitaciones legales o financieros y esto volverse algo perjudicial en las vidas personales y profesionales.

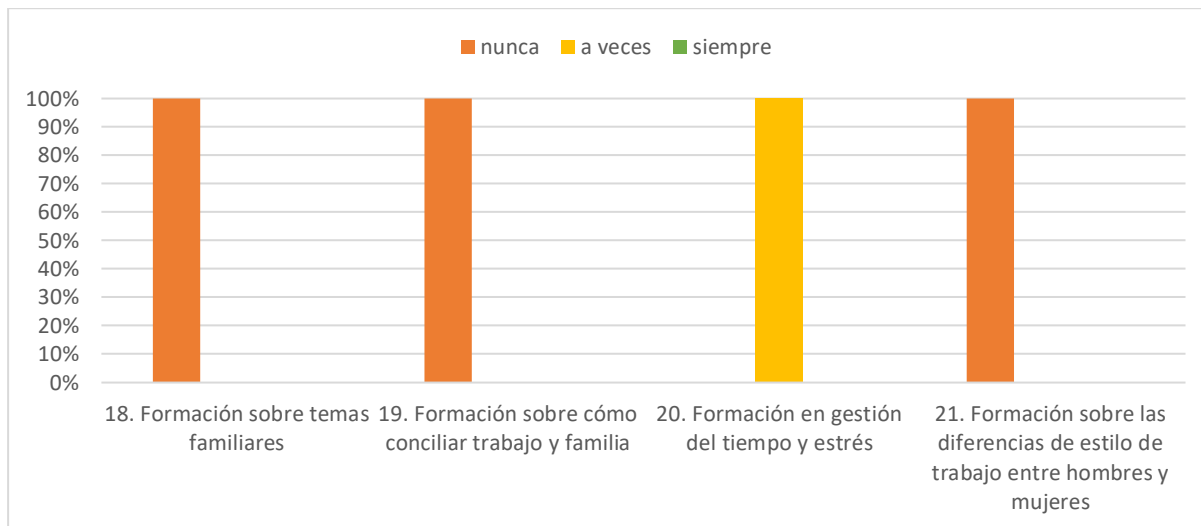
Jiménez et al. (2024) insiste en que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ofrece una mejora continua. Con esta mejora la igualdad de oportunidades es primordial para reducir cualquier tipo de discriminación y que así mismo se fomente un ambiente laboral que respete las diferencias individuales que pueden abarcar aspectos legales, financieros, fiscales, familiares y profesionales (Guerrero et al., 2023; Rubio et al., 2023).

3.1.7 Formación

En relación a la formación existente dentro de la empresa, se presenta en la figura 5 con las respuestas dadas por los trabajadores:

Figura 7

Formación presente en la empresa



Los resultados acerca de la formación sobre temas familiares muestran que, el 100% de los encuestados indicó que esta nunca se ofrece. La falta de capacitación en este ámbito representa una oportunidad perdida para brindarle apoyo a los empleados en el manejo de responsabilidades familiares, lo que podría mejorar su bienestar y equilibrio entre vida personal y laboral. En concordancia, la formación sobre cómo conciliar trabajo y familia, el 100% afirmó que tampoco se brinda, exponiendo una carencia limita la capacidad de los trabajadores para desarrollar estrategias efectivas que les permitan gestionar sus roles laborales y familiares, lo que podría derivar en un aumento del estrés y una disminución en la productividad.

Junto a esto también se consideró la formación en gestión del tiempo y estrés, la cual está disponible únicamente a veces, según el 100% de los encuestados. Aunque se evidencia algún esfuerzo en esta área, la falta de regularidad en su aplicación puede generar percepciones de inequidad y limitar los beneficios que esta formación podría aportar a los empleados. Finalmente, respecto a la formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres, el 100% señaló que nunca se imparte, reflejando la ausencia de

iniciativas para fomentar la comprensión y la equidad de género en el entorno laboral, un aspecto clave para promover un clima organizacional inclusivo y colaborativo.

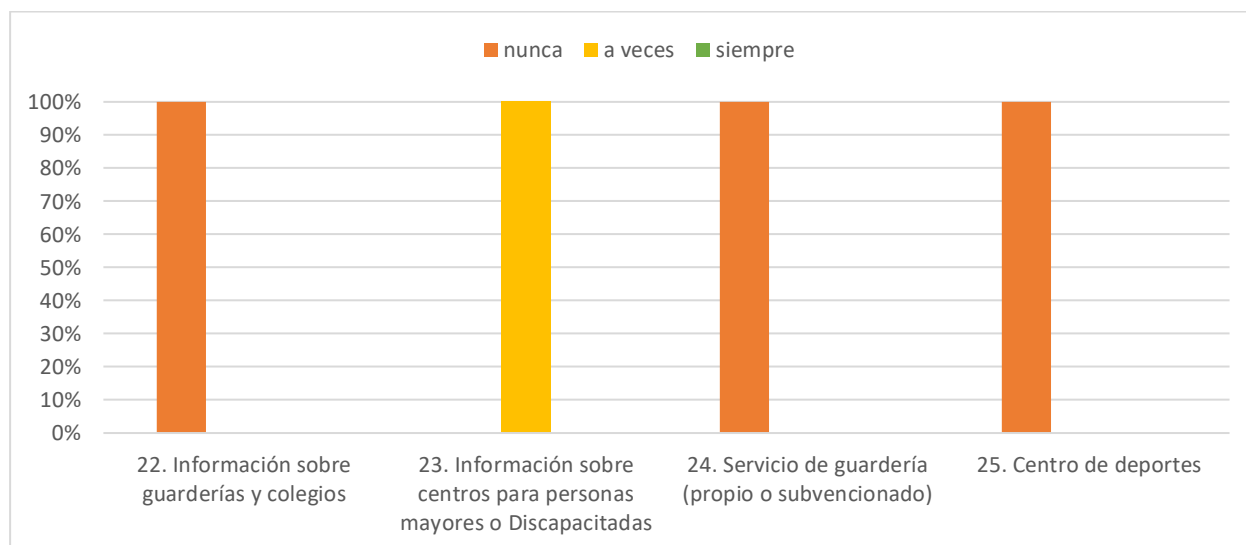
Mediante estos resultados, se puede afirmar que dentro de la empresa no hay una capacitación continua, lo que significa que el subproceso de formación no está vigente, demostrando así la falta de responsabilidad interna para capacitar al personal y valorizar al talento humano por sus competencias (Alles, 2015; Pinzón, 2019; Guerrero et al., 2023). En la actualidad, la gestión del Talento Humano en las organizaciones debe enfocarse en estrategias que promuevan la diversidad, la igualdad y el bienestar de los colaboradores, tal como lo señala Arias et al. (2023).

3.1.8 Beneficios extras

En el ámbito de los beneficios adicionales tanto salariales como sociales, los participantes de la encuesta compartieron las siguientes opiniones:

Figura 8

Beneficios extras salariales o sociales



En cuanto a la información sobre guarderías y colegios, junto con información sobre servicio de guarderías (propio o subvencionado) demuestra una carencia en las estrategias de organización para fomentar un equilibrio entre la vida laboral y familiar, algo que, según Negoval (2024) puede llegar a impactar de manera negativa a la retención del talento humano

y de igual forma en la percepción de la empresa como un empleador atractivo para posibles trabajadores.

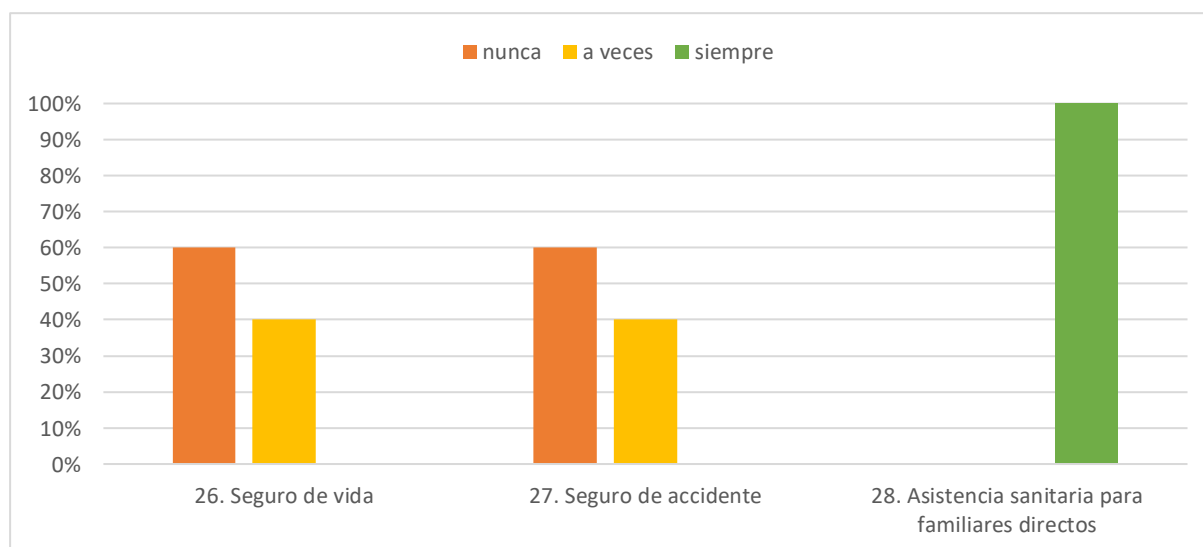
En lo que concierne a la disponibilidad parcial de centros de información a cerca de centros para personas mayores o con discapacidad, el 100% de los encuestados destacan que a veces les mencionan sobre este recurso que puede facilitar la atención de familiares dependientes, lo cual puede terminar afectando la estabilidad emocional y, en consecuencia, el desempeño laboral (Jiménez et al., 2024). Por último, con una notable ausencia (100% nunca) de un centro de deportes en la empresa, se puede identificar la falta de una estrategia que se centre en el bienestar y salud laboral de los trabajadores, lo cual, según Rubio et al. (2023) es un elemento fundamental dentro de las prácticas de responsabilidad social centrada en la gestión del talento humano. En esta situación, se debe recalcar que no contar con este tipo de lugares, impide contar con un espacio para fomentar la actividad física y el bienestar personal, emocional y psicológico, lo que puede influir negativamente en la salud y el estado de ánimo de los empleados.

3.1.9 Seguro de vida y asistencia

Al abordar el tema del seguro, tanto de vida como de asistencia, los encuestados proporcionaron las siguientes respuestas:

Figura 9

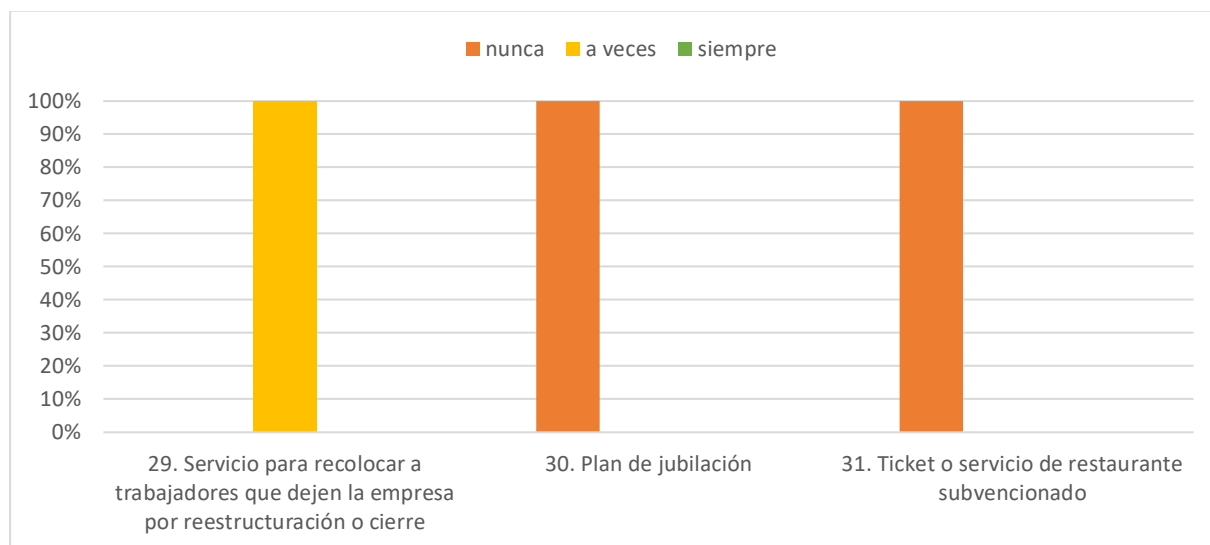
Seguro de vida y asistencia



En materia de seguro de vida, el 60% de los encuestados señaló que nunca se ofrece, mientras que el 40% indicó que está disponible solo a veces, mostrando una insuficiente valoración a la seguridad financiera de los trabajadores que forman Lubrifiltros del Valle, lo que según Jiménez et al. (2024) podría ser una principal causa para debilitar el compromiso y la retención del talento. Con relación a la cobertura irregular del seguro de accidentes, un 60% manifestó que no está disponible, y el 40% indicó que se ofrece ocasionalmente, esto genera una preocupación y desprotección que puede afectar a la percepción sobre el bienestar dentro de la empresa y exponiendo una gestión de riesgos nula (Rubio et al., 2023). Por otro lado, respecto a la asistencia sanitaria para familiares directos, el 100% de los encuestados señaló que siempre está disponible, siendo un resultado positivo porque se alinea a las prácticas de responsabilidad social las cuales se equilibran a los objetivos de la empresa centrados en el bienestar de los empleados y las familias (Negoval, 2024). Es de destacar este beneficio porque se está demostrando una mejora en la satisfacción y lealtad organizacional contribuyendo a un entorno laboral más estable y comprometido (Armijos et al. 2023; Gómez et al. 2012).

3.2 Plan de Jubilación y alimentación

La última temática considerada en la encuesta fue el plan de jubilación y alimentación, donde los encuestados ofrecieron los siguientes comentarios que se visualizan en la siguiente figura:

Figura 10*Plan de Jubilación y alimentación*

En referencia al servicio para recolocar a trabajadores que dejen la empresa por reestructuración o cierre, el 100% de los encuestados indicó que este servicio está disponible únicamente a veces. Estos resultados muestran inconsistencia, generando incertidumbre y dificultando la transición laboral, lo que afectaría posiblemente a la confianza sobre la empresa como un empleador socialmente responsable (Rubio et al., 2023). En lo que concierne al plan de jubilación, el 100% de los encuestados señaló que no se encuentra disponible, exponiendo una necesaria planificación a largo plazo, lo que según Jiménez et al. (2024) podría ser visto de forma negativa en cuanto a la percepción de seguridad y estabilidad de los trabajadores, disminuyendo el compromiso y permanencia en la empresa.

Por último, sobre el ticket o servicio de restaurante subvencionado, el 100% indicó que este beneficio nunca se ofrece, exponiendo una oportunidad desaprovechada que podría mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ya que, según Guerrero et al. (2023) al implementar beneficios adicionales como alimentación y bienestar, se va a conseguir un impacto positivo en la satisfacción laboral y la productividad.

De este último apartado de preguntas, los resultados evidencian una falta de programas estratégicos que promuevan la seguridad laboral y el bienestar de los empleados,

tanto en el corto como en el largo plazo, requiriendo aplicar oportunamente estrategias de gestión responsable.

3.3 Identificación de áreas

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las áreas de oportunidad y los desafíos identificados para cada uno de los bloques (y sus preguntas) analizados en la encuesta de la empresa Lubrifiltros del Valle:

Tabla 3

Áreas de mejora en Lubrifiltros del Valle

BLOQUES	ÁREA DE OPORTUNIDAD	DESAFÍOS
FLEXIBILIDAD LABORAL		
1. Horario laboral flexible	Desarrollar e implementar políticas que contengan descripciones sobre horarios flexibles que faciliten la conciliación entre la vida personal y laboral.	Diseñar de manera efectiva estos horarios en un entorno tradicional requerirá de una elevada comunicación, solo así se logrará la aceptación del equipo y se garantizará una modalidad más viable desde la parte económica, lo que favorece a la empresa y a los trabajadores que la conforman.
2. Trabajo a tiempo parcial	Formalizar y promover la opción de realizar las actividades laborales a tiempo parcial para atender necesidades personales de los trabajadores.	Lograr estructurar modalidades laborales que se adapten a los tiempos parciales, los cuales sean económicamente atractivas, mantengan la productividad y se comuniquen claramente sus beneficios, evitando desajustes en la distribución existente a cerca de la carga laboral.
3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana	Establecer mecanismos de compensación que incluyan la opción de tener libre la mitad de un día, para beneficio tanto de la empresa como del empleado.	Conseguir un equilibrio al momento de alargar la jornada en otros días sin perjudicar la productividad, requiriendo una intermediación entre el empleado y el empleador, para que la decisión sea justa y beneficiosa para ambas partes.

4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	Revisar la política de la empresa acerca de la jornada reducida para minimizar el sacrificio económico y evitar el descontento entre el personal.	Encontrar el equilibrio ideal que permita ajustar la jornada sin que las decisiones tomadas afecten de forma negativa los ingresos de los empleados, requiriendo comunicación continua y efectiva que esclarezca los resultados positivos y las compensaciones que intervienen.
--	---	---

PERMISOS EN LUGAR DE TRABAJO

5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley	Difundir la política permiso por maternidad como un elemento diferenciador y de compromiso con el bienestar de las trabajadoras.	Mantener este beneficio de manera consistente y sin disparidades ante cualquiera de los otros permisos, asegurando que se administre de forma equitativa y se consiga comunicar claramente a todo el personal.
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley	Unificar criterios que justifiquen de forma equitativa este permiso para todos los empleados.	Implementar de manera uniforme este beneficio en los diferentes niveles, superando barreras culturales y requiriendo de una comunicación efectiva para convencer su impacto positivo en la equidad y bienestar familiar.
7. Permiso para cuidar de un familiar	Diseñar e implementar políticas formales que permitan ausentarse para el cuidado de familiares en situaciones críticas.	Equilibrar la necesidad de cuidado familiar con la continuidad operativa, garantizando que la política se aplique de forma justa y sin generar sobrecarga en otros miembros del equipo.
8. Calendario de vacaciones flexible	Ofrecer un calendario de vacaciones adaptable que permita a los empleados planificar mejor su tiempo libre.	Coordinar la disponibilidad del personal y las demandas operativas sin afectar la productividad, comunicando de forma clara las opciones y limitaciones del nuevo calendario.
9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	Formalizar y estandarizar protocolos para ausentarse ante emergencias familiares, asegurando claridad y justicia en su aplicación.	Diseñar un marco claro que evite malinterpretaciones o abusos, asegurando que la política se aplique equitativamente y se entienda como una medida de apoyo genuino sin comprometer la operación.

REINTEGRO Y TELETRABAJO

10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	Establecer mecanismos para conservar los beneficios laborales durante licencias prolongadas, reforzando el sentido de pertenencia.	Diseñar un sistema de continuidad en las prestaciones que sea sencillo, motivador y que no incremente excesivamente los costos, comunicando claramente el valor del beneficio.
11. Sustitución del personal que está de permiso	Formalizar procesos de sustitución para evitar sobrecargar al equipo y garantizar la continuidad operativa.	Diseñar un plan de sustitución flexible y eficiente que minimice el impacto en la productividad y se comunique de forma transparente a todo el equipo.
12. Acciones para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo	Desarrollar programas de reintegración que faciliten el retorno y actualización del empleado ausente.	Implementar un plan de reintegración que permita una transición fluida, superando barreras de comunicación y adaptación, y que se perciba como un apoyo real para el colaborador.
13. Posibilidad de trabajar desde casa	Identificar roles o tareas compatibles con el teletrabajo e implementar esta modalidad para mejorar la conciliación.	Definir criterios claros para el trabajo remoto en una empresa mayormente operativa, asegurando que la medida sea productiva, económicamente viable y bien comunicada a todos los empleados.
14. Teletrabajo para reducir desplazamientos	Evaluar la viabilidad del teletrabajo para disminuir tiempos de traslado y mejorar la eficiencia, en la medida de lo posible.	Adaptar la infraestructura y la cultura organizacional para aceptar el teletrabajo, superando limitaciones operativas y demostrando sus beneficios en términos de reducción de costos y mejora en la calidad de vida.

ASESORAMIENTO

15. Asesoramiento profesional	Implementar programas de mentoría y coaching que impulsen el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados.	Garantizar la disponibilidad de expertos (internos o externos) y crear una cultura de aprendizaje continuo, superando la escasez de recursos especializados y comunicando el valor de estas iniciativas.
16. Asesoramiento personal/familiar	Desarrollar servicios de apoyo que aborden tanto necesidades personales como familiares,	Integrar estos servicios en la cultura organizacional de manera equitativa y accesible, midiendo su impacto en el bienestar y facilitando la comunicación interna sobre su uso.

		fortaleciendo el bienestar integral.	
17.	Asesoramiento legal/financiero/fiscal	Ofrecer asesoría especializada que ayude a los empleados a gestionar problemas legales, financieros o fiscales.	Obtener consultoría de calidad a un costo accesible y adaptada a las necesidades de la empresa, garantizando que los empleados comprendan y aprovechen estos recursos.

FORMACIÓN

18.	Formación sobre temas familiares	Crear programas formativos que ayuden a los empleados a gestionar dinámicas y desafíos en el ámbito familiar.	Diseñar contenidos relevantes y prácticos, lograr una alta participación pese a limitaciones presupuestarias y demostrar cómo la formación impacta positivamente en la vida personal y laboral.
19.	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	Diseñar capacitaciones específicas que ofrezcan estrategias para equilibrar responsabilidades laborales y familiares.	Adaptar el contenido a diversas situaciones familiares y medir de forma objetiva la mejora en la calidad de vida y productividad tras la capacitación.
20.	Formación en gestión del tiempo y estrés	Implementar cursos y talleres regulares para mejorar la gestión del tiempo y manejo del estrés.	Mantener una participación constante y en evaluar de manera objetiva el impacto de estas capacitaciones en el rendimiento y bienestar de los empleados.
21.	Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres	Organizar talleres y charlas que promuevan la equidad de género y la comprensión de los distintos estilos de trabajo.	Superar barreras culturales y generar un cambio de actitud en un entorno tradicional, asegurando que se comunique la importancia de la equidad y se observen resultados en la convivencia laboral.

BENEFICIOS EXTRA SALARIALES O SOCIALES

22.	Información sobre guarderías y colegios	Proveer información y enlaces a servicios educativos para apoyar a empleados con responsabilidades parentales.	Identificar fuentes confiables y mantener actualizada la información, demostrando cómo este recurso mejora la calidad de vida sin incurrir en altos costos.
23.	Información sobre centros para personas	Establecer canales de información constante sobre	Asegurar la actualización periódica de la información y facilitar su acceso de

mayores o con discapacidad	centros de cuidado para dependientes.	manera sencilla, superando limitaciones tecnológicas y de comunicación.
24. Servicio de guardería (propio o subvencionado)	Evaluar la factibilidad de implementar o subvencionar un servicio de guardería, aliviando la carga de cuidado en casa.	Diseñar un modelo financiero y logístico que sea viable para la empresa, demostrando que es posible ofrecer un servicio de calidad sin incurrir en costos elevados.
25. Centro de deportes	Promover o facilitar el acceso a instalaciones deportivas para fomentar la salud física y el bienestar emocional.	Establecer convenios o crear espacios de actividad física que sean económicamente accesibles y atractivos, integrándolos de forma natural a la cultura organizacional.
SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA		
26. Seguro de vida	Introducir un seguro de vida que brinde respaldo financiero a los empleados y sus familias ante situaciones adversas.	Negociar condiciones asequibles y obtener una cobertura adecuada, superando la percepción de que el seguro tiene un bajo valor agregado si se implementa de manera poco eficiente.
27. Seguro de accidente	Desarrollar una cobertura de seguro de accidentes que proteja a los empleados de imprevistos tanto en el trabajo como fuera de él.	Diseñar una cobertura que sea económica y eficaz, asegurando que los empleados comprendan su importancia y sepan cómo acceder a ella en caso de necesidad.
28. Asistencia sanitaria para familiares directos	Mantener y potenciar esta política como un pilar del compromiso de la empresa con el bienestar familiar.	Gestionar de manera sostenible este beneficio, asegurando que su calidad y alcance se mantengan sin generar desequilibrios con otros beneficios.
PLAN DE JUBILACIÓN Y ALIMENTACIÓN		
29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejen la empresa por reestructuración o cierre	Formalizar un programa de recolocación que brinde seguridad y alternativas laborales a quienes se vean afectados por reestructuraciones.	Diseñar un proceso efectivo que garantice una transición ordenada y se comunique de forma clara, generando confianza en el soporte ofrecido.
30. Plan de jubilación	Diseñar e implementar un plan de jubilación que permita a los empleados	Estructurar un plan adaptable y económicamente viable, que genere estabilidad y confianza en la

	planificar su futuro a largo plazo.	planificación a largo plazo, superando la falta de cultura previsional.
31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado	Evaluar la introducción de beneficios alimenticios que mejoren la calidad de vida y el ambiente laboral.	Negociar convenios o modelos de subsidio que sean atractivos para los empleados y se ajusten al presupuesto, demostrando un impacto positivo en la satisfacción diaria.

La tabla anterior evidencia que, a pesar de existir algunas políticas como el permiso de maternidad superior y la asistencia sanitaria para familiares, las cuales destacan por ser fortalezas de la organización, siguen existiendo múltiples áreas de oportunidad en las que se requiere una implementación o fortalecimiento, tales como la flexibilidad, apoyo, formación y beneficios integrales. Dentro de este análisis también se puede mencionar que el desafío principal se centra en la falta de sistematicidad y consistencia al momento de aplicar medidas, lo que daría como resultado negativo la retención y el bienestar del capital humano dentro de la empresa Lubrifiltros del Valle. Es por esto que implementar estrategias claras, saber comunicarlas efectivamente y evaluando constantemente su impacto se conseguirá construir un entorno laboral con altos índices de inclusión, flexibilidad y compromiso hacia el desarrollo integral de los trabajadores que tienen raíces sanguíneas similares.

3.4 Propuesta de estrategias

Una vez conocidas las áreas de oportunidad donde se deben mejorar debido a los desafíos encontrados en la empresa Lubrifiltros del Valle, se presentan las siguientes estrategias que permitirán resolver las dificultades identificadas:

Tabla 4

Estrategias propuestas para Lubrifiltros del Valle

Bloques	Objetivos	Estrategias	Actividades
FLEXIBILIDAD LABORAL	Implementar políticas laborales flexibles que mejoren la conciliación	Rediseñar la estructura de horarios y modalidades laborales. Implementar un modelo de gestión flexible que incluya opciones como	Realizar un diagnóstico interno mediante encuestas y focus group para identificar necesidades específicas. Revisar y actualizar los contratos laborales y políticas

	entre la vida personal y profesional de los colaboradores.	horarios escalonados, trabajo a tiempo parcial y jornadas compensadas.	internas. Pilotar programas de horarios flexibles y evaluar su impacto en productividad y satisfacción. Capacitar a líderes y gerentes en gestión de equipos flexibles.
PERMISOS EN LUGAR DE TRABAJO	Estandarizar y ampliar las políticas de permisos para responder de forma integral a las necesidades familiares y de emergencia de los empleados.	Desarrollar un marco normativo interno que incluya permisos ampliados por maternidad, paternidad, cuidado familiar y emergencias. Integrar estos permisos en la estrategia global de bienestar organizacional.	Comparar las mejores prácticas del mercado y realizar benchmarking. Redactar y aprobar nuevas políticas de permisos en conjunto con el área legal y de RR.HH. Organizar talleres informativos y sesiones de capacitación para empleados y supervisores. Comunicar de forma efectiva y sistematizada las nuevas políticas mediante intranet y reuniones.
REINTEGRO Y TELETRABAJO	Facilitar la reintegración de colaboradores tras licencias prolongadas y explorar la viabilidad del teletrabajo en roles compatibles.	Crear programas formales de reintegración y definir criterios para el teletrabajo. Utilizar herramientas digitales que apoyen la continuidad y el seguimiento de proyectos.	Diseñar protocolos de reintegración que incluyan inducción, actualización de conocimientos y acompañamiento por mentores. Realizar un análisis de puestos para identificar roles aptos para el teletrabajo. Implementar un programa piloto de teletrabajo con seguimiento y evaluación periódica. Invertir en plataformas de comunicación y gestión colaborativa.
ASESORAMIENTO	Fortalecer el apoyo integral a los	Establecer alianzas estratégicas con consultoras	Contratar consultores externos o capacitar personal interno para brindar asesoramiento en

	empleados mediante servicios de asesoría profesional, personal y legal-financiera.	especializadas en asesoramiento integral. Crear una red interna de apoyo que facilite el acceso a dichos servicios.	áreas específicas. Desarrollar un “hub” de asesoría en línea accesible para todos los colaboradores. Programar talleres y sesiones de coaching en temas de desarrollo profesional y bienestar personal. Evaluar de forma continua la efectividad de los servicios a través de encuestas de satisfacción.
FORMACIÓN	Implementar programas continuos de formación que potencien el desarrollo personal y profesional, facilitando la conciliación de roles y la gestión del estrés.	Diseñar un plan de capacitación integral y modular, centrado en competencias clave como gestión del tiempo, conciliación familiar-laboral y sensibilización de género. Utilizar metodologías de aprendizaje mixto (blended learning) para mayor alcance y flexibilidad.	Realizar un diagnóstico de necesidades formativas mediante encuestas y entrevistas. Seleccionar proveedores y expertos internos para el desarrollo de cursos y talleres. Elaborar un calendario anual de formación con módulos presenciales y virtuales. Monitorear y evaluar el impacto de las capacitaciones mediante indicadores de desempeño y retroalimentación de los participantes.
BENEFICIOS EXTRA SALARIALES O SOCIALES	Ampliar y diversificar los beneficios no salariales que favorezcan el bienestar integral y la calidad de vida de los empleados.	Establecer alianzas con instituciones educativas, deportivas y de salud para ofrecer servicios complementarios. Desarrollar campañas de información y sensibilización sobre los beneficios disponibles.	Identificar y contactar instituciones de referencia para la firma de convenios (guarderías, colegios, centros deportivos, etc.). Diseñar un portal de beneficios en la intranet donde se centralice la información actualizada. Organizar jornadas informativas y ferias de bienestar para promover el uso de los servicios.

SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA	Fortalecer la seguridad y protección financiera de los colaboradores y sus familias mediante programas integrales de seguros.	Negociar con aseguradoras para obtener condiciones grupales favorables que incluyan seguros de vida y accidentes. Revisar y ampliar la cobertura existente para alinearla con las necesidades del personal.	<p>Evaluar el impacto de estos beneficios a través de indicadores de satisfacción y retención.</p> <p>Realizar un estudio de mercado para identificar opciones de seguros competitivos.</p> <p>Organizar reuniones con proveedores de seguros para negociar condiciones y beneficios.</p> <p>Desarrollar un plan de comunicación para informar a los empleados sobre la nueva cobertura.</p> <p>Implementar un proceso de inscripción y seguimiento, incluyendo sesiones de capacitación sobre el uso y beneficios del seguro.</p> <p>Consultar con expertos financieros para estructurar un plan de jubilación viable y competitivo.</p> <p>Realizar encuestas para identificar las preferencias y necesidades de los empleados en materia de alimentación.</p> <p>Establecer alianzas con instituciones financieras y proveedores de servicios de restaurante.</p> <p>Desarrollar un programa piloto que se evalúe periódicamente y se ajuste en función de los resultados y la retroalimentación de los colaboradores.</p>
PLAN DE JUBILACIÓN Y ALIMENTACIÓN	Garantizar la estabilidad a largo plazo de los empleados mediante la implementación de planes de jubilación y beneficios alimenticios.	Diseñar un plan de jubilación que ofrezca seguridad financiera y que esté adaptado a diferentes perfiles laborales. Negociar con proveedores de servicios de alimentación para implementar tickets o servicios subvencionados.	<p>Consultar con expertos financieros para estructurar un plan de jubilación viable y competitivo.</p> <p>Realizar encuestas para identificar las preferencias y necesidades de los empleados en materia de alimentación.</p> <p>Establecer alianzas con instituciones financieras y proveedores de servicios de restaurante.</p> <p>Desarrollar un programa piloto que se evalúe periódicamente y se ajuste en función de los resultados y la retroalimentación de los colaboradores.</p>

A través de la tabla anterior, se resalta que la implementación de estas estrategias requiere un enfoque multidisciplinario y el compromiso de los diferentes trabajadores que conforman la empresa, para así, conseguir una garantía acerca de las políticas de gestión responsable para el talento humano, las cuales se traduzcan en mejoras palpables en el ambiente laboral y en la satisfacción de cada miembro.

3.5 Plan de implementación

Conociendo las estrategias propuestas para solucionar los problemas que tiene Lubrifiltros del Valle, se presenta a continuación, el plan de implementación que las diferentes actividades a llevarse a cabo, y donde los indicadores tomaran protagonismo debido a que ofrecen la posibilidad de medir el cumplimiento de cada actividad. Junto a cada indicador estarán las personas responsables de ejecutar cada una de las actividades:

Tabla 5

Plan de implementación en Lubrifiltros del Valle

Bloques	Actividades	Indicadores	Responsables
FLEXIBILIDAD LABORAL	Realizar diagnóstico interno mediante encuestas y focus group. Revisar detalladamente y actualizar contratos laborales y políticas internas para beneficio de todos los trabajadores. Pilotar programas de horarios flexibles y evaluar su impacto en productividad y satisfacción. Capacitar a líderes y gerentes en gestión de equipos flexibles e inteligencia artificial para una mayor efectividad.	Alcanzar una participación del 85% en las encuestas y obtener un 80% de retroalimentación positiva. Actualizar al menos el 90% de los contratos/políticas en 6 meses. Lograr un incremento del 20% en la satisfacción laboral en las evaluaciones internas post-piloto. Realizar al menos 4 capacitaciones anuales, con un 80% de aprobación en evaluaciones de los participantes.	Encargado General, Encargado Técnico y Lavador Completo

PERMISOS LUGAR TRABAJO	EN DE	<p>Comparar mejores prácticas del mercado y realizar benchmarking.</p> <p>Redactar y aprobar nuevas políticas de permisos junto con el área legal y de RR.HH.</p> <p>Organizar talleres informativos y sesiones de capacitación para empleados y supervisores.</p> <p>Comunicar de forma sistematizada las nuevas políticas (intranet, reuniones).</p>	<p>Finalizar el benchmarking en un plazo de 3 meses.</p> <p>Aprobar y publicar al menos 4 nuevas políticas de permisos en 6 meses.</p> <p>Alcanzar una asistencia del 80% y satisfacción del 85% en cada taller.</p> <p>Lograr un 90% de claridad en la comunicación interna, evaluado mediante encuestas trimestrales.</p>	Encargado General, Lavador Junior
REINTEGRO TELETRABAJO	Y	<p>Diseñar protocolos de reintegración (inducción, actualización y acompañamiento).</p> <p>Realizar análisis de puestos para identificar roles aptos para teletrabajo.</p> <p>Implementar un programa piloto de teletrabajo con seguimiento y evaluación.</p> <p>Invertir en plataformas de comunicación y gestión colaborativa.</p>	<p>Lograr que el 95% de los empleados reintegrados cumplan con el protocolo en 3 meses.</p> <p>Identificar al menos el 30% de los puestos como aptos para teletrabajo.</p> <p>Obtener un 80% de satisfacción y una mejora del 15% en la productividad durante el piloto.</p> <p>Reducir el tiempo de respuesta en las plataformas a menos de 2 horas.</p>	Encargado General, Encargado Técnico y Lavador Completo
ASESORAMIENTO		<p>Contratar consultores externos o capacitar personal interno en asesoramiento.</p> <p>Desarrollar un “hub” de asesoría en línea accesible para todos los colaboradores.</p> <p>Programar talleres y sesiones de coaching en desarrollo profesional y bienestar personal.</p> <p>Evaluar la efectividad de los servicios mediante encuestas de satisfacción.</p>	<p>Realizar al menos 3 contrataciones o capacitaciones en asesoramiento en el primer año.</p> <p>Lograr una utilización del hub de asesoría por parte del 70% de los empleados dentro de 6 meses.</p> <p>Programar y realizar 6 talleres anuales con una satisfacción promedio del 80%.</p> <p>Obtener una mejora del 20%</p>	Encargado General y uno de los Lavador Junior (apoyo en coordinación y logística)

		en los indicadores de bienestar y desarrollo profesional medidos anualmente.	
FORMACIÓN	Realizar diagnóstico de necesidades formativas mediante encuestas y entrevistas. Seleccionar proveedores y expertos internos para cursos y talleres. Elaborar un calendario anual de formación (presencial y virtual). Monitorear y evaluar el impacto de las capacitaciones con indicadores de desempeño y retroalimentación.	Completar el diagnóstico en 2 meses con una tasa de respuesta superior al 85%. Implementar al menos 8 cursos/talleres anuales. Lograr una participación del 80% en el calendario formativo, con un 80% de aprobación en evaluaciones. Mejorar competencias y satisfacción en un 20% medido a través de evaluaciones post-capacitación.	Encargado General y Encargado Técnico
BENEFICIOS EXTRA SALARIALES SOCIALES	Identificar y contactar instituciones de referencia para convenios (guarderías, colegios, centros deportivos, etc.). Diseñar un portal de beneficios en la intranet para centralizar la información. Organizar jornadas informativas y ferias de bienestar. Evaluar el impacto de estos beneficios con indicadores de satisfacción y retención.	Establecer al menos 3 convenios estratégicos en el primer año. Lograr que el portal de beneficios tenga al menos un 70% de visitas mensuales de los empleados. Realizar 2 jornadas o ferias de bienestar anuales con una asistencia mínima del 80% y satisfacción del 85%. Aumentar la retención de empleados en un 15% anual.	Encargado General, Lavador Completo y Lavador Junior
SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA	Realizar estudio de mercado para identificar opciones de seguros competitivos. Organizar reuniones con proveedores para negociar condiciones y beneficios. Desarrollar un plan de comunicación para informar a	Concluir el estudio de mercado en 2 meses con un informe comparativo de al menos 3 opciones. Realizar 4 reuniones con proveedores en un plazo de 4 meses. Conseguir una tasa de	Encargado General, Encargado Técnico y Lavador Junior

		los empleados sobre la cobertura.	inscripción superior al 75% en el nuevo seguro.	
		Implementar un proceso de inscripción y seguimiento, con sesiones de capacitación sobre el uso del seguro.	Obtener una satisfacción del 85% en las evaluaciones de comunicación y capacitación.	
PLAN DE JUBILACIÓN Y ALIMENTACIÓN	DE Y	Consultar con expertos financieros para estructurar un plan de jubilación viable y competitivo.	Realizar al menos 3 consultas con expertos y obtener un plan preliminar en 4 meses.	Encargado General,
		Realizar encuestas para identificar preferencias y necesidades en materia de alimentación.	Obtener una tasa de respuesta superior al 80% en las encuestas de necesidades.	Encargado Técnico,
		Establecer alianzas con instituciones financieras y proveedores de servicios de restaurante.	Establecer al menos 2 alianzas estratégicas en 6 meses.	Lavador Completo
		Desarrollar un programa piloto, evaluado y ajustado según resultados y retroalimentación.	Lograr una satisfacción del 80% en la evaluación del programa piloto y ajustar el plan según los resultados.	Lavador Junior

3.6 Cronograma valorado

Con el fin de conocer el tiempo que llevaría ejecutar cada una de las actividades propuestas, se presenta en la siguiente tabla, el tiempo que llevaría realizar cada una y cuál sería el valor económico (inversión) que permitiría una mejora considerable a la realidad laboral de la empresa Lubrifiltros del Valle:

Tabla 6

Cronograma de las actividades y su valor económico

Actividades	Tiempo de Ejecución	Valor Económico (USD)
FLEXIBILIDAD LABORAL		
Realizar diagnóstico interno mediante encuestas y focus group.	1 mes	\$100 (uso de herramientas gratuitas en internet o de bajo costo y tiempo invertido internamente)
Revisar y actualizar contratos laborales y políticas internas.	2 meses	\$50 (revisión y ajuste interno con apoyo mínimo externo si es necesario)
Pilotar programas de horarios flexibles y evaluar su impacto en productividad y satisfacción.	3 meses (programa piloto)	\$50 (seguimiento y ajustes operativos sin requerir inversión elevada)
Capacitar a líderes y gerentes en gestión de equipos flexibles.	1 mes	\$150 (capacitación con recursos locales o cursos económicos)
PERMISOS EN LUGAR DE TRABAJO		
Comparar mejores prácticas y realizar benchmarking.	1 mes	\$50 (investigación interna y uso de recursos gratuitos en línea)
Redactar y aprobar nuevas políticas de permisos junto con el área legal y de RR.HH.	2 meses	\$0 (actividad realizada internamente)
Organizar talleres informativos y sesiones de capacitación para empleados y supervisores.	2 meses	\$50 (gastos mínimos en logística y materiales, en formato sencillo)
Comunicar sistemáticamente las nuevas políticas (intranet, reuniones).	1 mes	\$0 (uso de canales internos sin inversión adicional)
REINTEGRO Y TELETRABAJO		
Diseñar protocolos de reintegración (incluyendo inducción, actualización y acompañamiento).	2 meses	\$50 (elaboración de protocolos utilizando recursos internos)

Realizar análisis de puestos para identificar roles aptos para el teletrabajo.	1 mes	\$0 (análisis realizado internamente)
Implementar un programa piloto de teletrabajo con seguimiento y evaluación.	3 meses	\$100 (costos de capacitación y seguimiento con herramientas sencillas)
Invertir en plataformas de comunicación y gestión colaborativa.	1 mes (implementación inicial)	\$150 (suscripción básica o licencia de herramientas de colaboración económicas)

ASESORAMIENTO

Contratar consultores externos o capacitar personal interno en asesoramiento.	2 meses	\$150 (capacitación o asesoría puntual con costo moderado)
Desarrollar un "hub" de asesoría en línea accesible para todos los colaboradores.	3 meses	\$100 (desarrollo o adecuación de plataforma digital con herramientas de bajo costo)
Programar talleres y sesiones de coaching en desarrollo profesional y bienestar personal.	4 meses (distribuidos a lo largo del año)	\$150 (gastos mínimos en organización y uso de recursos locales)
Evaluar la efectividad de los servicios mediante encuestas de satisfacción.	1 mes	\$0 (actividad interna utilizando herramientas gratuitas)

FORMACIÓN

Realizar diagnóstico de necesidades formativas mediante encuestas y entrevistas.	2 meses	\$50 (uso de herramientas gratuitas o de bajo costo)
Seleccionar proveedores y expertos internos para cursos y talleres.	1 mes	\$0 (actividad interna de selección)
Elaborar un calendario anual de formación (presencial y virtual).	1 mes	\$0 (coordinación interna)
Monitorear y evaluar el impacto de las capacitaciones con indicadores de desempeño y retroalimentación.	1 mes (actividad de seguimiento de forma continua)	\$0 (uso de herramientas internas de evaluación)

BENEFICIOS EXTRA SALARIALES O SOCIALES

Identificar y contactar instituciones de referencia para convenios (guarderías, colegios, centros deportivos, etc.).	3 meses	\$0 (actividad de investigación y negociación interna)
Diseñar un portal de beneficios en la intranet para centralizar la información.	2 meses	\$150 (desarrollo y diseño web con recursos económicos)

Organizar jornadas informativas y ferias de bienestar.	4 meses (programadas 2 veces al año)	\$300 (aproximadamente \$150 por evento, en formato sencillo)
Evaluar el impacto de estos beneficios con indicadores de satisfacción y retención.	1 mes	\$0 (actividad interna de evaluación)

SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA

Realizar estudio de mercado para identificar opciones de seguros competitivos.	2 meses	\$50 (investigación de mercado utilizando recursos disponibles)
Organizar reuniones con proveedores para negociar condiciones y beneficios.	4 meses	\$0 (actividades de coordinación interna)
Desarrollar un plan de comunicación para informar a los empleados sobre la cobertura.	1 mes	\$0 (uso de canales internos)
Implementar un proceso de inscripción y seguimiento, con sesiones de capacitación sobre el uso del seguro.	2 meses	\$50 (capacitación básica y seguimiento operativo)

PLAN DE JUBILACIÓN Y ALIMENTACIÓN

Consultar con expertos financieros para estructurar un plan de jubilación viable y competitivo.	4 meses	\$150 (honorarios de consultoría adaptados a la realidad de la empresa)
Realizar encuestas para identificar preferencias y necesidades en materia de alimentación.	1 mes	\$0 (encuestas internas)
Establecer alianzas con instituciones financieras y proveedores de servicios de restaurante.	6 meses	\$0 (actividad de negociación interna)
Desarrollar un programa piloto, evaluado y ajustado según resultados y retroalimentación.	4 meses	\$150 (costos operativos moderados del programa piloto)

Conclusiones

Como cierre, se concluye que el primer objetivo sobre la descripción de los conceptos básico sobre talento humano y las empresas familiares se cumplió, haciendo uso de una revisión documental de estudios e investigaciones de buscadores académicos junto con repositorios universitarios. Se logró identificar los conocimientos claves como la gestión responsable, capacitación profesional y sostenibilidad empresarial, para desarrollar estrategias centradas en una gestión eficiente del talento humano y mejorar el desempeño de la organización, fortaleciendo el compromiso y motivando a los trabajadores que conforman la empresa familiar.

2) Conocer la gestión del talento humano en Lubrifiltros del Valle sobre las políticas familiarmente responsables y, con que facilitadores familiarmente responsables cuenta la empresa a través de la aplicación de encuestas a sus trabajadores.

En relación al objetivo dos sobre conocer la gestión del talento humano de Lubrifiltros de Valle se logró porque, se identificó mediante la encuesta y las figuras realizadas en Excel que presentaron los porcentajes generales para cada una de las respuestas dadas por los trabajadores, que la empresa cuenta con fortalezas en la concesión de licencias de maternidad y paternidad, así como en la asistencia sanitaria para familiares directos. A pesar de ello existen debilidades en la asistencia sanitaria para familiares directos, la falta de flexibilidad laboral, permisos para el cuidado familiar, seguro de vida y planes de jubilación, finalizando en posible percepción de descuido y baja motivación en los trabajadores.

Por último, el objetivo de proponer un plan de estrategias para el talento humano de la empresa Lubrifiltros del Valle se ejecutó con éxito, luego de haber identificado mediante el análisis de los resultados de la entrevista una falta de sistematicidad en la aplicación de políticas que pueden afectar la retención, bienestar y cultura de la organización, se presentó un plan con estrategias relacionadas a la flexibilidad laboral, permisos, reintegración, teletrabajo, asesoramiento y beneficios sociales. Las estrategias fueron desarrolladas según criterio de la autora de esta investigación, considerando conceptos básicos de Gestión

responsable, sostenibilidad empresarial, gestión del talento humano y ventajas de una empresa familiar.

Recomendaciones

Es recomendable que Lubrifiltros del Valle, ejecute una revisión exhaustiva relacionada a las políticas de flexibilidad laboral y permisos, con el objetivo de incluir opciones más acordes a las necesidades que tienen los trabajadores. Dentro de estas políticas se pueden crear equipos que permita interrelacionarse y de esta manera recolectar opiniones para diseñar políticas acordes a la vida personal y laboral de cada uno, permitiendo así generar un entorno más propicio para el bienestar general.

Aprovechando que existe una cultura organizacional positiva entre los trabajadores, se recomienda promover continuas actividades de integración y comunicación entre los trabajadores, induciendo a la colaboración de mutuo acuerdo. Programas de bienestar que incluyan talleres de desarrollo profesional y personal, y actividades recreativas permitirán consolidar el sentido de pertenencia y motivación hacia la empresa, y de esta manera reforzando los lazos de cercanía familiar que le caracteriza a Lubrifiltros del Valle.

Se aconseja a Lubrifiltros del Valle plantear normativas claras y estructuradas relacionadas al reintegro de empleados y la ejecución del teletrabajo. Esto debe incluir definiciones específicas sobre el teletrabajo al igual que los pasos a realizarse cuando se requiera un proceso de reintegro a las actividades laborales cotidianas. Con el fin de organizar y planificar bien estas normativas se pueden realizar capacitaciones continua para todos los trabajadores, así, se ejecutan las actividades de manera más eficiente y se incrementará la satisfacción dentro del entorno laboral.

Referencias

- Alarcón Quinapanta, C., y Hernández Junco, V. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico: Human Talent Management Models. Critical Analysis. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 11(1), 1-17. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>
- Arcia, G.M. y Pacheco, I.B. (2023). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 221-228. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2487>
- Arias González, I. P., Guerrero Arrieta, K. G., Orozco Orozco, W. H., Castro Barreno, G. J., y Caminos Manjarrez, W. G. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas: The management of human talent as a fundamental contribution to the development of companies. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 3736–3749. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., y Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Coedición, Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armijos-Buitrón, V. A., Costa-Ruiz, M. P., Caguana, D. G. (2023). Gestión Socialmente Responsable del Talento Humano en las Empresas Familiares en el Sur del Ecuador. En N. Callaos, J. Horne, B. Sánchez, A. Tremante (Eds.), *Memorias de la Vigésima Segunda Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI 2023*, pp. 66-71. International Institute of Informatics and Cybernetics. <https://doi.org/10.54808/CISCI2023.01.66>
- Bernal, César A. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educación. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Castrillo, V. I. (2022, August 19). *Habilidades para el trabajo: ¿Qué son y cuáles son las más demandadas?* *Factor Trabajo*. Factor Trabajo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-que-son-y-cuales-son-las-mas-demandadas/>
- Cañadas Osinski, I., & Sánchez Bruno, A. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo likert. *Psicothema*, 10(Número 3), 623–631. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7489>
- Chiriboga Coello, L. Z. (2019). Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características. Magíster en Administración de Empresas. Universidad Católica de Santiago De Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12120>
- EDEM. (2019). *Programa de Empresa Familiar*. EDEM Escuela de Empresarios. <https://edem.eu/programa-empresa-familiar/>
- EDEM. (2022). La empresa familiar: características y retos a los que se enfrenta. *EDEM Escuela de Empresarios*. https://edem.eu/la-empresa-familiar-caracteristicas-y-retos-a-los-que-se-enfrenta/?utm_source=chatgpt.com
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). Técnica de recogida de información: La entrevista. Universitat de Barcelona. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/99003>
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo. Huancayo: Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, (Ed. núm. 58), Vol. 6, No 8, pp. 318-329 <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- Gómez Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO*, 8(2), 213–220. <https://www.redalyc.org/journal/6882/688272357010/html/>

- Gómez Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., y Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032012000200003&lng=en&tlng=es.
- Gutiérrez, M. (2018). La empresa familiar y sus factores de éxito. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXIV(1), 205–223. <https://www.redalyc.org/journal/364/36457129011/html/>
- Heredia-Quito, M. A., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213–241. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Hernández Forte, Virgilio. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alfaomega Grupo Editor Argentino, 1a ed.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Human talent management models in the international context. *Política, Globalidad Y Ciudadanía*, 9(18), 175. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Jiménez Hidalgo, G. F., Chica Macay, M. A., Quiroz Romero, M. J., & Bravo Verduga, J. E. (2024). Responsabilidad social como estrategia en la gestión de recursos humanos. *Religación*, 9(40), e2401187. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i40.1187>
- Martínez Echezárraga, Jon. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

- Meneses, J. (2016). El cuestionario. Universidad Abierta de Cataluña.
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
<https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangibile.pdf>
- Nieves Álvarez, M. J., Bracho, O. A., & Acurero, M. T. (2024). Gestión del Talento Humano como factor clave para el emprendimiento sostenible. *Revista Temario Científico*, 4(2), 1–17. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.224.7>
- Pinargote Párraga, J. E., & Pico Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *RECIMUNDO*, 7(2), 117–131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Pinzón Acosta, F. A. (2020). Reflexión sobre el clima organizacional, la percepción del colaborador y la gestión del talento humano. *CITAS*, 5(1), 199-211.
<https://doi.org/10.15332/24224529.6081>
- Plata, R. (2024). Características generales de las empresas familiares. Law Firm.
<https://www.rigobertoparedes.com/es/caracteristicas-generales-de-las-empresas-familiares/>
- Quejada Pérez, Raúl Francisco, & Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>
- Rubio Guerrero, G., López Posada, L. M., & Hernández Arenas, E. Y.(2023). Prácticas del talento humano socialmente responsables en las medianas y grandes empresas de

Ibagué, Colombia. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 31(2), 37–54.
<https://doi.org/10.18359/rfce.6438>

Sánchez, J., Landeta, J., Iturralde, T. (2012) La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva Telos, vol. 14, núm. 1, pp. 56-82.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99322258005.pdf>

Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. Religación, 9(41), e2401201.
<https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>

Universidad Santander. (2022). Destrezas de pensamiento | *Blog Santander Open Academy*.
Santanderopenacademy.com; Santander Open Academy.
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/destrezas-de-pensamiento.html>

Vorecol. (2024). El papel de la responsabilidad social empresarial en la reputación corporativa. Vorecol.com. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-papel-de-la-responsabilidad-social-empresarial-en-la-reputacion-corporativa-2311>

Apéndice

Apéndice A. Encuesta Sobre Flexibilidad Laboral, Apoyo Profesional Y Beneficios Extrasalariales O Sociales

La presente encuesta tiene por objeto recopilar información para el análisis que conduce la formulación de los análisis, recomendaciones y conclusiones del presente trabajo investigativo. Es solo y exclusivamente educativo.

Apreciaríamos que este material se manejara con la confidencialidad necesaria, como lo merece el caso, ya que contiene información sensible y de gran relevancia estratégica.

Escala de Respuesta:

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

ENCUESTA			
<i>Del siguiente listado de ventajas, cuales se ofrecen en su empresa:</i>	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
FLEXIBILIDAD LABORAL			
1. Horario Laboral flexible			
2. Trabajo a tiempo parcial			
3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana			
4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial			
5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley			
6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley			
7. Permiso para cuidar de un familiar			
8. Calendario de vacaciones flexible			

9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				
10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	REINTEGRO Y TELETRABAJO			
11. Sustitución del personal que está de permiso				
12. Acciones para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo				
13. Posibilidad de trabajar desde casa				
14. Teletrabajo para reducir desplazamientos				
APOYO PROFESIONAL				
15. Asesoramiento profesional	ASESORAMIENTO			
16. Asesoramiento personal/familiar				
17. Asesoramiento legal/financiero/fiscal				
18. Formación sobre temas familiares	FORMACION			
19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia				
20. Formación en gestión del tiempo y estrés				
21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres				
BENEFICIOS EXTRA SALARIALES O SOCIALES				
22. Información sobre guarderías y colegios	BENEFICIOS EXTRA			
23. Información sobre centros para personas mayores o Discapacitadas				

24. Servicio de guardería (propio o subvencionado)	SALARIALES O SOCIALES			
25. Centro de deportes				
26. Seguro de vida	SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA			
27. Seguro de accidente				
28. Asistencia sanitaria para familiares directos				
29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejen la empresa por reestructuración o cierre	PLAN DE JUBILACION Y ALIMENTACION			
30. Plan de jubilación				
31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado				

Observaciones:

Muchas Gracias por su aporte