



Escuela de Administración, Comercio Finanzas y Economía.

“Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Pymes”

“Tesis de Grado”

**El Talento Humano como factor de Competitividad en 33 Pymes del Distrito IV de la
Ciudad de Managua en el año 2013.**

Estudiante Investigadora: Greta Josefina del Carmen Álvarez Blandino

Tutor:

Dr. Israel Benavides C.

Managua, Noviembre 2014

INDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página No.
Dedicatoria	7
Resumen Ejecutivo	8
CAPITULO 1: El Problema y su Importancia	
1.1. Antecedentes del Problema	11
1.2. Planteamiento del Problema	14
1.3. Formulación del Problema	15
1.4. Preguntas Orientadoras	16
1.5. Justificación del Problema	18
1.6. Objetivo General	19
1.7. Objetivos Específicos	19
1.8. Planteamiento de la Hipótesis	20
CAPITULO 2: Marco Teórico	
2.1. Aspectos del Talento Humano y Competitividad	22
2.2. Retos Competitivos	28
2.3. Relación entre Comportamiento y Competencias	29
2.4. Desarrollo de Competencias	31
2.5. Administración del Talento Humano	32
2.6. Gestión del Talento Humano	33
2.7. Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas	36
2.8. Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano	36
2.9. Importancia de la Administración del Talento Humano	42
2.10. Organizaciones Omega	45
2.11. Organizaciones Alfa	46
2.12. Macro-tendencias de la Gestión del Talento Humano	48
CAPITULO 3: Marco Metodológico	
3.1. Introducción	59
3.2. Tipo de Investigación	59
3.3. Tipo de Estudio	60
3.4. Población de Estudio	60
3.5. Variables de la Población y su medición	61
3.6. Muestra de Estudio	64
3.7. Obtención de la Información	64

3.7.1	Fuentes Primarias	65
3.7.2	Fuentes Secundarias	65
3.8.	Técnicas para la Recolección de la Información	65
3.8.1	La Entrevista	65
3.8.2	La Encuesta	66
3.8.3	La Observación Directa	66
3.8.4	El Cuestionario	66
3.8.5	Análisis de Documentos	67
3.8.6	Internet	67
3.9.	Procesamiento de la Información	67
3.9.1	Pasos para los procesamientos de Datos	67
3.9.2	Herramientas estadísticas para procesamiento de Datos	68

CAPÍTULO 4: Análisis de la Información y Presentación de los Resultados

4.1	Validación, Evaluación y Trabajo de Campo	70
4.2	Resultados	71
4.2.1	Talento Humano	71
4.2.1.1	Años de existir la empresa	71
4.2.1.2	Lugar de Inicio de Operaciones	71
4.2.1.3	Nivel de Escolaridad del dueño del Negocio	72
4.2.1.4	Tiempo del último Gerente en el Negocio	72
4.2.1.5	Grado de consanguineidad del Gerente	73
4.2.1.6	Nivel de Escolaridad Gerente Actual	73
4.2.2	Capacitación	73
4.2.2.1	Capacitación del Personal	73
4.2.2.2	Inversión en Capacitación	74
4.2.2.3	Cómo considera la Capacitación otorgada?	75
4.2.2.4	Periodicidad de Capacitaciones	75
4.2.2.5	Importancia de las Capacitaciones	76
4.2.3	Nivel de Escolaridad	76
4.2.4	Cantidad de Personal en la Empresa	76
4.2.5	Identificación de los Colaboradores con la Empresa	77
4.2.6	Colaboradores completos en el Trabajo que desempeñan	77
4.2.7	Factores que identifican en Colaboradores	78
4.2.8	Personal adecuado para desempeñar el Cargo	78
4.2.9	Personal conforme con tiempo de Labor	78
4.2.10	¿Es Indiferente contratar personal en tiempos escalonados?	79

4.2.11	Beneficioso para la Empresa tener personal con capacidad	79
4.2.12	Empresa preparada ante pérdida de personal	80
4.2.13	Impacto en la Empresa	80
4.2.14	Características de Personal para desempeñarse con éxito	81
4.2.15	Competencias relevantes de Colaboradores en la Empresa	81

CAPÍTULO 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1	Conclusiones	84
5.2	Recomendaciones	87

Bibliografía	97
---------------------	-----------

Anexos	103
---------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página No.
Tabla 1: Operacionalización de las Variables.....	64

INDICE DE ABREVIATURAS

TH:	Talento Humano
PYME:	Pequeña y Mediana Empresa
PYMES:	Pequeña y Mediana Empresas
ARH:	Administración de Recursos Humanos
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre, Josefina del Carmen Blandino Casanova, mi Hermana, María Eugenia Auxiliadora Álvarez Blandino y a mi hija Adriana Josefina del Carmen Ruíz Álvarez, quienes gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional, he podido concluir esta etapa de mi vida.

Greta Álvarez Blandino

“...nadie debería darse por satisfecho por haber conseguido algo, sino estar siempre ansioso por mejorarlo”

Robert Bosch (1861-1942)

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Tesis del Talento Humano como factor de competitividad en las Pymes del Distrito IV, de la Ciudad de Managua en el año 2013, establece y determina la culminación de mis estudios, para optar al título de Máster en Administración de Empresas con énfasis en pymes, otorgado por la Universidad Politécnica de Nicaragua UPOLI en el año 2014.

Este estudio, surgió de observar la poca importancia y poco valor que se le brinda al talento humano “Colaboradores” en las empresas pymes de la ciudad. Las empresas deben adaptar a la gente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Se hace necesario entender que ha llegado la era del capital humano, de los trabajadores, reto que actualmente deben enfrentar los gerentes. Además, del interés de constituir un pequeño negocio con talento humano especializado dando la importancia debida de lo que ellos significan para la empresa.

Por ello, se realiza este estudio, dentro del Distrito IV de Managua, a empresas “Pymes” constituidas, con diferentes tipos de Negocio, entre ellos: Calzado, Costura, Venta de Alimentos, Empresas Tecnológicas y Comerciantes, ubicadas en sectores altamente Competitivos, a cómo lo es el Distrito IV de Managua.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis Human Resource as a factor of competitiveness in SMEs District IV, City of Managua in 2013, establishes and determines the culmination of my studies for the degree of Master in Business Administration with emphasis on SMEs awarded by the Polytechnic University of Nicaragua UPOLI in 2014.

This study arose from observing the minor and of little value that gives the Talent "Contributors" on the SME Business of the City. Businesses should seek to adapt to people, because the human aspect is the determining factor in the ability to achieve the goals of the organization. It is necessary to understand that the era of human capital, workers must now challenge that managers face has arrived. Moreover, the interest of establishing a small business specialized Human Resource giving due importance to what they mean for the company.

Therefore, this study was performed within the District IV of Managua, to companies incorporated "SMEs", with different twists Business, including: Footwear, Sewing, Food Sales, Technology Companies and Traders, located in highly competitive sectors, how it is the District IV of Managua.

CAPÍTULO I:
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Antecedentes del Problema

La aparición de las áreas encargadas de los asuntos humanos en las organizaciones se dio hace 60 años aproximadamente y fue promovido por **Elton Mayo**. A partir de las cuales se han producido grandes cambios y transformaciones en la gerencia del Talento Humano (TH), una de ellas es la industrialización clásica, que surge alrededor de la década de los años 50 con un marcado carácter ecléctico y empirista, y tiene entre sus principales representantes a **Peter Drucker (1999)**.

En Inglaterra a finales del siglo XVIII, se determinó el desarrollo de la economía y surgen los departamentos de relaciones industriales, en la que se consideraba que las personas eran simplemente proveedoras de fuerza física para hacer funcionar las máquinas. Con la invención de las máquinas, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comenzó a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas. El tránsito del trabajo artesanal tuvo repercusiones importantes en la organización del trabajo; de las operaciones de la mano de obra se pasó a las operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas. Otra de las etapas fue la escuela clásica de la organización científica del trabajo que surgió como un intento por parte de **Taylor (1915)**, su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del

trabajo, mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores. Además, aparecieron los departamentos de recursos humanos como sustitución de las relaciones industriales. En esta etapa a las personas se les consideraban solamente para desarrollar actividades tácticas es decir, como personas prestadoras de servicios.

Henry Fayol (1925), fue un representante de la administración en la organización. Desarrolló postulados que estudian la organización, fundamentalmente, desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. **H. Fayol (1925)**, planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el desempeño de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. En la etapa de transición **Parker (1942)**, aportó la formulación de los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas. **Barnard (1971)** formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también, aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar. Y, finalmente, surge la Etapa de los Sistemas “Era de la Información”, en la cual se eliminaron los departamentos de recursos y

aparecen los equipos de gestión con personas, siendo ésta la fase más importante del talento humano dentro de las organizaciones; ya que en ésta etapa las personas son consideradas como socias de las empresas capaces de aportar estrategias, tomar decisiones, alcanzar resultados y servir al cliente para satisfacer sus propias necesidades y así lograr las expectativas de la empresa.

Según estudios e investigaciones realizadas por la Revista Unimar # 46 a nivel de Latinoamérica **Mora (2008)**. Las habilidades y competencias de los Gerentes de las Pequeñas y Medianas empresas, frente a la gestión del talento humano son muy limitadas.

Lo anterior ha generado que las PYMEs de la región presenten procesos deficientes en la administración del personal y en la gestión de sus talentos, habilidades, competencias y capacidades, lo que ha ocasionado que las empresas pierdan su curva de experiencia y aprendizaje, debido a la alta rotación del personal.

Se ha considerado a la gestión del talento humano como un simple proceso de administración de personal o de un recurso productivo no generador de valor agregado para la empresa, centrado solamente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación de la escala salarial y pago de nóminas, Revista Unimar # 46 **Mora (2008)**.

1.2 Planteamiento del Problema

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones modernas es la gestión adecuada del talento humano, tomando en consideración que éste último es un factor decisivo en la generación de ventajas competitivas en un ambiente de rivalidad por ocupar un lugar destacado en el mercado. El presente trabajo de investigación intenta auscultar aquellos factores del talento humano que inciden en la competitividad de las PYMEs del Distrito IV de la Ciudad de Managua, en el año 2013.

1.3 Formulación del Problema

¿Cuál es la incidencia del talento humano como factor de competitividad en las 33 PYME's del Distrito IV de la Ciudad de Managua en el año 2013?

1.4 Preguntas orientadoras

- ¿Qué se entiende por talento humano?
- ¿Qué es la Gestión del talento humano?
- ¿Por qué la administración del talento humano y dentro de la organización es importante?
- ¿Qué factores son determinantes en el talento humano?
- ¿Cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del talento humano?
- ¿Cuáles son los nuevos desafíos de la gestión del talento humano?
- ¿Qué es competitividad?
- ¿Cómo la competitividad se vincula con el talento humano?
- ¿Qué determinan la competitividad en el talento humano?
- ¿Qué importancia tiene la competitividad en el talento humano?
- ¿Cómo incide la Competitividad en el talento humano?
- ¿Qué preparación profesional del talento humano es tomado en cuenta en la contratación de las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua?
- ¿Qué hace el talento humano en las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua?
- ¿Cuál es el servicio que ofrece el talento humano en las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua?
- ¿Cuáles son los beneficios del talento humano que crean las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua para brindar salario emocional además que económico?

- ¿Cuánto ha crecido el talento humano dentro de las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua?
- ¿Qué ha significado para las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua captar talento humano y desarrollarlo dentro de su organización?
- ¿Qué impacto tiene el talento humano como factor de competitividad en las PYME´s del Distrito IV de la Ciudad de Managua?

1.5 Justificación del problema

Hoy la gestión del talento humano se debe considerar como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa. Cabe destacar que, aquellas empresas que invierten en su talento humano, hacen de este una de las mayores ventajas competitivas. Uno de los objetivos fundamentales de la gestión del talento humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas de reclutamiento, selección, contratación capacitación, desarrollo y bienestar social.

El propósito de este trabajo es hacer énfasis en la importancia de la gestión del talento humano como factor de competitividad en las organizaciones modernas y para ello se toma como referencia las Pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua en el año 2013. Sin embargo surge una gran interrogante, ¿están las pymes del del Distrito IV de la Ciudad de Managua, preparadas para afrontar el reto de formar un recurso altamente competitivo y capaz de generar valores agregados.

1.6 Objetivo general

Analizar el talento humano como factor de competitividad en 33 PYMEs del Distrito IV de la Ciudad de Managua en el año 2013.

1.7 Objetivos específicos

- Identificar las características principales del talento humano como factor de competitividad en las pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua.
- Describir las competencias técnicas y profesionales primordiales que debe tener el talento humano en las Pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua.
- Conocer el funcionamiento real de las pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua y su desarrollo en el contexto del talento humano.
- Realizar un análisis de los factores principales que debe tener el talento humano competitivo en las pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua.

1.8 Planteamiento de la hipótesis

Mientras más competitivo es el talento humano mayores oportunidades de crecimiento tendrán las pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Aspectos Teóricos del talento humano y competitividad

Diccionario Laurrouse 1995; del latín *talentum*, la noción de **talento** está vinculada a la **aptitud** o la **inteligencia**. Se trata de la **capacidad** para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento como lo describe el diccionario Océano (1996). Por tanto, el **talento innato** o **heredado** se conserva durante toda la vida, aunque puede potenciarse con estudios y prácticas, pero Alles M. (2012), a partir de la definición de talento, y vinculando este concepto con el mundo de las organizaciones, podemos relacionarlo con las descripciones de puestos y otras buenas prácticas de recursos humanos. Utilizando un lenguaje común, podemos decir que para tener talento, hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad, que llamaremos competencias. Las personas tienen talento para tal o cual cosa (o que no lo tienen), y se realizan similares comentarios en lo referente a las competencias y, en particular, al desarrollo del talento de las competencias. Ambos (Talento y Competencias) están envueltos en un halo de misterio, casi mágico, y muchos preconizan que *se nace* con talento o con ciertas competencias, o *se adquieren* en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista, porque así lo quiso el destino, o Dios, para los creyentes. Si se piensa de esta manera, nada puede hacerse: se tiene talento o no se tiene, se tienen ciertas competencias o no.

Según Alles (2012), se habla del verbo *competer*, que deriva de la palabra latina **competere**. En español existen dos verbos, *competer* y *competir*, que se diferencian en una palabra

tomada del latín *competere*¹, que significa “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*”, “*ser adecuado, pertenecer*”, que a su vez deriva de *petere*, “*dirigirse a, pedir*” y tiene el mismo origen que *competere*, “*pertenecer, incumbir*”. Estos significados se remontan al siglo XV.

Hope & Hope (2000), opinan que hemos arribado a una sociedad en la que los empresarios y los trabajadores han sido reemplazados por trabajadores con talento, que poseen conocimientos y ejecutan tareas complejas. El término trabajador con talento, está referido a aquel colaborador que posee conocimientos generadores de productividad y competitividad (**Drucker, 2001**). **Garvín (2001)**, sugiere que las organizaciones modernas deben adquirir recursos humanos dispuestos a aprender permanentemente y que sean capaces de crear, adquirir y transferir el conocimiento y en modificar su conducta para reflejar sus nuevos conocimientos y percepciones. Según Chiavenato (2005) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra afinidad de variables importantes. **Quinn, Anderson & Finkelstein citados por Hope & Hope (2000)**, advierten que existen cuatro niveles de conocimiento que han de ser reconocidos y aprehendidos por

¹ *Competere: competo, is, ere*: encontrarse en un punto, coincidir. En la segunda acepción *competere* significa responder, corresponder, estar de acuerdo. Diccionario latino-español. Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999. Competencia-competente en relación a *competere*. Distingase de *competir*. *Competere* es *pertenecer*. En cambio *competir* es “contender, rivalizar”. Diccionario de dudas de la Real Academia Española, Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid, 1998.

el talento empresarial de la era del conocimiento a saber: el conocimiento *cognitivo* (saber-que), se deriva del entrenamiento básico y de la certificación; *la habilidad avanzada* (Saber-como), que traduce lo que ha aprendido en los libros en una ejecución eficaz y real; *la comprensión del sistema* (saber-porqué) se construye sobre los dos primeros y conduce a una intuición perfectamente formada; la actividad auto motivada (el preocuparse, porque) que conduce a los grupos creativos a comportarse que disponen de mayores recursos físicos o financieros. Por lo que esta combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). *Conocimientos*: posesión de sabiduría inteligencia, creatividad y razonamiento, se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales. *Poder*: Valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo. El concepto de talento es congruente con el de competencias, como lo manifiesta **Alles (2009)** “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales” y **Chuquisengo (2012)** que considera la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. En otros términos la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral, a cómo lo describe

Chiavenatto (2005) en tres aspectos fundamentales: son seres humanos, dotados de personalidad propia, fundamentalmente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales; elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos, por último, socios de la organización; capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. “Cómo socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos; con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no sujetos pasivos, **Chiavenato (2005)**. Por lo que una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee, como lo establece **Alles (2012)**, en una obra titulada *Gestión del Talento*², su autora menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: *El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo*. Y luego continúa: *Si el profesional tiene*

² Jericó, Pilar. Gestión del Talento. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, páginas 67 y 68.

compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como es casi obvio) no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se la podido adelantar.

Alles (2012).

Para Aldana (2010) El Talento Humano como Ventaja Competitiva tiene como desafío la búsqueda de la excelencia en la gestión del Talento Humano, contextualizada en la interdependencia de tres escenarios: La persona, La Organización y el Entorno, donde el Ser Humano es un Talento clave para el éxito de las Organizaciones. El talento del Humano es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde organizaciones no se diferencian unas de otras por sus recursos tecnológicos, financieros y físicos, lo que realmente diferencia a una Organización de otra es su capital humano(**Wei ,1998**). Para **Wei (1998)** señala que las organizaciones que han logrado una temprana comprensión de la manera como se conforma el medio ambiente competitivo, generalmente están dotados de recursos humanos muy talentosos capaces de ser prospectivos frente a la competencia. Estos recursos suelen entenderse con una expresión de la **inteligencia emocional (IE)**, que consiste en reconocer y manejar los sentimientos propios para crear la motivación y gestionar las relaciones sociales, como lo describe **Daniel Goleman** quien popularizó el

término a tal grado que sus análisis compilados en su libro “Emotional Intelligent”, publicado en 1995, se convirtieron en un Bestseller y establece que la Inteligencia Emocional es la clave del nuevo Liderazgo. Cada vez son más las Empresas que se interesan por profesionales que además de poseer idoneidad técnica, manejan sus emociones, ya que es una cualidad que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. El tema de Inteligencia Emocional lleva décadas en el mercado, pero fue el Psicólogo y escritor estadounidense, **Goleman (1995)**, que desveló su importancia y la puso en perspectiva y clasificó en cinco las capacidades que forman la Inteligencia Emocional, que van desde el conocimiento de las emociones y sentimientos propios, hasta el manejo, reconocimiento, motivación y gestión de las relaciones humanas. Según sus estudios con el desarrollo y aplicación de esas capacidades es posible formar líderes integrales, más conscientes, empáticos y abiertos, lo cual se traduce en profesionales más exitosos que, a su vez, desarrollan empresas que progresan, **Goleman (1995)**.

Una investigación realizada por **Cavasotte, F. Moreno, V. & Hickmann M. (2012)** “The Consortium for Research on Emotional Intelligence Organizations concluyó que el 77% del éxito se deriva de las capacidades emocionales, y solo el restante 23% se relaciona con el intelecto. De ahí que los expertos coinciden en que la IE³ es determinante para el éxito profesional de un individuo, a diferencia de lo que se pensaba antes cuando se concentraba en el valor de coeficiente intelectual y títulos. La Directora de Talento de Deloitte INC, **Irene Pedreschi (2012)**, dijo: “Un jefe o un líder sin Inteligencia Emocional está incompleto, ya que

³ IE: *Inteligencia Emocional*

no puede establecer una buena comunicación, le cuesta retener talento y evitar la fuga de capital humano”, lo que va en detrimento de una compañía que invierte tiempo y recursos en la formación de personal. Además, agrega: “Los buenos colaboradores no siempre se van de una empresa porque otra les da más plata, por lo general lo hacen porque no se sienten integrados y no hay un liderazgo efectivo que los retenga”. Revista Ejecutiva Centroamérica (2012).

2.2. Retos competitivos

Organizaciones profesionales como la Society for Human Resource Management (SRHM)⁴ y la Human Resource Planning Society (HRPS) llevan a cabo estudios continuos sobre las cuestiones de Competitividad que enfrentan las empresas y que más presiones les producen. Al buscar las aportaciones de directores ejecutivos y gerentes de recursos humanos, estas organizaciones no pierden de vista las tendencias principales como: Respuesta Estratégica a los Cambios en el Mercado, Competir, reclutar y seleccionar globalmente, establecer y lograr los objetivos de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad, Avanzando en la Administración de recursos humanos con la tecnología, Contención de costos a la vez que se retiene el talento y se maximiza la productividad, Respuesta a los Desafíos demográficos y

⁴ Sitio Web de la Society for Human Resource Management ofrece información sobre membresía, recursos y vínculos con otros sitios del área de recursos humanos. www.cengagebrain.com

de diversidad de los trabajadores y la Adaptación a los cambios educativos y culturales que afectan a la fuerza de trabajo. **Snell-Bohlander (2012)**.

2.3. Relación entre comportamientos y competencias

Los comportamientos hacen “visibles” las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades). Si todo proceso “visto” por otra persona es sujeto a una cierta interpretación, y no hay mirada totalmente neutra u objetiva por parte de un observador, la técnica de observar comportamientos es una manera de objetivar, hasta donde sea posible, el proceso de evaluación. La llave de esta herramienta de trabajo es observar la conducta de las personas sobre la base de una serie de comportamientos dados previamente como ejemplos (Diccionario de Comportamientos)⁵. **Alles (2012)**. Las competencias, como su definición lo expresa, son características profundas de personalidad, pero esa característica no deberá desvelar a su cliente interno: él sólo deberá observar lo que es visible a los ojos, los comportamientos que, luego de que han sido reconocidos, deberán ser contrastados con los comportamientos tipo que identifican las competencias y sus grados. Si los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias, el talento podría dividirse del siguiente modo: Adaptabilidad al cambio, Innovación, Cosmopolitismo, Desarrollo de Personas, Liderazgo, Comunicación, Dirección de Equipos, Entrepreneurial, Ética, Prudencia, Justicia y Temple según **Alles (2012)**, diferencia en lo que muestra **Goldvarg (2012)**, en sus diferentes niveles de competencia

⁵ Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires. Nueva edición, 2007.

para con el Cliente, que son: Confianza: Capacidad para crear un entorno seguro y de apoyo, que genere confianza y respeto mutuos durante el proceso, Presencia: Capacidad de estar plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente, utilizando un estilo abierto, flexible y seguro, Escucha Activa: Capacidad de Centrarse en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y de ayudarlo a expresarse, Preguntas Poderosas: Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener al máximo beneficio para la relación de coaching⁶ y para el cliente, Comunicación Directa: Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente, Creación de Conciencia: Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consistente para obtener los resultados pactados, Diseño de Acciones: Capacidad del crear oportunidades de aprendizaje con el cliente durante el coaching, así como en situaciones de vida y trabajo, y de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados, Planificación y Definición de Objetivos: Capacidad de desarrollar de mantener un plan eficaz de coaching con el cliente y Gestión del Progreso y la Responsabilidad: Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente y trasladarle la responsabilidad de la acción.

⁶ Coaching es un vocablo inglés que significa *tutor*. Se deriva del francés *coche* que a su vez deviene del húngaro *kocs*.

2.4. Desarrollo de competencias

Peter Drucker escribía en 1989⁷: *La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que “el conocimiento” ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacias y responsabilidad educativas. Continúa más adelante: Tendremos que redefinir el concepto de persona formada. Están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología.* Drucker plantea, además, una relación muy interesante entre tener información y que esta se transforme en algo útil. ¿Cómo lograr que esto último suceda? A través de un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos.

Claude Levy-Leboyer⁸ plantea cuatro preguntas con relación al desarrollo de competencias: El Lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación. La relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias. El rol que ejercen, en la práctica profesional, los responsables de Recursos Humanos o de Formación. ¿Las eventuales actividades enfocadas a temas de competencias logran el desarrollo de estas? Las actividades para el desarrollo de competencias ¿deben ser

⁷ Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995, p.336.

⁸ Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias*. Edición Gestión 2000, Barcelona, 1997.

individuales o pueden ser grupales? El autodesarrollo de competencias y la formación tradicional no se refieren a lo mismo. El desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que de adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa. Desde el punto de vista, el desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de recursos humanos en la empresa. **(Alles, 2012)**.

2.5. Administración del Talento Humano

Según **Snell-Bohlander (2012)**, la Administración de Recursos Humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia, para esto es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitación, motivación y evaluación de estas personas, el desarrollo de políticas de compensación competitivas para retenerlos, y la preparación para liderar la organización en el futuro. Sin embargo **Chiavenato (2012)**, manifiesta que es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas, y es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. El área de recursos

humanos se puede referir al nivel individual y a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

2.6. Gestión del talento humano

Chiavenato (2005) manifiesta, que existen diversos conceptos relativamente nuevos, en donde se describe qué es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo. “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo. **(Chiavenato, 2005)**. Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo, y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”. (<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>, Octubre, 27 de 2013).

La GTH⁹ implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la

⁹ GTH: *Gestión del Talento Humano*

productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH. **(Chiavenato, 2005)**. El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador, y a la vez la productividad con la competitividad según **Porter (1999)**, la competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean en una ubicación factores para producir bienes y servicios valiosos. La productividad y la prosperidad que se pueden alcanzar en una ubicación determinada dependen no de los sectores en los que compiten las empresas, sino de la forma en que compiten. Según la forma de pensar, la competitividad se consigue aumentando la productividad en el empleo de los recursos. Finaliza diciendo **Porter (1999)**, literalmente. *“La asombrosa capacidad que tiene la competencia para mejorar las cosas, tanto en las empresas como en la sociedad en general”*. Para **Chiavenato (2005)**, en vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en

función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participen del riesgo y de los beneficios de la compañía. **(Chiavenato, 2005)**. Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de este. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores *de cuello blanco* y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante. (<http://laclaveestalento.blogspot.mx/2009/03/gestion-del-talento-humano.html>, Octubre, 27 de 2013).

2.7. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

Son seres humanos: Están dotados de personalidad propia profundamente entre sí, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Elementos impulsores de la Organización. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

(<http://modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com/2011/07/moderna-gestion-del-talento-humano.html>

captura Octubre, 27 de 2013)

2.8. Nuevos desafíos de la gestión del talento humano

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo si se está preparado o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de Recursos Humanos debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente. **(Sherman, Bohlander & Snell, 1999)**. **Sherman et al (1999)**, señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de Recursos Humanos:

Hacia la Globalización:

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo. **Sherman et al (1999)**.

Sherman et al (1999), manifestaron que Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la administración del talento humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades.

Para la administración del talento humano enfrentarse a la globalización debe:

Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales, Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional y relaciones internacionales, Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes y prácticas de negocios diferentes.

Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales, Incorporación de nuevas tecnologías. Es sorprendente darse cuenta que hace menos de 15 años la computadora o el teléfono celular eran artículos de lujo, y palabras como internet o software eran casi desconocidas. Indudablemente, la tecnología, especialmente aplicada a la

informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados.

Sherman et al (1999).

La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, y medición del clima organizacional; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello: Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.

Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en power point.

Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

Sherman et al (1999).

Administración del Cambio:

La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se

recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. **Sherman et al (1999)**.

Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, estamos ante un cambio reactivo (ojo que eso no impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia sino que marcaría un liderazgo en el sector. **Sherman et al (1999)**.

Desarrollo del Capital Humano:

Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores. **Sherman et al (1999)**.

Tomemos el caso de dos supermercados en una misma ciudad, los productos que venden son relativamente los mismos (lácteos, embutidos, frutas, vegetales, artículos de limpieza,

etc.), sus precios también son muy semejantes (en muchos casos tienen los mismos proveedores), la diferencia entonces radica en el capital humano: ¿quién atiende mejor al cliente? ¿Quién marqueta mejor los productos? ¿Quién tiene locales más cómodos y limpios? ¿Quién conserva mejor los productos? ¿Quién da facilidades de pago? Todas estas preguntas se responden a través de un recurso humano capacitado y desarrollado.

Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional. **Sherman et al (1999)**.

Moderna gestión del talento humano:

los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la

cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. **Sherman et al (1999)**.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita

es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. **Sherman et al (1999)**.

Gestión por competencias

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. **Sherman et al (1999)**.

2.9. Importancia de la administración del talento humano

Las organizaciones son un conjunto de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de dicha organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común. **(Chiavenato, 2005)**.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que es el que desarrolla el trabajo de la productividad de bienes o

servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad. Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa. El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales que pueden aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios. El capital humano es importante ya que los medios materiales (materia prima), solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por un proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros, ya que una maquina por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar. **(Chiavenato, 2005).**

Para **Chiavenato (2005)**, hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costo extras, etc. Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a: Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos, Mejorar la productividad, Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio y Asegurar la posición de la empresa en el mercado. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "Sí" definitivo. **(Chiavenato, 2005).**

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. **(Chiavenato, 2005)**.

2.10. Las organizaciones Omega

Existen organizaciones que tienen sus respectivos órganos de RH. En los extremos están las organizaciones Omega y las organizaciones Alfa. Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o

mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua. El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva. Y de este modo, "la nave va". En ellas, es necesario transformar con urgencia el órgano de RH de un centro de gastos en un centro de ganancias capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes. **(Chiavenato, 2005).**

2.11. Las organizaciones Alfa

Por el contrario, las organizaciones Alfa son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de RH constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de

personas. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de Recursos Humanos cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual. **(Chiavenato, 2005)**. El ambiente, las organizaciones y las personas están cambiando intensamente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Son muchas. Tras ellas están los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc., que impulsaron nuevos cambios en un campo dinámico de fuerzas. ¿Y cuál es el papel de la ARH en este contexto? En este nuevo contexto, el papel de la ARH no es precisamente mantener y conservar la situación actual de las organizaciones, sino servir de punta de lanza a los cambios organizacionales orientados a ayudar a las organizaciones a navegar en mares turbulentos. Por todas estas razones, la ARH está cambiando. **(Chiavenato, 2005)**.

2.12. Las Macro-tendencias de la gestión del talento humano

Chiavenato (2005), expresa las principales macro-tendencias de la gestión del talento humano y son:

-Una nueva filosofía de acción.

La denominación Administración de Recursos Humanos (ARH), debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la gestión del talento humano. Más exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado. (Chiavenato, 2005). Da ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la

empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. De allí también la administración holística, que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial. (Chiavenato, 2005).

-Nítida y rápida tendencia al downsizing.

Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de ARH, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de ARH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico, es decir, su core business específico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la ARH. De esta manera, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. Sin embargo,

el downsizing es más un ajuste para los problemas actuales, que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como correctivo para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que oriente el futuro del área; solo pone la casa en orden. (Chiavenato, 2005).

-Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna.

La estructura departamental de la ARH está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la ARH está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, la ARH está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas operacionales, en un nítido proceso de subcontratación de actividades no esenciales, en busca de la transformación de costos fijos en costos variables. Es decir, de focalización no esencial y desactivación de recursos físicos no esenciales, para mejorar la relación costo-beneficio. La subcontratación es una actividad que utiliza de manera intensiva los recursos externos, ya que los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas mejor preparadas para llevarlos a cabo. Pero la subcontratación no significa mejoramiento del sistema de RH si no está acompañada de un efectivo cambio de enfoque. (Chiavenato, 2005).

-Transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea.

Es el traslado de actividades, antes centradas en la ARH, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de Línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana. Con esto, la ARH se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas. (Chiavenato, 2005).

-Intensa conexión con el negocio de la empresa.

La ARH se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas

de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de RH es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de RH se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de RH apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de RH se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de gerencia de RH en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio. (Chiavenato, 2005).

-Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones.

La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la Libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la

empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además se está presentando la liberalización del área de ARH en lo pertinente a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de apoyo y soporte a las personas. (Chiavenato, 2005).

-Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.

Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La vieja APO renace más valorizada. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias

obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas. (Chiavenato, 2005).

-Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas.

La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La ARH está ofreciendo paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales. (Chiavenato, 2005).

-Viraje completo en dirección a/ cliente, sea interno o externo.

La Administración de Recursos Humanos se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación.

La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. Y la ARH está incursionando en esta búsqueda. (Chiavenato, 2005).

-Gran preocupación por /a creación de valor en la empresa.

Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. (Chiavenato, 2005).

Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

-Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro.

La ARH está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la

organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro. La ARH está dedicada a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro que ciertamente vendrá, si es que no ha llegado. En las organizaciones más avanzadas, la ARH adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores. Hay que evitar dormir con placidez en los laureles de la victoria, para aumentarla cada vez más. Este es el nuevo impulso que la ARH ha traído a las empresas: el soplo de la renovación y la vitalidad. (Chiavenato, 2005).

-Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

El benchmarking refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. En el área de ARH, el benchmarking llegó para quedarse, sea interno, externo o internacional. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de la ARH. El benchmarking ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto subyace una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de RH, no solo para conquistar y retener los mejores talentos, sino

también para obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios. (Chiavenato, 2005).

Estas macro-tendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo irrestricto y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Dichas macro-tendencias reflejan la visión de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización. Esta visión considera la inmensa capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas pueden aportar a la organización, y la necesidad de contar con todo este aporte para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2005).

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Introducción

Es el proceso riguroso de manera lógico que permita la adquisición del conocimiento. Dentro de este proceso se describe el tipo de estudio que se considera a través del método de observación, método inductivo, deductivo, de análisis, de síntesis, comparativo, el dialéctico, el experimental, el estadísticos u otros que respondan a la naturaleza de la investigación; todo ello relacionado con las fuentes y técnicas para la recolección del dato e información.

Bernal (2010).

3.2. Tipo de investigación:

Entre los principales tipos de Investigación se encuentran: Histórica, Documental, Descriptiva, Correlacional, Explicativa o Causal, Estudio de Caso, Experimental y otros. Esta investigación es explicativa o causal, que tiene como fundamento la prueba de la hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación de leyes o principios científicos. En este caso planteamos los objetivos, el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas. Investigamos de forma explicativa cómo se analizan las causas y efectos de la relación entre variables.

3.3. Tipo de estudio:

Exploratorio- explicativo; ya que presenta una visión general y aproximada del objeto de estudio, cuando un tema ha sido poco explorado. Es un estudio flexible que empieza con descripciones generales sin hacerse una hipótesis, ya que no cuenta con información suficiente o precisa. La perspectiva general del estudio se plantea tomando un problema grande que se divide en sub-problemas, para dar prioridad a problemas de futuras investigaciones. Además, de ser un **Estudio Explicativo**: Este estudia las variables de un problema y cómo influyen en otras variables, cuando hay una relación causa y efecto. Para establecer si existe una relación causa-efecto, se aíslan y eliminan los factores que pueden ser causa de un resultado particular y probar sólo los que se quieren medir directamente.

3.4. Población de estudio:

En el libro **Bernal (2010)**, una vez concebida la Idea de la investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se esperan lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo de investigación. El otro aspecto para tener en cuenta es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés. El interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores), objetos de estudio. La **Población**, “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (**Fracica, 1988**,

p. 36). En la Investigación, la Población de estudio son todas las Pymes del Distrito IV, de la Ciudad de Managua, en el año 2013; inscritas en el Ministerio de Economía Familiar, siendo un total de 33 Pymes de los diferentes sectores económicos.

3.5. Variables de la población y su medición:

“Uno de los aspectos fundamentales para la realización de una Investigación es la necesidad de conocer ciertas características de la población objeto de estudio”, a las cuales “se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo” (**Fracica, 1988, p. 46**). Estas variables se analizan a partir de sus necesidades, ya sea en términos de datos de promedios o totales para las variables cuantitativas, y de proporciones o totales para las variables cualitativas. Algunos autores cuando refieren lo cualitativo o lo cuantitativo lo asocian a paradigma, otros a modelos epistémicos, o a método o a metodología. Mientras que para **Hurtado (2001)** lo cualitativo y lo cuantitativo alude a técnicas de recolección y análisis de datos y no a modelos epistémicos, para **Cerda (1991)** estos términos se asocian o alimentan de las distintas concepciones teóricas o enfoques filosóficos. De acuerdo con este autor, cuando alguien hace referencia al modelo cuantitativo pudiera estar haciéndose mención al positivismo o al empirismo, o al estructural funcionalismo. Asimismo, pudiera decirse que el método “etnográfico” (identificado como cualitativo) aplicado por Malinowski se sustenta a la postura estructural funcionalista - concepción teórica que fundamenta lo cuantitativo- cuyo objetivo base fundamental es considerar que todas las partes sociales de un grupo humano están relacionadas entre sí y cumplen una función dentro de un sistema.

De allí es que, previo al abordaje de lo cuantitativos y cualitativos, se hace necesario aclarar los conceptos de paradigma, metodología, método y técnica de investigación. Sobre estos asuntos se diserta en las próximas líneas, describiendo además, algunos aspectos relativos a características, ventajas de lo cuantitativos y cualitativos como método, al proceso de investigación, visto desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa y, a la integración de cuantitativo y cualitativo como método. En la Investigación utilizamos el **Enfoque Cualitativo:** por la fenomenología interpretativa de estudiar el fenómeno en sus términos, lo que requiere ser críticamente reflexivo acerca de las formas en que cualquier conjunto de estrategias, metodologías, conocimiento personal y contexto social, crean un acceso teórico y perceptual que influye en la comprensión del fenómeno de estudio. Este Enfoque se ocupa en descubrir las semejanzas y diferencias, no los eventos o comprensiones idiosincrásicas (**Banner, 2005**). Tiene como objetivo estudiar a las personas, los eventos y prácticas en sus propios términos de comprender el mundo así mismo y a los otros.

Tabla No. 2: Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
ITEM	DIMENSIÓN	VARIABLES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	AUTOR
1	Talento Humano	Capacidad y Habilidad de Empleados	Nivel de Desempeño	Capacidad: Conocimientos y Destrezas Compromiso: Identificación de Objetivos y Planes Acción	Martha Alles (2012)
		Competencias	Personalidad y Comportamiento	Adaptabilidad al Cambio Innovación Cosmopolitismo Desarrollo de personas Liderazgo Comunicación Dirección de Equipos Entrepreneurial Ética Prudencia Justicia Temple	
				Escucha Activa Preguntas Poderosas Comunicación Directa Creación de Conciencia Diseño de Acciones Planificación y Objetivos Gestión del Progreso y la Responsabilidad	Damián Goldvarg y Norma P. De Goldvarg (Mayo, 2012)

3.6. Muestra de Estudio:

El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de una muestra, depende del tipo de investigación que desea realizarse, y por tanto, de las hipótesis y del diseño de Investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio. Para esto, existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Según **Weiers (1986)**, las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables, el primero de éstos es el más usual. **(Bernal, 2010)**. El Marco Muestral es el 100% de la población de estudio; registros proporcionados por el Ministerio de Economía Familiar del Departamento de Managua, en el cual se encuentran inscritas 33 pymes dentro del Distrito IV. Todas las pymes inscritas en el Ministerio corresponden a los diferentes sectores económicos: Agropecuario, Agroindustria, Cuero y Calzado, Artesanía, Madera Mueble, Textil Vestuario y Comercio y Servicio y Metalurgia. **(Bernal, 2010)**.

3.7. Obtención de la información:

Según **Bernal (2010)**, un aspecto muy importante en el proceso de una Investigación tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Esta etapa también se conoce como trabajo de campo. Estos datos o información a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

3.7.1. Fuentes primarias: Conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos y el ambiente natural.

3.7.2. Fuentes secundarias: Son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Son los libros, las revistas, los documentos escritos (todo impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

3.8. Técnicas para la recolección de información:

De acuerdo a lo que manifiesta **Bernal (2010)**, en la actualidad, hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo a la Investigación Cualitativa se utilizan los siguientes instrumentos o técnicas, relacionado con el problema objeto de la investigación que se va a realizar. **(Bernal, 2010)**.

3.8.1 La entrevista: Conversación que tiene una estructura y un propósito. Y es la relación personal entre dos o más sujetos en el cual el entrevistado posee información que interesa al entrevistador. Se realizará una Entrevista a los Gerentes de las Pymes del Distrito IV, y Expertos en el tema, por un grupo asignado para trabajo de campo en días laborales del año en curso. Una vez terminada la entrevista se realizará un registro exacto de los hechos, en caso de tener una grabación, se hará una

transcripción, con el fin de verificar si los datos son consistentes y las explicaciones emergentes son suficientes. Se realizan Entrevistas y Encuestas. **(Bernal, 2010)**.

3.8.1. La encuesta: Se realizará a los Gerentes y Colaboradores de las pymes del Distrito IV. Técnica que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas. **(Bernal, 2010)**.

3.8.2. La observación directa: Sin embargo, en términos generales la observación es muy útil en todo tipo de investigación; particularmente de tipo: descriptiva, analítica y experimental. En áreas como la educacional, social y psicológica; es de mucho provecho; desempeño de los funcionarios públicos, relación del uso de ciertas tecnologías educativas. La observación como cualquier herramienta aplicada al proceso de la investigación; tiene sus ventajas y limitaciones. **(Bernal, 2010)**.

3.8.3. El cuestionario: Aumenta la experiencia del hombre sobre la realidad; éste hace parte del método de investigación y es un proceso planificado de observaciones. **(Bernal, 2010)**.

3.8.4. Análisis de documentos: Técnica basada en las fichas bibliográficas que tiene como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del Marco Teórico. **(Bernal, 2010).**

3.8.5. Internet: Las posibilidades que hoy ofrece el Internet como una técnica de obtener información, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información. **(Bernal, 2010).**

3.9. Procesamiento de la información: Datos

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando programas estadísticos que fácilmente se encuentran en el mercado. **Bernal (2010)**, por ejemplo: SPSS.

3.9.1. Pasos para procesamiento de datos:

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse en el procesamiento de datos, se trabajará con el programa SPSS.
- Introducir los datos en el computador y activar el programa para que procese la información.
- Imprimir los resultados.

3.9.2. Herramientas estadística para el procesamiento de resultados

Diagrama de Causa/Efecto (Espina de Pescado): En esta gráfica se representan, categorizan y evalúan todos los posibles motivos de un resultado o una reacción: por lo general, se expresa como un problema para resolver. Se le conoce como diagrama de Ishikaw (Hellriegel & Slocon). **(Bernal, 2010)**.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1 Validación, evaluación y trabajo de campo

Posteriormente de elaborar la encuesta se procedió a validarla, para lo cual se revisó si realmente cumplía con los objetivos propuestos, además que abarcara todos los aspectos necesarios; esto, con la finalidad que proyectara los datos requeridos del impacto e importancia que tiene talento humano, como factor de competitividad en las Pymes del Distrito IV.

A cada encuesta se le asignó un número consecutivo para evitar pérdidas y utilizar un orden lógico, para facilitar el proceso en caso que necesitemos analizar los datos de una de ellas, dado que, de esta forma cada encuesta se encontraba identificada.

Se realizaron 33 encuestas a Pymes ubicadas en el Distrito IV, de la Ciudad de Managua, del Departamento de Managua, fueron realizadas en distintos puntos, entre los cuales podemos mencionar: Bello Horizonte, Don Bosco, Nueva Libia, Santa Rosa, La Salvadorita, El Edén, Larreynaga, entre otros.

El cuestionario fue llenado por 2 encuestadoras para evitar errores y ahorrar tiempo. Dichas encuestas fueron llenadas en un período máximo de 15 minutos. Se trató en lo máximo, de lo posible manejar un lenguaje claro y sencillo, de tal manera que los encuestados pudieran entender el mensaje de cada pregunta. Del mismo modo, cada una de las entrevistadoras se mantuvo anuente a aclarar cualquier duda que surgiera.

4.2 Resultados

El aprendizaje en las pymes del Distrito IV, tiene un gran valor e importancia en el desarrollo del talento humano, quienes están en búsqueda de nuevas oportunidades para desempeñarse con mejor y mayor facilidad. Esto quiere decir al ser el dueño un todólogo (quien está encargado de todo) busca encontrar las oportunidades adecuadas para hacer que su negocio triunfe y siga de alguna manera con vida.

4.2.1. Talento humano

4.2.1.1 Años de existir la empresa

En el gráfico 1, del anexo 3, nos muestra los años de existir las empresas Pymes encuestadas del Distrito IV, en donde de las 33 empresas, el 24.2% representa que tienen 10 años de existir en el mercado, el 18.2% tienen quince años, el 9% veinte años y el 6.1% de veinticinco años a más.

Es importante destacar la fortaleza que estas Empresas han tenido en el transcurso del tiempo, para mantener su nivel de competencia y prevalencia en el mercado nacional a lo largo del tiempo.

4.2.1.2 Lugar de inicio de operaciones

De acuerdo al Gráfico No. 2, del anexo 3, ¿En qué lugar inicia operaciones el negocio? Nos refleja que inician operaciones en locales comerciales con un 39.4%, en un 36.4% iniciaron operaciones en propia casa y en un 24.20% en lugares de alquiler.

Es notable que éstas Pymes formaran su propia base con miras a futuros (desarrollo) desde sus inicios.

4.2.1.3 Nivel de escolaridad del dueño del negocio cuando inició la empresa

En relación a la pregunta ¿Qué nivel de escolaridad tenía el dueño del negocio cuando inició la empresa? Gráfico 3, del anexo No. 3, relacionado con el nivel de escolaridad que tenía el dueño, que dio apertura a esta pyme, nos encontramos que el 36.4% pertenece al nivel de Secundaria y Universitario, ambos en un mismo porcentaje, nivel Técnico en un 21.20% y nivel de Primaria en un 6.1%, respectivamente. Este estudio nos muestra que las personas 10 años atrás o más, tenían marcada la tendencia de crecer, en el mercado, en el rango de estudiantes a universitarios, empoderándose poco a poco de acuerdo a su nivel intelectual y profesional de un espacio determinado en el mercado competitivo.

4.2.1.4 Tiempo del último gerente en el negocio

En el Gráfico No.4, del anexo 3, ¿Cuánto tiempo duró el último gerente en el negocio? Nos brinda el dato de la permanencia del último gerente en la pyme, encontrando que el 51.5% duró tres años, el 33.3% más de cinco años y un 15.2% un año. Podemos observar con este resultado que los gerentes de éstas pymes, se encuentran identificados y apropiados del Negocio, de lo que hacen y lo más relevante es la manifestación de un conjunto de valores que éstas empresas crean para que el personal se sienta identificado y por ende comprometido con el negocio.

4.2.1.5 Grado de consanguinidad del gerente

Observamos en el Gráfico No.5 del anexo 3, de la pregunta ¿El gerente del negocio es de la familia? Nos refleja que el 57.6% el gerente es parte de la familia y en un 42.4% no lo es, lo cual indica que en estas empresas, la confianza depositada en la persona que dirige el negocio es de sumo valor para este tipo de Empresas.

4.2.1.6 Nivel de escolaridad del dueño del negocio

Encontramos que en el Gráfico No.6 del anexo 3, relacionado con la pregunta ¿Cuál es actualmente el nivel de escolaridad del dueño del negocio? Que el 72.7% corresponde a que actualmente los dueños del Negocio tienen un nivel de escolaridad “Universitario”, el 21.2% a gerentes en nivel de secundaria y en un 6.1% a nivel técnico. Esto nos refleja claramente que todas estas pymes son dirigidas actualmente por personal con nivel intelectual adecuado, que se encuentra en actualizaciones de acuerdo al medio que viene desarrollándose.

4.2.2 Capacitación

4.2.2.1. Capacitación del personal

El personal que labora en estas empresas a cómo se observa en el gráfico No. 7 del anexo 3, de la pregunta ¿Capacita usted a sus trabajadores? En dónde las Pymes del Distrito IV afirman con un 87.9% que “sí” capacitan al personal que labora con ellos desde el proceso de inducción para poder laborar con ellos, y consideran esto una oportunidad, ya que mientras más calificado sea el personal que tienen mayor

productividad que genera a la empresa y en un 12.1% no lo capacitan, ya que no lo consideran necesario. De esto resulta que un alto grado de personal que labora en este tipo de negocio es capacitado y calificado para el cargo que desempeñan actualmente. Es decir, que el personal que estas empresas poseen está más consciente y receptivo a cualquier cambio que pueda darse en el entorno, de igual manera, tienden a tener una perspectiva más amplia de ver lo que acontece y tener visión a futuro, ya que los cambios generalmente son para mejorar y para esto, se necesita que el personal apoye decisiones que son pilar primordial en estas empresas.

4.2.2.2. Inversión en capacitación

Estas capacitaciones generalmente son de capacitaciones de inicio a laborar en las empresas, los cuáles en el Gráfico No.8, del anexo 3, ¿Cuánto invierte en capacitación otorgada a su personal? Nos muestra que éstas pymes en un 78.80%, invierten en capacitación de su personal U\$ 300.00 (Trecientos Dólares Americanos), sin embargo, encontramos que un 15.2%, invierten U\$ 500.00 (Quinientos dólares Americanos), un 3% más de U\$ 500.00 (Quinientos Dólares Americanos); ya que consideran una inversión para su negocio; que el personal conozca y está claro de los procesos a seguir en la negocio. Así mismo, consideran vital que sus recursos sean talentos integrales de un “Todo”, es decir, que el personal conozca un poco de todo para brindar mejor atención, servicio y sobre todo calidad en su negocio; y un 3% que no saben para que invertir en capacitación de sus colaboradores. Es clave de acuerdo al dato anterior manifestar, que hoy en día, éstas Pequeñas y Medianas Empresas

invierten en Capacitación, Seminarios y actualizaciones de sistemas tecnológicos volviendo, así, a éstos colaboradores más competitivos dentro del Negocio.

4.2.2.3. Cómo considera la capacitación otorgada a su personal

En relación a que las capacitaciones son gasto o inversión dentro de estas empresas, ¿Cómo considera la capacitación otorgada a su personal? Observamos en el Gráfico No. 9, del Anexo 3, que el 69.7% de las empresas lo considera una Inversión para sus colaboradores y el 30.3% es visto como un gasto que genera egresos simplemente, dentro de la empresa y por ende no capacitan ni cultivan a su personal. Es notable que estas empresas consideren importante capacitar a sus colaboradores, invirtiendo en ellos conocimientos y experiencias nuevas, que a futuro serán más productivos y más comprometidos con la empresa.

4.2.2.4. Periodicidad de capacitaciones

En el Gráfico No. 10, del Anexo 3, de la pregunta ¿Cada cuánto realiza capacitaciones a su personal? Refleja que las capacitaciones brindadas al personal se realizan anualmente con un 78.8%, semestralmente un 9.1%, trimestralmente un 9.1% y un 3% que no saben; de acuerdo al estudio realizado, las Pymes del Distrito IV, capacitan a su personal una vez que los colaboradores ingresan a la empresa, posteriormente realizan capacitaciones si las consideran convenientes con el personal que se encuentre menos fortalecido en conocimientos y experiencias. Es interesante el fenómeno que utilizan éstas pymes, es decir, que la capacitación que brindan es una capacitación de Inducción hacia los colaboradores, únicamente al inicio.

4.2.2.5 Importancia de las capacitaciones

Dentro de éstas empresas “Pymes”, la importancia que tienen las capacitaciones que se brindan a los colaboradores de acuerdo a los resultados obtenidos en el Gráfico 11, del Anexo 3 de acuerdo a la pregunta ¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores? Es en la categoría de mucha con un 54.5%, Ninguna con un 24.2%, Alguna con 15.2% y Poca un 6.1%. Se expresa que es considerada vital las capacitaciones al personal, es decir que los dueños o gerentes están conscientes de actualizar en conocimientos, experiencias a su personal.

4.2.3 Nivel de escolaridad

Se observa en el Gráfico No.12, del Anexo 3, ¿Cuál es el nivel de escolaridad que tienen los colaboradores de su empresa? Nos muestra que actualmente el personal que labora en éstas pymes son de nivel técnico con un 45.5%, Nivel de Secundaria 21.2%, nivel Universitario 15.2%, Nivel de Primaria 9.1%, Nivel Secundaria-Técnico con un 6.1% y Nivel Técnico-Universitario con un 3%. Es claro que estas empresas poseen personal con capacidades intelectuales definidas, de esto depende el éxito y la permanencia de estas empresas a lo largo del tiempo.

4.2.4. Cantidad de personal en la empresa

En el Gráfico No. 13, del Anexo 3, de la pregunta ¿Cuántos colaboradores tiene su empresa? Se refleja la cantidad de personal que colabora en las Pymes del Distrito IV, con un 42.4%, en el rango de más de cinco colaboradores, un 39% de tres a cinco

personas y un 18.2% de uno a tres personas. Es un dato interesante que estas empresas operen con poco personal y son bien efectivas en su funcionamiento.

4.2.5. Identificación de los colaboradores con la empresa

De acuerdo al Gráfico No.14, del Anexo 3, de la pregunta ¿Cree usted que sus colaboradores están identificados y apropiados de los objetivos de su empresa? Nos muestra en los resultados que 78.80%, de los colaboradores que laboran en las pymes se encuentran identificados completamente con los objetivos de la empresa y sólo un 21.2% no se encuentran identificados. Esto es debido a familiaridad que se crea en este tipo de empresas, ya que por la cantidad de personal se crea un ambiente de más confianza y se les considera hasta parte de la familia y por ende este personal se apropia de los objetivos y visión a futuro del negocio.

4.2.6. Colaboradores completos en el trabajo desempeñado

En el Gráfico No. 15, del Anexo 3, de la pregunta ¿Considera que sus colaboradores son completos en el trabajo que desempeñan? Los resultados reflejan que los colaboradores se sienten completos desempeñando su trabajo en estas empresas en un 81.8% y un 18.2% no están completos en el desempeño de su trabajo. Esto es porque se completa el trabajador con la empresa y la cree propia y comprometido con su funcionamiento.

4.2.7 Factores que identifica en colaboradores

De acuerdo a pregunta, Si la respuesta anterior fue afirmativa, Indique qué factores identifica en sus colaboradores? Nos muestra en los resultados del Gráfico No. 16, del Anexo 3, que un 45.5% manifiesta “todas las anteriores”(Liderazgo, Trabajo en Equipo, Control de Emociones, Pro-activos, Motivación, Capacidad de Análisis, Innovadores, Comunicación Interna, Manejo de la Tecnología de la Información y Comunicación, Control de las Emociones, Actitud al Trabajo), Trabajo en Equipo-Proactivo en un 24.2%, Liderazgo-Trabajo en Equipo un 18.2%, Trabajo en Equipo-Control de Emociones 6.1% y Trabajo en Equipo en un 6.1%. Estos resultados nos muestran que el personal de estas empresas reúne características esenciales a desarrollar dentro de la Empresa.

4.2.8. Personal adecuado para desempeñar el cargo

El Gráfico No. 17, del Anexo 3, de la pregunta ¿Cuenta con las personas adecuadas para desempeñar el cargo en su empresa? Muestra que la empresa cuenta con las personas adecuadas en un 75.8% y las empresas que no cuentan con personal adecuado en un 24.2%. Demostrando, con este resultado, satisfacción, de parte de los empresarios con el personal que laboran.

4.2.9. Personal conforme con tiempos de labor

En el Gráfico No. 18, del Anexo 3, ¿Su personal está conforme con los roles de tiempo que laboran en su empresa? Refleja que el personal que labora en la empresa se encuentra conforme con los roles de turno establecidos en un 51.5%, el 24.2% es

indiferente, el 15.2% puede ser y 9.1% no tengo idea. Esto nos muestra que el personal que labora en estas empresas están de acuerdo y no representan para ellos ni para la empresa inconveniente alguno, ya que podemos decir que existe hay satisfacción de ambas partes.

4.2.10. Es Indiferente contratar personal en horarios escalonados

El Gráfico No.19, del Anexo 3, de la pregunta ¿Piensa que es indiferente para su empresa el contratar colaboradores por horarios escalonados? Nos muestra que es Indiferente Contratar personal en horarios escalonados en un 69.7% y que no es indiferente en un 30.3%. Esto debido que estas empresas tienen ya establecidos sus horarios de labor de acuerdo con su personal actual.

4.2.11. Beneficioso para la empresa tener personal con mayor y mejores capacidades

De acuerdo al Gráfico No.20, del Anexo 3, de la pregunta ¿Piensa Usted si es beneficioso para su empresa tener poco personal con mayores y mejores capacidades? Los resultados nos muestran que es beneficioso tener en la empresa poco personal con mejores y mayores capacidades en un 87.9% y que no en un 12.1%. Es beneficioso tener colaboradores en las empresas con mejores y mayores capacidades, ya la capacitación aumenta la productividad, teniendo en cuenta, esto, los gerentes o dueños de estas empresas, ya que ellos son los encargados de continuar con el proceso de capacitación de sus colaboradores y muchas veces, de ellos depende que tengan resultados satisfactorios ante el entrenamiento que les fue

dado. Es importante crear una consciencia en los colaboradores, de que, de ellos depende en gran medida que el Cliente se sienta a gusto y satisfecho con el servicio brindado, porque ellos son los que tienen contacto directo con éste y aumentarla les dará prestigio dentro de la empresa y seguridad de permanecer en su trabajo. Sin embargo, el trabajo no termina ahí, después que se imparten cursos de capacitación, es esencial evaluarlos para así poder detectar debilidades o beneficios que se obtuvieron. De acuerdo al Gráfico No. 21, del Anexo 3, son más eficientes en un 42.4%, más rentables en un 30.3%, me da igual en un 12.1%, no se sabe en un 9.1% y son más rentables-eficientes en un 6.1%.

4.2.12. Empresa preparada ante pérdida de personal

Ante la pérdida de personal, las pymes se encuentran preparadas para continuar operaciones a cómo lo muestra el Gráfico No. 22, del Anexo 3, en un 87.9% y no están preparadas ante ésta pérdida en un 12.1%. Esto se debe a que el personal actual manejan un poco de todo, ya que hacen del personal colaboradores integrales en el manejo y funcionamiento de la empresa.

4.2.13. Impacto en la empresa

El Impacto que tendría la empresa ante la pérdida de personal, de acuerdo al Gráfico No. 23, del Anexo 3, de la pregunta ¿Qué impacto tendría su empresa ante la pérdida de personal? Todas las anteriores (Disminución de Ventas, Reducción de Horarios Laborales, Disminución de la Atención de la Calidad, Baja Productividad) en un 51.5%, disminución de ventas y disminución de la productividad en un 18.2%, Reducción de

horarios laborables en un 15.2% y disminución de horarios laborables y baja productividad en un 15.2%. Está comprobado que el personal calificado es el que hace crecer a las empresas.

4.2.14. Características de personal para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo.

El Gráfico No. 24, del Anexo 3, de la pregunta ¿Cuál de las siguientes características debe tener su personal para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo que usted le asigne? Nos muestra las características (Capacidad, Compromiso y Acción) que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo que le asigne cualquier empresa pyme con un 84.8%, compromiso en un 9.1% y capacidad-compromiso en un 6.1%.

4.2.15. Competencias relevantes de colaboradores en la empresa

De acuerdo al Gráfico No. 25, del Anexo 3, de la pregunta ¿Cuál de las siguientes competencias considera relevantes o necesarias que tengan sus colaboradores? Nos refleja en un 75.8% cuales son las competencias que se consideran relevantes o necesarias que deben tener los colaboradores (Adaptabilidad al Cambio, Innovación, Ideología, Desarrollo de Personas, Liderazgo, Comunicación, Dirección de Equipos, Ética, Prudencia, Justicia, Temple, Gestión de Progreso y la Responsabilidad), en un 9.1% adaptabilidad al cambio, un 9.1% en innovación-desarrollo de personas e innovación-liderazgo en un 6.1%. Con estas competencias se constituye y se mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.

Se establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y saber manejar hábilmente el bajo desempeño. Estas competencias, se adaptan y se aplican a nuevas tecnologías que se implanten en la empresa; así mismo, responden al cambio con flexibilidad, promueve el cambio, no hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar al negocio o las personas; es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no, transmite información oportuna y objetiva y sobre todo ocurre adaptación al cambio.

CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el presente estudio podemos concluir:

El talento humano, como propietario del conocimiento, es el protagonista del éxito de las empresas pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua, identificando que los trabajadores poseen las siguientes características de competencias: hacer más con menos es importante, es decir, para alcanzar este objetivo, es preciso que el talento humano esté constituido por gente altamente calificada, personas que no sólo conozcan los aspectos técnicos de su trabajo, sino que, además, sean buenos realizadores, para esto actualmente estas empresas cuentan con poco personal y calificado para el puesto de trabajo que ocupan en este momento. La habilidad de los Colaboradores de éstas Pymes, requiere concretar la aplicación de sus conocimientos académicos o empíricos, por lo que se debe considerar al talento humano más por lo que está en capacidad de hacer, premisa que sugiere no solamente la adquisición del conocimiento sino la capacidad del talento humano para concretar su sabiduría. Podemos confirmar, en este estudio que el talento humano ético y moral, con la autoridad que le confiere su capacidad de hacer, lo señala como proveedor clave del conocimiento que debe ser aplicado al sistema productivo de la cualquier empresa.

La productividad de las personas en las Pymes del Distrito IV, requieren de un aprendizaje permanente, necesitan un desafío constante, pensar en forma integral acerca de lo que puede hacer para perfeccionar lo que realiza. Se aprende con el objeto de dar valor agregado a lo que ya sabe hacer bien, o se aprende a desaprender lo que no se debe hacer.

Además se concluye, que es la gerencia del talento humano la base para el crecimiento de los individuos que conforman las empresas “Pymes” del Distrito IV; a cómo se corrobora en las pymes encuestadas que el 78.79% del personal es capacitado anualmente en estas empresas y es considerado de suma importancia. Por lo anterior es importante el entrenamiento, y este debe involucrar todos los niveles del equipo, desde la gerencia superior hasta el personal del nivel inferior, y debe incluir, para los cargos correspondientes, disciplinas de administración y liderazgo, guía del equipo, dirección y control de reuniones.

Así mismo, las tácticas y estrategias que se implementen en torno a construcción y crecimiento, involucra a las personas como elementos acumuladores y desarrolladores de conocimiento y talento para los fines propuestos. Su comportamiento ético revestido de liderazgo, poder y autoridad, dará a la gerencia la capacidad y autonomía para alcanzar los resultados y el propósito deseado. Valorando el talento humano, la gerencia potencializará todos los recursos que están a la mano para cumplir la razón de su gestión.

Es concluyente que el personal que labora en las pymes, es personal competitivo ya que el 45.5%, del personal es personal altamente calificado con colaboradores profesionales que deberán identificar a los líderes y proceder a prepararlos y a formarlos de tal manera que irradien entusiasmo, contagien la cultura de la calidad, del cambio, de la alta implicación y alta participación, del profundo respeto por su profesión, y de otras creencias y valores que estime conveniente la organización. El líder de hoy ya no está enmarcado dentro de un esquema unidimensional de planificación y control, ha sido remplazado por un líder tridimensional que es empresario, innovador y gestor, todo a la vez.

Se concluye además, que las Pymes presentan problemas complejos que comprometen múltiples variables que se entrecruzan: organización del trabajo, objetivos y funciones múltiples, interrelaciones entre personas y subsistemas, mecanismos de coordinación y comunicación, relaciones de poder, cultura organizacional, etc. Entre los factores esenciales identificados en este estudio es, sobre lo que es urgente actuar para una adecuada gerencia del talento humano, se encuentra sin lugar a dudas el de la comunicación, que está estrechamente vinculado al concepto fundamental de organización. La comunicación, es el vehículo mediante el cual logramos lo que nos proponemos de los demás y es, junto con el criterio, el atributo más importante de un líder, mediante el criterio tomamos decisiones y mediante la comunicación compartimos, consultamos, persuadimos, controlamos, delegamos, estimulamos y corregimos. De nuestra comunicación depende, entonces, que lo que decidimos se lleve a efecto.

Por otra parte, se finaliza que estas empresas se identifican dentro de su funcionamiento por trabajar en equipo y que requiere conocimiento específico en el campo de la comunicación, interrelación para la cooperación, participación del personal, identificación de los problemas de un equipo de trabajo, enfoques de autocontrol, etc.

Algo muy importante que no existe en las Empresas de Estudio, son el reconocimiento de incentivos, recompensas, promociones, carreras, al nivel del personal y del equipo, ya que cuentan con poco personal y pocos puestos de trabajo, por lo que se debe considerar y aplicar debidamente, en relación con los resultados del trabajo, según se expresa, por ejemplo, en términos de la calidad del producto y los procesos de trabajo, de la oportunidad, de los resultados económicos, y del logro de los objetivos.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que en las Pymes del Distrito IV, se apropien de personas que posean las características como: habilidades, capacidad para aprender, personas que capten con facilidad, personas que realicen algún tipo de estudio regularmente, personas con actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, personas que tienen el conocimiento y le agregan valor al trabajo, adaptación al cambio, personal con creatividad e innovación, recursivos, personas que buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales, que trabajen en equipo, que tengan disposición a colaborar con otros, personas que anteponen los intereses colectivos a los personales y personal que tenga visión de futuro. Con los siguientes valores: éticos que posean una intachable reputación y antecedentes, personas correctas en sus actuaciones, que tengan claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares, responsables, que cumplan los compromisos que adquieren, que asuman las posibles consecuencias de sus actos, leales y sentido de pertenencia.

Describir las competencias Técnicas y Profesionales primordiales que debe tener el Talento Humano en las Pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua.

Se recomienda en las Pymes del Distrito IV, que al personal a laborar se le realice un análisis Técnico- Profesional, previo a su contratación como: Pruebas de Conocimiento y Competencias Técnicas, Pruebas Psicométricas y Entrevista. Con el fin de permitir un análisis y valoración de los siguientes factores: Instrucción académica, Experiencia relevante, Capacitación relevante y Competencias técnicas y competencias conductuales de las o los aspirantes relacionadas con el perfil del puesto. Sin embargo, consideramos que para que sean efectivas estas competencias técnicas y profesionales que debe tener un talento humano, se debe de contar con mucha información, ya que podemos obtener los perfiles, la evaluación y detectar la necesidad de capacitación; si seleccionamos talentos basándonos solamente en sus habilidades técnicas o experiencias no suelen traer buenos resultados, no obstante la ventaja competitiva que pueden llegar a tener éstas pymes, a nivel organizacional radica en la propia disposición para asumir los cambios y en la aptitud de las personas que forman parte dentro de la empresa, cabe señalar que es de gran importancia que el personal se adapte a los nuevos cambios del entorno, ya que no se debe cuidar solo de nuestro empleo sino de nuestra capacidad para ser hábiles para asumir cualquier tarea que nos asignen.

Esta descripción por Competencias Técnicas y Profesionales en las Pymes del Distrito IV, produce un gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos, ya que contar con

las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

En síntesis, podemos decir que no por mucho que una persona sepa y sea inteligente no necesariamente es competente, es cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos no para una tarea concreta sino para cualquier tarea, en consecuencia el profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

El funcionamiento que actualmente se desarrolla en las Pymes del Distrito IV, obedece a una caracterización singular, a continuación se detalla:

- Tienen un número de trabajadores entre 3-10 personas.

- Las pequeñas y medianas empresas (pymes), manejan el desarrollo de su principal activo: el capital humano, de una manera muy diferente.
- Personal capacitado para el Puesto que desempeñan.
- Se está impulsando por medio del Estado la modernización tecnológica y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua.
- Accesos a Financiamientos promoviendo el acceso de estas empresas al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.
- El Estado promueve el fortalecimiento de las instituciones de micro-financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Las pequeñas y medianas empresas alcanzan competitividad y desarrollo; porque incrementan el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria y disponen de una gestión empresarial efectiva, de lo contrario siempre estarán en un círculo vicioso que no les permite crecer ni desarrollarse.
- El control es efectivo, además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo y cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

- Las pequeñas y medianas empresas necesitan indicadores para saber si están gestionando o controlando adecuadamente sus actividades. Por ejemplo: los Manuales de: Políticas, Riesgos, de Organización y Funciones y Procedimientos; Reglamentos de: Control Interno, Auditoría Interna, Auditoría Externa, De Organización y Funciones; Plan Estratégico Institucional; Presupuesto y Programas de Inversiones, Programas de Financiamiento. Otros Estándares de control son los documentos fuente, libros principales y auxiliares, estados financieros y los estados presupuestarios.
- Mención especial merece las políticas contables, como estándares del registro, formulación, presentación, análisis e interpretación de la información de las pequeñas y medianas empresas. Las empresas que no aplican políticas contables no pueden disponer de información fidedigna para los distintos agentes, por tanto pueden perder la confianza de los mismos; por tanto es necesario aplicar políticas contables que permitan obtener estados financieros que tiendan a otorgar credibilidad y confianza de los proveedores, clientes, acreedores, trabajadores, estado y otros sujetos de interés.
- Hay que tomar en cuenta también que por el tamaño de las pymes, la administración del capital humano se lleva a cabo de una manera muy sencilla: se conoce muy de cerca al personal por el tamaño de la plantilla de sus empleados: información familiar, personal, de estudios, gustos y preferencias. De esta manera el empleado se identifica con la pymes, para lograr su motivación y tener así un alto sentido de pertenencia, la formulación de estrategias será muy sencilla y tendrá semejanza a los procesos familiares, en cuanto a la toma de decisiones: privando el consenso.

- El proceso de selección de los candidatos parte de las mismas personas que ya laboran en la organización: contactos cercanos, ex compañeros de labores, amigos de amigos, de sus proveedores, clientes, y mucho más reciente a través del contacto de las redes sociales (*Facebook, Twitter, LinkedIn*, etc.). Así se va formando la base de datos de los elegibles al cargo vacante en la pyme en cuestión.
- En el caso de la selección de los candidatos y de quien en definitiva ocupará el cargo, es un proceso sencillo, sin complicaciones. Las pymes se caracterizan porque este proceso de captación y selección es realizado por un área distinta a la conocida de recursos humanos, pues es ejecutado por la presidencia, la gerencia general e incluso el responsable del área de administración.
- Una vez finalizado el proceso de captación y el empleado inicia sus labores, el mismo se incentiva de una manera diferente en las pymes, pues es conocido que los beneficios distan de las grandes organizaciones. Los beneficios estarán en función de los presupuestos ejecutados, tanto de ventas, inversión como de gastos/costos.
- Sin embargo, debemos reconocer que el aprendizaje en las pymes tiene un gran valor e importancia en el desarrollo del talento humano, quien en búsqueda de nuevas oportunidades podrá desempeñarse con mejor y mayor facilidad en otras organizaciones.
- El desarrollo del talento humano en las pymes, encontramos que dado que la persona responsable de esta gestión no necesariamente es especialista en el área y es posible que no conozca en detalle del tema; puede resultarle complicado el sensibilizarse en

los términos asociados para la conservación del personal en la organización. Es aquí donde se puede decir que no necesariamente la teoría concuerda con la práctica, dado que muchas aseveraciones de expertos reflejados en sus escritos, no aplicarán en la realidad.

- Toda esta información teórica debe ser ajustada al entorno en el cual se desenvuelve la pyme, sus capacidades y limitaciones, tomando en cuenta siempre el talento de la organización, pues como ya indicamos representa el activo más importante.
 - La gestión del capital humano en las pymes se torna retadora, lo que exige de quien la realiza, de muchos detalles y cuidados ya que al tomar decisiones y ejecutar acciones se puede involucrar a quienes no corresponde u obtener resultados no deseados. Esto tendría como consecuencia efectos inmediatos en la gestión de toda la pyme.
- ❖ Para poder determinar los factores que deben influen en los Talentos Humanos de las Pymes, debemos de enfrentar un desafío de la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

A lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan: Enfoque del talento humano, el objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad, los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. Enfoque administrativo, la administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

Enfoque proactivo, la administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es tan importante desarrollar una filosofía general para la administración del talento humano. Los factores que influyen en esta filosofía de la

administración del talento humano incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo. Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad. Básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Por lo que se afirma que los factores del trabajo que coadyuvan a producir satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferentes a los que producen insatisfacción en el mismo. Los que producen insatisfacción (si no están presentes) son los factores higiénicos. Incluyen factores “extrínsecos” como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Los factores que producen satisfacción y motivación (si están presentes) son los factores “intrínsecos” como el logro y el reto. Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. A continuación algunas cosas importantes que hay que tener en consideración sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades:

- a) Las personas tienen muchas necesidades diferentes.

- b) Necesidad satisfecha no es un motivador.
- c) Las necesidades están estructuradas en una jerarquía de prioridades.
- d) Las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface.
- e) En un momento dado se activa más de una necesidad.
- f) El dinero responde a varias necesidades diferentes.
- g) Las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Altahona, T. (2009). Libro practico sobre contabilidad del costo, Colombia: Facultad de Administración de Empresas Bucaramanga.
- Alles M. (2005) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles M. (2012). Desarrollo del Talento Humano “Basado en Competencias”. Buenos Aires, Granica.
- Arias G. y Heredia V. (2006). Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición, México. Trillas.
- Armstrong M. (1991). Gerencia de recursos humanos, 1ª edición, Colombia, Legis.
- Bernal C. (2010). Metodología de la Investigación “Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Bogotá, Colombia.
- Bohlander G. Snell S. Sherman A. (2001) Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México: Thompson learning.
- Castells, M. (1998). La Era de la Información, España: Editorial McGrawHill.
- Castro M. y Ocampo S. (2012). Coaching Multidimensional “Coaching de Vida, Coaching Empresarial, Coaching en Acción. México.
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ra edición, Colombia: Editorial McGrawHill.
- Chiavenato I. (2005). Gestión del Talento Humano, Colombia: Editorial McGrawHill.
- Chiavenato I. (2011). Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones”, Novena Edición, México.

- Diccionario de dudas de la Real Academia Española, Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid, 1998.
- Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995
- Frixione, D. (2003). *Autodiagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresa*, México D.F: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Franklin E. (2009). *Organización de Empresas*, 3ra edición, México: Editorial McGrawHill.
- Funes J. (2008). *Contabilidad de Costos*, Editorial Educación y Cultura.
- Gitman L. & Joehnk M. (2005). *Principios de Administración Financiera*, 11va edición, Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Gitman L. & Joehnk M. (2005). *Fundamento de Inversión*, Madrid: Pearson Educación, S.A.
- González A. (2001). *Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación*. México: Editorial Pac S. A. de C. V.
- Goldvarg D. y Goldvarg N. (2012). *Competencias de Coaching Aplicadas “Con estándares Internacionales”*. Buenos Aires, Granica.
- Hernández S. *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. Primera Edición, Mexico: McGrawHill.
- Hernández, E. (1999). *Competitividad y Estrategias Empresariales*. Convención Anual de Asovac. Acta Científica Venezolana. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo.
- Jericó, Pilar. *Gestión del Talento*. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001.

- Koontz H. y Weihrich H. (2004). Administración una perspectiva global, 12ª Edición México: McGrawHill.
- Kotler P. Armstrongs G. (1996). "Mercadotecnia". 6ta. ed. México DF: Prentice Hall.
- Kotler P. Armstrongs(1996). Dirección de Mercadotecnia; Octava edición; México: PHH (Prentice-Hall Hispanoamericana S.A);
- Kotler P. 1998. "Fundamentos de la mercadotecnia". Ediciones Prentice-Hall. México: Hispanoamericana, S.A.
- Kotler P. 2002. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall.
- Kotler P, Armstrong G. 2004. Fundamentos de Marketing. 6ta.ed. México DF: Pearson Prentice Hall.
- Lara, E. (1999). Primer curso de contabilidad -16 va edición, México: Editorial Trillas.
- Lara, E. (2009). Primer curso de contabilidad -22 va edición reemplazo, México: Editorial Trillas.
- Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias. Edición Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Mendoza A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5ª edición, México: Trillas.
- Montaner R. (2001). Dirigir con las Nuevas Tecnologías. España: Ediciones Gestión 2000.
- Rodríguez. M y Rodríguez. P. (2002), Detección de necesidades de adiestramiento.
- Snell y Bohlander (2012). Administración de Recursos Humanos, México D. F.
- Valdés L. (2000). El Sistema Tecnológico en las Organizaciones y su Administración.

- Werther W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGrawHill.
- Werther W. y Davis K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta. ed.). México: McGraw Hill.
- Werther, J. William B. y Keith D. (1998) Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, México: McGrawHill Interamericana de México.

Referencias Electrónicas:

- (<http://modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com/2011/07/moderna-gestion-del-talento-humano.html> captura Octubre, 27 de 2013)
- (<http://laclaveestalento.blogspot.mx/2009/03/gestion-del-talento-humano.html>, Octubre, 27 de 2013).
- (<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>, Octubre, 27 de 2013).
- (<http://laclaveestalento.blogspot.mx/2009/03/gestion-del-talento-humano.html>, Octubre, 27 de 2013).

ANEXOS

Anexo. No.1



Universidad Politécnica de Nicaragua

UPOLI

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Pymes

Encuesta

Encuesta realizada a Gerentes de Pymes del Distrito IV de la Ciudad de Managua Objetivo:
Evaluar los factores competitivos del Talento Humano de las Pymes de ubicadas en el
Distrito IV de la Ciudad de Managua.

Marcar con una "X" donde corresponda sino especifique.

I. Datos Generales del Negocio

1. Dirección del negocio (incluya barrio): _____
2. Nombre comercial del negocio: _____
3. Nombre del Gerente del negocio: _____
4. Nombre del trabajador del negocio (encuestado): _____
5. Teléfono: _____

II. Talento Humano

1. ¿Cuántos años tiene de existir su empresa? _____
2. ¿En qué lugar inicia operaciones el negocio?

Propia casa	Local Comercial	Otro (Especifique)

3. ¿Qué nivel de escolaridad tenía el dueño del negocio cuando inició la Empresa?

Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario

4. ¿Cuánto tiempo duró el último gerente en el negocio?

Un año	Tres años	+ Cinco años

5. ¿El gerente del negocio es de la familia?

Si () No ()

6. ¿Cuál es actualmente el nivel de escolaridad del dueño del negocio?

Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario

7. ¿Capacita usted a sus trabajadores?

Si () No ()

8. ¿Cuánto Invierte en capacitación del personal?

U\$ 300	U\$ 500	(+) de U\$ 500

9. Cómo Considera la Capacitación otorgada a su personal?

Gasto	Inversión

10. ¿Cada cuánto realiza capacitaciones a su personal?

Anual	Semestral	Trimestral

11. ¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores?

Mucha	Alguna	Poca	Ninguna

12. Cuál es el Nivel de Escolaridad que tienen los Colaboradores de su Empresa?

Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario

13. Cuántos Colaboradores tiene en su empresa?

1-3	3-5	+ de 5

14. Cree Usted que los Colaboradores están identificados y apropiados de los objetivos de su Empresa?

Si () No ()

15. Considera que sus colaboradores son Completos en el Trabajo que desempeñan?

Si () No ()

16. Si la respuesta anterior es afirmativa: Indique qué factores identifica en sus Colaboradores?

Factores	Uso
Liderazgo	
Trabajo en Equipo	
Control de Emociones	
Pro-activos	
Motivación	
Capacidad de Análisis	
Innovadores	
Comunicación Interna	
Manejo de Tecnología de la Información y Comunicación	

Control de las Emociones	
Actitud al Trabajo	

17. ¿Cuenta con las personas adecuadas para desempeñar el cargo en su Empresa?

Si () No ()

18. Su personal está conforme con los roles de tiempo que laboran en su Empresa?

Por supuesto	Puede Ser	No tengo Idea	Es Indiferente

19. Piensa que es eficiente para su empresa el contratar colaboradores por horarios escalonados?

Si () No ()

20. Piensa Usted si es beneficioso para su Empresa tener poco personal con mayores y mejores capacidades?

Si () No ()

21. Si la respuesta anterior es positiva, por qué?

Es Rentable	Es más Eficiente	Me da Igual	NS/NR

22. Ante pérdida de personal, está preparada la Empresa para continuar las operaciones normalmente?

Si () No ()

23. Si su respuesta es positiva, qué impacto tendría en su Empresa?

No.	Resultados	Uso
1	Disminución de ventas	
2	Reducción de Horarios Laborales	
3	Disminución de la Atención de la Calidad.	
4	Baja Productividad	
5	Todas las Anteriores	

24.Cuál de las siguientes características debe tener su personal para desempeñarse con éxito en el Puesto de Trabajo que usted le asigne? Puede marcar una opción, dos o todas si estima conveniente.

Características	Uso
Capacidad	
Compromiso	
Acción	
Todas las Anteriores	

25. Cuál de las siguientes competencias considera relevantes o necesarias que tengan sus Colaboradores?

No.	Competencias	Uso
1	Adaptabilidad al Cambio	
2	Innovación	
3	Cosmopolitismo: "Ideología"	
4	Desarrollo de las Personas	

5	Liderazgo	
6	Comunicación	
7	Dirección de Equipos	
8	Empreneurial: "Con Iniciativa Empresarial, Emprendedor"	
9	Ética	
10	Prudencia	
11	Justicia	
12	Temple	
13	Escucha Activa: "Capacidad de Centrarse"	
14	Preguntas Poderosas: "Capacidad de Hacer preguntas Necesarias"	
15	Comunicación Directa: "Capacidad de Comunicación Eficiente"	
16	Creación de Conciencia: "Capacidad de estar consciente y lograr lo mismo para mejores Resultados"	
17	Diseño de Acciones: "Capacidad de Crear Oportunidad de Aprendizaje"	
18	Planificación y Definición de Objetivos: "Capacidad Planificar y Cumplir para lograr mejores Resultados"	
19	Gestión de Progreso y la Responsabilidad: "Capacidad de Atención en lo Importante"	
20	Todas las Anteriores	

Anexo No. 2

CRONOGRAMA											
NO.	ACTIVIDADES	Fecha de Cumplimiento									
		Mes									
		Oct- 2013	Nov- 2013	Dic- 2013	Ene- 2013	Feb- 2013	Mar- 2013	Abril- 2013	Mayo- 2013	Junio- 2013	Julio- 2013
1	Elaboración de la investigación	X									
2	Organización del trabajo	X	X								
3	Implementación de recursos		X	X							
4	Aplicación de instrumentos			X							
5	Recolección de datos			X							
6	Procesamiento de datos				X						
7	Análisis de datos				X		X	X			
8	Interpretación de datos o resultados				X	X	X	X			
9	Elaboración de informe final				X			X	X	X	
10	Elaboración de presentación								X	X	
11	Presentación de la investigación									X	
12	Defensa de la investigación										X

Anexo No. 3: Gráficos

Gráfico 1: ¿Cuántos años tiene de existir la Empresa?



Gráfico 2: ¿En qué lugar inicia operaciones el negocio?

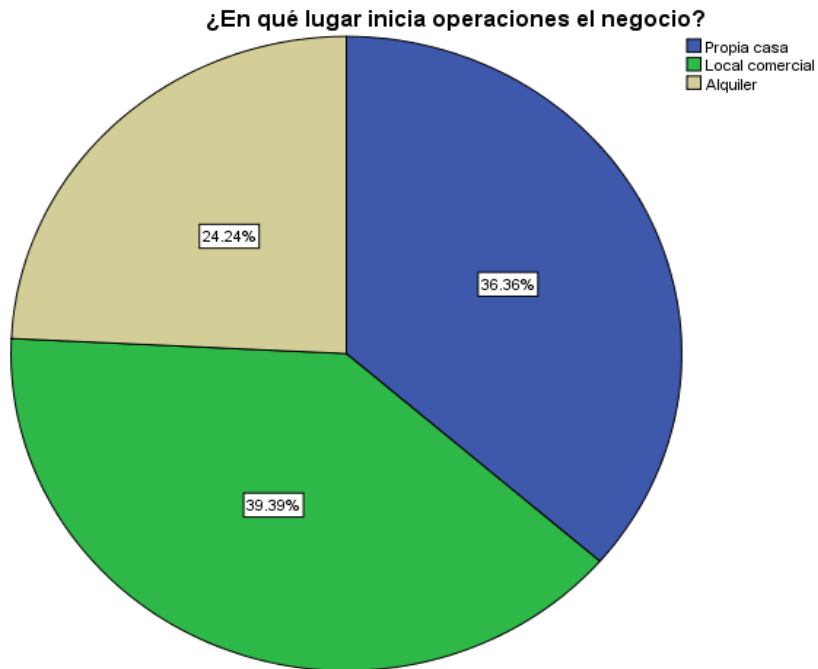


Gráfico 3: ¿Qué nivel de escolaridad tenía el dueño del negocio cuando inició la empresa?

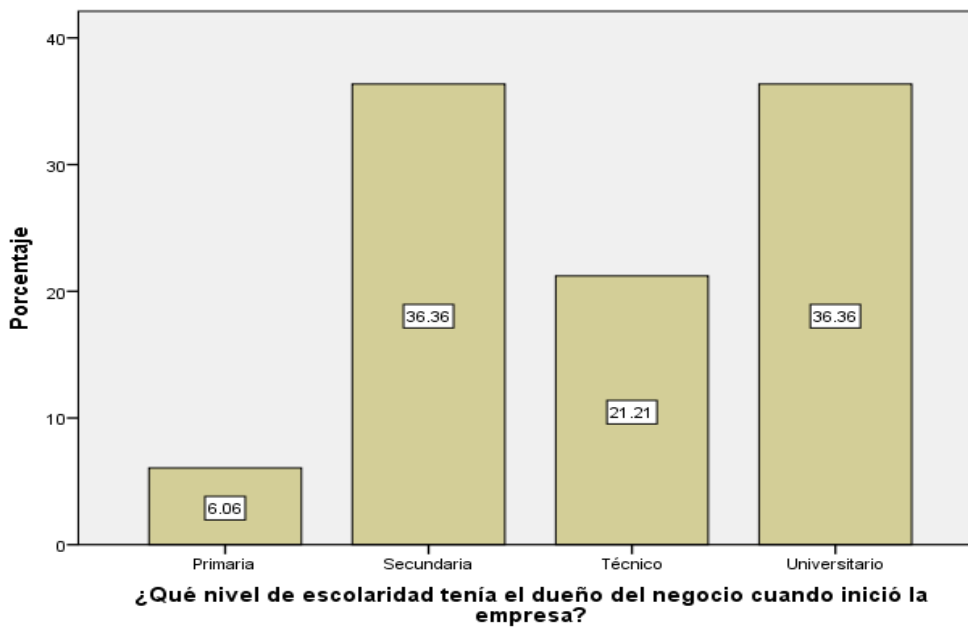


Gráfico 4: ¿Cuánto tiempo duró el último gerente en el negocio?

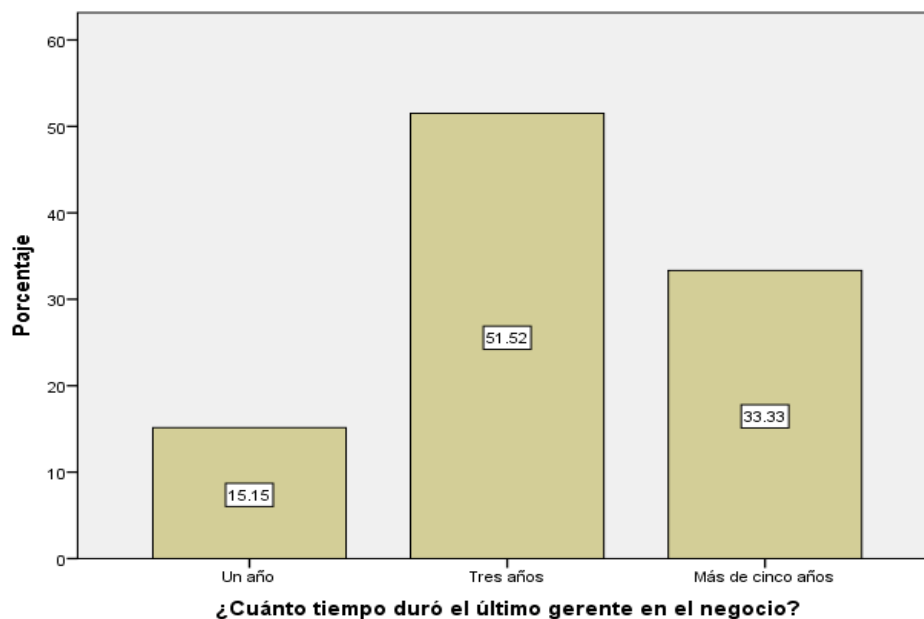


Gráfico 5: ¿El gerente del negocio es de la familia?

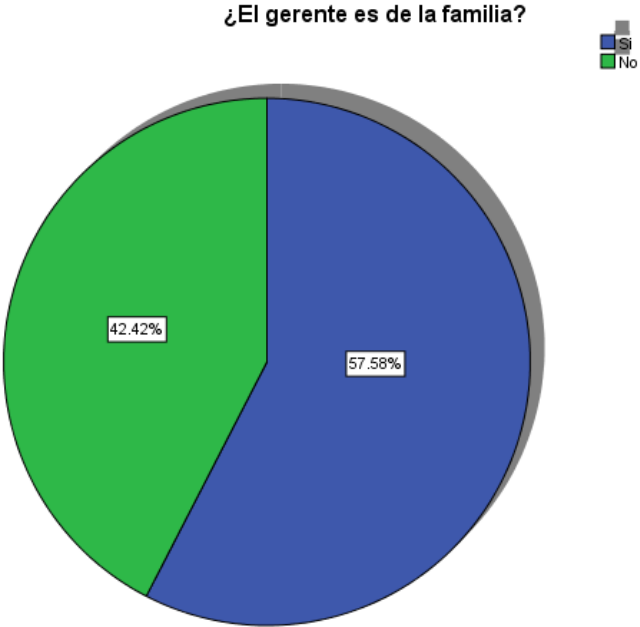


Gráfico 6: ¿Cuál es actualmente el nivel de escolaridad del dueño del negocio?

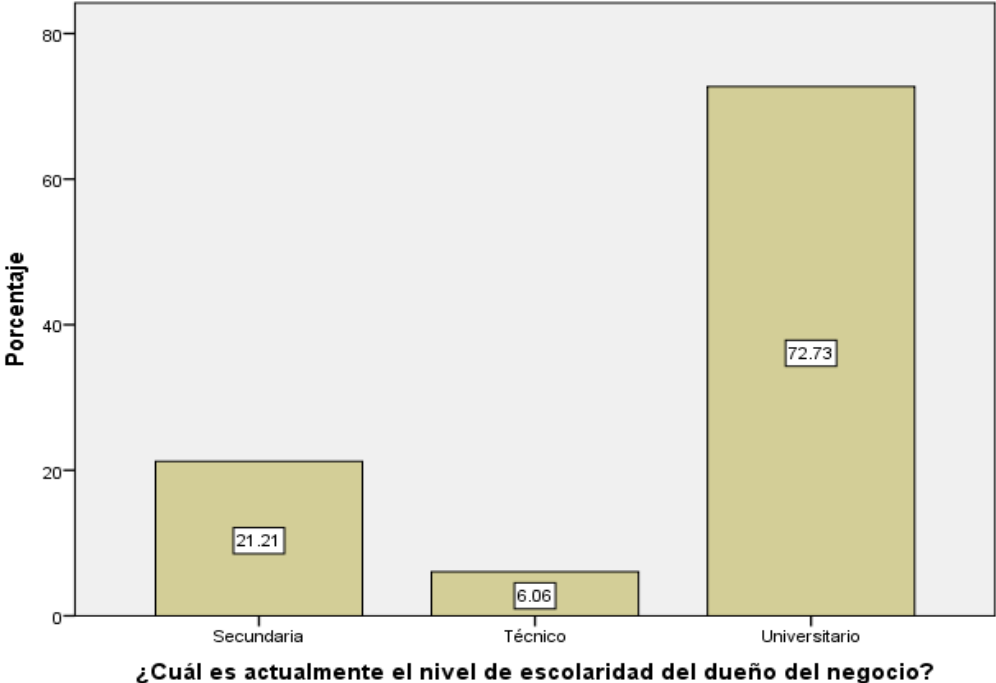


Gráfico 7: ¿Capacita usted a sus trabajadores?

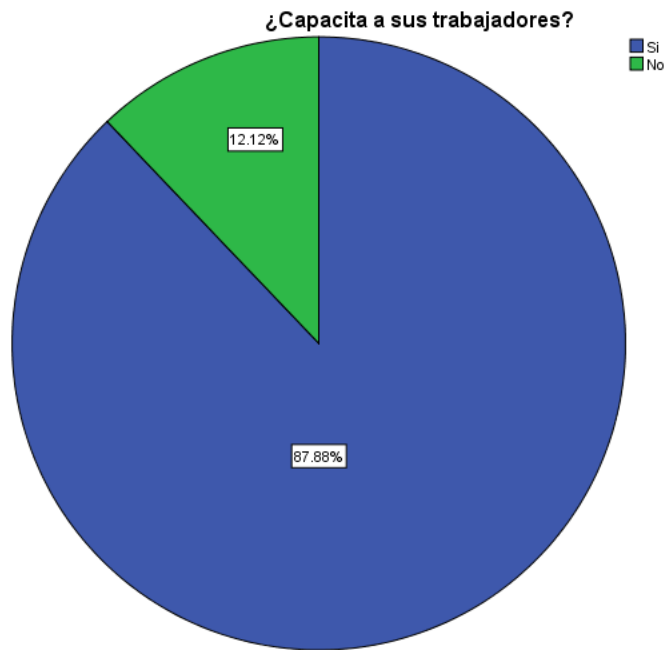


Gráfico 8: ¿Cuánto invierte en capacitación del personal?

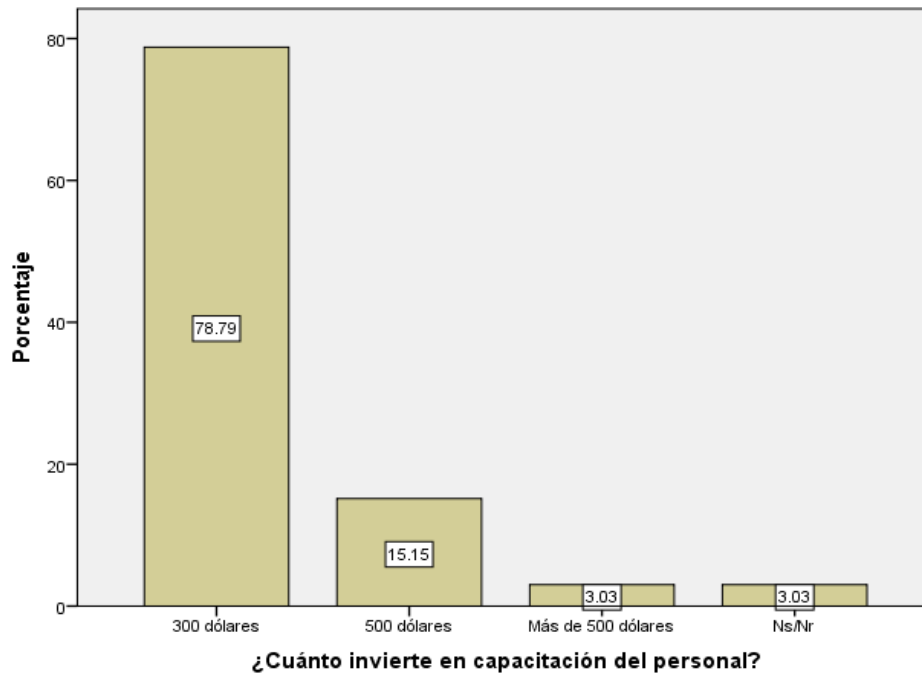


Gráfico 9: ¿Cómo considera la Capacitación otorgada a su personal?



Gráfico 10: ¿Cada cuánto realiza capacitaciones a su personal?

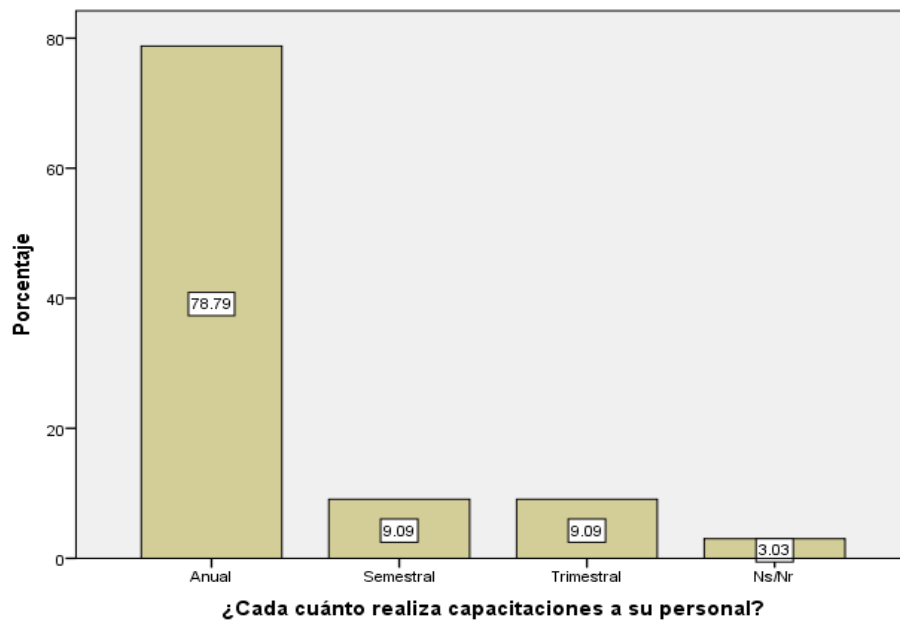


Gráfico 11: ¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores?

¿Cuál es el nivel de importancia que le da a las capacitaciones dirigidas a sus trabajadores?

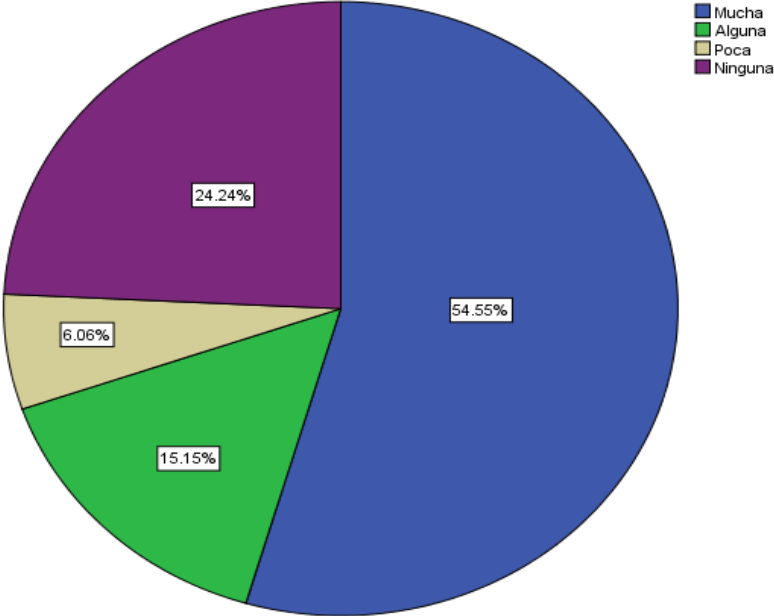


Gráfico 12: ¿Cuál es el Nivel de Escolaridad que tienen los Colaboradores de su Empresa?

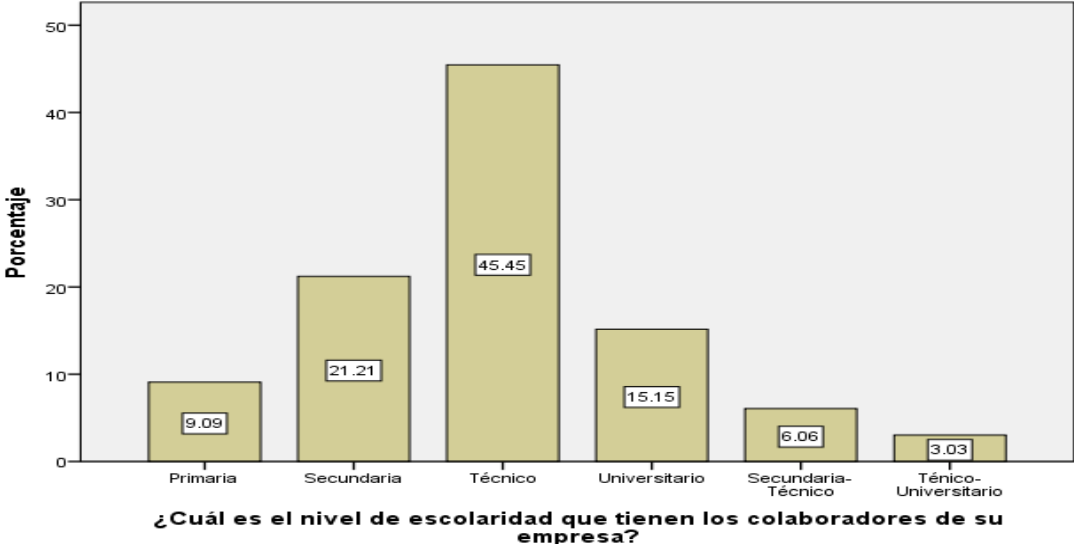


Gráfico 13: ¿Cuántos Colaboradores tiene en su Empresa?

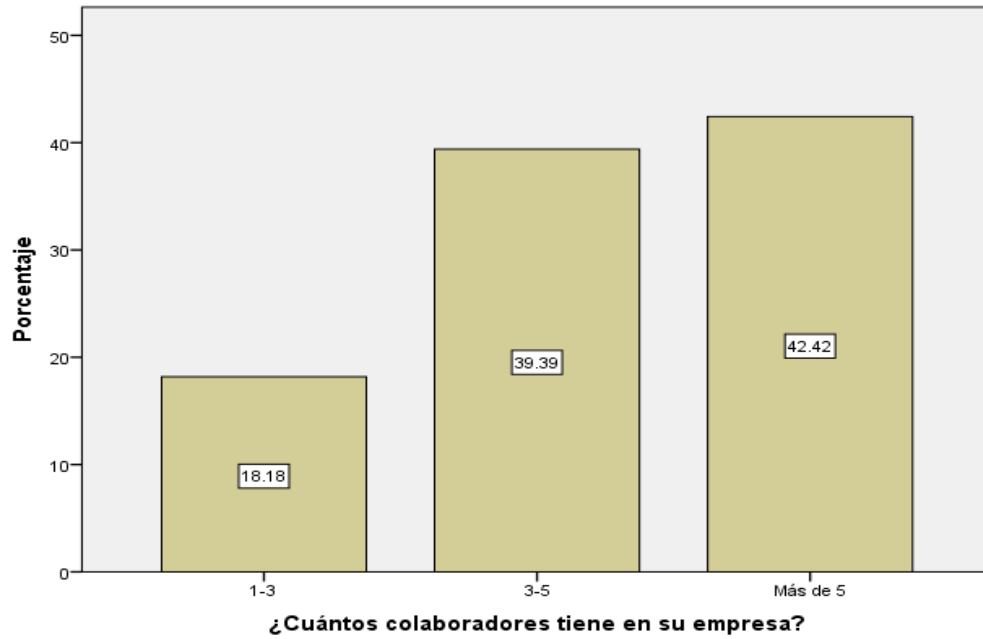


Gráfico 14: ¿Cree Usted que los Colaboradores están identificados y apropiados de los objetivos de su Empresa?

¿Cree usted que los colaboradores están identificados y apropiados con los objetivos de su empresa?

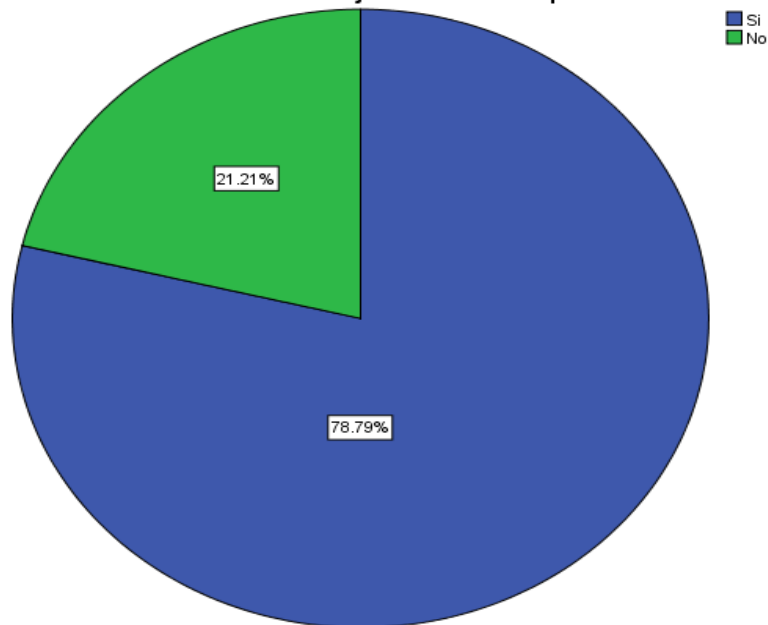


Gráfico 15: ¿Considera que sus colaboradores son completos en el trabajo que desempeñan?

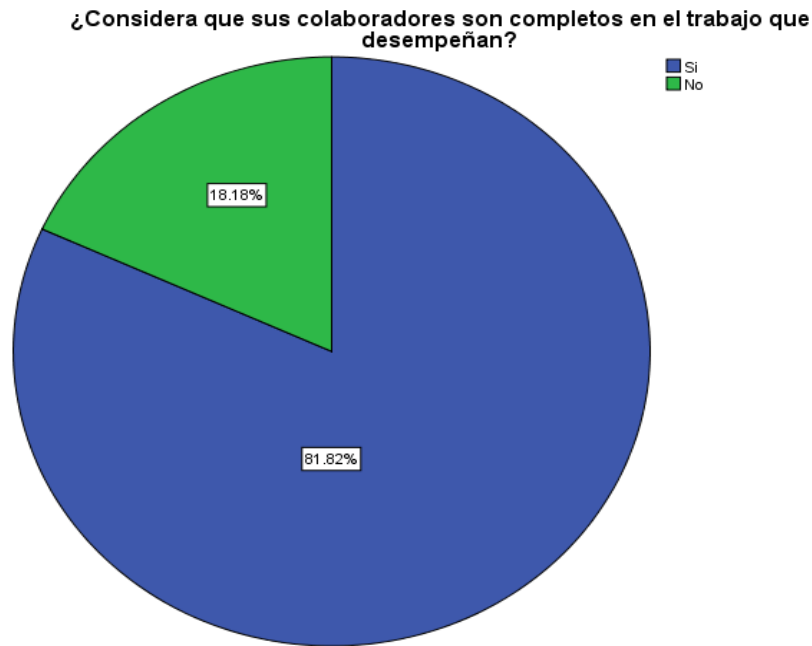


Gráfico 16: Si la respuesta anterior es afirmativa: Indique qué factores identifica en sus Colaboradores?

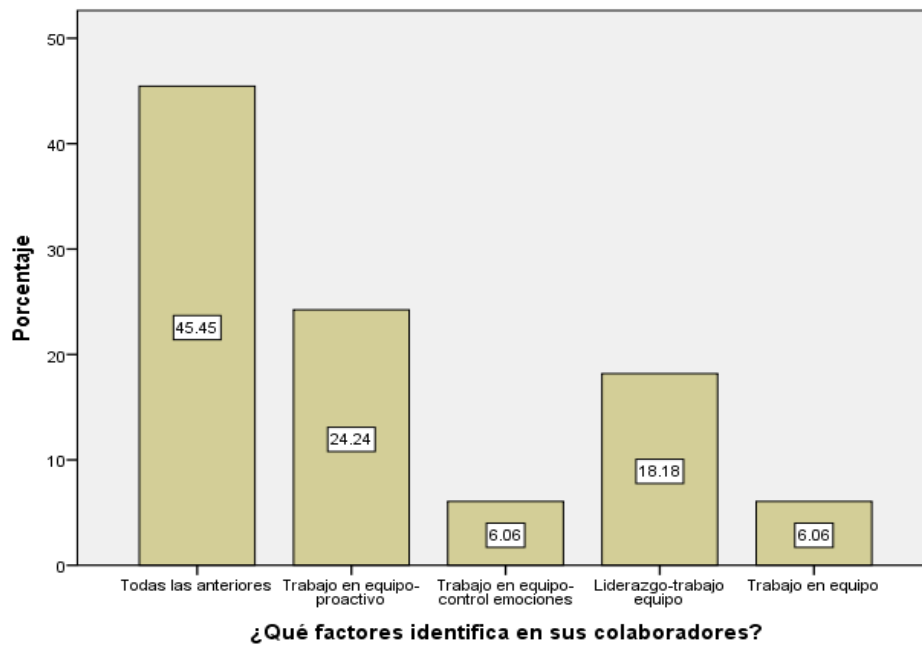


Gráfico 17: ¿Cuenta con las personas adecuadas para desempeñar el cargo en su Empresa?

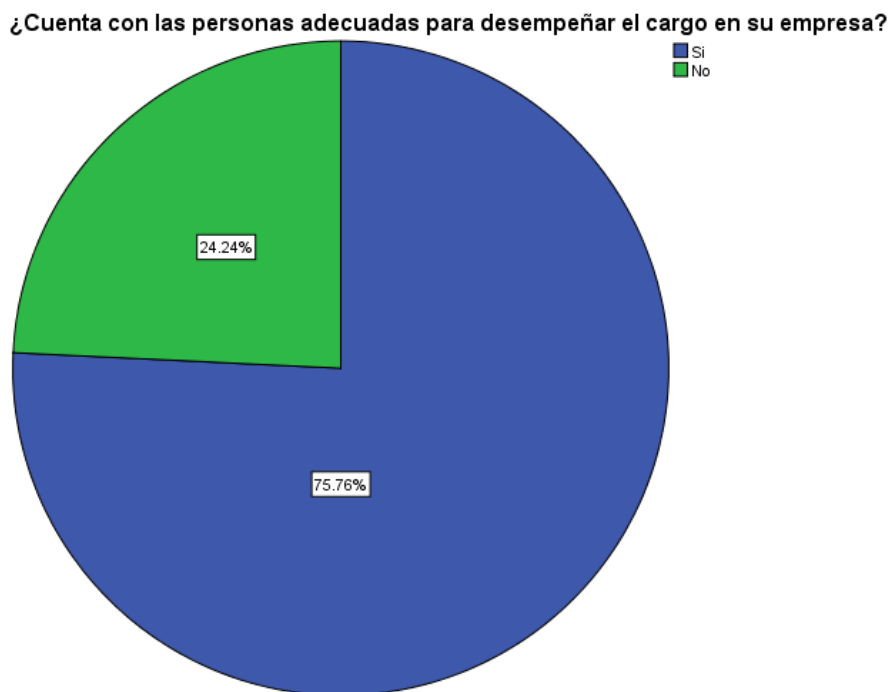


Gráfico 18: Su personal está conforme con los roles de tiempo que laboran en su Empresa?

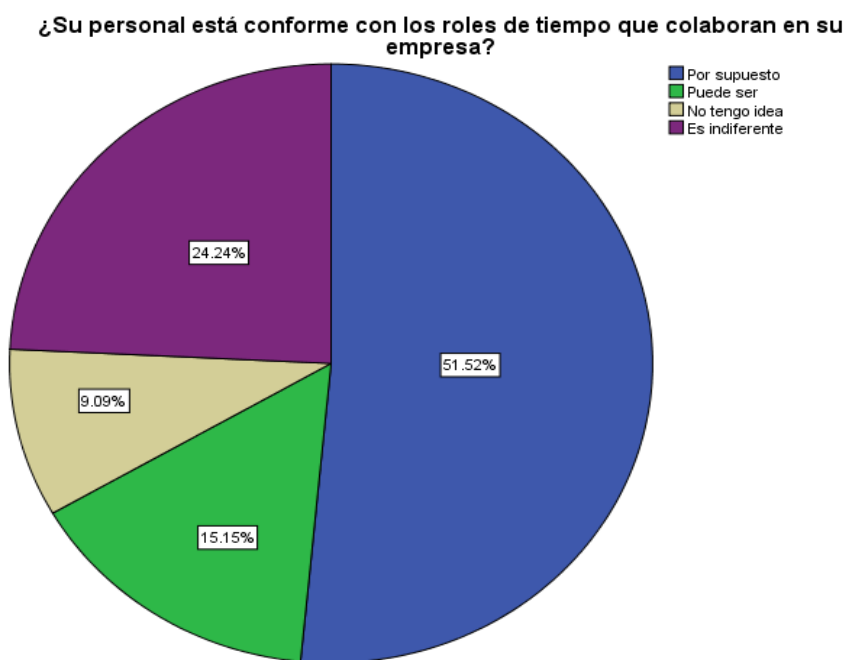


Gráfico 19: Piensa que es eficiente para su empresa el contratar colaboradores por horarios escalonados?

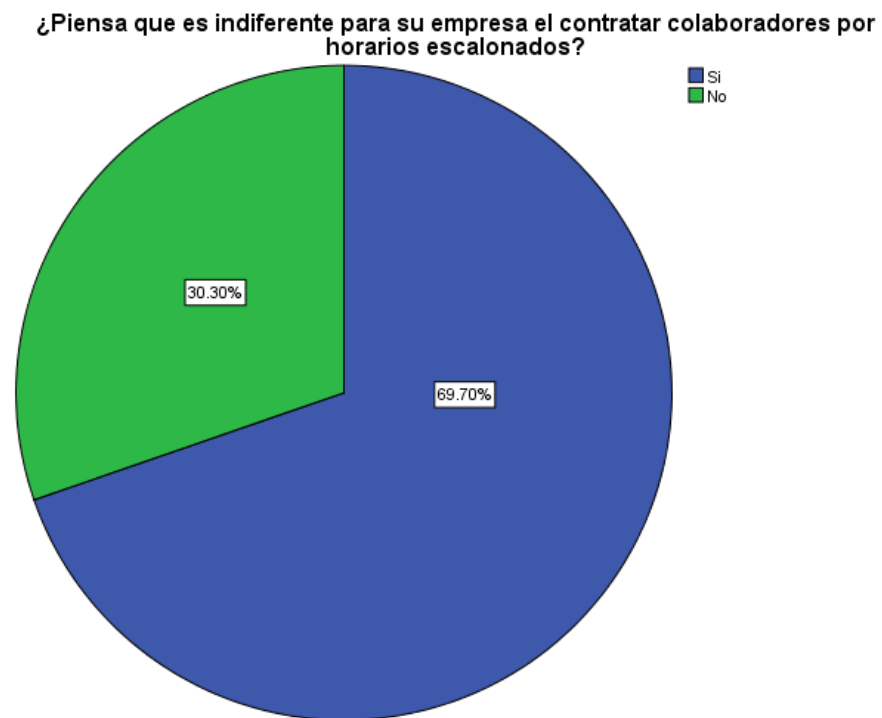


Gráfico 20: ¿Piensa Usted si es beneficioso para su Empresa tener poco personal con mayores y mejores capacidades?

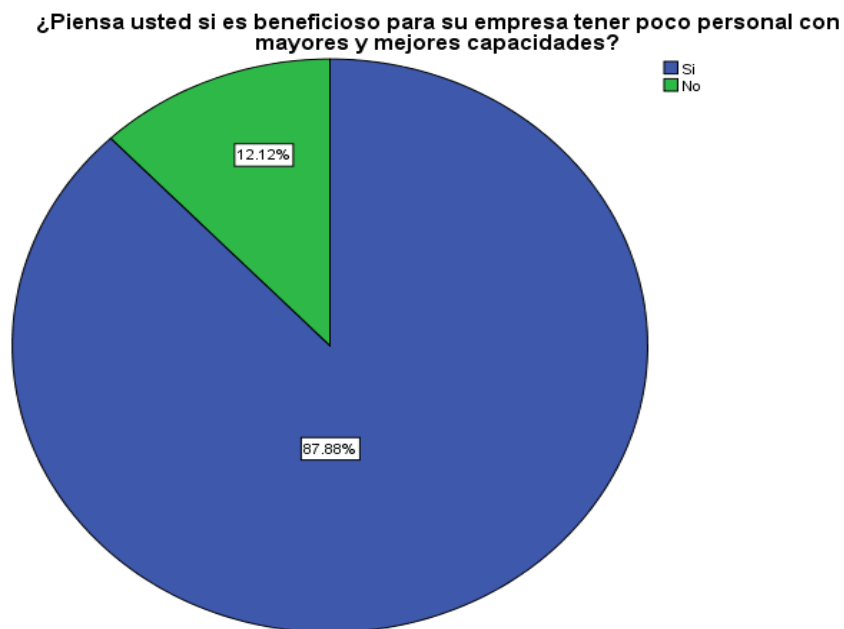


Gráfico 21: ¿Si la respuesta anterior es positiva, por qué?

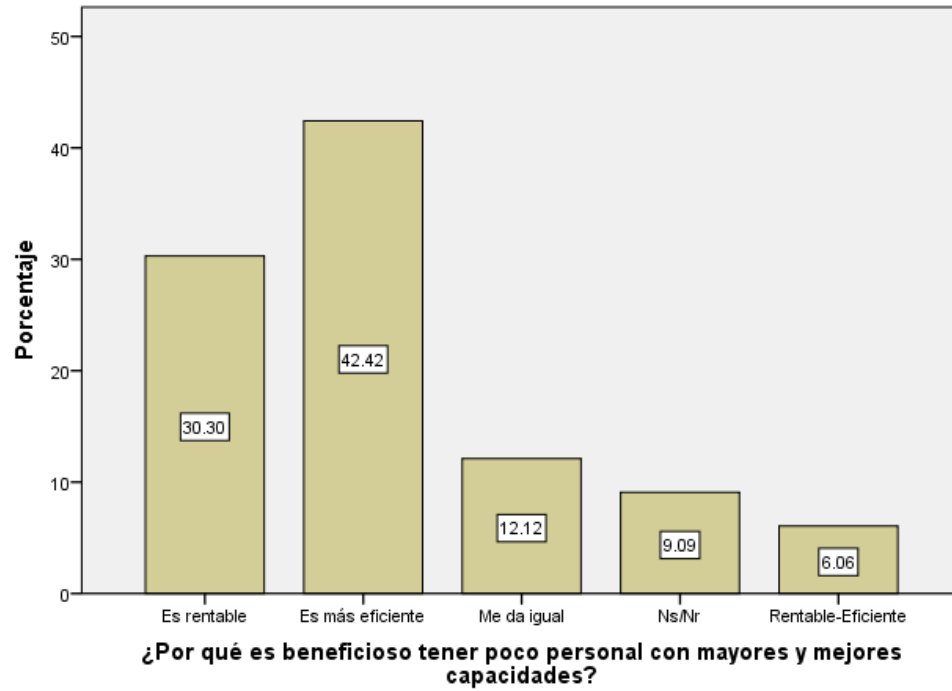


Gráfico 22: ¿Ante la pérdida de personal, está preparada la empresa para continuar las operaciones normalmente?

¿Ante la pérdida de personal, está preparada la empresa para continuar las operaciones normalmente?

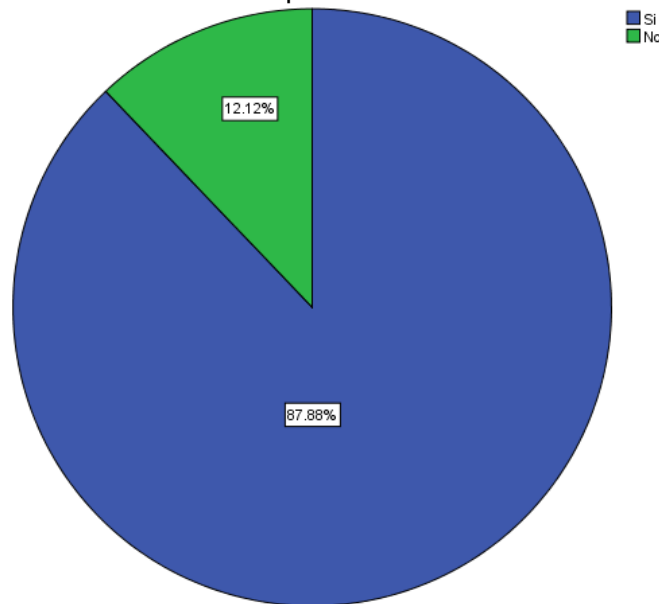


Gráfico 23: Si su respuesta anterior es positiva, qué impacto tendría en su Empresa?

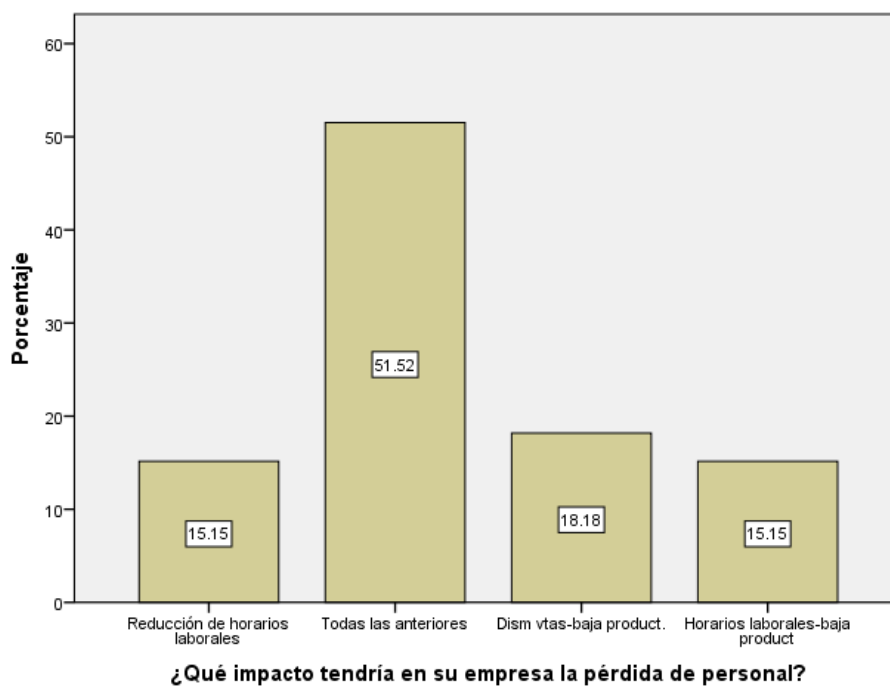


Gráfico 24: ¿Cuál de las siguientes características debe tener su personal para desempeñarse con éxito en el Puesto de Trabajo que usted le asigne? Puede marcar una opción, dos o todas si estima conveniente.

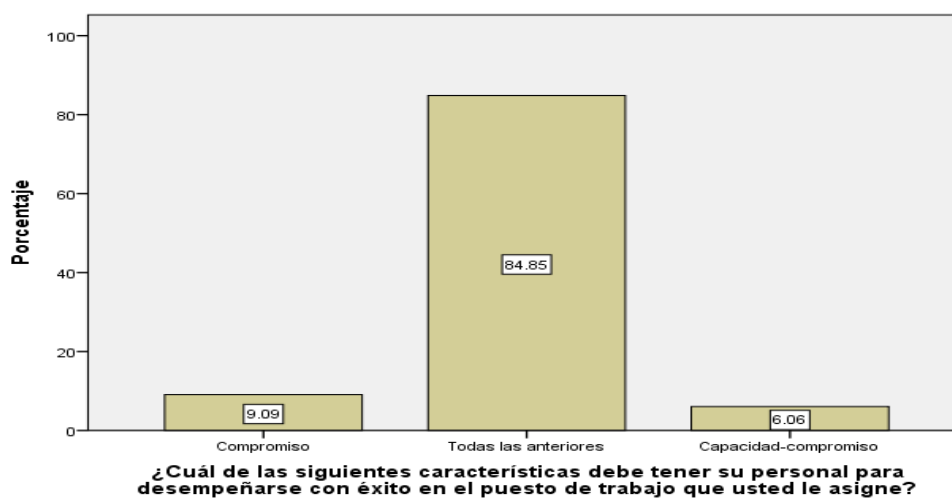


Gráfico 25: ¿Cuál de las siguientes competencias considera relevantes o necesarias que tengan sus Colaboradores?

